



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela Profesional de Trabajo Social

Factores que intervienen y condicionan la experiencia laboral y la calidad de vida de los trabajadores del área de operaciones de Contrans CD Lurín en el Periodo agosto 2022 - junio 2023

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

AUTOR

Leonella Adlih Graciela CUEVA BERNEDO

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

Cueva, L. (2025). *Factores que intervienen y condicionan la experiencia laboral y la calidad de vida de los trabajadores del área de operaciones de Contrans CD Lurín en el Periodo agosto 2022 - junio 2023*. [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: autor / asesor

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Leonella Adlih Graciela Cueva Bernedo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	70438850
URL de ORCID	0009-0006-9384-8247
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	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	25770337
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	Manejo de la diversidad del territorio y el colectivo cultural.

Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Bartolo
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2025
URL de disciplinas OCDE	Otras ciencias sociales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.00



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

ACTA DE SUSTENTACION DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

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

Verificado el Trabajo de Suficiencia Profesional, **Factores que intervienen y condicionan la experiencia laboral y la calidad de vida de los trabajadores del área de operaciones de Contrans CD Lurín en el Periodo agosto 2022 - junio 2023**, presentado por la bachiller, LEONELLA ADLIH GRACIELA CUEVA BERNEDO, 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: LEONELLA ADLIH GRACIELA CUEVA BERNEDO, el **TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL** y para dar constancia se extendió la presente Acta y firmaron:

Mg. Pricila León Pretel
Presidenta

Mg. Joselyn Lisbeth Villa Caveró
Miembro

Dr. Jorge Aquiles Rueda Huerta
Miembro

Dr. Carlos Eduardo Caceres Torres
Asesor



UNMSM

Firmado digitalmente por SILVA
SIFUENTES Jorge Elias Tercero FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 29.08.2025 08:13:19 -05:00

Dr. Jorge Elías Tercero Silva Sifuentes
Vicedecano Académico



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

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo Carlos Eduardo Cáceres Torres en mi condición de profesor acreditado con el **DICTAMEN N°06-2026- EPTS-FCCSS/UNMSM** sobre el Trabajo de Suficiencia Profesional, cuyo título es “Factores que intervienen y condicionan la experiencia laboral y la calidad de vida de los trabajadores del área de operaciones de Contrans CD Lurín en el Periodo agosto 2022 - junio 2023” presentado por la Bachiller LEONELLA ADLIH GRACIELA CUEVA BERNEDO para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social. CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el **3% de similitud**, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

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

Lima, 14 de julio de 2026

Firma del docente

Nombres y Apellidos del docente: 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.

Tabla de Contenido

Introducción	3
1. Aspectos generales	3
1.1 Información institucional	3
1.2 Actores involucrados.....	4
1.3 Normativa institucional.....	6
2. Delimitación de la experiencia.....	10
2.1 Identificación y delimitación	10
2.2 Línea de tiempo	11
2.3 Justificación.....	13
2.4 Objeto de sistematización.....	14
2.5 Eje de la sistematización	14
3. Marco teórico base de la experiencia	14
3.1 Teorías	14
3.2 Enfoques	16
3.3 Marco conceptual	18
4. Marco contextual	20
4.1 Nacional	21
4.2 Institucional.....	22
5. Metodología.....	22
5.1 Técnicas de Recolección de Datos en la Sistematización de Experiencias	22
5.2 Herramientas	25
6. Reconstrucción de la experiencia.....	26
7. Análisis e interpretación crítica de la experiencia.....	48
7.1 Problemáticas encontradas.....	48
8. Lecciones aprendidas	53
9. Referencias bibliográficas.....	55
10. Anexos.....	56

Introducción

1. Aspectos generales

1.1 Información institucional

La presente experiencia por sistematizar se desarrolla en Contrans S.A.C., empresa peruana integrante del Grupo Transmeridian, creada en el año 2007 y especializada en soluciones logísticas integrales. Con más de 14 años de experiencia en el sector, Contrans se ha consolidado como un actor clave en la cadena de suministro nacional e internacional, ofreciendo servicios que abarcan desde depósitos temporales y simples, hasta centros de distribución y operaciones de comercio exterior. Sus instalaciones estratégicamente ubicadas en el Callao y **Lurín**, con una infraestructura que supera los 180,000 m² en el Callao y 100,000 m² en Lurín, permiten una cobertura eficiente y una respuesta oportuna a las necesidades logísticas de sus clientes.

Como operador logístico ofrecen diferentes tipos de servicios: Depósito Simple, Depósito Temporal, Depósito autorizado, Transporte y Distribución, Gestión de Mercadería en tránsito, Recepción y entrega de contenedores vacíos, Crossdocking (técnica logística que consiste en mover productos de forma directa desde un medio de transporte de llegada a otro de salida, sin pasar por el área de almacenamiento del almacén) y el Centro de Distribución ubicado en Lurín, donde se desarrolla esta experiencia.

Como empresa Contrans tiene la **misión** de contribuir al incremento de la competitividad regional mediante una logística socialmente responsable, segura, ágil y sencilla. Su visión se orienta a ser reconocidos como un integrador de servicios logísticos que impulsa el desarrollo sostenible de la sociedad. Estos principios se sustentan en **valores** corporativos como la creatividad, la integridad y el compromiso, los cuales se reflejan en su cultura organizacional orientada a la mejora continua y la excelencia operativa.

En línea con su compromiso con la calidad y sostenibilidad, Contrans ha obtenido la certificación trinorma que incluye el ISO 9001: 2015 sobre Gestión de Calidad, el ISO 14001:2015 sobre Gestión Ambiental, y el ISO 45001:2018 sobre Seguridad y Salud en el Trabajo); además de certificaciones como BASC, ISO 28000, Quality 360 o “Código de Calidad 360” - el cual ha sido desarrollado por los miembros de la Asociación “360 Quality” para certificar garantizar la manipulación de cargas en contenedores refrigerados, en buques frigoríficos especializados y en los puertos - y la certificación ICMI para el manejo seguro de cianuro. Estas acreditaciones reflejan su compromiso con la excelencia operativa, la seguridad en sus procesos y la sostenibilidad ambiental parte de su cultura de responsabilidad social empresarial.

La empresa también ha demostrado tener un enfoque proactivo hacia el bienestar y desarrollo de su capital humano implementando, por ejemplo, programas de certificación de competencias laborales en perfiles clave como el de jefe de Almacén, Montacarguista y Almacenero. Iniciativas impulsadas y respaldadas por la Gerencia de Operaciones y Gestión del Talento (Recursos Humanos), que buscan fortalecer las capacidades del personal y fomentar una cultura de excelencia. Además, Contrans promueve una cultura organizacional que valora la diversidad y la inclusión, ofreciendo igualdad de oportunidades a todos los postulantes, en línea con la Ley N° 29973.

1.2 Actores involucrados

A lo largo del desarrollo de esta experiencia y considerando el periodo a sistematizar, he considerado como actores a quienes de alguna forma tuvieron injerencia en la gestión del recurso humano e influyeron con su intervención en la gestión del bienestar laboral del equipo:

Auxiliar de Almacén

Trabajadores con funciones específicas en la cadena logística del almacén de la sede Lurín; realizan principalmente labores de carga, descarga, estiba, despacho y control de inventario. Es un grupo mixto, pero mayoritariamente masculino, donde el promedio de edad es de 25 años y casi el 70% tiene estudios trunca o técnicos. Gran parte vive en distritos aledaños y tiene carga familiar. Dependiendo de su procedencia pueden ser:

Personal propio

Representan aproximadamente un 60% de los trabajadores operarios del CD, se encuentran en planilla y gozan de todos los beneficios de Ley. Se encuentran bajo la administración directa de la empresa por ello todos los programas de bienestar responden a sus necesidades.

Personal Tercero

Representan aproximadamente un 40% de los trabajadores operarios del CD. Trabajan bajo un contrato por locación de servicios y no cuentan con acceso a los mismos beneficios sociales que el personal propio, como lo son: el seguro médico, vacaciones pagadas, CTS, gratificaciones, etc. Este grupo se caracteriza por tener una alta rotación, bajos niveles de identificación con la empresa y limitadas oportunidades de desarrollo personal y profesional interno. La percepción que tienen sobre su bienestar laboral en la empresa es que este no ha sido una prioridad clara hasta el momento, a pesar de ser y reconocerse como un eslabón operativo fundamental.

