



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela Profesional de Trabajo Social

**Entre la escucha y la acción: La cultura del bienestar
en tiempos de cambio de una empresa industrial entre
los años 2020 y 2024**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

AUTOR

Maria Stefany GARCIA PAJUELO

ASESOR

Dr. Carlos Eduardo CÁCERES TORRES

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

Garcia, M. (2025). *Entre la escucha y la acción: La cultura del bienestar en tiempos de cambio de una empresa industrial entre los años 2020 y 2024*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Trabajo Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Maria Stefany Garcia Pajuelo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	70028000
URL de ORCID	Opcional
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Carlos Eduardo Cáceres Torres
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	25783162
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-5621-7028
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Pricila León Pretel
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08639095
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Joselyn Lisbeth Villa Caveró
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	45114626
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Jorge Aquiles Rueda Huerta
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08471008
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: Independencia Centro poblado: según corresponda
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Febrero 2020 - diciembre 2024
URL de disciplinas OCDE	Otras ciencias sociales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.00



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

VICEDECANATO ACADÉMICO

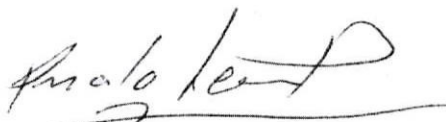
ACTA DE SUSTENTACION DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En Lima, siendo el día 19 de julio del dos mil veinticinco se reunieron los Miembros del JURADO CALIFICADOR integrado por los profesores Mg. Pricila León Pretel (Presidente), Mg. Joselyn Lisbeth Villa Caveró (Miembro). Dr. Jorge Aquiles Rueda Huerta (Miembro).

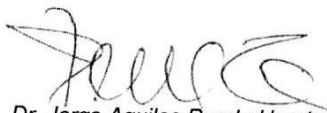
Verificado el Trabajo de Suficiencia Profesional, **“Entre la escucha y la acción: La cultura del bienestar en tiempos de cambio de una empresa industrial entre los años 2020 y 2024”** presentado por la bachiller, MARIA STEFANY GARCIA PAJUELO Concluida la sustentación, el Jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

18 (Dieciocho)

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


Mg. Pricila León Pretel
Presidente


Mg. Joselyn Lisbeth Villa Caveró
Miembro


Dr. Jorge Aquiles Rueda Huerta
Miembro


Dr. Carlos Eduardo Cáceres Torres
Asesor



UNMSM

Firmado digitalmente por SILVA
SIFUENTES Jorge Elías Tercero FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 22.08.2025 09:33:17 -05:00

Dr. Jorge Elías Tercero Silva Sifuentes
Vicedecano Académico



Anexo 1
CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Carlos Eduardo Cáceres Torres, en mi condición de asesor acreditado con el DICTAMEN N°06-2025-EPTS-FCCSS/UNMSM del trabajo de suficiencia profesional cuyo título es: “Entre la escucha y la acción: La cultura del bienestar en tiempos de cambio de una empresa industrial entre los años 2020 y 2024” presentado por el bachiller: MARIA STEFANY GARCIA PAJUELO, para optar el título profesional de Licenciado en Trabajo Social, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el **2 %** de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

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

Lima, 14 de julio del 2025

Firma del Asesor -----

Nombres y Apellidos del asesor: **Carlos Eduardo Cáceres Torres**

DNI: 25783162

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.

Índice

1. Aspectos generales.....	3
1.1 Información Institucional	3
1.2 Actores Involucrados	3
1.3 Normativa Institucional	5
2. Delimitación de la experiencia.....	7
2.1 Justificación.....	7
2.2 Objeto de la experiencia.....	8
2.3 Eje de la experiencia.....	10
2.4 Marco conceptual	11
3. Marco Contextual.....	13
3.1 Mundial	13
3.2 Nacional.....	14
3.3 Institucional.....	15
4. Metodología, técnicas y herramientas	19
4.1 La sistematización como método.....	19
4.2 Los pasos de la sistematización.....	19
4.3. Estrategias y técnicas de recojo de información	21
5. Reconstrucción de la experiencia.....	22
6. Reflexiones críticas sobre la experiencia sistematizada	61
7. Lecciones aprendidas y conclusiones	70
8. Bibliografía	73

1. Aspectos generales

1.1 Información Institucional

Tecnofil es una destacada empresa del sector industrial, fundada en 1975, que cuenta con medio siglo de experiencia especializada en la transformación de cobre y sus aleaciones. A lo largo de su trayectoria, la compañía ha demostrado un firme compromiso con la excelencia operativa, implementando un sistema de gestión integrado basado en la mejora continua de todos sus procesos. Este enfoque garantiza no solo la calidad de sus productos, sino también un entorno de trabajo seguro, saludable y propicio para el desarrollo profesional de su equipo humano.

Actualmente, Tecnofil abastece a 22 sectores industriales en más de 50 países alrededor del mundo, consolidándose como un actor clave en el mercado global. Su estrategia empresarial ha sido clara y coherente: ampliar y diversificar constantemente su portafolio de productos y la presencia en nuevos mercados. Gracias a esta visión a largo plazo, la empresa se ha posicionado como líder en su rubro, con un sólido reconocimiento internacional.

El 85% de los ingresos de Tecnofil proviene de sus exportaciones, lo que evidencia su fuerte orientación hacia el comercio exterior. Este desempeño ha sido clave para que la empresa se ubique en el cuarto lugar del ranking de las principales empresas exportadoras del Perú durante el periodo comprendido entre enero de 2020 y diciembre de 2024.

1.2 Actores Involucrados

Tecnofil es una empresa que, al cierre del año 2024, cuenta con una fuerza laboral de aproximadamente 550 trabajadores, lo que representa un incremento del 30% en comparación con el año 2020. Esta evolución refleja el crecimiento sostenido de la compañía y su capacidad para generar empleo de calidad en el sector industrial. La

plantilla de trabajadores está compuesta mayoritariamente por personal operativo masculino, que representa un 75% del total, mientras que el 25% corresponde a personal administrativo. El rango etario predominante se sitúa entre los 30 y 39 años, y dentro del segmento operativo, un 85% de los trabajadores cuenta solo con estudios secundarios concluidos.

La estructura organizacional de Tecnofil está conformada por siete gerencias, distribuidas de la siguiente manera: Operaciones, Finanzas, Supply Chain, Sistemas, Comercial, SIG y Recursos Humanos, cada una con un rol fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

En cuanto al área de Recursos Humanos su propósito inicial fue fomentar un ambiente laboral positivo y saludable, promoviendo la comunicación abierta, el intercambio de ideas y el bienestar de los trabajadores y sus familias. En el año 2020, el área estaba conformada por un equipo de siete personas, incluyendo una jefa de Recursos Humanos, tres coordinadoras (Administración de Personal, Selección y Capacitación, y Bienestar), dos asistentes y una practicante de bienestar (yo).

Con el paso del tiempo y como respuesta a las crecientes demandas internas y a la evolución de la cultura organizacional, el área fue reestructurada y ampliada, adoptando una visión más estratégica y moderna. Así, Recursos Humanos dio paso a la nueva área de Gestión de Personas, reconociendo que los trabajadores no son solo recursos, sino personas con talentos, aspiraciones y potencial de desarrollo. Este cambio de enfoque dentro del marco de la transformación cultural y organizacional permitió implementar políticas más integrales orientadas al desarrollo profesional, la formación continua, la retención de talento y el bienestar integral del personal.

1.3 Normativa Institucional

La Constitución Política de 1993 del Perú estableció los derechos y obligaciones de los trabajadores, garantizando su bienestar social y una remuneración justa. La Ley N° 29783, conocida como Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual contine principios fundamentales para un adecuado desarrollo de la calidad de vida laboral, entre ellos encontramos: Principios de prevención, Principios de información y capacitación, Principios de gestión integral, Principios de atención integral de salud, Principios de la protección (El Peruano, 2011). Además, se establecieron leyes y decretos, entre ellos se encuentran: la Ley del Seguro Complementario de Riesgo (consiste en contratar un seguro adicional ya sea estatal o particular en caso el trabajador realice actividades de riesgo o pueda estar en peligro de enfermedades) (Ley N° 26790); Decreto Ley 19990 y el Decreto Ley 25967 manifiesta la edad para jubilarse y entre otros. Estas leyes buscan proteger a los trabajadores en su ciclo laboral y garantizar su bienestar futuro.

En cumplimiento con el marco normativo vigente y como parte de su compromiso con una gestión responsable y transparente, Tecnofil ha establecido una serie de políticas internas que son de obligatorio cumplimiento para todos los trabajadores de la organización. Estas políticas forman parte integral de su cultura organizacional y tienen como objetivo garantizar un ambiente de trabajo seguro, justo y ético.

Entre los documentos normativos más relevantes se encuentra el Reglamento Interno de Trabajo, el cual establece con claridad los derechos y obligaciones de los trabajadores, así como lineamientos sobre jornadas laborales, horas extras, permisos, licencias, descansos, seguridad y salud en el trabajo, prevención del hostigamiento sexual, entre otros aspectos fundamentales que regulan la relación laboral dentro de la empresa.

Complementando este marco, la Política del Código de Ética establece un conjunto de principios que guían el comportamiento ético y profesional de todos los miembros de

Recursos Humanos es el área responsable de difundir, implementar y velar por el cumplimiento de estas políticas, asegurando su aplicación transversal en todos los niveles de la organización y monitoreando su cumplimiento de forma periódica.

Gerencia: Recursos Humanos		Elaborado por: Recursos Humanos	Fecha: 02/01/2024	Tecnofil 
Gerente	 Mónica Contreras Gerente de Recursos Humanos			
Jefe	 Rosa Roldán Jefe de Gestión de Recursos Humanos			
Supervisor Coordinador	 Jesús Álvarez Supervisor de administración de personal	 Ester Rodríguez Coordinadora de Gestión Humana	 Alejandra Rojas Coordinadora de gestión del cambio, clima y cultura	
Analista	 María Contreras Analista de administración de personal			
Asistente		 María García Asistente de Gestión Humana		
Asesor	 Angel Herrera Asesor de administración de personal			
Operario 1	 Esterhelen Morales Labor de personal de apoyo			
Operario 2	 Francisco Lugo Operario de limpieza			

2. Delimitación de la experiencia

Para el análisis de la experiencia se ha considerado a la empresa Tecnofil, en el período comprendido entre los años 2020 y 2024. Durante este tiempo, desempeñé funciones inicialmente como practicante en el área de Bienestar Social y, posteriormente, fui contratada como Asistente en dicha área.

2.1 Justificación

Como profesional de trabajo social, sistematizar mi experiencia en Tecnofil representa una oportunidad valiosa para reflexionar de manera crítica y ordenada sobre mi práctica, identificar aprendizajes significativos, reconocer aciertos y también desafíos. Esta sistematización me permite no solo recuperar el conocimiento implícito que he construido a lo largo del tiempo, sino también transformar la experiencia vivida en conocimiento útil, aplicable y transferible.

Compartir esta sistematización permite que otros colegas puedan aprender de la experiencia vivida, evitando errores repetidos y replicando buenas prácticas, en contextos donde muchas veces se aprende haciendo, disponer de una experiencia sistematizada permite acortar curvas de aprendizaje y fomentar una cultura de aprendizaje organizacional.

Para la empresa, esta sistematización representa una herramienta estratégica que permite revisar, evaluar y fortalecer los procesos internos desde una perspectiva vivencial ya que la información recopilada puede servir de insumo para la toma de decisiones, el diseño de nuevas políticas o la mejora de procedimientos existentes.

Finalmente, esta sistematización contribuye al fortalecimiento de la praxis, entendida como la integración entre teoría y práctica. No se trata solo de hacer, sino de comprender por qué y cómo se hace, con qué resultados y qué se puede mejorar, es una forma de dignificar el

trabajo cotidiano, otorgándole sentido, valor y capacidad de transformación tanto en lo individual como en lo colectivo.

2.2 Objeto de la experiencia

La intervención del bienestar social en la transformación cultural de una empresa industrial en los años 2020 – 2024, donde este proceso de sistematización tiene como objeto analizar, reconstruir y reflexionar sobre la experiencia vivida en la implementación progresiva de estrategias orientadas a la mejora de la calidad de vida laboral de los trabajadores de Tecnofil S.A. asimismo se encuentra dentro del área de Recursos Humanos, específicamente en el eje de Bienestar Social, y constituye una intervención transversal que ha acompañado y dinamizado el proceso de transformación cultural impulsado por la organización en esos años, el objeto de estudio no solo se enfoca en los resultados visibles como el diseño e implementación de programas, beneficios y actividades, sino también en las dinámicas internas de cambio, participación y articulación que fueron necesarias para avanzar hacia una cultura organizacional más humana, participativa y centrada en el trabajador.

La experiencia aborda un contexto complejo y desafiante: un punto de partida marcado por las restricciones y tensiones derivadas de la pandemia por COVID-19 en 2020, el trabajo remoto, la contención emocional y sanitaria, así como la necesidad de adaptarse rápidamente a nuevos formatos de relacionamiento. A partir de allí, se inicia un proceso paulatino pero sostenido de intervención desde el área de Bienestar Social, cuyo objetivo fue no solo atender necesidades inmediatas, sino generar condiciones estructurales más favorables para el desarrollo integral del trabajador.

Entre los componentes clave de esta experiencia se incluyen:

- La reconceptualización del rol del área de Bienestar Social, pasando de una visión asistencialista a una función estratégica y propositiva dentro del proceso de cambio cultural.

- La construcción de espacios participativos reales, como la consolidación de comités, mesas de trabajo y equipos de apoyo donde los trabajadores tienen voz y capacidad de decisión.
- La implementación de programas integrales de bienestar, que abarcaron la salud física, mental, familiar, emocional y social, con intervenciones progresivas dirigidas tanto al trabajador como a su entorno cercano.
- El fortalecimiento del vínculo entre la empresa y sus trabajadores, a través de acciones que respondían a demandas reales, legitimadas mediante procesos de consulta, diagnóstico y validación conjunta.
- La articulación con actores internos y externos, como productoras, fundaciones, personal de salud, coordinadores de área y gerencias, lo que permitió sostener una intervención sólida, viable y de alto impacto.
- La evaluación y seguimiento continuo a través de encuestas de clima laboral, indicadores de satisfacción y ajustes en función del aprendizaje obtenido durante la ejecución.

A través de esta sistematización se busca comprender cómo el área de Bienestar Social pudo posicionarse como un agente de cambio cultural dentro de una empresa industrial con una fuerte impronta operativa, demostrando que es posible generar transformaciones profundas en la calidad de vida laboral cuando se trabaja de forma articulada, estratégica y con enfoque humano. Esta experiencia, por tanto, no se limita al diseño de acciones puntuales, sino que constituye un modelo replicable de intervención en bienestar laboral en contextos industriales, que pone en valor la participación de los trabajadores, el enfoque preventivo y promocional, y la integración del bienestar como eje central del desarrollo organizacional.

2.3 Eje de la experiencia

Analizar la participación y la experiencia de los trabajadores en las estrategias impulsadas desde el área de Bienestar Social para la mejora de la calidad de vida laboral. Este eje de sistematización orienta el análisis hacia la comprensión profunda de cómo participaron los trabajadores y cómo vivieron y percibieron las estrategias implementadas por el área de Bienestar Social en el marco de la transformación organizacional que la empresa emprendió entre los años 2020 y 2024, la participación de los trabajadores no se aborda aquí como una acción mecánica o meramente consultiva, sino como un proceso dinámico, construido y reconfigurado progresivamente en función de las condiciones institucionales, los contextos sociales (como la pandemia), las características del sector industrial y las propias necesidades, motivaciones y capacidades de los trabajadores.