Gerente de Operaciones

Es el responsable de asegurar la continuidad, eficiencia y productividad del negocio en la sede Lurín donde tiene su oficina principal. Su injerencia sobre el personal operativo es directa, ya que de su liderazgo dependen decisiones estratégicas sobre la estructura operativa, metas de producción y necesidades de personal. Aunque su principal foco es el aspecto técnico-operativo, ha presentado apertura y disposición para considerar incorporar variables de bienestar como herramientas para mejorar indicadores como la rotación, el ausentismo y el clima laboral.

Jefe de Operaciones

Es un actor clave pues es el puente entre la gerencia y los supervisores (líderes) de área quienes están a su cargo. Sus oficinas se encuentran dentro del mismo almacén donde opera el personal, por lo que en su contacto frecuente con los líderes operativos está al tanto de los conflictos, rendimientos y dinámicas diarias del personal. También es responsable de supervisar y asegurar la dotación operativa óptima del almacén, garantizando la cobertura total de los turnos y la continuidad ininterrumpida de las operaciones. Hasta mi llegada a la empresa era el responsable de los acuerdos y coordinaciones con los administradores de las contratas. Si bien su formación y gestión priorizan el cumplimiento de objetivos, su cercanía con la realidad del almacén le permite identificar señales tempranas de desgaste, desmotivación o desconexión por parte del equipo.

Supervisores - Líderes de Área

Son los mandos medio operativos, responsables del control directo del personal en cada subárea del almacén (recepción, despacho, inventario, calidad, entre otros). Responden directamente a la jefatura de Gerencia de operaciones. Tienen alta injerencia sobre el clima laboral inmediato y muchas veces son el primer canal de comunicación —formal e informal— con los operarios. Su estilo de liderazgo influye notablemente en la percepción de justicia, trato digno y motivación. En muchos casos, no cuentan con formación específica en gestión de personas, lo que representa un reto para el enfoque de bienestar.

Equipo de Gestión del Talento

Encabezado por la jefa de Gestión del Talento (en adelante GDT) *administradora de negocios internacionales de profesión* quien es la responsable de toda la gestión de RRHH de la empresa en ambas sedes, Callao y Lurín. Tiene sus oficinas en la sede Callao donde trabaja con el resto de su equipo: una psicóloga, una Trabajadora Social y una analista de legal. El médico ocupacional y el practicante de bienestar son los únicos del equipo que trabajan físicamente en la sede Lurín.

Ella es la responsable del diseño, desarrollo y control del plan de trabajo anual de bienestar para la empresa e interviene en la toma de decisiones que afectan a todo el personal.

Coordinadores del Personal Tercerizado (Contratas)

Cada empresa contratista (en este caso: Macedo, DyR Soluciones y Shift One) cuenta con un coordinador en sede quien es el responsable de la gestión directa de su personal, manejando: administración de turnos, horarios, pagos, y cualquier otra necesidad que se presente. Estos actores son el principal nexo entre el personal operativo y Contrans como cliente. Su participación fue es clave para implementar mejoras, coordinar horarios, atender incidencias y participar en la resolución de conflictos.

Practicante de Bienestar GDT

Quien, desde el área de Gestión del talento, cumple un rol de soporte/asistencia en la gestión de actividades orientadas al bienestar del personal operativo. Sus funciones, aunque operativas, son relevantes para levantar información de campo, brindar soporte logístico y acompañar la ejecución de iniciativas. Su presencia en sede permitió dar seguimiento constante a las acciones implementadas para el personal propio.

1.3 Normativa institucional

La cultura organizacional de la empresa y sus lineamientos de acción están relacionados directamente con los principales pilares de la institución como lo son:

Misión: Contribuir con el incremento de la competitividad de la región en donde operamos como medio para generar bienestar a la sociedad, a través de una logística socialmente responsable, segura, ágil y sencilla.

Visión: Ser reconocidos como el integrador de servicios logísticos que contribuye al desarrollo sostenible de la sociedad.

Valores:

- **Creatividad:** Somos flexibles. Evaluamos y analizamos constantemente nuevas formas de trabajar y actuamos con energía para ejecutarlas.
- **Integridad:** Trabajamos pensando en comportarnos con responsabilidad, equidad y disciplina en cualquier circunstancia. Somos honestos y respetuosos con nuestros colegas, clientes, proveedores, el medio ambiente y la sociedad en general.
- **Compromiso:** Estamos concentrados en tomar conciencia de los acuerdos. Nuestra actitud y disposición por servir son la base de nuestro éxito.

Objetivos Estratégicos principales:

- Ser reconocidos como líderes en el mercado logístico ofreciendo una experiencia de servicio segura, ágil y sencilla.
- Triplicar nuestra participación en el mercado de operaciones logísticas en el año 2025.
- Diseñar una organización para el futuro, en donde lo disruptivo sea lo cotidiano.
- Desarrollar una cultura organizacional basada en el desarrollo de las competencias de nuestros equipos de trabajo para el logro de nuestra misión y visión.
- Velar por la seguridad de las personas, instalaciones, mercadería, y medio ambiente que interactúen con nuestra operación.
- Fomentar el desarrollo y crecimiento de una sociedad mejor a través de políticas y prácticas de valor compartido.

Reglamento interno de trabajo: Documento que establece las normas básicas de convivencia laboral, derechos y obligaciones de los trabajadores de Contrans, desde horarios y remuneraciones hasta sanciones por incumplimiento. Incluye protocolos de seguridad, prevención de acoso y manejo de conflictos, alineados a la ley laboral actual. Especifica claramente las prohibiciones (como faltas graves) y promueve un ambiente de respeto para las relaciones entre trabajadores, pero con firmeza en lo disciplinario.

Política de Sostenibilidad: Donde la empresa se compromete con el desarrollo sostenible, asegurando un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Integrando aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno en sus operaciones logísticas, alineados con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Asumiendo la responsabilidad de los siguientes compromisos ante sus grupos de interés:

- Ambientales: Operaciones ecoeficientes para reducir emisiones y conservar el entorno y digitalización de procesos para ser una empresa "sin papeles".
- Sociales: Capacitación continua e inclusiva para colaboradores. Seguridad y salud laboral: Cultura de prevención de riesgos y protección de la integridad física. Derechos Humanos: Respeto, inclusión y equidad en el entorno laboral y comunitario.
- Gobernanza: Cero tolerancias a prácticas ilegales o ventajas indebidas. Proyectos responsables que mejoren el desempeño económico, ambiental y social.

Código de ética: Que establece los principios éticos y normas de comportamiento que rigen a todos los colaboradores (empleados, gerentes, directivos y accionistas) para garantizar integridad, legalidad

y sostenibilidad en las operaciones de la empresa. Su objetivo es fomentar una cultura organizacional basada en la confianza, el respeto y la mejora continua.

Principios Fundamentales

- Confiabilidad: Cumplir con compromisos y asumir responsabilidades.
- Integridad: Actuar con rectitud en todas las situaciones.
- Legalidad: Respetar leyes y normativas vigentes.
- Excelencia: Buscar la máxima calidad y mejora continua.
- Confidencialidad: Proteger información sensible (datos personales, operativos, financieros).
- Seguridad: Priorizar la vida y salud en el trabajo.
- Honestidad: Actuar con transparencia y veracidad.
- Respeto y equidad: Promover inclusión, diversidad y no discriminación.

Normas Clave

- Confidencialidad: Prohibición de divulgar información interna sin autorización.
- Anticorrupción: Cero tolerancias a sobornos, fraude o actos ilícitos.
- Conflictos de interés: Evitar situaciones que comprometan la lealtad a la empresa.
- Lavado de activos: Prevención y reporte de actividades sospechosas.
- Derechos humanos: Prohibición de trabajo infantil, forzoso o discriminación.
- Medio ambiente: Minimizar impacto ambiental y fomentar prácticas sostenibles.
- Participación política: No permitir proselitismo ni uso de recursos empresariales.
- Obsequios y cortesías: Limitaciones para evitar influencias indebidas.

Responsabilidades

- Empleados: Cumplir el Código, reportar irregularidades y colaborar en investigaciones.
- Líderes: Ser modelos de conducta, fomentar la ética y crear entornos seguros para denuncias.