Este eje permite analizar:

- Los espacios y mecanismos de participación formal e informal, como los comités de trabajadores, las mesas de planeación de eventos, las encuestas participativas, las actividades presenciales y virtuales, así como los canales de escucha que se fueron consolidando.
- La evolución de los niveles de implicación de los trabajadores a lo largo del tiempo: desde una participación inicial limitada o expectante, hacia una participación, crítica, propositiva y validada por sus propios compañeros.
- La apropiación de los programas y beneficios por parte de los trabajadores, es decir, cómo estos dejaron de percibirse como imposiciones de la empresa y comenzaron a ser sentidos como propios, relevantes y legítimos.
- El impacto de esa participación en la transformación cultural interna, entendiendo que la mejora de la calidad de vida laboral no solo depende de los recursos

ofrecidos, sino del grado de compromiso, sentido y corresponsabilidad que los propios trabajadores logran construir en torno a estas acciones.

Asimismo, este eje permite relevar la experiencia subjetiva de los trabajadores: cómo se sintieron escuchados, valorados, considerados; cómo influyó su participación en su percepción del clima laboral, su bienestar emocional y su vínculo con la empresa. La sistematización recoge así no solo datos operativos o administrativos, sino también sentidos, aprendizajes y tensiones que emergieron a lo largo de la intervención. A través de este eje, se busca identificar los factores que facilitaron u obstaculizaron una participación efectiva, cómo se superaron resistencias iniciales, qué tipo de estrategias contribuyeron a generar confianza, y cómo estas dinámicas permitieron validar la función del área de Bienestar como aliada y no como un ente fiscalizador o asistencial.

En resumen, este eje analiza la participación y experiencia de los trabajadores no solo como insumo para diseñar mejores intervenciones, sino como un factor transformador en sí mismo, capaz de incidir en la sostenibilidad de los programas de bienestar y en el fortalecimiento de una cultura organizacional más humana, empática y corresponsable.

2.4 Marco conceptual

Calidad de vida laboral: Es la visión de forma satisfactoria del empleador dentro de una organización en relación con su entorno laboral impactando en la función de la empresa (Baitul, 2012). Se manifiesta como una impresión de los trabajadores que podría ser satisfactorio o insaciable en relación con el medio que ofrece la empresa sobre los servicios laborales prestados (Cruz, 2018). Es importante que la empresa Tecnofil brinde a sus trabajadores una calidad de vida laboral, más allá que sea una normativa, representa un estado vitalicio del personal donde su vida personal no sea inmiscuido con la vida laboral, de esta forma se evita en lo posible el estrés, cansancio físico y emocional.

Bienestar organizacional: son las emociones tranquilidad y satisfacción de la percepción de cada trabajador dentro de la organización (Blanc et al., 2010). Es así que, la empresa siempre está incorporando las estrategias posibles para que el equipo laboral perciba un ambiente agradable con oportunidades de mejor tanto laboralmente como profesional.

Transformación cultural: implica rediseñar creencias, valores y comportamientos organizacionales para lograr mejoras sostenibles en el rendimiento y la adaptabilidad (Cameron & Green, 2020). La transformación cultural de Tecnofil ha permitido una incorporación genuina de todos los trabajadores, en especial de la parte operaria, puesto que sus percepciones han cambiado a raíz de los cambios tangibles, permitiendo que ellos sientan que sus opiniones son escuchadas.

Cultura organizacional: Es el sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización, que distingue a una organización de otra (Robbins & Coulter, 2021). La cultura organizacional de Tecnofil ha pasado por cambios de mejora, donde se toman mejores decisiones, para que las normas, hábitos y valores se vea reflejado por los miembros de la empresa, además una cultura organizacional fuerte y positiva promueve la cohesión interna, el compromiso de los trabajadores, la adaptación al cambio y el logro de objetivos estratégicos.

Gestión del talento: Es un enfoque estratégico que busca optimizar el potencial humano mediante la identificación, desarrollo y retención de individuos clave que generan valor para la organización (Collings et al., 2021). Tecnofil cada vez va mejorando su gestión del talento, puesto que ofrece capacitaciones constantes, línea de carrera, beneficios laborales como prestamos, alimentación, atención médica, y sobre todo programas de soporte para los familiares.

Equilibrio vida-trabajo: El balance vida-trabajo es una condición en la que los individuos logran satisfacer tanto sus demandas laborales como personales sin que una

interfiera negativamente en la otra (Greenhaus & Allen, 2020). El equilibrio entre la vida y el trabajo permite a los trabajadores de Tecnofil cumplir con éxito ambas esferas sin que una interfiera negativamente en la otra. Asimismo, reduce su nivel de estrés, agotamiento, mejorando así su productividad y motivación para el cumplimiento de las metas.

Sentido de pertenencia: El sentido de pertenencia en el trabajo se relaciona con la conexión emocional y el compromiso del empleado hacia su organización, lo cual impacta en su motivación y desempeño (Shore et al., 2021). Es así que, a partir de los cambios ejecutados los trabajadores de Tecnofil tienen un sentido de pertenencia y orgullosos de pertenecer a dicha empresa. Del cual, ese sentimiento fortalece el compromiso organizacional, la cooperación, la fidelización del talento y la productividad.

3. Marco Contextual

3.1 Mundial

Las empresas industriales en Europa pasaron una transición al trabajo remoto durante la pandemia, la cual exacerbó las dificultades en la conciliación entre la vida laboral y personal, especialmente entre mujeres, personas casadas, padres y trabajadores con educación universitaria, por lo cual un estudio basado en la encuesta “Living, Working and COVID-19” de Eurofound reveló que estos grupos experimentaron una disminución significativa en la satisfacción con su equilibrio entre trabajo y vida personal. Además, los países con menor experiencia previa en el trabajo remoto mostraron niveles más bajos de satisfacción entre los trabajadores remotos durante todas las fases de la pandemia (Alfano et al., 2024). Adicionalmente, un informe de Gallup indicó que el 60% de los empleados en Europa se sentían emocionalmente desconectados de sus trabajos, y casi una quinta parte describía su tiempo en el trabajo como miserable. El estrés y la preocupación aumentaron, y el equilibrio entre la vida laboral y personal se volvió más difuso (ONG, 2025).

En cuanto a las regiones de Asia-Pacífico, las empresas reconocieron la necesidad de mejorar el bienestar de los empleados, debido a que identificaron por medio de una encuesta de Watson, que el 40% de los empleadores planeaban mejorar los programas de bienestar como resultado de la COVID-19, enfocándose en la salud física y emocional de los empleados (Watson, 2020). No obstante, a pesar de estas iniciativas, el bienestar de los empleados continuó deteriorándose, porque se evidenció que más de un tercio de los trabajadores están en riesgo de problemas de salud mental, y más del 65% ya sufren de agotamiento, lo cual ha destacado como necesidad de que los empleadores traten el bienestar del personal como una prioridad empresarial transversal (ONG, 2025).

Por otro lado, la situación pandémica en África exacerbó los desafíos existentes en el bienestar laboral, especialmente en sectores industriales con recursos limitados, en la cual se destacó que los trabajadores de la salud y otros empleados en primera línea experimentaron estrés laboral, depresión, trastorno de estrés postraumático, ansiedad y síntomas de agotamiento. Estos trabajadores temían infectarse y transmitir el virus a sus seres queridos, lo que aumentaba su estrés y ansiedad (Mun et al., 2022).

Por tanto, un trabajador en un contexto vulnerable en el ambiente laboral, tarde o temprano le afectará su salud y es decir la calidad de vida; y los problemas más frecuentes en cuanto a la salud son estrés crónico y la ansiedad, y esto puede conllevar a la pérdida de ingresos económicos e incluso el desempleo. Para los empleadores todos estos aspectos simplemente se traducen en baja productividad, rotación personal constante y mayores costos de contratación y capacitación, que a la larga no le conviene a la compañía y por ende es de interés relevante a considerar por los directivos de la compañía (López et al., 2021).

3.2 Nacional

Respecto a la situación de Perú, las empresas también enfrentaron dificultades para trasladarse a la virtualidad y en el caso del sector industrial redujeron la cantidad de

trabajadores para evitar más focos de contagio. En el caso de las industrias de cobre del 2020 tuvo un impacto distinto porque su producción disminuyó un 15.1% en comparación con el año anterior, afectada por las medidas de confinamiento y la reducción de operaciones mineras, por su parte las exportaciones de cobre también se vieron afectadas, con una caída del 14.5% en volumen respecto al periodo prepandemia (Dueñas & Espinoza, 2024).

A pesar de la caída inicial, la producción de cobre mostró signos de recuperación en la segunda mitad de 2020, donde, la producción solo se redujo un 2.2% interanual, y el consumo de electricidad en la minería de cobre en agosto fue apenas un 0.4% menor al del mismo mes del año anterior, indicando una casi completa recuperación del sector (El Comercio, 2020). Además, los precios internacionales del cobre experimentaron una recuperación significativa, después de una caída abrupta al inicio de la pandemia, la cotización del cobre alcanzó un máximo histórico de 4.86 US\$/libra en mayo de 2021, impulsada por la mejora de la demanda global y los planes de reactivación económica (CooperAcción, 2022).

3.3 Institucional

Durante el periodo 2020 – 2024, la empresa Tecnofil vivió una serie de cambios organizacionales significativos, que marcaron una nueva etapa en su modelo de gestión de personas. Estos cambios se vieron impulsados en gran medida por el contexto crítico generado por la pandemia del COVID-19, lo cual provocó una reconfiguración de prioridades a nivel institucional, especialmente en el área de Recursos Humanos y Bienestar Social.

Previo a la emergencia sanitaria, el área de Recursos Humanos contaba con una estructura limitada, donde la figura máxima era una jefatura, y la participación de la alta dirección en temas vinculados al bienestar del trabajador era escasa. El comité de gerencia y las decisiones estratégicas eran tomadas sin una presencia constante de la jefatura de RRHH. Sin embargo, a raíz de la pandemia en 2020, se produjo una revalorización de este rol. En

Tecnofil, como en muchas otras empresas, Recursos Humanos asumió un papel protagónico, convirtiéndose en un área clave para sostener la continuidad operativa y el bienestar del personal durante un periodo de alta vulnerabilidad social y emocional.

Este nuevo enfoque impulsó cambios profundos no solo en el organigrama de la empresa, sino también en la cultura organizacional. Para finales del año 2020 y durante el 2021, Tecnofil inició formalmente un proceso de transformación cultural, el cual implicó revisar las prácticas institucionales y apostar por una visión integral del desarrollo humano. Uno de los primeros pasos fue la creación de una Gerencia de Recursos Humanos, elevando el nivel de liderazgo en la toma de decisiones y reforzando su influencia transversal en todas las áreas.

Paralelamente, la organización reconoció la necesidad de equilibrar su histórico enfoque operativo, potenciado en años anteriores mediante la adquisición de nuevas maquinarias y la mejora de procesos industriales con un fortalecimiento del área comercial. Esto se tradujo en la incorporación de ejecutivos con experiencia en mercados internacionales, dominio de otros idiomas y manejo de carteras globales. Esta decisión estratégica permitió posicionar la marca Tecnofil con mayor solidez en el mercado de exportaciones y reforzó la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

No obstante, este proceso no estuvo exento de desafíos. Durante el año 2023, la empresa atravesó un periodo de inestabilidad interna debido a la salida de la gerenta de Recursos Humanos. Durante aproximadamente ocho meses, la gerencia fue asumida de manera interina por el gerente de Administración y Finanzas, lo que generó una ralentización de muchos procesos propios del área. El equipo de Recursos Humanos se vio limitado en su capacidad de respuesta y en la ejecución de algunos programas que ya se venían impulsando, debido a la carga operativa y las prioridades urgentes de la gerencia interina. Esta etapa fue vivida como un momento de estancamiento para quienes trabajaban en el fortalecimiento de la gestión del talento humano.

Con la llegada de una nueva gerenta de Recursos Humanos a inicios de 2024, se retoma el liderazgo transformador del área y se consolida una propuesta más alineada con la filosofía centrada en las personas. Así, se culmina el proceso de cambio que venía gestándose desde años atrás, dejando de denominarse “Recursos Humanos” para pasar a ser oficialmente el área de “Gestión de Personas”. Este cambio no fue sólo simbólico, sino conceptual: se dejó de ver al trabajador como un recurso productivo, para empezar a reconocerlo como un ser humano integral, sujeto de derechos, talentos y emociones.

Uno de los hitos más importantes de este nuevo enfoque fue la consolidación de todos los programas, servicios y beneficios impulsados desde el área de Bienestar Social bajo una plataforma única y estructurada: **Conexión Tecnofil**. Esta propuesta integradora se convirtió en el paraguas institucional de la estrategia de bienestar, y agrupó todas las iniciativas en tres grandes ejes:

1. Conexión Vital

Promovía hábitos saludables y el acceso a servicios que cuidan el bienestar físico y emocional de los trabajadores. Entre sus principales programas se encontraban:

- Momento Relax (masajes terapéuticos dos veces por semana)
- Vida Protegida (EPS y plan oncológico)
- Familia Protegida (Seguro Vida grupo)
- Escudo Tecnofil (Convenio con clínicas privadas para trabajador y familia)
- Energía Sunqu (desayuno y lonche gratuito)
- Mesa Tecnofil (cobertura del 80% del almuerzo y cena)
- Equipazo en Acción (Pago de canchas de fútbol para trabajadores administrativos y operativos en distintos turnos)
- Cero Manchas (servicio de lavandería gratuito)

- Recarga TC (sala de juegos y descanso equipada con sapito, billar, videojuegos y zona de relajación)

2. Conexión Comunidad

Fomenta el compromiso social, la solidaridad y el bienestar colectivo

- Segunda Vida (donación de artículos en buen estado entre trabajadores)
- Equipo Solidario (colectas voluntarias en casos de emergencia)
- Siempre Contigo (apoyo ante fallecimientos)
- Huella Feliz (programa de preparación para la jubilación)
- Paseos familiares Tecnofil

3. Conexión Segura

Brinda herramientas para la gestión responsable de tus finanzas y reconocimientos por trayectoria:

- Respaldo Seguro (préstamos personales de diversos fines)
- Mi Vivienda (préstamos para mejora de hogares)
- Sello de Experiencia (reconocimiento por quinquenios a partir de los 25 años)
- Bono Cero Occidente (bono por seguridad)
- Provis (prestaciones alimentarias por medio de una tarjeta de alimentación)
- Aguinaldo navideño
- Utilidad voluntaria (reconocimiento económico ligado a objetivos)

En resumen, el contexto institucional entre los años 2020 y 2024 estuvo marcado por un proceso progresivo de transformación que impactó significativamente la manera en que se comprendía y gestionaba la calidad de vida laboral dentro de la empresa. El fortalecimiento del área de Gestión de Personas, el enfoque comercial estratégico, la incorporación de liderazgos

más humanos, y la consolidación de una política integral de bienestar mediante Conexión Tecnofil, constituyen el marco fundamental sobre el cual se inscribió la experiencia profesional sistematizada en este informe.

4. Metodología, técnicas y herramientas

4.1 La sistematización como método

La sistematización es un proceso de recuperación, tematización y apropiación de una práctica formativa determinada, que, al relacionar sistémica e históricamente sus componentes teórico-prácticos, permite a los sujetos comprender y explicar los contextos, sentido, fundamentos, lógicas y aspectos problemáticos que presenta la experiencia, con el fin de transformar y cualificar la comprensión, experimentación y expresión de las propuestas educativas de carácter comunitario (Torres et al., 2019).

Este proceso metodológico se basa en la reflexión crítica sobre la práctica, buscando identificar sus lógicas internas, los elementos que la componen y las relaciones entre ellos. A través de este análisis, se pretende generar aprendizajes que contribuyan a mejorar la práctica y a aportar a la construcción de conocimiento teórico (Expósito & González, 2017).

4.2 Los pasos de la sistematización

Como primer paso se encuentra la conformación del equipo de sistematización, en el cual se planifica, organiza y coordina las actividades, donde la investigadora principal es la que ha experimentado los hechos vividos. Entonces, lo primero que se evaluó es el ordenamiento y reconstrucción de las experiencias, empleando recursos como documentaciones físicas y virtuales, por su parte, discutir de los eventos más primordiales para establecerlo como análisis.