Cumplimiento y Sanciones

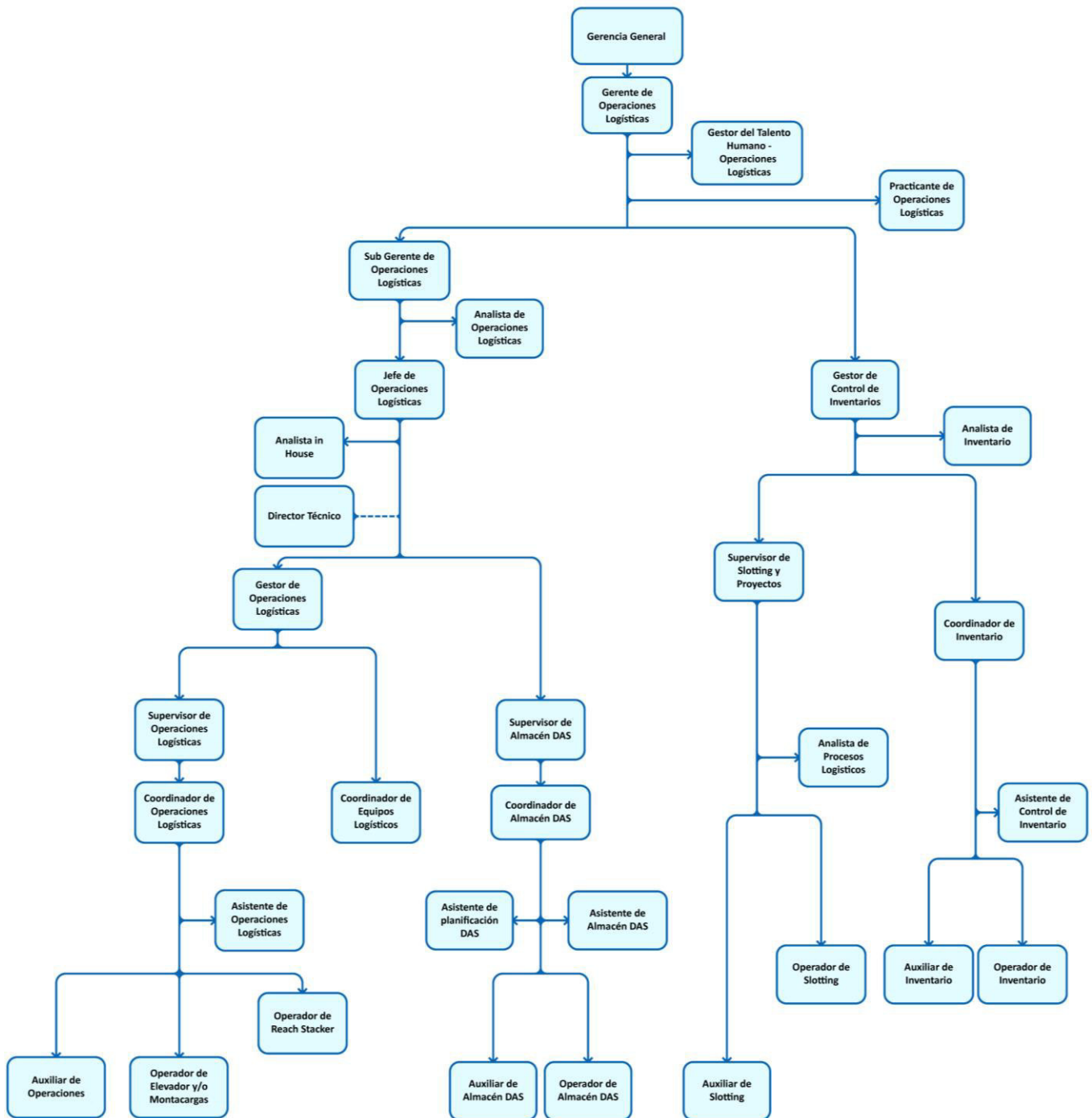
- Reporte: Canales confidenciales para denunciar violaciones.
- Sanciones: Desde medidas laborales hasta acciones legales por incumplimiento.

Política integral de Gestión: Cuyo objetivo es comprometerse con la mejora continua de su Sistema Integrado de Gestión (SIG) asumiendo estos lineamientos ante sus partes interesadas, asegurando servicios seguros, eficientes y sostenibles.

Compromisos clave:

- Satisfacción del cliente – Cumplimiento de requisitos y expectativas.
- Protección ambiental – Prevención, control y mitigación de la contaminación.
- Seguridad y salud laboral – Condiciones seguras para colaboradores, contratistas y visitantes.
- Continuidad operativa – Gestión de riesgos en la cadena de suministro y aplicación de controles de SST.
- Integridad y ética – Prevención de actos ilícitos (corrupción, lavado de activos) y seguridad informática.
- Inclusión y respeto – No discriminación, igualdad de oportunidades y prevención de hostigamiento.
- Cumplimiento legal – Adherencia a normativas aplicables.
- Mejora continua – Optimización del desempeño mediante metodologías integradas.

Organigrama del área de operaciones



2. Delimitación de la experiencia

2.1 Identificación y delimitación

Este proceso de sistematización se centra en la experiencia desarrollada entre agosto 2022 y junio 2023, en el ámbito del Recurso Humano dentro del sector logístico; donde se evaluaron los diversos factores que afectan la experiencia laboral del personal operativo, identificándose diferentes

problemáticas que condicionan negativamente su bienestar. Este proceso de evaluación le daría apertura una serie de cuestionamientos y cambios que buscaban mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores.

2.2 Línea de tiempo

La experiencia tiene como escenario principal a Contrans, empresa peruana del sector logístico que opera en Lima desde el año 2007 como parte del Grupo Transmeridian. Cuenta con 2 sedes ubicadas estratégicamente en el Callao y en Lurín, donde ofrece soluciones logísticas a sus clientes a través de diferentes tipos de servicios como: Depósito Simple, Depósito Temporal, Depósito autorizado, Transporte y Distribución, Gestión de Mercadería en tránsito, Recepción y Entrega de Contenedores Vacíos, Crossdocking y Almacenaje.

Esta intervención se desarrolla en la sede de Lurín donde opera las 24 hrs. el Centro de Distribución atendiendo servicios principalmente de almacenaje. Trabajan en 2 turnos (mañana y noche) alrededor de 140 auxiliares de almacén, en su mayoría varones, que cuentan con el soporte de aproximadamente 40 trabajadores administrativos. El personal operativo se divide en 2 grupos según su procedencia, pudiendo ser propio (en planilla de la empresa) o contratado (tercerizado). A estos últimos se les denomina personal aliado, para fomentar una comunicación y trato inclusivos.

La intervención inicia con un proceso de identificación de problemáticas, donde yo como personal externo a la empresa - pues me encontraba trabajando como especialista de recursos humanos de una de sus contratas (empresas que le brindan personal operativo) – identifiqué ciertas condiciones que están afectando la experiencia laboral de mis colaboradores una vez ingresaban a laborar en Contrans, lo que me lleva a contactar con el área de operaciones de la empresa cliente y proponerles un plan de trabajo para mejorar la calidad de vida de sus/mis trabajadores; relacionando la adecuada gestión del bienestar con sus principales indicadores de productividad.

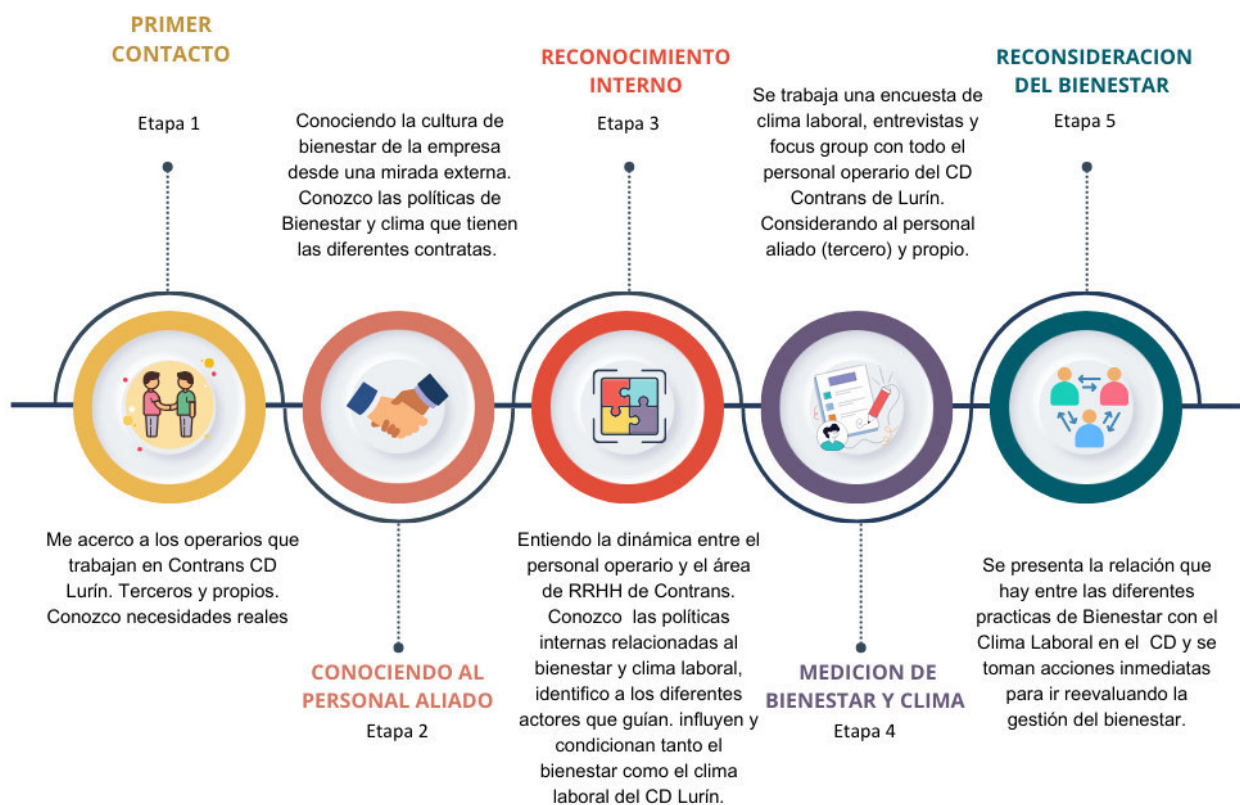
En el transcurso de la intervención soy contratada directamente por la empresa como parte del área de operaciones bajo el cargo de Gestora del Talento. Se establece la necesidad de desarrollar un plan de trabajo integral que articule esfuerzos entre el área recursos humanos propia de la empresa y el de las contratas, y que este considere una serie de cambios en el manejo del bienestar dentro del CD, todo esto con la finalidad de optimizar la experiencia laboral de los colaboradores en general y mejorar así la percepción del clima laboral, lo que para la empresa le significaba en números una mayor productividad.

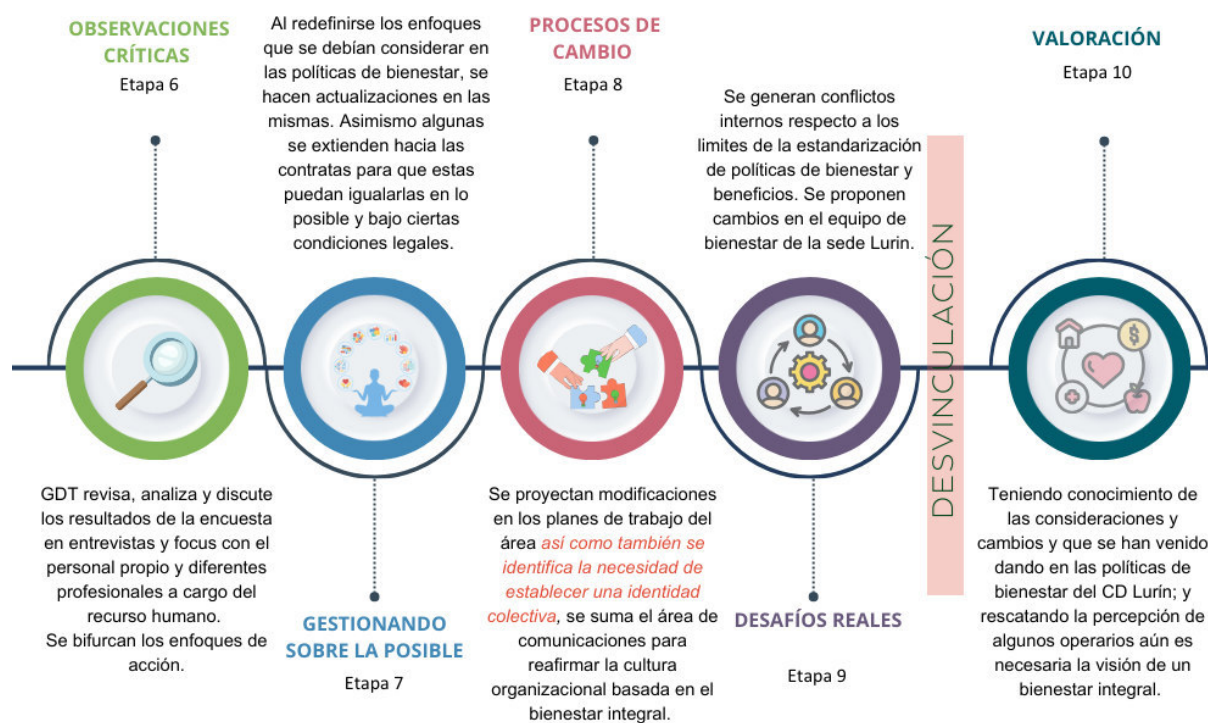
Se propone como parte de la intervención:

- Mejorar la calidad de vida y la experiencia laboral de todos los trabajadores del CD Lurín.

- Identificar las verdaderas necesidades del personal para enfocar adecuadamente los programas de Bienestar.
- Revisar/actualizar los diferentes programas de bienestar ya establecidos.
- Gestionar las políticas de bienestar para alinearlas a una gestión integral de bienestar laboral. En coordinación con el área legal y bajo el cumplimiento de la norma que regula el manejo del personal tercerizado.
- Establecer las bases de una gestión coordinada de bienestar con las contratas.

A continuación, he considerado establecer las siguientes etapas de este proceso para un mayor entendimiento:





Cabe recalcar que a lo largo de esta experiencia si bien se lograron desarrollar algunos cambios en las políticas de bienestar que se visibilizaron en las dinámicas de grupo y por ende mejoras en la percepción del clima laboral; no se llegó a establecer si los resultados de toda la intervención fueron positivos o no pues se cortó el vínculo laboral a la mitad del proceso.

2.3 Justificación

En medio una sociedad tan fraccionada como indiferente, estoy convencida de que como Trabajadores Sociales nuestro accionar debe estar orientado a generar cambios reales que consideren una visión que integral del ser humano. Por ello analizar esta experiencia me parece hoy oportuna y necesaria, ya que nos permite visibilizar las diferentes realidades que conviven en un individuo y las necesidades diversas que éstas generan. Nos ayuda a entender que el ser humano percibe su felicidad como un todo por completar, una diversidad de frentes que hay que saber entender para valorar.

Considero una tarea pendiente para el Trabajo Social la intervención oportuna en el campo empresarial, por ello también la importancia de demostrar la vigencia y necesidad de nuestra intervención en contextos organizacionales complejos. Creo estamos llamados a aportar con una mirada social, crítica y transformadora; posicionar al profesional del Trabajo Social como agente clave en la promoción de entornos laborales más humanos y felices, equitativos y emocionalmente sostenibles, y por supuesto tomar las riendas del diseño de estrategias institucionales orientadas al

desarrollo del talento humano con sentido y propósito. Generar conocimiento a través de la práctica, dejar precedentes que marquen el camino para las futuras generaciones que ya están presentes hoy cambiando el rumbo de nuestra sociedad.

Esta sistematización busca fortalecer la evidencia de que el bienestar no es un componente “decorativo”, sino un pilar esencial para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, especialmente en sectores de alta demanda operativa como el logístico.

Partiendo de la convicción de que el análisis del bienestar y clima laboral deben revisarse desde un enfoque multidimensional que no solo contribuye a la mejora de condiciones laborales, sino que también puede incidir estratégicamente en las prácticas gerenciales, fortaleciendo el vínculo entre productividad y salud organizacional.

La sistematización, en ese sentido, cobra valor no solo como ejercicio reflexivo, sino también como una herramienta generadora de propuestas, aprendizajes y buenas prácticas replicables en otros espacios del sector.

2.4 Objeto de sistematización

El objeto de esta sistematización es la experiencia relacionada a la gestión del bienestar y clima laboral de los trabajadores del área de operaciones del CD Lurín de la empresa Contrans durante el periodo de julio 2022 a junio 2023.

2.5 Eje de la sistematización

Los diversos factores que intervienen y condicionan la experiencia laboral y la calidad de vida del trabajador del área de operaciones de Contrans CD Lurín.

3. Marco teórico base de la experiencia

3.1 Teorías

Teoría de las Necesidades Humanas (Maslow, 1943)

Con esta teoría Maslow sostiene que la motivación del ser humano se estructura en una jerarquía de cinco niveles: necesidades fisiológicas, necesidad de seguridad, necesidades sociales (de pertenencia), necesidades de estima y de autorrealización. Según este enfoque, una persona no puede aspirar a metas superiores si no ha satisfecho en primer lugar sus necesidades básicas.