En el segundo paso, en el proyecto de sistematización de la experiencia. Esta se refiere a dar un sustento y direccionar el resto de los procesos, es decir armar el documento en base a

un contenido oficial como la portada, título, tablas, introducción, delimitación de la experiencia, justificación, propósito, ejes, entre otros.

En el tercer paso abarca la reconstrucción ordenada de la experiencia (ROE), donde se recupera y documenta de manera ordenada los momentos en función a una cronología del contenido de actividades. Los aspectos a reconstruir de la experiencia, están determinados por la relevancia y pertinencia de las actividades, acontecimientos, hitos, actores claves y contextos en función de los ejes centrales definidos en el proyecto de sistematización.

Como cuarto paso ha sido el análisis e interpretación crítica de la experiencia (AICE) donde se abordó la experiencia desde una perspectiva problemática. Es aquí donde se ensayó y discutió las reflexiones críticas en función a las preguntas centrales que fueron desprendidas de los ejes centrales y las cuales fueron definidas en el proyecto de sistematización, así como, a todas aquellas preguntas que se irán planteando durante el proceso de interpretación crítica.

Como quinto paso fueron las propuestas transformadoras donde se fusionaron las teorías y la práctica, por lo tanto, se desarrolló a partir de los aprendizajes vividos y los conocimientos durante el análisis y a su vez fueron documentados con las teorías. Entonces, se consideró: Título de la propuesta, ¿A quién va dirigida la propuesta?, Breve descripción de la propuesta, propósitos de la propuesta, fundamentación de la propuesta, estrategia para la apropiación social de la propuesta y plan de acción de la propuesta.

El sexto paso fue aprendiendo desde la experiencia, donde la construcción del informe de aprendizajes es de suma utilidad de importancia para concientizarnos sobre lo aprendido a través de la Sistematización de Experiencias.

Séptimo y último paso fue el proyecto de socialización de los resultados, donde las personas que han participado en los seis momentos de la sistematización que anteceden a la socialización de los resultados, han de estar apropiadas de los aprendizajes, conocimientos y

propuestas transformadoras que se desprenden como resultados de dichos momentos y donde ellos y ellas han participado en la construcción de los mismos.

4.3. Estrategias y técnicas de recojo de información

Se adoptó un enfoque cualitativo, que posibilita una comprensión profunda de las experiencias, percepciones y significados construidos por los actores involucrados. Asimismo, se utilizó un enfoque participativo, al incorporar activamente las voces de quienes protagonizaron la intervención, favoreciendo una mirada integral desde sus propias vivencias. Finalmente, se empleó un enfoque narrativo, orientado a reconstruir los hechos y prácticas en una secuencia temporal y contextual, permitiendo identificar los sentidos y transformaciones generadas a lo largo del proceso.

4.3.1 Técnicas de recolección de información

- Entrevistas semiestructuradas, aplicadas a profesionales de recursos humanos y trabajadores operativos y administrativos de la empresa, a partir de una guía con momentos claves para mayor ayuda del recojo de información relevante.
- Análisis documental, basado en la revisión de registros institucionales, informes y normativas, políticas de proyectos y actividades, y revisión del plan de bienestar, todas ellas vinculadas a la intervención del área de bienestar social

4.3.2 Criterios éticos

- Obtención de consentimiento informado por parte de todas las personas que dieron su testimonio vivencial.
- Garantía de confidencialidad y protección de los datos personales recolectados.
- Respeto a la participación voluntaria y activa de los actores involucrados.

- Aseguramiento de la transparencia en el uso, tratamiento y análisis de la información recogida.

5. Reconstrucción de la experiencia

2020-2024



Un inicio a la transformación cultural

Ingresa en febrero del 2020 a la empresa Tecnofil como practicante del área de Bienestar Social, del cual me comentaron que uno de los propósitos dentro de Recursos humanos era que el área de Bienestar social debía reinventarse, por lo que se necesitaba ejecutar actualizaciones, en los programas y actividades. En contraste con lo indicado por mi jefa de área fue *“Cuando miro en retrospectiva lo vivido entre los años 2020 y 2024 desde el área de Bienestar Social, no puedo evitar sentir una profunda tristeza y nostalgia. Han sido años de intensos desafíos, de reinención, de aprendizajes continuos, sobre todo, de transformación real. No solo de procesos o programas, sino de personas, de cultura organizacional, de formas de vincularnos y de comprender lo que significa verdaderamente trabajar con y para los trabajadores”*

La coordinadora de bienestar era una persona que llevaba en ese momento 30 años en el puesto y había tenido solo practicantes que ayudaban con algunas funciones operativas por

ello nunca tuvo un personal que le de el soporte para el análisis de los programas o actividades del plan de bienestar del cual se pueda modificar. En contraste con lo indicado por mi jefa fue: *“Me desempeñé como coordinadora de bienestar hasta el 2022 y desde el 2023 como jefa del área de Bienestar Social, en esos años impulsamos acciones orientadas al bienestar humano dentro de la empresa”*.

Por lo tanto, en esta inducción inicial me indicaron que los cambios que se venían era un proceso que se iba a llevar como parte de este cambio cultural y que no solamente duraba unos meses sino que era un trabajo de años, sin embargo, los cambios iniciaron desde el 2020, dos semanas después de mi ingreso llegó marzo 2020, la cual marcó una etapa de grandes desafíos y cambios debido a la pandemia por el Covid-19, esto obligó a replantear el plan inicial sobre la transformación cultural, así como la redefinición de los cambios previstos a nivel del área. En efecto, tuvo que readaptarse y asumir nuevos roles, empezando con el trabajo virtual en la mayoría del equipo. En comparación al argumento de mi jefa fue *“Cuando se declara la pandemia, la incertidumbre se apodero de todos los espacios, así como el miedo, la desinformación, el aislamiento, la angustia todo se convirtió en parte del día a día. Desde Bienestar, sabíamos que debíamos actuar rápido, pero también con sensibilidad. Lo primero fue activar un protocolo humano: acompañamiento emocional, orientación sobre salud, coordinación con las familias, atención individual, escucha permanente”*.

Por lo cual, al inicio solamente iban de forma presencial la jefatura de recursos humanos y la coordinadora de bienestar, la presencia de ambas era esencial, dado que la mayoría del personal de la empresa desempeña funciones operativas de manera presencial, en contraste con el reducido grupo de trabajadores administrativos que, desde el inicio del confinamiento pudo realizar sus labores de forma remota, recuerdo que en esos meses de marzo y abril fue un periodo de bastante preocupación e incertidumbre, no solo por el hecho de estar en casa y no poder salir, sino también a nivel laboral, particularmente al tener muy poco tiempo, sentía que

no era capaz de realizar alguna función, en ese momento solo esperaba las indicaciones de mi jefa y ver en que podía ayudar porque tampoco tenía información de lo que pasaba en la empresa y como se estaba realizando las labores en ese contexto, hasta que finalmente fuimos convocados a una reunión virtual de área, en la que se nos informó sobre la situación actual de la empresa y las medidas que el área de Recursos Humanos venía implementando, así como aquellas que aún estaban por definirse, en ese espacio. Se nos asignó un rol específico a cada uno dentro de los cambios que debían llevarse a cabo, asimismo informaron que la empresa no era inicialmente catalogada como una empresa de servicios primarios a las que en ese momento sí se les estaba otorgando la autorización para laborar, sin embargo, con el apoyo del área legal se logró obtener el permiso necesario, ya que uno de los productos de cobre que fabricábamos se utilizaba como componente en las latas de leche y al tratarse de un producto de primera necesidad la empresa fue considerada parte de la cadena esencial, lo que permitió la continuidad de las operaciones, solo se inició con el 20% del personal operativo, la cual equivale un aproximado de 70 trabajadores; el resto al no ser convocado, permaneció en casa, como aún no se sabía con certeza cuánto tiempo duraría la pandemia, para esta selección se tomó en cuenta la lista de personal vulnerable, quienes pese a ser indispensables no podían acudir por precaución. Se propuso desde el inicio que todo el personal operativo que permaneciera en casa continuaría recibiendo su salario de manera regular, ya que aún no se tenía claridad sobre la duración de la emergencia, por otro lado, surgía una fuerte incertidumbre entre los trabajadores, quienes nos preguntaban continuamente si serían despedidos, frente a ello, la empresa tomó la decisión de priorizar, por el momento, el uso de vacaciones acumuladas y licencias con goce a compensar, como una medida de sostenimiento laboral. En contraste con lo indicado por mi jefa fue: *“Conformamos rápidamente un equipo de respuesta con personas clave: médico ocupacional, psicóloga, líderes de área, jefe de seguridad, ya que era la persona encargada de ver todos los casos COVID-19, ya sea de trabajadores o sus familiares, me encargaba de hablar con las clínicas, hospitales para conseguir una cama, oxígeno,*

personalmente, fue un año de tensión emocional muy fuerte. Pero también fue un año donde el propósito se hizo más claro. Sentía que lo que hacíamos marcaba una diferencia real, donde Bienestar no era un área solo de actividades, sino un espacio de cuidado genuino y que nuestro rol era construir confianza, brindarles soporte, empatía y generar certezas dentro de un contexto absolutamente incierto”

Como parte de una de nuestras principales tareas en el área de bienestar social era garantizar que el personal seleccionado pueda cumplir sus labores de la manera más segura y menos contaminable posible, ya que en ese momento el tema del transporte público era un gran foco de contagio, por ello dentro de las primeras acciones fue buscar a distintos proveedores de transporte privado, según nuestras necesidades la cual se encargue del traslado de ida y vuelta del personal. En ese sentido, me encargue de tomar el contacto del personal que debía asistir, para lo cual me entregaron una lista del personal operativo imprescindible que debía ir por cada área de operaciones para iniciar con la recolección de las direcciones exactas del personal, ya que la indicación era no establecer una ruta directa y general, sino más bien tratar de que la ruta establecida sea lo más cerca de la casa de los trabajadores, por ello me tocó hablar con cada trabajador de la lista para que me puedan dar su direcciones más exactas, ahí fue uno de los primeros contactos que hice con el personal, ya que la gran mayoría no me conocía aún y a veces me resultaba difícil que me dieran la información y corroboraban primero con mi jefa si yo trabaja con ella; este hecho dificultó obtener la información de manera rápida, pero finalmente al tener toda la información se cotejó con el proveedor para establecer las rutas.

Por otro lado, hubo cambios en el tema de los turnos del personal operativo, antes de pandemia solo se manejaba turno día y noche, también horarios de 12 horas con descansos de dos días a la semana, lo que hacía que el traslado y las rutas se ampliaran más, es así que se buscó una forma de poder facilitar la comunicación de estas rutas para los trabajadores y aprovechando la virtualidad se empezó a realizar grupos por WhatsApp; como bienestar

recibíamos el rol semanal de programación de turnos por parte de los jefes de operaciones con los horarios de los trabajadores y según ello le pasamos al proveedor para que en la semana nos arme las rutas, el proveedor nos daba para el siguiente día un Excel de las cinco rutas para la mañana, uno era ruta norte, ruta noreste, centro de Lima, entre otras y me encargaba de armar los grupos por WhatsApp, al día teníamos más de 15 grupos, ahí ingresábamos a todos los trabajadores de esa ruta junto con el chofer y al siguiente día el chofer tenía que encargarse de mandar ahí su ubicación para que los trabajadores estén pendientes de su ubicación y esperen en su paradero establecido, este servicio de transporte duro hasta diciembre del 2022.



Por otra parte, como área de recursos humanos, hubo paralización con varias funciones como el tema de los ingresos de personal, ya que para ese momento se producía solo el 20% de lo habitual, por ello se fue retomando proyectos como parte de la transformación cultural uno de ellos conllevaba acelerar el proceso de virtualización, ya que el mismo contexto demandaba ello, por ejemplo en el tema del transporte, el WhatsApp fue una herramienta que sirvió mucho para seguir en comunicación y conectados a los trabajadores, por otro lado, uno de los cambios iniciales fue el envío de las boletas de pago, este fue un proyecto del área Administración de Personal donde se buscaba que las boletas lleguen de manera virtual por medio de una plataforma a cada trabajador, ya que hasta febrero del 2020, las boletas se

entregaban de manera física, el personal de administración de personal, tenía que ir a planta buscar a cada trabajador para darle su boleta y firmen el cargo, lo que era una práctica que demandaba muchas horas hombre, con la pandemia se aceleró dicho cambio, como recursos humanos, nos capacitaron para poder también enseñar a los trabajadores el uso de dicha plataforma virtual y ellos puedan acceder a sus boletas de pago, estas capacitaciones fueron lideradas por esa área, sin embargo los trabajadores en caso de cualquier dificultad o duda podían ponerse en contacto con cualquier miembro de Recursos Humanos, bajo esos cambios salieron varias limitaciones respecto a las herramientas tecnológicas como el celular, en su mayoría con el personal antiguo, incluso desde el momento que yo empecé a ver el tema de las direcciones, me di cuenta que a veces el número que ponía el trabajador como número personal, no era el número de él si no a veces era de la esposa, muchos tenían más de 50 años y no tenían celular, es decir el número de celular que ponían en sí era el que usaba la esposa, esto llegó a ser una brecha que se identificó en el camino, porque como ahora en adelante todo iba a ser por medio del celular, se vio también en ellos la necesidad de adquirir un celular y muchos de ellos no estaban de acuerdo con eso porque decían “yo no necesito” “para que voy a comprar un celular” “ustedes deberían darnos el celular”, ya que antes de pandemia todo se manejó de manera presencial y directa, una de las primeras acciones fue comprar unas tablets y dejarlas en varios puntos de oficinas operativa en planta para que así el trabajador ingresara por ahí y pueda descargar su boleta y en las oficina se lo impriman, esta fue una de las soluciones inmediatas que se dio para muchos trabajadores que no tenía en ese momento celular ya sea por temas económicos o porque no veían la necesidad de querer adquirir un celular, junto con esta plataforma, no solo se implementarían las boletas virtuales, sino también los contratos con firma electrónica y la realización de las capacitaciones normativas. Todo iba a gestionarse de forma digital y tecnológica. Sin embargo, la pandemia aceleró estos cambios; lo que inicialmente era un proyecto que se pensaba implementar de manera gradual, terminó

ejecutándose de forma repentina, esto generó cierto malestar, pero era una necesidad impostergable en ese contexto.

Como área de Bienestar, todas las actividades presenciales, efemérides y programas que solíamos organizar quedaron paralizados, lo que abrió la posibilidad de iniciar un análisis más profundo sobre cómo los trabajadores percibían estos beneficios, programas y acciones. Este análisis no solo debía enfocarse desde Recursos Humanos, sino abordarse desde una mirada más amplia, a nivel organizacional, considerando el Bienestar como un eje transversal.

El objetivo era entender cuál era la percepción real de los trabajadores: qué valoraban, qué consideraban poco útil o innecesario, y, sobre todo, qué estaba haciendo falta. Ya en años anteriores se había identificado una baja participación en las actividades, así como ciertos niveles de insatisfacción con algunos beneficios ofrecidos. Además, no existía claridad sobre varios de ellos, ya que no contábamos con políticas formales. Muchas decisiones se tomaban de manera improvisada; por ejemplo, un programa podía aplicarse de una forma, pero si la gerencia decidía modificarlo en el momento, se cambiaba sin mayor justificación. Esto generaba comparaciones entre los trabajadores, quienes se preguntaban por qué a unos se les daba un beneficio de una manera y a otros de forma distinta, en resumen, la falta de lineamientos claros generaba malestar y confusión.

Justamente a raíz de la pandemia, no había mucho personal en planta, ya que las operaciones se fueron reactivando de manera progresiva. En ese mismo proceso, el personal operativo fue reincorporándose de forma paulatina. Aún había muchos trabajadores que no se habían reintegrado; en su mayoría eran operarios que, aunque no estaban trabajando, continuaban recibiendo su salario. Sus horas eran registradas como compensables mientras se definía su retorno.