En el ámbito laboral, esta teoría tiene implicancias profundas. No basta con pagar un salario: también se necesita garantizar seguridad, un buen ambiente laboral, vínculos humanos, reconocimiento y

oportunidades de crecimiento. Cuando alguno de estos niveles se descuida —por ejemplo, cuando no se reconoce el esfuerzo o no se permite el desarrollo profesional— el trabajador se desmotiva, su compromiso disminuye y puede optar por renunciar. Lo que terminaría afectando tanto el clima como la productividad general de la organización.

Por esta lógica que, aunque clásica, esta teoría sigue siendo clave para entender el comportamiento de las organizaciones, donde muchas veces se espera un mayor rendimiento sin siquiera garantizar condiciones mínimas de bienestar.

Hoy en día, el enfoque de Maslow se está adaptando a modelos modernos de gestión del talento y bienestar, como el employee experience o los estándares de salud ocupacional promovidos por la OMS. Empresas líderes del mercado están integrando beneficios más allá del sueldo, como el salario emocional (flexibilidad, equilibrio vida – trabajo, reconocimiento), programas de formación continua y espacios de participación.

Teoría del Clima Laboral (Litwin & Stringer, 1968)

Esta teoría propone que el clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores sobre su entorno laboral. Estas percepciones se forman a partir de cómo se lidera, cómo se comunican las reglas, cómo se reconocen los logros y cómo se construyen los vínculos humanos dentro de la organización. A diferencia de la cultura organizacional, que es más profunda y difícil de modificar, el clima es dinámico y puede transformarse a través de intervenciones concretas y sostenidas en el tiempo.

Esta teoría propone que variables como la estructura, el grado de autonomía, el reconocimiento, el nivel de reto, el apoyo del liderazgo y las relaciones interpersonales, inciden directamente en la motivación y el desempeño. En ese sentido, el **clima es un reflejo del bienestar laboral**: cuando existe trato justo, comunicación horizontal y oportunidades de participación, las personas se sienten parte; pero cuando predominan la desigualdad, el favoritismo o el silencio, se genera descontento, rotación y baja productividad.

Hoy, muchas organizaciones aplican esta teoría a través de herramientas como encuestas de clima, reuniones de feedback, talleres de liderazgo consciente y estrategias de comunicación interna. Sin embargo, se ha entendido que gestionar el clima va más allá de medirlo: implica actuar con coherencia, escuchar activamente y traducir lo que las personas sienten en oportunas decisiones organizacionales. Empresas que integran el enfoque del clima en sus programas de bienestar logran no solo reducir riesgos psicosociales, sino también construir entornos más saludables y sostenibles.

Desde el **Trabajo Social**, esta teoría resulta muy útil para intervenir en realidades laborales fragmentadas o desiguales pues nos permite identificar focos de malestar que muchas veces se ocultan detrás de la rutina o la normalización del conflicto.

Teoría de la Justicia Organizacional de Greenberg (1987)

Greenberg sostiene que los trabajadores evalúan constantemente la equidad dentro de su organización, lo que influye directamente en su motivación, compromiso y bienestar emocional. Greenberg identifica tres dimensiones fundamentales: **justicia distributiva**, relacionado con la equidad en la asignación de beneficios y cargas; **justicia procedimental**, relacionado con la transparencia y equidad en los procesos internos; y **justicia interactiva**, refiriéndose al trato digno, respetuoso y al reconocimiento que reciben los colaboradores de parte de sus superiores.

Estas tres dimensiones tienen profundas implicancias en la gestión del bienestar laboral. No basta con ofrecer beneficios materiales adecuados, sino que los trabajadores deben percibir claramente que estos beneficios son asignados de manera justa y transparente. Cuando se perciben favoritismos, procesos poco claros o tratos injustos, se generan sentimientos de desigualdad que afectan negativamente el clima laboral.

En la actualidad esta teoría es sumamente relevante en los modelos modernos de gestión organizacional, se ve reflejada en prácticas concretas como: políticas salariales transparentes, sistemas objetivos de evaluación y promoción, canales éticos para denuncias y programas inclusivos de liderazgo. En algunas organizaciones se tienen comités específicos dedicados a promover la equidad interna y a capacitar a líderes y supervisores en sesgos inconscientes.

Estas acciones permiten no solo cumplir con requisitos normativos, sino también construir una cultura organizacional basada en la confianza, la justicia y el respeto mutuo.

3.2 Enfoques

Enfoque de Bienestar Laboral Integral

Este enfoque sostiene que el bienestar laboral no debe gestionarse considerando solo aspectos económicos o materiales, sino más bien nos invita a verlo desde una perspectiva integral y multidimensional, que considera la satisfacción en simultaneo de todas nuestras necesidades en todas sus dimensiones: física, emocional, social y profesional. Reconoce que todos estos ámbitos están interrelacionados y que influyen de manera directa en la motivación, el desempeño y la permanencia del talento humano en las organizaciones.

Los trabajadores necesitan condiciones laborales adecuadas, pero también un entorno que les permita sentirse reconocidos, valorados, escuchados y motivados a crecer.

Enfoque de Derechos Humanos: Basado en el DS 001-2022-TR

El **Enfoque de Derechos Humanos** en el ámbito laboral busca garantizar que todas las personas, sin distinción alguna, accedan a condiciones de trabajo dignas, justas e igualitarias.

Por su parte, el **DS 001-2022-TR**, referido a la tercerización laboral, enfatiza el derecho a la igualdad de trato entre trabajadores propios y tercerizados. Esta normativa establece que las empresas deben asegurar condiciones laborales equitativas para ambos grupos, especialmente en aspectos como la salud, seguridad y trato interpersonal. El enfoque de derechos humanos en este contexto implica evitar cualquier tipo de discriminación estructural o simbólica hacia el personal tercerizado, promoviendo prácticas laborales justas e inclusivas.

Enfoque Sistémico

Este enfoque nos deja ver la empresa como un sistema complejo formado por múltiples elementos interrelacionados que interactúan constantemente entre sí. Desde esta visión, cualquier situación o problemática organizacional se interpreta como resultado de la interacción dinámica entre sus partes, y no como un evento aislado. Así, el bienestar laboral no se explica únicamente desde acciones individuales o puntuales, sino considerando todo el contexto organizacional, incluyendo cultura, estructura, procesos y relaciones humanas.

propone que para gestionar efectivamente el bienestar laboral es necesario comprender/considerar todas relaciones existentes en la organización y diseñar así intervenciones que contemplen un impacto global.

Enfoque de Experiencia del Trabajador (Employee Experience)

Este enfoque es contemporáneo y global, propone diseñar y gestionar el trabajo pensando en la vivencia emocional, funcional y simbólica de los trabajadores. Jacob Morgan (2017) plantea que mejorar la experiencia del trabajador mejora la retención, la cultura y la innovación.

Este enfoque se basa en entender el trabajo desde la perspectiva de las vivencias y percepciones reales del colaborador a lo largo de todo su ciclo laboral en la empresa. Esto implica considerar no solo lo que la organización le entrega como beneficios y salario, sino especialmente cómo se lo entrega y cómo las personas se sienten al recibirlo. Bajo este modelo, el trabajador es visto como un cliente interno cuya satisfacción es clave para el éxito organizacional.

Este enfoque toma en cuenta tres dimensiones principales: la dimensión física (condiciones y espacios laborales adecuados), la dimensión emocional (relaciones humanas saludables, liderazgo respetuoso y reconocimiento) y la dimensión profesional (oportunidades de crecimiento y desarrollo continuo). Autores reconocidos como Jacob Morgan (2017) sostienen que una buena experiencia laboral genera

trabajadores más comprometidos, innovadores y leales, fortaleciendo así el sentimiento de pertenencia.

3.3 Marco conceptual

Gestión del talento humano

Proceso estratégico que abarca la atracción, desarrollo, motivación y retención del capital humano, reconociendo a las personas como el principal activo de una organización (Chiavenato, 2011). Enfoques modernos consideran el propósito, la experiencia del colaborador y el bienestar como factores esenciales para una gestión sostenible (Gallup, 2023).

Clima laboral

Percepción colectiva del ambiente psicológico del lugar de trabajo. Según Litwin y Stringer (1968), influye directamente en la motivación y el rendimiento, y está compuesto por dimensiones como estructura, responsabilidad, calidez y apoyo.