Finalmente, hacia julio, en coordinación con una consultora externa, que formaba parte de darnos las herramientas y coach para iniciar con la transformación cultural, se propuso iniciar el proceso de aplicación de encuestas y grupos focales, con el objetivo de conocer cómo el personal percibía al área de Recursos Humanos y, en particular, los indicadores asociados al bienestar, como los programas, beneficios y actividades implementados.

En este caso, el enfoque del estudio fue más amplio: no solo se trataba de evaluar el bienestar, sino también de explorar temas de clima y cultura organizacional. Esto era clave para avanzar en el trabajo de redefinición de la misión y visión institucional, ya que era necesario partir de la percepción actual que los trabajadores tenían de la empresa.

Aprovechando la encuesta, se incluyeron varias preguntas relacionadas con el bienestar, la consultora nos solicitó la base de datos del personal, ya que ellos se encargaron de hacer la segmentación en función de sus propios indicadores. Consideraron variables como antigüedad (personal antiguo y nuevo), tipo de puesto (operativos y administrativos), edad, entre otros factores, con el objetivo de formar un grupo diverso y representativo. Esto era fundamental para obtener una información valiosa y, sobre todo, con múltiples perspectivas.

Así, se conformó un grupo focal de aproximadamente 60 personas, de un total de 350 trabajadores en ese momento, equilibrando entre operarios y administrativos. La idea era asegurar que participaran representantes de los distintos perfiles dentro de la empresa, para que los resultados reflejaran realmente la diversidad de experiencias y percepciones existentes entre los trabajadores.

Entre agosto y octubre de 2020 se aplicaron encuestas al personal, principalmente de tipo cuantitativo, con el objetivo de obtener indicadores numéricos sobre cómo estaban percibiendo los programas, actividades y los recientes cambios en los procesos del área, como la implementación de la boleta virtual y contratos con firma electrónica. Se diseñó una encuesta

breve que también incluía preguntas relacionadas con el clima laboral y la adaptación a los nuevos procesos digitales que se estaban implementando.

Para ese entonces, yo había retomado la asistencia presencial dos veces por semana, los martes y jueves. Una de las estrategias de aplicación fue acudir directamente al comedor de la planta, donde se entregaban las encuestas en físico. Estas contenían solo seis preguntas de opción múltiple y, una vez completadas, los trabajadores las depositaban en un ánfora. Se aplicaron 45 encuestas presenciales, y adicionalmente se enviaron 15 encuestas online al personal administrativo. Toda esta información fue recogida por la consultora externa, quien se encargó de procesar los datos, elaborar el informe final y entregarnos el respectivo feedback con conclusiones y recomendaciones.

Paralelamente, se iniciaron los grupos focales, cuya convocatoria estuvo a cargo de la jefa del área de Bienestar. Se realizaron un total de 10 sesiones de focus group: 7 presenciales y 3 virtuales. Estas reuniones fueron conducidas íntegramente por la consultora, con el objetivo de brindar un espacio seguro, privado y libre de presión, donde los trabajadores pudieran compartir sus experiencias, percepciones e incomodidades de manera abierta y sin temor a represalias.

Durante estas sesiones se abordaron diversos temas vinculados a los indicadores de clima laboral, calidad de vida en el trabajo y percepción organizacional. También se indagó sobre cómo los trabajadores comprendían y vivían los elementos institucionales, como la misión y visión de la empresa. Toda esta información fue clave para construir un diagnóstico integral y, a partir de ahí, establecer planes de acción concretos sobre los aspectos que necesitaban atención e intervención.



Para noviembre de 2020, la consultora nos entregó las conclusiones del proceso de diagnóstico realizado entre agosto y octubre. Uno de los aspectos que más se destacó fue el tema de las jornadas laborales, ya que, debido a la pandemia, la empresa aún no contaba con todo el personal operativo reincorporado, lo que generó una sobrecarga de trabajo para quienes sí estaban asistiendo. Aunque formalmente existían tres turnos, muchos trabajadores operaban más de 12 horas seguidas, lo que evidenciaba un incumplimiento en cuanto a las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

A esto se sumaba la carga emocional: salir de casa implicaba no solo el esfuerzo físico, sino también la preocupación constante de contagiarse de COVID-19 y, eventualmente, contagiar a sus familias. Este malestar también estaba relacionado con las condiciones de los servicios generales de la empresa, que en ese momento no estaban a la altura de las nuevas exigencias sanitarias. Los espacios como el comedor, los casilleros y los baños no contaban con una limpieza constante ni con los insumos necesarios (como jabón líquido o desinfectantes). Además, la distribución de los casilleros estaba ubicados uno encima del otro, lo cual generaba contacto físico innecesario, lo que incrementaba la preocupación entre los trabajadores.

Otro tema que surgió fue la alimentación ya que, con jornadas tan largas, los trabajadores no solo requerían un almuerzo, sino también desayuno o cena, dependiendo del turno. Sin embargo, el concesionario de alimentos no estaba preparado para ello.

El menú, además, era percibido como poco nutritivo y excesivamente cargado de carbohidratos y grasas, lo que preocupaba especialmente en un contexto donde el sobrepeso era un factor de riesgo frente al COVID-19.

También se evidenció una gran insatisfacción respecto a los beneficios. Por ejemplo, el personal no contaba con un plan EPS subvencionado; si querían acceder a uno, debían asumir el 100% del costo. Esto llevó a replantear la necesidad de establecer alianzas estratégicas que permitieran ofrecer servicios de salud privados accesibles y de calidad para los trabajadores. Otros beneficios, como préstamos, programas de reconocimiento o actividades familiares, estaban desarticulados o no existían, lo que evidenciaba la falta de políticas claras y consistentes.

Un punto adicional muy relevante fue la percepción del área de Recursos Humanos. En lugar de ser vista como una aliada o soporte, fue percibida como un ente fiscalizador. Dentro de esa percepción, se resaltó especialmente el área de Bienestar, puesto que la figura de la coordinadora era vista como rígida o poco flexible, en parte porque ciertos beneficios no se aplicaban de manera equitativa. Esto generaba malestar entre los trabajadores, ya que se percibía un trato desigual. La falta de lineamientos claros daba pie a decisiones arbitrarias, y eso afectaba directamente la credibilidad del área.

Todo este diagnóstico sirvió para establecer una serie de recomendaciones clave. Entre ellas, la necesidad urgente de revisar y rediseñar el Plan de Bienestar, incluyendo la implementación de un programa de reconocimientos, la formalización de políticas claras para beneficios como por ejemplo los préstamos, y el fortalecimiento de actividades familiares e integradoras, adecuadas tanto al contexto virtual como a un eventual retorno presencial, se concluyó también que debía priorizarse la mejora de los servicios generales, por ser un aspecto crítico tanto para la salud física como emocional de los trabajadores, este informe fue un cierre importante para un año especialmente difícil, pero también marcó el punto de partida para

reestructurar las acciones del área de Bienestar desde una mirada más estratégica, integral y humana.

Planificación Estratégica

Iniciamos el 2021 con una valiosa base: el diagnóstico realizado el año anterior. Contábamos con información concreta y relevante sobre la percepción de los trabajadores respecto a los programas, beneficios y la gestión del área de Recursos Humanos. Este insumo nos permitió dar el primer gran paso del año: revisar y reestructurar por completo el Plan de Bienestar.

Desde el inicio se comprendió que el plan tal como estaba concebido no podía continuar, porque estábamos aún en plena pandemia, y las condiciones del entorno nos exigían una transformación urgente. No se trataba solo de ajustar algunas actividades, sino era necesario redirigir el enfoque del plan, hacer que sus componentes fueran más accesibles para todos los trabajadores, simplificar los procesos y, sobre todo, reducir las brechas digitales que se habían evidenciado durante el 2020.

El equipo de Bienestar y Clima comenzó este proceso evaluando uno a uno los programas y actividades existentes. Se analizó qué podía mantenerse, transformarse y eliminarse o reemplazarse por iniciativas más pertinentes al contexto. En paralelo, se impulsó un estudio de *benchmarking* con otras empresas del sector para tener una visión clara del panorama general y poder comparar los beneficios que ofrecía Tecnofil frente al mercado.

Mi participación durante esta etapa fue principalmente de acompañamiento y observación activa. Estuve involucrada en el análisis comparativo de beneficios, observando cómo fue el tipo de segmentación (salud, educación, recreación, reconocimiento, etc.) y cómo se estandarizaban para facilitar su evaluación. Pude ver de cerca el proceso técnico que implica un *benchmarking* real, desde la recopilación de información hasta el cruce de datos y el análisis

de brechas. Fue una experiencia muy enriquecedora desde el punto de vista del aprendizaje profesional.

También contribuí en espacios de intercambio de ideas sobre el nuevo Plan de Bienestar. Recuerdo especialmente las conversaciones sobre qué líneas estratégicas debían priorizarse a corto, mediano y largo plazo. Participé en la redacción de algunas propuestas de mejora y en la revisión del documento base.

Una de las primeras actividades concretas del año fue la celebración del Día del Trabajador, fue entonces que se vio reflejado ese cambio de enfoque. Debido a la imposibilidad de organizar una fiesta o evento presencial, como era costumbre en años anteriores, se decidió utilizar el presupuesto destinado para esta fecha en un obsequio realmente útil, entonces se entregó un celular a cada trabajador. Recuerdo con claridad esa decisión, porque más allá del regalo en sí, representaba una respuesta directa a una necesidad muy concreta detectada en el diagnóstico. Muchos trabajadores no contaban con un teléfono celular propio, ya sea por falta de recursos o porque anteriormente no lo consideraban indispensable. Sin embargo, la virtualización de los procesos como boletas electrónicas, firmas digitales, capacitaciones virtuales, etc. se había convertido ese dispositivo en una herramienta fundamental. Por eso, como área de Recursos Humanos, este gesto no solo fue bien recibido, sino que tuvo un impacto real en la inclusión digital de muchos trabajadores.



Mientras tanto, la elaboración del nuevo Plan de Bienestar estuvo a cargo de las jefas de *Bienestar y Cultura*, con el acompañamiento de la consultora externa. Mi rol en esta etapa fue más de escucha y observación. Participé en algunas reuniones internas, donde se discutían las propuestas y ajustes, y pude seguir de cerca cómo se construía el plan con una mirada más estratégica, alineada con las prioridades organizacionales y centrada en el bienestar integral del trabajador.

Una vez que se tuvo lista la propuesta con acciones diferenciadas a corto, mediano y largo plazo, se presentó primero a la Gerencia de Recursos Humanos. Luego, tras algunos ajustes, se elevó a Gerencia General, ya que cualquier plan de esta magnitud debía ir acompañado de un presupuesto y de una validación desde el más alto nivel. No estuve presente en esas reuniones finales, pero sí fui informada posteriormente de que el plan había sido aprobado. Fue una gran satisfacción ver que todo ese trabajo se estaba por materializar., aunque en una proporción menor, yo también había participado. Se concretaba en una propuesta oficial que iba a marcar el rumbo del área en los años siguientes.

Una vez aprobado el nuevo Plan de Bienestar por la Gerencia General, el siguiente paso fue empezar con su implementación interna dentro del área de Recursos Humanos. Este fue un proceso fundamental, ya que no se trataba solo de poner en marcha actividades o beneficios, sino de establecer una nueva forma de gestionar el bienestar de manera ordenada, coherente y sostenible, primero se da la elaboración de un cronograma detallado de actividades bajo un formato Gantt, esta herramienta nos permitió visualizar las distintas fases del plan, identificar responsables, establecer plazos realistas y hacer un seguimiento ordenado de cada línea de acción, considero que ese tipo de herramientas fue clave para garantizar una implementación estructurada, especialmente en un contexto donde muchas de las tareas aún se realizaban en modalidad híbrida o remota.

De acuerdo a la argumentación anterior mi jefa vivía esta experiencia:

Cuando finalmente llegó el día de la presentación ante la Gerencia de RRHH y la Gerencia General, confieso que tenía nervios. Sabía que la propuesta era sólida, pero también sabía que representaba un cambio importante. No era solo una reestructuración operativa, sino un cambio de enfoque: pasar de trabajar para los trabajadores a trabajar con los trabajadores, además de un cambio presupuestal de manera progresiva. Para mi sorpresa y alivio, la propuesta fue muy bien recibida.

Salir de esa reunión con el respaldo de la alta dirección fue un impulso enorme. No solo validaba el trabajo previo, sino que nos abría el camino para poner en marcha todo lo planificado

Dentro de este nuevo cronograma, uno de los frentes más importantes fue el desarrollo y formalización de documentos de gestión interna. Se inició la elaboración de nuevas políticas y procedimientos que dieran soporte normativo a los distintos programas. Esto incluía, por ejemplo, la actualización del reglamento de préstamos, la creación de lineamientos para el programa de reconocimiento, así como la estandarización de criterios para los beneficios sociales y familiares.

Este trabajo normativo fue crucial para corregir muchas de las inconsistencias detectadas en el diagnóstico del año anterior, como la falta de claridad y equidad en la aplicación de los beneficios. A través de estas nuevas políticas, buscábamos garantizar que todos los trabajadores tuvieran acceso a la información, comprendieran sus derechos y supieran cómo funcionaban los programas. Se trataba de profesionalizar la gestión del bienestar, otorgándole una base técnica y organizacional más sólida, entre los meses de octubre y diciembre, se activó un segundo frente de trabajo, igual de importante que la planificación estratégica de la comunicación interna, sabíamos que uno de los grandes retos de años

anteriores había sido justamente la falta de información oportuna y clara sobre los beneficios disponibles, por eso, junto con el área de Comunicaciones, iniciamos una serie de reuniones de coordinación para diseñar una estrategia integral de difusión, este planeamiento no se limitó a definir qué mensajes queríamos transmitir, sino también cómo, cuándo y a través de qué medios y estrategias se iban a comunicar. Se evaluaron diferentes canales con el objetivo de asegurar que los mensajes llegaran efectivamente a todos los públicos, especialmente al personal operativo, que históricamente tenía más dificultades para acceder a la información institucional, la idea era construir una comunicación cercana, constante y transparente, que ayudara a fortalecer la confianza y a posicionar el área de Bienestar no solo como ejecutora de programas, sino como una aliada estratégica de los trabajadores. Fue un proceso muy valioso porque permitió alinear los esfuerzos del plan con una estrategia de comunicación clara, proactiva y adaptada a la realidad de nuestra empresa, desde mi rol, participé activamente en el seguimiento de las acciones del cronograma y en las coordinaciones con el equipo de Comunicaciones, aunque no lideré directamente las decisiones, sí estuve presente en varias reuniones de planificación, aportando desde mi criterio sobre las necesidades y percepciones del personal, por otro lado a finales del 2021, yo ya culminaba mis prácticas profesionales y me informaron que me iban a contratar ahora como Asistente de bienestar.

En contraste a lo indicado por mi jefa fue: *“En 2021, decidimos pasar de la contención a la reconstrucción, para eso fue necesario recuperar vínculos y fortalecer el sentido de pertenencia y sobre todo empezar a involucrar a los trabajadores de manera más activa en la construcción de su propio bienestar.*

Una de las decisiones más importantes que tomamos ese año fue transformar la forma en que organizábamos los eventos institucionales. Hasta ese momento, desde el área de Bienestar nos encargábamos de prácticamente todo: diseñábamos, ejecutábamos, coordinábamos y aunque siempre lo hicimos con mucha dedicación, notábamos que los

trabajadores participaban más como “invitados” que como verdaderos protagonistas, del cual tenía que cambiar. Propusimos reestructurar el comité de eventos y reemplazarlo por un comité participativo, uno realmente representativo de todas las áreas. Queríamos que las celebraciones institucionales como el día del trabajador, el aniversario de la empresa, las campañas solidarias, dejaran de ser actividades armadas desde la oficina de Bienestar, y pasaran a ser espacios de encuentro, concreción y orgullo colectivo.

Seleccionar a los trabajadores no fue sencillo. Ese fue uno de los primeros desafíos. Tuvimos que identificar a personas que no solo tuvieran disposición o creatividad, sino también compromiso, empatía y capacidad para trabajar en equipo. Al principio, muchos mostraban timidez o creían que “eso no era para ellos”. Algunos pensaban que, por ser operarios, por ejemplo, no iban a ser escuchados o que su opinión no iba a importar. Cambiar esa percepción fue un trabajo muy delicado, pero profundamente necesario.

Tuvimos que ir uno por uno, hablar directamente con ellos para hacerles ver que su participación era valiosa, sobre todo, genuinamente deseada. Me reuní con supervisores, jefes de área y líderes informales para identificar a quienes tenían ese “algo” especial, como la capacidad de convocatoria, ganas de aportar, y, sobre todo, entusiasmo por el cambio. También enfrentamos resistencias internas, debido a que algunos jefes cuestionaban el tiempo que sus trabajadores dedicarían a estas actividades, o no comprendían el valor de su participación en algo que parecía “extra” o “social”. Fue fundamental explicar que esto no era un adorno, sino una estrategia real de fortalecimiento del clima laboral. Una inversión en cohesión humana.

Cuando por fin logramos conformar el comité participativo, lo sentí como una pequeña gran victoria. Ver a personas de distintas áreas como producción, mantenimiento, administración “sentadas en una misma mesa”, compartiendo ideas, riéndose, proponiendo, fue algo muy poderoso. Este cambio fue clave a nivel de liderazgo, fue necesario ceder control,

permitir equivocaciones, generar espacios horizontales de decisión. No fue fácil, pero valió la pena. Vi cómo trabajadores que antes no hablaban en público, tomaban la palabra con seguridad. Cómo personas que solo se saludaban por cordialidad empezaban a trabajar juntas. Cómo el ambiente empezaba a cambiar. Internamente, sentía que estábamos sembrando algo importante. Y que el área de Bienestar estaba ganando no solo relevancia, sino también legitimidad.

Entre abril y junio de 2021 viví uno de los momentos más determinantes del año. Fue cuando pasamos de la reflexión a la acción concreta. Ya teníamos claro que necesitábamos un enfoque distinto para el bienestar en la empresa, pero hacía falta estructurarlo, formalizarlo y, sobre todo, lograr el respaldo de la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia General.

Durante esas semanas se trabajó intensamente en la elaboración de una nueva propuesta de plan de bienestar. No se trataba solo de incluir más actividades o de mejorar lo que ya existía. Quería que el nuevo plan fuera más ambicioso y sostenible, que respondiera a las nuevas necesidades que habían emergido durante la pandemia, y con los resultados de las encuestas y focus group realizado en el 2021, que además tuviera una proyección realista a corto, mediano y largo plazo.

Implementación y Ejecución

En enero del 2022, asumí oficialmente el cargo de Asistente de Bienestar, lo que representó para mí una oportunidad valiosa de seguir creciendo no solo en lo operativo, sino también en aspectos más estratégicos y de gestión, esta nueva posición me permitió involucrarme en procesos clave para mejorar la calidad de vida laboral de nuestros trabajadores, particularmente en un área crítica que ese año pasó a ser parte de nuestra responsabilidad: *Servicios Generales*.

A partir del diagnóstico del año anterior, alimentado por encuestas y focus group. Se sabía que existía una brecha urgente en la gestión de servicios como alimentación, lavandería,

limpieza y mantenimiento de espacios comunes. Estos aspectos, que muchas veces pueden parecer logísticos, tienen un impacto directo en la salud, la dignidad y el bienestar emocional del personal, sobre todo en un contexto de jornadas de 12 horas, donde gran parte del día se pasa dentro de la planta, uno de los primeros desafíos fue mejorar la cobertura de limpieza y desinfección, coordiné, junto con mi jefa y la líder de servicios generales, la contratación de personal externo adicional, que se integró rápidamente para reforzar los turnos de limpieza, especialmente en zonas sensibles como comedores, vestuarios y baños, fue una acción inmediata, pero necesaria, para responder a las preocupaciones que ya se habían levantado desde el 2020 y que aún no habían sido atendidas de manera estructural. En paralelo, trabajamos también en la mejora del servicio de alimentación, que requería una intervención urgente, el concesionario que estaba operando en ese momento ya no cumplía con las condiciones esperadas, tanto en presentación como en valor nutricional de los menús. A esto se sumaba el nuevo beneficio de la empresa de brindar alimentación gratuita completa como el desayuno, almuerzo y lonche para todos los turnos, en respuesta a la ampliación de jornadas y al alto costo de vida, me tocó acompañar activamente en la búsqueda y evaluación de nuevos proveedores, proceso que llevamos a cabo de manera técnica y participativa, junto al equipo se realizaron auditorías presenciales a distintos concesionarios, revisando infraestructura, cumplimiento sanitario, experiencia previa y capacidad de atención. Además, algo que considero muy valioso fue la formación de una comisión de trabajadores, quienes nos acompañaron en todo el proceso de elección, esto no solo garantizó transparencia, sino que también generó corresponsabilidad, ya que los propios trabajadores pudieron expresar sus expectativas y dar su opinión sobre las opciones evaluadas.

De acuerdo a la argumentación anterior mi jefa me indica:

En el año 2022 fue la decisión de integrar Servicios Generales como un área bajo la administración directa de Bienestar Social. Hasta entonces, esta función operaba de manera

más operativa y desconectada del enfoque humano que queríamos fortalecer. Pero entendíamos que el entorno físico, los servicios que reciben los trabajadores en su día a día como el comedor, los casilleros, la limpieza, el transporte, también son parte fundamental del bienestar laboral. No podíamos seguir tratándolos como “logística”, sino como parte integral de la experiencia del trabajador en la empresa. Fue un cambio estratégico. Tomar la gestión de Servicios Generales desde Bienestar significaba asumir una nueva responsabilidad, pero también una gran oportunidad: empezar a mejorar de manera concreta las condiciones materiales de los trabajadores, con un enfoque más humano y participativo.

El primer paso fue evaluar la situación del comedor y del concesionario de alimentos. Las quejas eran constantes, y no podíamos seguir postergando una mejora urgente. Hicimos una revisión completa del servicio: calidad, higiene, puntualidad, variedad y, sobre todo, recogimos la voz de los trabajadores. Conversamos directamente con ellos, hicimos encuestas rápidas y reuniones informales en los turnos. Sus opiniones fueron clave para construir los nuevos criterios de selección.

Finalmente, en julio del 2022, implementamos el cambio de concesionario, la transición no fue sencilla, pero los resultados fueron notorios, como, por ejemplo, las mejoras en la variedad y calidad de los alimentos, mayor cobertura en horarios, y una mayor percepción de equidad y atención por parte de la empresa.

En palabras de la jefa del área de Bienestar Social:

Finalmente, iniciamos el cambio del concesionario de alimentos, priorizando no solo la parte técnica, sino también el trato digno y el respeto al paladar y cultura de nuestros trabajadores. Fue una mejora muy valorada, porque tocaba un aspecto cotidiano y sensible para todos. Simultáneamente, empezamos con la ampliación de los casilleros, ya era una necesidad que se venía arrastrando desde hacía tiempo: muchos trabajadores no tenían un espacio seguro y

cómodo para guardar sus pertenencias. Asumir **Servicios Generales** desde Bienestar nos permitió tener una mirada más integral. Ya no veíamos solo la emoción, la motivación o la cultura organizacional. También estábamos actuando sobre lo concreto: el espacio físico, los servicios diarios, la comodidad, la seguridad. Esto permitió avanzar con más coherencia ya que se trata de dignificar su experiencia todos los días, desde que ingresa hasta que se va.

Otro frente importante de ese año fue el problema del hacinamiento en los casilleros, una situación que se venía arrastrando desde antes de pandemia. En 2020, cuando el número de trabajadores era reducido, el espacio disponible había sido suficiente, sin embargo, en 2022, con el repunte de la producción, las contrataciones se incrementaron notablemente: teníamos ingresos mensuales constantes, entre 10 y 20 operarios por quincena, lo que generó una alta demanda de espacio físico, junto con el área de Seguridad y Salud en el Trabajo y la nueva responsable de Servicios Generales, iniciamos una evaluación integral de los espacios existentes. Detectamos que muchos casilleros estaban en condiciones deterioradas: corroídos por la humedad, oxidados o simplemente inadecuados para el uso diario. Además, estaban ubicados de manera muy cercana unos a otros, lo que generaba contacto físico innecesario y falta de privacidad, así se definió un proyecto de ampliación y remodelación integral que contemplaba la reubicación de los casilleros, la instalación de duchas con agua caliente, espacios mejor ventilados, señalización de seguridad y nuevos mobiliarios más amplios y resistentes, desde mi rol, acompañé todo el proceso de coordinación logística para que los trabajadores no se vean perjudicados durante las obras, establecimos un cronograma rotativo para la mudanza temporal de pertenencias mientras se avanzaba por zonas.

Por su parte, la líder de Servicios generales indicó lo siguiente:

Han pasado varios años desde que asumí la responsabilidad de liderar el área de Servicios Generales en Tecnofil, y puedo decir con firmeza que este rol me transformó, porque no se trata simplemente de coordinar con proveedores o garantizar la operatividad de ciertos

servicios, sino que cada trabajador sienta que, más allá de su función, merece un entorno limpio, saludable, cuidado y respetuoso. Y en ese camino, trabajar junto con el área de Bienestar Social fue, sin duda, una de las mejores decisiones estratégicas que se tomó como organización.

Recuerdo con mucha claridad cómo era el escenario cuando empecé a involucrarme más de cerca con los temas de alimentación, lavandería y limpieza. Había una sensación de desorden, de falta de seguimiento. Los trabajadores expresaban incomodidades constantes: que la comida no era buena, que las porciones eran pequeñas, que no había variedad. En lavandería, muchos manifestaban que no se respetaban los tiempos de entrega o que su ropa regresaba maltratada. Y en limpieza, aunque había esfuerzos, los estándares no eran los óptimos. En ese momento, sentí frustración, porque veía que, aunque había voluntad, no existía una articulación real entre áreas. Servicios Generales trabajaba, por un lado, Bienestar por otro, Operaciones por otro, entonces faltaba integrar y también escucharnos.

Fue allí donde comenzamos una transformación de fondo. Y en ese proceso, el trabajo con la jefa del área de Bienestar Social fue fundamental. No se trataba solo de mejorar un servicio, sino de mejorar la experiencia del trabajador en su día a día. Uno de los primeros puntos críticos fue el concesionario de alimentos, porque recibíamos constantes quejas, debido a la poca variedad, alimentos fríos, trato poco cordial por parte del personal de cocina. Incluso había trabajadores que preferían no almorzar en planta.

Decidimos hacer un diagnóstico conjunto con Bienestar, por lo que aplicamos encuestas, escuchamos testimonios, hicimos visitas inopinadas junto con el comité de trabajadores se seleccionó al nuevo proveedor poco a poco se mejoraron los horarios para evitar colas excesivas, y se capacitó al personal del concesionario en trato amable y servicio. También se gestionó un cambio de vajilla, utensilios y bandejas para mejorar la experiencia. Ahora cuando converso con los trabajadores y me dicen: “se nota el cambio”, “ya no me quejo

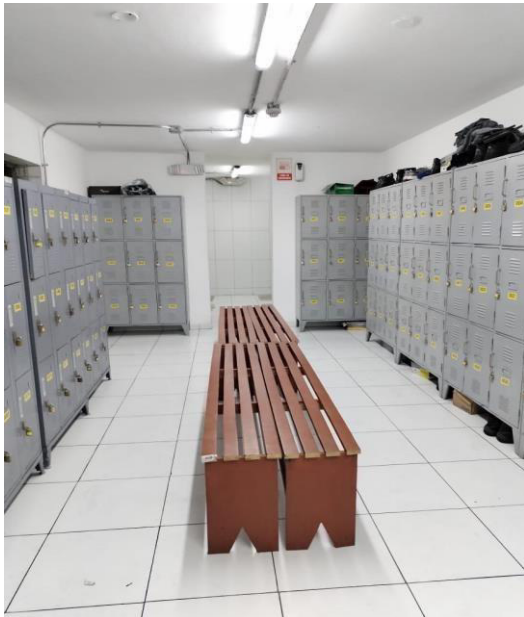
del almuerzo”, “el menú tiene sabor”, siento que ese esfuerzo valió la pena. Y siempre tratar de conversar con ellos ya que oportunidades de mejora siempre existirán, porque no solo se trata de que coman mejor, sino de que se sientan cuidados. Otro gran frente de trabajo fue el servicio de lavandería. Al inicio, era muy común recibir quejas de uniformes que se perdían, que no llegaban a tiempo o que regresaban en mal estado. Incluso había malestar por el trato que recibían los trabajadores al acercarse a hacer sus reclamos, Desde Servicios Generales, y con el respaldo del área de Bienestar, nos propusimos reorganizar todo el sistema. Se implementaron controles de ingreso y salida de prendas, se colocaron registros firmados y se digitalizó el seguimiento. Además, capacitamos al personal encargado de la entrega para mejorar su trato y empatía. Puedo decir con orgullo que el nivel de quejas disminuyó considerablemente. Hoy hay mayor orden, más confianza, y los trabajadores sienten que sus cosas son valoradas. Y eso, en términos de calidad de vida laboral, es fundamental.

El tercer frente fue el servicio de limpieza, donde la pandemia nos obligó a elevar los estándares sanitarios, pero también nos enseñó que el cuidado de los espacios habla mucho de cómo cuidamos a las personas. Se qué Durante 2020 y 2021, se hizo un esfuerzo inmenso por mantener desinfecciones permanentes, puntos de alcohol, señalética, protocolos de seguridad. Pero lo más valioso fue que esto no se quedó como una medida temporal: se convirtió en una nueva forma de trabajar. Además, impulsamos mejoras en la infraestructura: nuevas áreas de descanso, mejor iluminación en baños y vestuarios, instalación de ventiladores, renovación de lockers. Acciones que quizás parecen pequeñas, pero que tienen un impacto enorme en la percepción del trabajador sobre su entorno.

Personalmente, me siento profundamente orgullosa del camino recorrido. Al inicio, me sentía frustrada, incluso impotente, por no lograr que las cosas mejoren al ritmo que deseaba. Pero aprendí que los cambios sostenibles requieren paciencia, diálogo y colaboración. Gracias a la apertura del área de Bienestar, pudimos convertir nuestros servicios en parte

activa de la transformación cultural. No éramos un área “operativa” más; éramos un eslabón clave en la experiencia diaria del trabajador. También aprendí a escuchar más, A ponerme en el lugar del trabajador que almuerza apurado, que necesita su uniforme limpio, que quiere un baño limpio al final del turno. Aprendí que el bienestar se construye en lo cotidiano, en lo concreto, en lo visible.

Para octubre del 2022, la remodelación inicial estaba completada y los nuevos casilleros fueron entregados en condiciones dignas, seguras y funcionales, además quedó aprobado un plan de ampliación a un segundo nivel, para anticiparnos a nuevas contrataciones y evitar caer nuevamente en una situación de saturación.



• Vestuario hombres



• Vestuario mujeres



Uno de los hitos más significativos dentro del Plan de Bienestar del 2022 fue retomar de forma presencial las actividades con las familias de los trabajadores, después de casi tres años de mantener el vínculo de manera virtual debido a la pandemia, hasta ese momento, nuestras iniciativas con las familias habían estado limitadas a talleres virtuales, los cuales nacieron como respuesta a los resultados de los focus group realizados. En el 2021 llevamos a cabo diversos talleres dirigidos al entorno familiar, como charlas nutricionales para preparar loncheras saludables, recetas prácticas para el hogar, talleres de postres y también uno sobre emprendimiento, tema que cobró gran relevancia durante la pandemia, cuando muchas familias empezaron negocios desde casa para enfrentar la crisis económica.