Personal tercero

Trabajador profesional o técnico externo, vinculado a la empresa principal por medio de un contrato de prestación de servicios. Importante considerar que la norma ISO 26000 (2010) promueve la responsabilidad social extendida, exigiendo condiciones laborales justas para ellos aún sin tener una relación contractual directa.

Inclusión y diversidad

Dimensiones organizacionales que buscan representar y valorar las diferencias individuales, garantizando participación plena. Según Robbins y Judge (2018), son pilares clave de la equidad organizacional y el compromiso social.

Bienestar integral

Estado de equilibrio entre cuerpo, mente y propósito, relacionado con la calidad de vida en el trabajo. La OMS (2022) destaca que las organizaciones deben diseñar entornos que promuevan este bienestar integral considerando la salud física, emocional, social y financiera.

Bienestar organizacional

Enfoque integral de gestión que promueve la salud física, emocional, social y profesional de los colaboradores como parte de la estrategia del negocio (Zambrano & García, 2018). Implica liderazgo consciente y cultura de cuidado.

Equilibrio trabajo-vida personal

Condición en la que las demandas laborales y personales pueden coexistir sin generar conflicto o agotamiento. La flexibilidad, el tiempo de calidad y la autonomía son sus principales determinantes (Kossek et al., 2011).

Liderazgo ético

Capacidad de influir en otros desde la integridad, la equidad y el ejemplo. Brown y Treviño (2006) definen el liderazgo ético como promotor de confianza, justicia organizacional y conductas prosociales.

Cultura organizacional saludable

Entorno en el que se privilegia el respeto, la participación, el sentido de propósito y el bienestar colectivo. Se basa en un liderazgo emocionalmente inteligente y en prácticas inclusivas (Goleman, 2013).

Flexibilidad laboral

Conjunto de modalidades laborales que permiten adaptar los horarios, lugares y modos de trabajo a las necesidades individuales y organizacionales. Es una herramienta para mejorar el engagement y reducir el burnout (Spreitzer et al., 2017).

Comunicación efectiva, ética e inclusiva

Proceso intencional de transmisión de información basado en la transparencia, el respeto a las diferencias y la promoción del diálogo. Es un pilar del liderazgo consciente y de la cohesión organizacional (Clampitt, 2016).

Reconocimiento y recompensa

Conjunto de estrategias, formales e informales, para valorar el aporte de los colaboradores. Son claves para fortalecer la motivación intrínseca, el compromiso y la alineación cultural (Pink, 2009).

Desarrollo profesional

Proceso continuo de aprendizaje y crecimiento que permite al colaborador mejorar su desempeño y alcanzar sus metas laborales. Incluye capacitaciones, mentoring, movilidad interna y feedback continuo (Noe, 2020).

Conceptos concebidos después de la experiencia:

Fragmentación del bienestar – Concepto Propio

La fragmentación del bienestar se refiere a la división desigual, en el que una organización distribuye o gestiona los recursos, beneficios y condiciones relacionados al bienestar laboral entre los distintos grupos que la integran, generando así inequidad y afectando la cohesión social.

Esta sensación de exclusión y desvalorización en los grupos marginados afecta su motivación y productividad (Sennett, 1998).

Experiencia Laboral

Es el conjunto de percepciones, emociones, interacciones y vivencias que experimenta un trabajador en su entorno laboral desde el momento en que ingresa a una organización hasta que se retira. Va más allá de las funciones que realiza, nos referimos a cómo es tratado, cómo se siente, qué tan valorado se percibe y si encuentra sentido en lo que hace.

Liderazgo consciente

Es un estilo de liderazgo basado en la autoconciencia, la empatía, la ética y el propósito. Un líder consciente entiende su impacto sobre los demás, toma decisiones considerando las emociones y necesidades de su equipo, y busca crear entornos saludables, justos y motivadores. Este tipo de liderazgo no dirige desde el control, sino desde el ejemplo y la conexión humana.

Cultura de cuidado

Es una forma de vivir para la organización, donde se prioriza el cuidado mutuo y este se vuelve un valor compartido. Se expresa en prácticas, relaciones y decisiones que priorizan el respeto, la escucha, la salud y la dignidad de las personas. Bajo una cultura de cuidado, no se toleran el maltrato ni la indiferencia institucional.

4. Marco contextual

Dentro del desarrollo empresarial a nivel nacional, regional y local, existen factores de diversa índole que influyen directamente en la dinámica operativa, cultural y humana de las organizaciones. Estos factores no solo impactan el entorno económico o político, sino también las formas de liderazgo, la gestión del talento y las estrategias de bienestar corporativo. En el caso de Contrans – Sede Lurín, durante el periodo 2022-2023, se identifican los siguientes elementos como relevantes para entender el contexto de la experiencia de intervención.

4.1 Nacional

El mercado laboral en el Perú en el año 2022 estaba fuertemente influenciado por los efectos de la pandemia de COVID-19. Sin contar que como país atravesábamos una profunda inestabilidad política, con sucesivos cambios de gobierno, conflictos sociales, e incertidumbre institucional.

Factores como el incremento del precio del combustible, la escasez de insumos y la disrupción de cadenas de suministro internacionales impactaron directamente al sector logístico. El crecimiento de nuevos actores, sumado a la expansión de plataformas digitales de transporte, generaban un entorno de alta competitividad lo que exigía a empresas como CONTRANS a replantear sus procesos operativos y optimizar sus recursos, con efectos en la carga laboral y la moral de los equipos.

Hasta el cambio climático y las nuevas regulaciones ambientales presionaban al sector logístico a adoptar prácticas más sostenibles, lo que incluía adaptaciones en infraestructura, consumo energético y protocolos de seguridad, impactando la carga de trabajo y la gestión del estrés laboral.

Todo este escenario generó efectos colaterales en el sector empresarial, provocando un clima de cautela en las inversiones, tensiones en la fuerza laboral y necesidad de reforzar acciones de contención emocional dentro de las empresas, obligándolas a diferenciarse no solo por su eficiencia operativa, sino también por la gestión del talento y el clima laboral como elementos estratégicos.

Se estaba reconfigurando la manera en que las empresas entendían el bienestar laboral. El cambio en las expectativas de los trabajadores hacia empleos con mejores condiciones de bienestar, salud mental y equilibrio vida-trabajo se volvía más notorio.

Por el momento en empresas del rubro logístico su accionar tenía un enfoque predominantemente reactivo y funcional, centrado principalmente en la salud y bioseguridad dándole prioridad absoluta a protocolos de salud ocupacional, pruebas COVID, limpieza, y distanciamiento físico. Reforzando las campañas de vacunación, así como el monitoreo de síntomas y apoyo en salud mental básica (por cumplimiento más que por convicción).

Se empezaba a hablar del “bienestar emocional” pero si ninguna estrategia clara, se implementaban acciones puntuales como charlas, pausas activas, kits de autocuidado, etc. pero sin un modelo integral ni medición de impacto. El valor del capital humano aun estaba en transición, se priorizaban los resultados operativos por sobre la experiencia del trabajador pues no todas las empresas entendían que bienestar no es solo un “beneficio”, sino una condición organizacional que impacta en la productividad.

El Clima laboral estaba desatendido. En sectores industriales, el foco estaba en la continuidad operativa. El clima se medía, pero se actuaba poco.

4.2 Institucional

Contrans no era ajeno a los cambios que se estaban dando en el mercado laboral. Al operar en un entorno internacional las condiciones del negocio estaban retomando poco a poco su curso regular pues producto de la pandemia muchas de sus operaciones se habían visto afectadas por lo que la carga laboral se había reducido significativamente y de manera progresiva volvían a su ritmo.

Internamente se habían dado algunos cambios en las estructuras de la organización, hubo rotación de mandos medios y alta dirección, lo que influyó en el estilo de liderazgo, la toma de decisiones y las prioridades institucionales. Estos movimientos afectaron la percepción de estabilidad entre el personal operativo y administrativo.

A pesar de ello apoyados en su misión, continuaron con la implementación de iniciativas de bienestar organizacional. En la búsqueda por fortalecer el bienestar interno iniciaron con programas, capacitaciones y acciones vinculadas al clima laboral. Estas iniciativas, aunque valiosas, enfrentaron desafíos de comunicación interna y sostenibilidad.

Durante este periodo, la organización se enfocó en la renovación o mantenimiento de certificaciones ISO, lo cual generó exigencias específicas a nivel operativo y documental. Esto incrementó la presión sobre algunas áreas y reveló la necesidad de reforzar el acompañamiento emocional al personal.