Sin embargo, sentíamos que el componente presencial era clave para reconstruir el sentido de comunidad y sobre todo para avanzar hacia uno de los objetivos a largo plazo del plan: la creación de un programa sostenido y reforzado para las familias, queríamos ir más allá de actividades esporádicas, la intención era incorporar activamente a las familias en el propósito de bienestar de la empresa. Así, en noviembre del 2022, dimos el primer paso concreto con una invitación especial a las esposas, convivientes y madres de los trabajadores a participar en una charla presencial dentro de las instalaciones de la empresa, aunque por normas de seguridad no se podía realizar una visita directa a planta, sí se organizó una jornada informativa y de integración en el auditorio. La invitación se realizó mediante un comunicado oficial y también a través de un grupo de WhatsApp que habíamos creado en 2021 con familiares de los trabajadores, principalmente esposas y madres, para facilitar la comunicación y recoger sus expectativas, este canal se convirtió en una herramienta muy útil para coordinar los horarios, resolver dudas y garantizar la participación cuando se daban los talleres virtuales.

Las charlas se realizaron en tres fechas, y la respuesta fue muy positiva: en la primera sesión se inscribieron alrededor de 40 personas, en la segunda cerca de 48 y en la tercera, la más concurrida, asistieron 75 personas, en su mayoría, se trataba de esposas y convivientes, lo

que reflejaba el interés genuino de las familias por acercarse a la empresa donde trabajaban sus seres queridos. La estructura de la actividad buscó no solo informar, sino crear una experiencia significativa y cercana, iniciamos con una bienvenida cálida y luego presentamos los beneficios laborales que estaban vigentes hasta ese momento: préstamos personales, mejoras en los servicios generales, alimentación gratuita y atención a condiciones laborales dignas. También compartimos los nuevos convenios firmados, como el autoseguro médico, que permitía a los trabajadores y a sus familias acceder a consultas en clínicas privadas con un copago mínimo y una cobertura del 90 %, con un tope anual de S/ 4500. Fue muy importante que las familias conocieran directamente estos beneficios, ya que muchas veces el trabajador no tenía el tiempo o la claridad para explicar todo con detalle, además aprovechamos para explicar temas económicos clave, como el cálculo de la CTS, las utilidades y las novedades sobre la liberación de fondos, que generaban muchas dudas en los hogares por aquellos años, fue un momento especialmente valioso donde se incluyó la participación del área de Seguridad y Salud en el Trabajo, que abordó la preocupante cifra de accidentes laborales en aumento: ya en el primer semestre del 2022 se habían superado los 42 accidentes, cifra mayor a la de años anteriores, se aprovechó para realizar una intervención de sensibilización dirigida a las familias, para que también las esposas/ convivientes refuercen en casa la importancia del autocuidado, la concentración, y el uso correcto de los EPPs, finalmente estas reuniones no solo sirvieron para informar, sino también para escuchar, dentro de ellas se abrieron espacios para recoger ideas, propuestas de nuevas actividades y sugerencias para mejorar el vínculo entre empresa y familia. Surgieron varias iniciativas interesantes, como la realización de talleres presenciales para hijos, programas de vacaciones útiles y paseos familiares, que ya se empezaron a planificar para el 2023, en lo personal, estas jornadas fueron profundamente enriquecedoras, donde la empresa no se limita a cuidar al trabajador durante su jornada, sino que también reconoce e involucra a las personas que están detrás de él: su familia y eso sin duda, tiene un efecto directo en la motivación, la permanencia y el compromiso del trabajador con la empresa.

En palabras de la jefa de bienestar social fue:

En el 2022, decidimos ampliar el enfoque: bienestar no podía limitarse al trabajador dentro de la empresa, también debíamos llegar a sus familias, a su entorno cercano, a sus realidades más allá del horario laboral. Fue así que impulsamos programas para hijos de trabajadores, campañas de salud familiar, talleres de educación emocional, actividades de integración virtual.



El año 2023 uno de los cambios más relevantes como organización fue la migración al sistema SAP, en el marco de un proceso mayor de transformación digital, esta implementación nos permitió automatizar muchos de los procesos administrativos que antes se realizaban manualmente, en mi caso, como asistente, pasé a encargarme de la carga operativa y de velar por la correcta migración de formatos que antes se entregaban en físico y ahora pasaban a gestionarse de forma totalmente virtual, también ya no era necesario realizar reportes manuales en Excel para ingresar o extraer información ya que la data del trabajador podían ser ingresadas directamente desde el sistema, lo que nos permitió ahorrar tiempo, reducir errores y mejorar el seguimiento. Este avance no solo facilitó nuestra labor interna, sino que también mejoró la experiencia del trabajador, quien podía acceder a su información de forma más clara y oportuna, pero además del cambio tecnológico, el 2023 estuvo por la necesidad de contar con un programa formal y transversal de reconocimiento, ya que hasta entonces los gestos de agradecimiento o felicitación eran informales y poco sostenibles: una palmada en la espalda, un comentario en una reunión o una felicitación verbal del jefe, aprovechando el impulso de la transformación cultural, se diseñó un programa de reconocimiento alineado a cuatro pilares o comportamientos culturales, los cuales reflejaban los valores que buscábamos promover entre todos los trabajadores de Tecnofil.

Estos pilares eran:

1. Tú, yo, equipazo
2. Con los clientes, siempre
3. Nuevos retos, nuevas soluciones
4. Enfocados, ganamos más



Cada uno de estos comportamientos buscaba sintetizar las actitudes clave que buscaban fomentar: trabajo en equipo, orientación al cliente, innovación y compromiso con los resultados. El programa de reconocimiento permitía que cualquier trabajador pudiera nominar a otro (o a varios) dentro de su equipo o incluso a su jefe, a través de formularios físicos o virtuales, estas nominaciones se recopilaban de forma trimestral y para pasar a la siguiente etapa, los postulantes debían cumplir ciertos criterios básicos como no tener sanciones ni amonestaciones vigentes, luego de esta preselección, las nominaciones eran segmentadas según el pilar correspondiente y pasaban al comité de gerencia, quienes eran encargados de elegir a los ganadores por cada categoría. La entrega de reconocimientos se realizaba en breves ceremonias, ya sea en la charla de cinco minutos o en alguna activación especial, a cada persona reconocida se le otorgaba una canasta de productos valorizada en aproximadamente S/ 500, y su nombre y acción se difundía tanto de forma interna como externa: mediante comunicados, la página web, LinkedIn y murales internos, al cierre del año, se organizaba un concurso entre todos los ganadores de los cuatro trimestres, para elegir las acciones más representativas de cada principio cultural, los premios en esta etapa eran más significativos e incluían electrodomésticos. Sabíamos que, al tratarse de un programa completamente nuevo, el proceso de socialización y apropiación por parte de los trabajadores tomaría tiempo, por eso trabajamos mucho en su difusión, comenzamos con comunicaciones visuales (murales, banners, comunicados), charlas breves en los turnos y luego realizamos activaciones lúdicas, donde explicábamos el significado de cada pilar cultural a través de juegos, trivias y ejemplos cercanos sobre todo, para que los trabajadores entendieran que estos valores no eran conceptos abstractos, sino acciones reales que ellos mismos ya estaban viviendo. Durante los meses de la nominación, colocábamos ánforas en puntos estratégicos, como el patio de comidas y nos acercábamos personalmente para resolver dudas, muchas veces nos preguntaban cómo redactar la nominación, cómo vincular su acción con alguno de los pilares, o si podían reconocer a alguien por un gesto aparentemente pequeño pero significativo, estar ahí, guiándolos y

motivándolos, se convirtió en una parte esencial del proceso. Fue un trabajo constante durante todo el año, pero con resultados muy gratificantes, poco a poco, los trabajadores empezaron a reconocer el valor de los gestos cotidianos, de la ayuda entre compañeros, el buen trato, la iniciativa y el compromiso con el trabajo bien hecho. Este programa no solo cerró una brecha en términos de reconocimiento, sino que fortaleció la identidad como organización, ayudó a consolidar una cultura donde el esfuerzo no pasa desapercibido, donde la colaboración se premia y donde cada persona puede sentirse vista, valorada y motivada a dar lo mejor de sí.

En palabras de la jefa de bienestar social:

*El 2023 fue, sin duda, uno de los años más importantes, porque finalmente pudimos lanzar el **Programa de Reconocimiento**, una iniciativa alineada con los principios culturales de la empresa. Este programa fue diseñado para visibilizar comportamientos y actitudes que muchas veces pasan desapercibidos, pero que sostienen el clima laboral: el respeto, la solidaridad, el trabajo en equipo, la mejora continua. Recuerdo especialmente una conversación con un operario que fue reconocido en el comportamiento cultural Tú y yo equipazo como referente de buen trato y disposición para ayudar especialmente a los nuevos. Me dijo: “Nunca pensé que podían premiarme por cómo trato a mis compañeros. Siempre lo hice así, pero ahora sé que eso también vale y queda grabado en la experiencia laboral de cada uno de ellos”. Ese momento me confirmó que estábamos en el camino correcto. Como jefa de Bienestar, este programa me enseñó la importancia del refuerzo positivo. No se trata solo de detectar fallas, sino de potenciar lo bueno. Y eso tiene un impacto directo en la cultura organizacional.*

Otra etapa importante en el desarrollo de actividades **orientadas al bienestar**, tanto desde una perspectiva participativa como familiar, retomamos con fuerza las actividades presenciales institucionales, muchas de las cuales habían quedado suspendidas o limitadas por la pandemia. Entre ellas destacan las celebraciones por efemérides y en particular el aniversario

de la empresa, que en el 2023 se celebró nuevamente de forma presencial y masiva, siendo esta la primera gran reunión postpandemia, para esta ocasión, desde el área de Bienestar impulsamos un formato renovado, no solo en términos logísticos, sino sobre todo en la manera en que se incorporó a los trabajadores en la planificación, se conformó una comisión mixta que incluía a trabajadores de distintas áreas y turnos, quienes participaban activamente en la organización del evento, junto con la productora que nos brindaba soporte técnico y logístico.

Recuerdo una de las reuniones que tuvimos con esta comisión. Tradicionalmente, en los eventos grandes como los aniversarios, se realizaban sorteos de artefactos con una lista de premios bastante repetitiva: microondas, licuadoras, ollas arroceras, ya existía una especie de “lista preestablecida” que se repetía año tras año. Sin embargo, la comisión de trabajadores propuso una actualización: los trabajadores más jóvenes esperaban premios más modernos y funcionales a sus estilos de vida actuales, fue entonces que replanteamos por completo la propuesta de premios, incluyendo dispositivos tecnológicos como asistentes virtuales (Alexa), parlantes Bluetooth, freidoras de aire, entre otros, este cambio aparentemente sencillo tuvo un gran impacto, ya que evidenció que sus opiniones eran escuchadas y tomadas en cuenta, fortaleciendo así el vínculo y el compromiso con las actividades.



Además, estos trabajadores que formaban parte de la Comisión cumplían un rol fundamental: conversaban previamente con sus compañeros para recoger sugerencias y luego las transmitían en las reuniones, y a su vez, también explicaban las decisiones adoptadas, sobre todo cuando había límites técnicos o presupuestales, este ida y vuelta ayudó a validar la gestión del área de Bienestar y a romper esa percepción de que nuestras decisiones eran impuestas, buscando ya no ser vistos como una entidad fiscalizadora, sino como un aliado cercano, abierto al diálogo y al trabajo conjunto, por otro lado, en el segundo semestre del año, ejecutamos la línea de acción que había sido planteada en el 2022: el enfoque en la familia del trabajador, y especialmente en su salud, se reactivaron campañas preventivas, esta vez no solo para los trabajadores, sino también dirigidas a sus hijos, una de las campañas más significativas fue la de “Anemia Cero”, que realizamos en alianza con la fundación Peruanos por los Peruanos, esta campaña estuvo dirigida a los niños de 0 a 3 años, rango etario en el que identificamos que había un número importante de hijos e hijas de nuestros trabajadores, la jornada se realizó un día sábado en las instalaciones y no solo consistió en el tamizaje gratuito para detectar anemia, sino que se diseñó una experiencia completa, educativa y dinámica, además de la prueba, se ofrecieron actividades de concientización sobre la importancia de la lactancia materna, alimentación saludable y prevención de enfermedades, se organizaron estaciones de degustación de postres nutritivos y espacios lúdicos, lo que transformó la jornada en una verdadera experiencia familiar, esta actividad no solo permitió intervenir a tiempo en casos de riesgo, sino que reforzó nuestro compromiso como empresa con el bienestar integral del trabajador y su núcleo familiar, la respuesta de los trabajadores fue muy positiva, muchos expresaron su gratitud por tener acceso a este tipo de servicios dentro de la empresa y por sentirse acompañados en un tema tan sensible como la salud de sus hijos. En conjunto, todas estas iniciativas del 2023, la participación de trabajadores en la organización de eventos, la actualización de nuestras prácticas, y la inclusión de la familia como eje de nuestras acciones

reafirmaron el rol del **área de Bienestar** como un espacio cercano, empático y, sobre todo, coherente con las necesidades reales de los trabajadores.



Resultados del impacto en la calidad de vida laboral

A inicios del 2024 se dio un hecho bastante importante y simbólico para la participación interna: la renovación del Comité de Representantes de los Trabajadores, un espacio que, si bien existía desde el 2015, ya mostraba signos de desgaste y desactualización, este comité había surgido originalmente como una estrategia participativa y en parte preventiva frente al surgimiento de sindicatos, con la intención de generar un canal de diálogo directo entre los trabajadores y la gerencia general. Estaba conformado por alrededor de 30 trabajadores de diversas áreas operativas y administrativas, y solía reunirse de forma trimestral con la participación del Gerente General, la Gerente de Recursos Humanos, jefaturas de Operaciones y Seguridad también en algunas ocasiones participaba la jefa de bienestar ya que muchos de los temas abordados estaban directamente relacionados con beneficios y condiciones laborales.

Sin embargo, con el paso de los años y sin procesos formales de elección, muchos de los representantes se habían mantenido en sus cargos sin renovación. Varios trabajadores expresaron que ya no se sentían representados, ya que quienes integraban el comité fueron

designados de manera más informal en su momento, por su antigüedad o por estar más involucrados, pero no necesariamente porque hubiesen sido elegidos democráticamente.

Ante esta necesidad de renovación, y con un contexto muy distinto al del 2015, con una nueva generación de trabajadores y una cultura más participativa, iniciamos un proceso de reestructuración del comité, que no fue fácil, hubo cierta resistencia por parte de los integrantes antiguos, que sentían que aún representaban al colectivo, por eso, optamos por llevar este proceso con mucho cuidado y de manera progresiva.

Según lo comentado por la jefa del área de bienestar social fue:

El 2024 comenzó con un gran desafío: la renovación del Comité de Representantes de los Trabajadores. Este comité existía desde 2015, pero nunca había sido renovado formalmente. Muchos trabajadores comenzaron a expresar que no se sentían representados, y desde Bienestar tomamos esa inquietud como legítima y urgente. Fue un proceso sensible, porque algunos miembros del comité se resistían al cambio, pero nuestra tarea fue mediar, facilitar y construir un proceso participativo y justo.

El primer paso fue realizar una encuesta virtual abierta, en la cual los propios trabajadores podían postular o proponer a compañeros que consideraran aptos para representarlos, con esta lista de postulantes, la selección final quedó en manos de la Gerencia General, Gerencia de Operaciones y Recursos Humanos, quienes definieron ciertos criterios objetivos de selección: compromiso, tiempo en la empresa, participación activa en actividades, alineamiento con los valores y la cultura organizacional, entre otros, el objetivo era contar con un comité diverso, que representara adecuadamente al grueso del personal, especialmente de planta, y que sirviera realmente como voz de los trabajadores, finalmente, para abril del 2024 se conformó el nuevo Comité de Representantes, compuesto por 30 trabajadores, de diferente áreas, de los cuales 10 provenían de áreas administrativas y el resto de áreas operativas. A partir de este momento, el comité renovado empezó a operar con mayor dinamismo, y su

participación se notó no solo en las reuniones con gerencia, sino también en los procesos de validación de nuevas propuestas, mejoras y canalización de inquietudes de forma más legítima y efectiva.

Según lo comentado por un trabajador operario, miembro del Comité de representantes de los trabajadores fue:

Mi nombre es Wilmer, soy operario de planta en Tecnofil desde hace más de 15 años y, sinceramente, nunca pensé que formar parte del Comité de Representantes de los Trabajadores me iba a cambiar tanto, no solo como trabajador, sino también como persona. Cuando me eligieron por primera vez, hace ya varios años, no entendía del todo la magnitud de lo que significaba representar a mis compañeros. Sabía que era importante, que podía ayudar a trasladar inquietudes, pedidos o sugerencias, pero en ese entonces el comité no tenía tanta estructura ni tanto peso como ahora. Las reuniones se hacían, sí, pero a veces no pasaba mucho después de lo que se decía.

Pero con todo lo que pasó desde el 2020, esa realidad empezó a cambiar. La pandemia fue un sacudón tremendo. En planta lo vivimos con miedo, con incertidumbre. No sabíamos qué iba a pasar con nuestros puestos, con nuestra salud, con nuestras familias. Yo vi a compañeros quebrarse, asustarse, y también esforzarse más que nunca. Yo era parte de los que estaba en primera línea para trabajar por ahí en el 2020, y muchos sentíamos que teníamos que mantener la empresa firme, pero también que debían escucharnos y cuidarnos.

En esos meses empezamos a notar que nos preguntaban más, que nos escuchaban más. Vinieron encuestas, reuniones virtuales y cambios en los servicios que realmente hacían diferencia: mejores baños, más limpieza, mejora en el concesionario y los lugares de descanso.

Como comité también fuimos llamados a participar con más fuerza. La gerencia general empezó a involucrarnos más seguido en las reuniones, y el área de Bienestar Social y Cultura nos hacía partícipes de decisiones, no solo como “informantes”, sino como referentes.

A comienzos del 2024, vino una noticia que generó bastante movimiento: se iba a renovar el comité de representantes. Yo había estado desde el inicio, y aunque me sentía comprometido, no voy a negar que me preocupó. ¿Y si no me elegían? ¿Y si sentían que ya no representaba bien?

Además, sabíamos que algunos trabajadores cuestionaban que el comité anterior no había sido elegido por votación, sino que muchos fuimos designados por ser antiguos o por estar más activos. Yo lo entendía. Después de tantos años, era justo que haya una elección más abierta, más participativa. Entonces se lanzó la encuesta interna, donde los trabajadores podían postular a quienes consideraban sus representantes. Recuerdo claramente cuando vi mi nombre en la lista, sentí una mezcla de alivio y emoción. Saber que mis compañeros habían votado por mí, que confiaban en mí otra vez, fue una gran satisfacción.

Ahora, como parte del nuevo comité, veo todo con otros ojos. Las reuniones con la gerencia tienen más peso. Lo que decimos se toma en cuenta. A veces no se puede resolver todo, claro, pero ya no es como antes. No estamos solo para escuchar, estamos para proponer, cuestionar, construir.

Y eso también me ha hecho crecer como persona. He aprendido a comunicarme mejor, a escuchar a mis compañeros sin prejuicios, a entender que ser representante no es imponer mi punto de vista, sino trasladar lo que ellos viven, sienten y necesitan.

Además, he visto cómo la cultura de la empresa ha cambiado. Antes había mucho silencio, resignación. Ahora hay más participación. La gente se anima a hablar, a opinar, a

exigir con respeto. Incluso entre nosotros, en planta, hay más sentido de equipo. Sabemos que, si hay un problema, podemos levantar la voz sin miedo.

Ha sido un proceso de años. Yo he visto cómo han mejorado los espacios, cómo se ha invertido en infraestructura, cómo se ha cuidado más el bienestar físico y emocional. Pero también he visto cómo se ha promovido una cultura de respeto, de participación, de reconocimiento.

Todo eso impacta directamente en nuestra calidad de vida laboral. Ahora es más fácil trabajar, incluso cuando hay presión. Porque sentimos que hay respaldo, que somos parte de algo más grande.

Por otro lado, hacia agosto de 2024, varios de los programas y proyectos de bienestar que se habían propuesto desde el 2021 ya se encontraban implementados al 100%, por supuesto, durante el proceso de ejecución hubo ajustes y modificaciones, ya que, al ser programas nuevos, fueron surgiendo aprendizajes y oportunidades de mejora sobre la marcha. Aun así, logramos mantener la coherencia con los objetivos iniciales, poniendo siempre en el centro a las personas.

Según lo comentado por la jefa del área de bienestar fue:

Se lanzó una encuesta interna donde los propios trabajadores propusieron a sus representantes. Luego, junto con la Gerencia General y Operaciones, se aplicaron criterios claros para elegir a los nuevos miembros. Para febrero de 2024, el nuevo comité fue instalado: 30 trabajadores, mayoritariamente operativos, y cinco administrativos. Este proceso fue un hito en términos de participación. No solo porque renovamos un espacio institucional, sino porque devolvimos la voz a los trabajadores. Desde Bienestar, acompañamos este proceso con transparencia y compromiso.

Finalmente, en diciembre de 2024, se aplicó una nueva encuesta de clima organizacional, esta vez con un enfoque claro en medir el impacto de las acciones en la calidad de vida laboral. Esta encuesta estuvo dirigida principalmente a trabajadores con al menos 1 año de antigüedad, para que se pudiera tener un panorama más completo de los cambios experimentados en los últimos años. Los resultados fueron bastante alentadores. En el ámbito específico de bienestar que incluía los programas, actividades y servicios ofrecidos, se alcanzó un índice de satisfacción del 74%, lo cual representa un incremento del 25% respecto al 2020, este dato no solo refleja una mejora en la percepción de los trabajadores, sino también valida la estrategia que hemos seguido durante estos cuatro años, basada en la escucha activa, la participación real y el trabajo articulado. En resumen, esta ha sido la reconstrucción de mi experiencia profesional desde que ingresé como practicante hasta desempeñarme como asistente en el área de Bienestar Social. Ha sido un recorrido intenso y enriquecedor, en el que he tenido la oportunidad de ser participe en la implementación de una estrategia de mejora de la calidad de vida laboral, enmarcada dentro de un proceso más amplio de transformación cultural el cual me lleva a tener aprendizajes profundos sobre gestión del cambio, escucha activa, articulación institucional y, sobre todo, sobre cómo el bienestar no es un fin en sí mismo, sino una forma de construir relaciones más humanas y sostenibles dentro del trabajo.

Según lo comentado por la jefa del área de bienestar social fue:

En diciembre de ese año, aplicamos una nueva encuesta de clima organizacional. El resultado fue claro: el nivel de satisfacción con el área de Bienestar pasó de 50% en 2020 a 74% en 2024. Un incremento del 25% que refleja no solo la calidad técnica de las intervenciones, sino también la legitimidad que fuimos construyendo. Más allá del número, lo que más me impactó fue leer comentarios de los trabajadores que decían: “ahora sí sentimos que nos escuchan”, “se nota el cambio”, “la empresa ya no es la misma”. Esas voces son la verdadera medición del impacto. Estos cinco años fueron un viaje intenso, retador y

profundamente humano. Como jefa del área de Bienestar Social, me llevo innumerables aprendizajes. Aprendí a liderar en la incertidumbre, a construir desde la escucha, a sostener procesos, a dialogar con todos los niveles de la organización. Pero, sobre todo, aprendí que el bienestar no es un área, es una cultura y una forma de hacer empresa. De entender que el trabajador no es un recurso, sino una persona. Y que su bienestar es también el bienestar de la organización. Siento orgullo por todo lo logrado, por mi equipo, trabajadores, líderes que apostaron por este camino. Y me siento profundamente agradecida por haber sido parte de una transformación cultural que hoy ya tiene raíces, rostros y resultados. Porque cuando el bienestar se vuelve parte del ADN organizacional, la empresa deja de ser solo un lugar de trabajo, y se convierte en una comunidad.



6. Reflexiones críticas sobre la experiencia sistematizada

6.1 Participación de los trabajadores como eje de transformación cultural

Uno de los aspectos más relevantes en el proceso de implementación de la mejora de la calidad de vida laboral en Tecnofil ha sido el fortalecimiento progresivo de la participación de los trabajadores en las decisiones, actividades y programas impulsados desde el área de Bienestar Social. Lo cual coincide con la teoría de Walton (1973) quien plantea que ocho aspectos importantes para una óptima calidad de vida, y uno de ellos son la posibilidad de ejercer influencia sobre las decisiones que afectan directamente al trabajador. Este cambio no solo respondió a una necesidad organizacional frente a los efectos de la pandemia y el contexto post-COVID, sino que se enmarcó dentro de un proceso más amplio de transformación cultural que buscaba pasar de una estructura vertical y tradicional a una organización más horizontal, inclusiva y dialogante.

Es así que la participación progresiva de los trabajadores es un proceso difícil de conseguirlo, puesto que implica tomar acciones eficaces sobre las necesidades de los trabajadores y para identificarlo es menester adoptar distintas formas, como las encuestas que se realizaron a un grupo de personal, de esta manera los trabajadores van confiando y comienzan a involucrarse por medio de su participación. Por otro lado, la transformación cultural ha permitido que las percepciones de los trabajadores vayan cambiando de manera positiva, donde antes pensaban que sus opiniones no se tomaban en cuenta, ahora demuestran comportamientos más participativos, por lo tanto, es un componente clave del cambio organizacional exitoso, especialmente en contextos de innovación, digitalización, mejora del clima laboral, sostenibilidad o inclusión.

En el año 2020, el vínculo entre los trabajadores y el área de Bienestar Social era, en su mayoría, unilateral: se diseñaban actividades y beneficios con buena intención, pero sin mucha consulta previa ni espacios sostenidos de retroalimentación. Sin embargo, el impacto

emocional y social de la pandemia visibilizó nuevas necesidades, y al mismo tiempo mostró que muchos trabajadores querían y podían involucrarse activamente en la vida organizacional, no solo como beneficiarios, sino como actores. Un ejemplo clave de este cambio fue la renovación del Comité de Representantes de los Trabajadores en 2024. Esta instancia, que había permanecido casi invariable desde 2015, empezó a ser cuestionada por los propios trabajadores que no se sentían representados. El proceso de renovación se realizó mediante postulaciones, encuestas y criterios definidos por la gerencia, lo que permitió generar legitimidad y confianza en los nuevos representantes. Lo más importante fue que esta renovación no fue impuesta desde la empresa, sino que nació del sentir colectivo, marcando un hito de madurez participativa.

Entonces, el sentirse no representados es debido a que, las opiniones que antes indicaban los trabajadores no eran materializado por la empresa o porque su participación era limitada, es así como, esta falta de representación generó desmotivación, desconfianza, bajo compromiso y un sentido de exclusión dentro del entorno laboral. Por lo tanto, la representación auténtica y progresiva fue clave para el éxito organizacional sostenible. De acuerdo con los cambios en el área de Bienestar Social se obtuvo una madurez participativa, donde existe una cultura del diálogo, confianza mutua y corresponsabilidad. No se trata solo de que existan canales de participación, sino de que estos sean eficaces, valorados por los trabajadores y utilizados de forma proactiva. En efecto, la experiencia guarda contraste con la teoría de Boaventura (2006) quien sustenta que la importancia de pasar de una democracia representativa a una democracia participativa, entendida como una construcción colectiva en la que los actores no solo opinan, sino inciden.

Otro caso significativo fue la formación de comisiones mixtas (como las de planificación de eventos institucionales), donde los trabajadores colaboraron directamente en la toma de decisiones sobre celebraciones, sorteos y otros aspectos del clima laboral. Esto tuvo

un doble impacto: por un lado, los eventos resultaron más pertinentes y atractivos; y por otro, el compromiso de los trabajadores aumentó, al sentirse escuchados y parte de algo que ellos también habían construido. No obstante, este proceso no estuvo exento de tensiones, porque en algunos momentos, la participación fue limitada por factores como la falta de tiempo operativo, la dificultad de comprensión de nuevos conceptos culturales o la percepción de que algunas decisiones ya estaban tomadas antes de ser consultadas. Estas tensiones deben leerse como parte natural de un proceso de transición entre modelos organizacionales: pasar de una estructura jerárquica a una participativa requiere tiempo, pedagogía y coherencia institucional. Esta experiencia coincide con la teoría de la participación instrumental, donde Pateman (1970) extiende que sobre una participación donde se consulta, pero no se comparte poder real; es decir la transición hacia formas más emancipadoras implica una redistribución del poder organizacional, algo que está aún en proceso dentro de la empresa.

Los nuevos conceptos culturales se basaron en la innovación, donde se promovió espacios seguros para el error, el pensamiento disruptivo y la mejora continua; también la diversidad e inclusión, donde se repete las diferencias de género, edad, capacidades, religión, otros; y la creación de entornos inclusivos, donde todos los trabajadores puedan desarrollarse plenamente. Asimismo, la cultura de bienestar y salud mental, donde se promueva el equilibrio vida-trabajo, el autocuidado, la gestión del estrés y la construcción de ambientes psicológicamente seguros y empáticos. Además, una cultura digital, ya que a raíz de COVID-19 se implementó ciertos procedimientos administrativos de forma digital, como la plataforma virtual y la cultura colaborativa donde se pone en el centro la inteligencia colectiva, el trabajo en red, la horizontalidad en la toma de decisiones y la co-creación de soluciones con participación activa de todos los niveles jerárquicos.

Finalmente, la participación también tuvo efectos visibles en la percepción del clima laboral. Los resultados de la encuesta de clima de diciembre de 2024 evidenciaron un aumento

significativo en los indicadores asociados a bienestar, confianza y sentido de pertenencia. Este aumento no puede explicarse únicamente por la cantidad de beneficios ofrecidos, sino por la forma en que estos fueron pensados, diseñados y ejecutados con y para los trabajadores.

En suma, la experiencia de Tecnofil demuestra que la participación genuina no es un complemento, sino una condición fundamental para cualquier estrategia de bienestar laboral sostenible. Involucrar a los trabajadores desde el diseño hasta la evaluación de los programas fortalece no solo su compromiso, sino también la legitimidad y eficacia de las acciones institucionales. Y quizás lo más importante: convierte el bienestar en un espacio colectivo y no solo en una lista de beneficios individuales.

La participación de los trabajadores de Tecnofil no solo ha permitido que sean informados, sino que cocrean las nuevas prácticas, valores y formas de trabajo, generando una cultura más inclusiva, horizontal y sostenible. Entonces se dejó de lado el bienestar colectivo, donde no todos pueden estar de acuerdo con las decisiones de gerencia o no todos sean beneficiados con ello y paso hacer el beneficio de manera individual, donde se escogieron a un representante de cada área creándose así el Comité de Representantes. Esto permitido identificar las necesidades más cercanas de los trabajadores y del cual cada opinión sea respetada, analizada y materializada.

6.2 El Trabajo Social como articulador entre el bienestar individual y los objetivos organizacionales

A lo largo de mi experiencia en el área de Bienestar Social de una empresa industrial entre los años 2020 y 2024, fui testigo y parte activa de una transformación profunda del rol de la Trabajadora Social en ese contexto laboral. Esta transformación no solo se expresó en nuevas estrategias, programas o estructuras internas, sino en un cambio de enfoque institucional, donde el bienestar de las personas dejó de ser un tema periférico para convertirse en un eje estratégico

de desarrollo organizacional. En ese proceso, el Trabajo Social se consolidó como un puente articulador entre las necesidades subjetivas de los trabajadores y los objetivos organizacionales. Es así como, la teoría del trabajo social moderno según Mary Richmond trata que la intervención de los profesionales debe basarse en el conocimiento del entorno social y en la interpretación de las necesidades humanas para construir soluciones integradas.