5. Metodología

La metodología empleada para esta sistematización es la Reconstrucción histórica de la experiencia.

Bajo esta perspectiva considero que establecer un orden cronológico de la experiencia vivida con el personal operativo de Contrans, recuperando sus voces, percepciones y vivencias concretas, así como las decisiones institucionales y personales que incidieron en su realidad laboral, me permitirá una comprensión integral, de cómo se gestaron las problemáticas identificadas y cómo evolucionaron a partir de las intervenciones realizadas.

5.1 Técnicas de Recolección de Datos en la Sistematización de Experiencias

Observación

Esta técnica fundamental en la investigación cualitativa permite recoger información directamente desde el entorno en el que ocurren los hechos, sin intermediarios. Según Sampieri (2018), la observación consiste en registrar de forma sistemática las conductas, interacciones y dinámicas de un grupo o fenómeno social, permitiendo al investigador captar tanto lo explícito como lo implícito en las relaciones humanas.

A lo largo de todo el proceso de sistematización desarrollado en Contrans, la observación fue clave desde el primer contacto para comprender la experiencia laboral de los trabajadores y entender cómo se vivía el bienestar y el clima laboral desde la práctica cotidiana.

Esta técnica permitió detectar gestos, silencios, rutinas, actitudes, y patrones de comportamiento entre el personal propio y tercerizado que no siempre eran verbalizados en entrevistas o encuestas. Asimismo, facilitó la identificación de tensiones, desigualdades o formas de exclusión normalizadas en el espacio laboral.

Durante la intervención, se aplicó una observación participante, es decir, desde una postura activa dentro del entorno, sin intervenir directamente, pero manteniendo una mirada crítica y reflexiva. Esta modalidad fue esencial para captar la cultura organizacional real —no solo la declarada—, incluyendo estilos de liderazgo, formas de comunicación, niveles de interacción entre operarios y administrativos, y prácticas informales que incidían en el bienestar.

Desde el Trabajo Social, la observación se convierte en una herramienta poderosa para leer entre líneas la realidad, y sobre todo, para comprender el contexto relacional y emocional de los sujetos con los que se trabaja. En esta experiencia, permitió validar hallazgos obtenidos por otras técnicas, fortalecer el análisis crítico y diseñar estrategias de intervención más ajustadas a las verdaderas necesidades del grupo intervenido.

Esta técnica implica registrar sistemáticamente la realidad laboral tal como ocurre, para comprender mejor las dinámicas internas y externas del personal operario. En la experiencia desarrollada en Contrans, la observación permitió captar aspectos clave como las relaciones interpersonales, las dinámicas grupales, la comunicación interna, así como las formas reales (no solo formales) en que se vivía el bienestar y el clima laboral.

Encuesta

Durante la experiencia esta técnica fue utilizada a través de un cuestionario como instrumento para la recolección de información precisa sobre las percepciones del personal operario propio y tercerizado respecto al bienestar laboral, clima organizacional, trato recibido, motivación y satisfacción laboral.

Esta encuesta se aplicó en el mes de febrero del 2022 y participaron 134 auxiliares de almacén del CD Lurín, un porcentaje del 100% de respuesta. Lo que facilitó obtener datos cuantificables y generalizables, para detectar tendencias y patrones que orientaron claramente las intervenciones futuras.

Entrevista

A través de esta técnica cualitativa se nos permite acceder al universo simbólico y subjetivo de las personas. Su valor no reside solo en las respuestas obtenidas, sino en el diálogo que se construye entre el investigador y el entrevistado, donde se genera conocimiento conjunto. **Marta L. Haro Hernández (2016).**

La entrevista es vista como un espacio de encuentro que da lugar a narrativas personales, interpretación de experiencias y resignificación de vivencias.

Se emplearon entrevistas semiestructuradas para profundizar en la comprensión de la experiencia vivida por los colaboradores. A través de ellas, fue posible explorar con mayor detalle temas sensibles, percepciones personales y testimonios que no emergieron en encuestas u observaciones generales. Esto permitió recoger voces auténticas y comprender los significados profundos detrás de las cifras obtenidas.

Pude tener entrevistas con:

- **Jefe de área:** Para entender algunas resistencias al cambio percibidas en el desarrollo de la experiencia.
- **Supervisores líderes de área:** Para reevaluar el desarrollo de algunas acciones que si tuvieron impacto y se han mantenido en el tiempo.
- **Operarios (propios y aliados):** Para profundizar en sus experiencias durante ese periodo y revisar su perspectiva de la intervención.
- **Coordinadores de contratas:** Para identificar limitaciones en la gestión del bienestar. Estas entrevistas revelaron contradicciones entre las políticas formales y su implementación real.

Revisión documental

Esta técnica de recolección de información consiste en el análisis de documentos relevantes producidos en el contexto de la experiencia a estudiar. Esta técnica permite acceder a información ya existente, escrita o digital, elaborada por la propia organización o por terceros, y que ayuda a contextualizar, contrastar o profundizar el análisis de la realidad intervenida. Arias (2006)

En el desarrollo de la experiencia se revisaron informes internos, políticas laborales, manuales organizacionales, registros de asistencia, resultados previos de encuestas de clima y documentos legales sobre tercerización laboral. Esta técnica aportó elementos contextuales relevantes para comprender la experiencia y permitió contrastar las percepciones recogidas con las condiciones formales establecidas por la organización.

La utilidad de esta técnica reside en que permite triangular información: es decir, contrastar lo que la institución dice que hace (lo formal) con lo que realmente ocurre en la práctica (lo vivido). En este caso, la revisión de documentos permitió detectar brechas entre las políticas de bienestar institucionales y la realidad percibida por el personal.

5.2 Herramientas

Para llevar adelante esta reconstrucción histórica, se utilizan herramientas metodológicas clave como:

Cuestionario

El cuestionario fue una herramienta elaborada con 31 preguntas cerradas y 2 abiertas. Elaboradas bajo una escala de valoración tipo Likert, orientadas a recoger percepciones del personal operativo respecto a su experiencia laboral, el clima organizacional, el trato recibido por sus supervisores y los niveles de satisfacción. Esta herramienta permitió recopilar datos cuantitativos generales, identificar patrones y establecer tendencias en la percepción del bienestar, diferenciando entre personal propio y tercerizado.

Guía de revisión documental

Para organizar la revisión de documentos internos de la empresa, tales como políticas de bienestar, manuales de procedimientos, informes de clima laboral, reglamentos internos y otros documentos normativos vinculados a la gestión del bienestar del personal; se usó una guía de revisión.

En el transcurso de la experiencia esta herramienta permitió sistematizar la información recolectada, identificar coherencias o contradicciones entre el discurso institucional y la práctica real, y contrastarla con los hallazgos de otras fuentes digitales.

Línea de tiempo

Esta herramienta metodológica fue clave para mi proceso de sistematización, ya que me permitió ordenar cronológicamente los acontecimientos más marcados de toda la experiencia, me ayudó a establecer una secuencia lógica de hechos. Todo esto facilitó la identificación de momentos clave de tensión, negociación y transformación.

Fue fundamental para diferenciar las etapas del proceso: diagnóstico, sensibilización, gestión de alianzas, implementación de acciones y evaluación.

Desde un enfoque crítico, la línea de tiempo visibiliza también lo que no ocurrió: las oportunidades desaprovechadas, las resistencias institucionales o los silencios estructurales. Por ello, no solo cumple una función descriptiva, sino también analítica, al permitir comprender cómo se transforma —o no— una organización a partir de sus decisiones concretas en el tiempo.

6. Reconstrucción de la experiencia

Desde los inicios de mi vida profesional como Trabajadora Social mi interés en el bienestar laboral marcaba la pauta de los retos que asumía. Siempre tuve la certeza de que el trabajo - como espacio laboral - debía ser un lugar seguro donde todos pudiéramos desarrollar nuestras capacidades y profesionalizarnos; buscaba entonces trabajar en empresas que compartieran esta visión y tuviesen como consigna este principio para manejar su recurso humano.

Es así como a lo largo de mis experiencias laborales fui conociendo la gestión del bienestar en diferentes rubros: el industrial, educativo, retail, etc., entendiendo cómo se configura el bienestar integral en cada ámbito. Manejando temas de selección, capacitación, pagos, prestaciones de servicio (salud, educativos, legales), compensaciones, SST y más; siempre bajo el enfoque de bienestar, resaltando la importancia de su consideración en la gestión de políticas laborales.