Por lo tanto, la situación periférica que antes operaba se refiere a que no era un foco central del área de Bienestar para lo puedan solucionar, porque no se lograba acercar a los trabajadores; entonces el área administrativa trabaja por un horizonte distinto que el área de producción. Eso cambio totalmente al convertirse en un eje estratégico porque los trabajadores fueron los aliados para que esta situación mejore, es así que mejoró la comprensión integral del desarrollo organizacional, que reconoce que la salud física, emocional, social y ocupacional de los trabajadores no solo es un fin en sí mismo, sino también un medio para mejorar la productividad, el compromiso y la sostenibilidad institucional.

Desde los primeros momentos de la pandemia en 2020, se evidenció una necesidad urgente de acompañar a los trabajadores en dimensiones que excedían lo estrictamente productivo. Temas como la salud mental, el miedo, la sobrecarga emocional, la reorganización del trabajo y las dinámicas familiares irrumpieron con fuerza en la escena institucional. En este contexto, nuestro rol como profesional de Trabajo Social se centró en construir confianza, sostener el vínculo con los trabajadores, interpretar sus necesidades y transformarlas en propuestas viables dentro del marco organizacional. No se trató solo de asistir, sino de escuchar, registrar, analizar y proponer.

La construcción de confianza ha permitido establecer relaciones basadas en la transparencia, la coherencia, el respeto mutuo y el cumplimiento de compromisos entre los distintos niveles jerárquicos y entre los propios trabajadores. Por lo cual, dicha confianza ha

facilitado la colaboración, reducción de conflictos, mejora en la comunicación y fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Esta lógica se mantuvo a lo largo de los años, especialmente cuando comenzamos a implementar programas como Conexión Tecnofil y sus múltiples componentes (salud, reconocimiento, familia, desarrollo económico, entre otros). En cada uno de ellos, el enfoque del Trabajo Social fue clave para traducir las demandas de los trabajadores en iniciativas concretas, pero también para ayudar a la empresa a entender esas demandas como parte de su propio crecimiento. Por ejemplo, al trabajar en la formalización del programa de reconocimiento por principios culturales, pude observar cómo la valoración subjetiva y emocional que los trabajadores necesitaban como ser vistos, escuchados, validados, la cual podía canalizarse hacia una estrategia que fortaleciera el sentido de pertenencia y, al mismo tiempo, alineara comportamientos con los valores institucionales.

Los programas de conexión en Tecnofil están basados para fortalecer los vínculos humanos, emocionales y colaborativos entre los trabajadores, así como entre estos y la organización en sí. Estos programas buscan reducir el aislamiento, mejorar la comunicación interna y promover el sentido de pertenencia, especialmente en contextos donde predominan el trabajo remoto, la diversidad de equipos o los procesos de transformación cultural. Por su parte, la participación del enfoque de trabajo social ha sido integral, humanista, crítico y participativo. Esto significa que busca comprender las múltiples dimensiones como sociales, económicas, culturales, psicológicas y políticas; que afectan la vida de las personas, con el fin de actuar no solo sobre los efectos, sino también sobre las causas estructurales de los problemas sociales.

En ese sentido, el Trabajo Social no solo fue operativo o ejecutor de actividades, sino también un actor clave en la interpretación social del clima laboral, en la construcción de puentes entre los equipos de planta y la dirección, y en la gestión emocional de los cambios. El

acompañamiento al proceso de renovación del Comité de Representantes en 2024 fue una muestra clara de ello: un cambio sensible, con tensiones, donde muchas voces sentían no ser representadas. Ahí, el Trabajo Social cumplió una función de mediación, facilitación y contención, logrando que un proceso potencialmente conflictivo se convirtiera en una oportunidad de democratización interna.

El comité de representantes fue una estrategia para que un líder de cada área se convierta en la voz principal para debatir sobre las necesidades principales y llegar a un buen acuerdo sobre el plan que se debe poner en marcha. A partir de este momento, el comité renovado empezó a operar con mayor dinamismo, y su participación se notó no solo en las reuniones con gerencia, sino también en los procesos de validación de nuevas propuestas, mejoras y canalización de inquietudes de forma más legítima y efectiva.

6.3. Tensión entre participación real y simbólica

Uno de los aprendizajes más significativos de la experiencia sistematizada en el periodo 2020–2024 ha sido la implementación de estrategias participativas orientadas a mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, por lo cual desde el área de Bienestar Social se promovieron espacios de consulta y escucha activa como los Focus Group, encuestas, activaciones lúdicas, el Comité de Representantes, entre otros. Sin embargo, en el proceso de reconstrucción emergió una tensión crítica; si bien los trabajadores eran escuchados, no siempre sus propuestas se materializaban en decisiones, lo que generaba ambivalencias respecto al sentido real de su participación. Según la teoría de Arnstein (1969) manifiesta que no todos los procesos participativos tienen el mismo valor, puesto que su escala diferencia entre participación manipulada, simbólica y auténtica.

Por lo tanto, la escucha activa fue una pieza esencial en los cambios que venía realizando Tecnofil, debido a que es una habilidad comunicativa fundamental para prestar

atención plena, empática y consciente al interlocutor, con el objetivo de comprender no solo el contenido verbal de su mensaje, sino también sus emociones, intenciones y necesidades subyacentes. Es así que, en el ámbito organizacional y profesional, incluyendo disciplinas como el trabajo social, la enfermería, la psicología y la gestión de recursos humanos, la escucha activa es clave para fortalecer el vínculo interpersonal, prevenir conflictos y generar ambientes de respeto y colaboración. La técnica usada fue el Focus group, donde se discute de un tema en específico con un grupo pequeño de personas con el objetivo de explorar percepciones, opiniones, actitudes, experiencias o ideas sobre dicho tema.

En el caso de Tecnofil, los trabajadores tenían espacios formales para expresarse, pero en algunos procesos estratégicos (como la renovación del Comité en 2024) la decisión final permaneció en manos de la alta dirección, revelando una brecha entre el discurso participativo y la práctica institucional. Desde esta mirada, la participación simbólica puede producir frustración, cinismo o desafección si los trabajadores perciben que su implicación no produce cambios sustantivos.

El discurso participativo involucra a las declaraciones, normativas y lineamientos que promueven la participación activa y corresponsable de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones, planificación y gestión, sin embargo, la verdadera efectividad de este enfoque no depende únicamente del discurso, sino de su coherencia con la práctica institucional. La existencia de una brecha entre lo que se declara y lo que se ejecuta, genera la conocida participación simbólica o instrumental, donde los mecanismos participativos existen formalmente, pero no inciden de manera real en las decisiones ni en la transformación institucional, por lo cual, este desfase entre discurso y práctica puede minar la confianza, generar desmotivación entre los trabajadores y debilitar el sentido de pertenencia.

En la práctica, esto se evidenció en los testimonios recogidos durante la sistematización. Por un lado, los trabajadores reconocían avances importantes: el hecho de ser consultados, de

ver sus ideas reflejadas en algunas mejoras concretas (como cambios en la parrilla de premios del aniversario o el rediseño de espacios de descanso), era valorado como un signo positivo. Sin embargo, también emergían frases como “al final igual ya todo está decidido” o “a veces opinamos, pero no sabemos qué pasa con lo que decimos”, que muestran las limitaciones del modelo participativo adoptado. Desde el punto de vista institucional, es importante reconocer que avanzar hacia una participación plena implica transformar estructuras jerárquicas, abrir espacios reales de deliberación y dotar de capacidades decisorias a los representantes de los trabajadores. Esto no siempre es fácil ni inmediato, y suele entrar en tensión con la lógica tradicional de la gestión empresarial, que privilegia la eficiencia, el control y la toma centralizada de decisiones. Sin embargo, si la empresa desea sostener una cultura organizacional transformadora, debe apostar por una participación auténtica y corresponsable.

Para cerrar, el área de Bienestar Social ha logrado importantes avances en instalar una cultura de consulta y escucha, promoviendo espacios que no existían antes y generando mayor cercanía con los trabajadores. No obstante, queda el desafío de transitar hacia formas más maduras y emancipadoras de participación, donde la voz del trabajador no solo sea oída, sino también tenida en cuenta para construir decisiones colectivas. Solo así será posible consolidar un modelo de calidad de vida laboral que no sea asistencialista, sino realmente democrático y transformador.

6.4 De recursos humanos a Gestión de Personas: un cambio paradigmático

Uno de los hitos más simbólicos y significativos en el proceso de transformación vivido por Tecnofil entre 2020 y 2024 fue el cambio de denominación del área de “Recursos Humanos” a “Gestión de Personas”, implementado formalmente a inicios del 2024 con la llegada de la nueva gerenta. Aunque este cambio pueda parecer superficial o meramente semántico, en realidad implicó un profundo giro conceptual y estratégico sobre cómo se entiende al trabajador, cómo se gestiona su vínculo con la organización y qué lugar ocupa el

bienestar dentro de esa ecuación, es así como su cambio fue de manera paulatina dando a conocer de pocos a los trabajadores sobre dicha reestructuración.

Gestionar personas implica que un proceso estratégico y dinámico que tiene como finalidad atraer, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores de una organización, alineando sus capacidades y aspiraciones con los objetivos institucionales, además reconoce a los trabajadores no solo como recursos operativos, sino como sujetos activos, con potencial, derechos y valor estratégico para el crecimiento organizacional. Es así como la teoría de Chiavenato (2009) desde una perceptiva contemporánea, el trabajador no es visto como una pieza reemplazable, sino como un sujeto activo con dignidad, saberes y potencial, por lo cual permitió ahondar los elementos de bienestar, reconociendo que el valor estratégico de las personas está en su capacidad de innovar, colaborar y construir sentido dentro de la organización, también la transición hacia una mirada más humanista, mayor integración entre áreas, una mejor planificación de programas y una mayor cercanía emocional con los trabajadores.

7. Lecciones aprendidas y conclusiones

A partir de la experiencia sistematizada en la implementación de estrategias para la mejora de la calidad de vida laboral en una empresa industrial, y desde el rol desempeñado en el área de Bienestar Social, se identifican las siguientes lecciones aprendidas

-Visibilización del rol estratégico del Trabajo Social: Esta experiencia me permitió comprender que el Trabajo Social en organizaciones va más allá de un enfoque asistencialista. Cumple funciones de análisis, mediación, traducción cultural y creación de valor humano.

- La participación se construye, no es espontánea: Aprendí que generar participación requiere crear espacios adecuados, aplicar metodologías inclusivas y fomentar una confianza sostenida. La participación auténtica es una práctica relacional constante.

-Escuchar no es suficiente; hay que actuar: La legitimidad de los espacios de escucha se consolidó solo cuando las opiniones se tradujeron en acciones concretas, como la renovación de comités o mejoras en los servicios ofrecidos.

-Importancia de un enfoque integral del bienestar laboral: Comprendí que no bastan beneficios aislados; es esencial abordar la salud, economía, clima emocional, entorno físico, reconocimiento y desarrollo desde una perspectiva holística e interseccional.

-El cambio cultural es complejo y dinámico: El proceso de transformación organizacional no fue lineal. Surgieron tensiones entre lo tradicional y lo innovador, entre la jerarquía y la participación, y entre la eficiencia y el diálogo. Aceptar y gestionar esta complejidad fue parte del aprendizaje.

Por otro lado, luego de analizar todo el camino recorrido durante la experiencia sistematizada en Tecnofil, entre los años 2020 y 2024, llegamos a las conclusiones que nos permiten cerrar el proceso con una mirada más clara sobre lo vivido, reconociendo avances importantes, tensiones inevitables y apuestas que siguen construyéndose día a día.

-La participación de los trabajadores marcó un punto de inflexión en la transformación cultural de Tecnofil, el proceso sistematizado evidenció que uno de los cambios más relevantes fue el paso de una participación pasiva y simbólica a una participación activa, real y corresponsable. La ruptura de la brecha entre ser escuchados y ser considerados en la toma de decisiones impulsó una cultura de diálogo horizontal y una mayor legitimidad en las acciones institucionales.

- La renovación del Comité de Representantes fue un hito de madurez participativa. Este proceso permitió fortalecer la representatividad y canalización de las necesidades reales de los trabajadores. A diferencia de años anteriores, cada representante se consolidó como la voz activa de su área, participando en decisiones sobre clima laboral, beneficios y

celebraciones, lo que democratizó las acciones del área de Bienestar Social y fortaleció la confianza organizacional.

-La creación de comisiones mixtas enriqueció el diálogo institucional. La incorporación de trabajadores en espacios de planificación conjunta, como las comisiones de eventos, permitió mejorar la pertinencia de las actividades, incrementar el sentido de pertenencia y valorar el conocimiento y creatividad del personal. Estas experiencias contribuyeron al ejercicio de una participación más equitativa y horizontal.

-El Trabajo Social en el espacio laboral reafirma su carácter estratégico y transformador. Lejos de concebirse como una función exclusivamente asistencial, el Trabajo Social se posicionó como un puente entre las necesidades humanas y los objetivos organizacionales. Su capacidad para leer lo psicosocial, mediar conflictos, facilitar procesos participativos y traducir demandas en propuestas, permitió implementar políticas de bienestar más cercanas, integrales y pertinentes.

- La experiencia vivida evidencia que las organizaciones pueden y deben ser espacios de dignidad, desarrollo y bienestar. Esta sistematización demuestra que es posible transformar una lógica tradicional centrada en la eficiencia, hacia una lógica humanista, sin perder productividad. Cuando las personas se sienten valoradas, escuchadas y representadas, el impacto no solo se refleja en su bienestar, sino en el compromiso y crecimiento de la organización.

8. Bibliografía

- Alfano, V., Mariotti, I & Nappo, N. (2024). Equilibrio entre vida laboral y personal durante la pandemia de COVID-19. *Una perspectiva europea. J. Ind. Bus. Econ.* 51, 1041–1065. <https://doi.org/10.1007/s40812-024-00316-1>
- Ong, A. (2025). Why prioritizing employee well-being is good for business. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2025/03/prioritizing-employee-wellbeing-good-for-business/>
- Watson, W. (2020). 40% of APAC employers to enhance wellbeing programmes as a result of COVID-19. Human Resources Online. <https://www.humanresourcesonline.net/40-of-apac-employers-to-enhance-wellbeing-programmes-as-a-result-of-covid-19>
- Mun, S., Moon, Y., Kim, H., & Kim, N. (2022). Current Discussions on Employees and Organizations During the COVID-19 Pandemic: A Systematic Literature Review. *Frontiers in psychology*, 13, 848778. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.848778>
- López, B., Aragón, J., Muñoz, M, Madrid, S., Tornell, I., (2021). Calidad de vida y desempeño laborales en médicos del Instituto Mexicano del Seguro Social de Bienestar, en el estado de Chiapas. *Rev. Fac. Med. Hum.* 21(2), 316-325. DOI 10.25176/RFMH.v21i2.3706
- Dueñas, A & Espinoza, A. (2024). *Impacto de la pandemia por coronavirus (COVID–19) en exportaciones de cobre desde Perú hacia China, 2019–2022*. Universidad de San Martín de Porres. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/15397>

El Comercio. (2020). *Producción de cobre está “casi completamente recuperada” de efectos de la pandemia, según Minem.* <https://elcomercio.pe/economia/peru/produccion-de-cobre-esta-casi-completamente-recuperada-de-efectos-de-la-pandemia-segun-minem-coronavirus-peru-mineria-nndc-noticia/>

CooperAcción. (2022). *Economía y Minería – Boletín AMP 271 – Enero 2022.* <https://cooperaccion.org.pe/economia-y-mineria-boletin-amp-271/>

Expósito, D & González, J. (2017). Sistematización de experiencias como método de investigación. *Gaceta Médica Espirituana*, 19(2). <https://revgmespirituana.sld.cu/index.php/gme/article/view/1497>

Torres, N., Álvarez, M & Pérez, L. (2019). Sistematización científica pedagógica de la contribución de los educadores desde la producción intelectual. *Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos*, 1 (45), 129-144. <https://www.redalyc.org/journal/4780/478058273009/>