Etapas 1 – Primer contacto

En el 2021 empecé a trabajar en Shift One Solutions una startup americana nueva en el mercado peruano que ofrecía servicios de **staffing y outsourcing** (le dotaba personal a varias empresas del sector, bajo la modalidad de tercerización) con una propuesta innovadora de control de personal. El equipo de trabajo estaba encabezado por el CEO en Perú, quien de la mano con el Gerente de Operaciones atendían/gestionaban las necesidades de nuestros clientes, teniendo como áreas de soporte a su cargo: reclutamiento y selección (tres analistas), contabilidad (un contador y un analista), recursos humanos (mi persona) y ventas (tres vendedores).



Aquí asumí el cargo de **Especialista de Recursos Humanos** siendo mi responsabilidad la gestión del talento, la gestión de beneficios, capacitación y algunas gestiones de promoción de la salud y bienestar, bastante precisas pues por el giro de nuestro negocio manejábamos en su mayoría personal tercerizado y bajo ese modelo la gestión del bienestar queda bastante reducida por el marco legal.

Para el 2022 Shift ya tenía una gran acogida en el sector industrial, logrando ser proveedores de personal operario especializado de grandes empresas como Ripley, Falabella, Joker, Promart, etc. Tanto de manera eventual para campañas, como permanente para sus operaciones en planta.





En junio 2022 llega Contrans como cliente. Una empresa del rubro logístico que requería personal operativo (auxiliares de almacén) para su sede en Lurín donde operaba su Centro de Distribución (almacén) las 24 hrs. los 365 días del año.

Para ese momento ellos ya trabajaban con otras 2 contratas que les ofrecían el mismo servicio de dotación de personal a costos similares, pero tenían un claro problema de rotación de personal que ponía continuamente en riesgo su productividad y los llevaba a evaluar nuevos proveedores constantemente.

Shift acepto la solicitud de requerimiento de personal y desde el primer momento se considera invitarme a las reuniones de coordinación pues por la cercanía de mi domicilio (San Bartolo) con la empresa (Lurín) sería el primer contacto asignado a la cuenta. Considerando que este proceso se manejaría de manera muy cercana pues Contrans proyectaba trabajar con solo un proveedor y nosotros esperábamos serlo.

Una vez asignado el personal e iniciado el servicio se me indica darle pleno seguimiento a la operación, lo que me lleva a acercarme con más énfasis a este grupo. En el desarrollo de nuestro primer mes de servicio se estableció un régimen de visitas semanales, mantenía un canal abierto de wsp para la

atención de consultas generales y de manera inopinada hacía visitas a la salida de sus diferentes turnos pues la mayoría rotaba.

Desde esta posición inicial, mis funciones con el personal operario destacado a Contrans – en adelante la empresa - se centraban básicamente en tareas administrativas y operativas como el control de asistencia, pagos, entrega de uniformes y entrega de equipos de protección personal (EPP); así como también la coordinación de acciones puntuales de bienestar.

No obstante, como Trabajadora Social, me era imposible limitar mi intervención a solo lo técnico y operativo sin que surjan en mi cuestionamientos o interrogantes más profundas. En este caso sobre el manejo del bienestar del personal una vez dentro de la empresa, **¿Cuál era la experiencia laboral de los trabajadores dentro?, ¿cómo gestionaba Contrans el bienestar laboral? ¿cómo lo vivían en su día a día? ¿qué condiciones reales lo promovían o lo afectaban? ¿qué consecuencias e impacto tenía en el desarrollo del negocio y del personal en general?**

Al segundo mes de nuestro servicio empezamos a presentar inconvenientes para cubrir el requerimiento. A pesar del seguimiento constante, no lográbamos que nuestros trabajadores continuaran en la empresa y el proceso de reclutamiento para el área de selección se volvía más complicado. Y aunque era un tema del área de operaciones, siendo encargada de la cuenta se me asignó revisar el caso de cerca y evaluar cuáles serían las posibles causas de que el personal no quisiera laborar en el CD de Lurín.

Etapas 2 – Conociendo al personal aliado

Sin planearlo, me encontraba analizando una problemática que sabíamos no estaba relacionada con nuestra gestión pero que sí la estaba afectando. Revisaba desde una posición externa y bajo mi visión de trabajadora social qué condiciones podían estar afectando a los trabajadores al punto de llevarlos a desistir. Para este momento consideramos oportuno entrevistar a algunos de nuestros trabajadores y a través de algunas preguntas puntuales recoger sus opiniones respecto a lo que ellos consideraban como “razones de porque ya algunos no quieren trabajar más en el CD”.

Cabe resaltar que, gracias a la confianza ganada con nuestros trabajadores, a través de una comunicación continua, asertiva y honesta, ellos se sentían en la libertad de exponer sus puntos de vista sobre el trabajo y de manera propositiva sugerir opciones de mejora para el desarrollo de sus funciones. En muchas ocasiones incluso, debido a que las visitas se daban alrededor de las instalaciones de la empresa, se pudo establecer contacto con trabajadores de las otras contratas y con sus respectivos coordinadores. Situación que daba lugar al intercambio de experiencias y al análisis de las diferentes “actividades” que se desarrollaban dentro del CD.

De esta serie de entrevistas y gracias al intercambio de información constante se pudieron identificar los siguientes escenarios:

- La dinámica en la relación de operarios propios y contratados no era muy positiva. Las diferencias con las que convivían en muchos casos los enfrentaban.
- La relación entre el personal operario y las distintas jerarquías internas de la empresa era distante y desinteresada.
- Percibían que dentro del CD había un sentimiento de rechazo y exclusión hacia el personal tercero, que era potente y para algunos hasta discriminativo.
- Los trabajadores sin importar de qué contrata provenían compartían el mismo espacio de trabajo, las mismas jornadas laborales, las mismas funciones y hasta los mismos objetivos que el personal propio, sin embargo, tenían una experiencia laboral claramente diferenciadas.

Las diferencias más sentidas por la mayoría de los trabajadores:

- La formalidad y transparencia en el pago de sus remuneraciones. En ocasiones había retrasos en sus pagos o en la resolución de problemas con su conteo de horas. Las contratas no contaban con un sistema virtual de control de asistencia y horas extras, habiendo a veces errores en el registro manual de sus horarios lo que les significaba una reducción en sus pagos, aunque mínima pero significativa para ellos.
- El acceso/restricción a lo que ellos percibían como “beneficios”. Acceso a zonas de descanso, acceso al servicio de movilidad, disponibilidad de vestidores o su inclusión en actividades de integración y bienestar.
- La limitada capacidad económica, logística y administrativa de las contratas para igualar o negociar los beneficios que ofrecía Contrans a su personal directo. Notándose aún más el desinterés en sus necesidades y evidenciando la débil articulación entre el área de Recursos Humanos de Contrans y el de las empresas contratistas

Tras revisar detenidamente estos puntos entendía por qué la brecha entre ambos grupos se profundizaba y colocaba al personal tercero en una situación de inconformidad sostenida que alimentaba una sensación de inferioridad y marginación, condicionando negativamente las relaciones laborales dentro y fuera del CD; generando un clima de desinterés y apatía, que se podía evidenciar con los altos indicadores de rotación y en la dificultad que estábamos teniendo como empresa para cubrir o sostener nuestra propuesta laboral en Contrans.

Con esta visión externa del problema se propuso tener una reunión con el área de Operaciones de Contrans para detallar lo observado en el desarrollo de nuestro servicio. En esta reunión - donde

participamos por parte de Shift, el ejecutivo de ventas asignado a la cuenta y mi persona y por parte de Contrans, el Gerente y el Jefe de Operaciones - se expuso la percepción que tenían los trabajadores (en su mayoría) terceros respecto a su experiencia laboral y la incomodidad que sentían frente al clima laboral existente dentro del CD, de qué manera esto estaba afectando el desempeño de los trabajadores en general, como afectaba al cumplimiento de nuestro servicio y cómo los estaba impactando negativamente respecto a su productividad al mantenerlos siempre con un alto indicador de rotación.

Es importante mencionar que todo esto ocurre en un contexto de postpandemia, en el que la sociedad entera ha empezado a replantearse sus prioridades, revalorando su bienestar desde una perspectiva más integral: laboral, personal, familiar y profesional.

En el mercado laboral se presentaban también una serie de modificaciones a la Ley de Terceización —aprobada mediante el Decreto Supremo N.º 001-2022-TR y vigente desde agosto de 2022— lo que marcaba un momento clave en este sector laboral pues dicha modificación tenía como objetivo principal prohibir la tercerización de actividades que formaran parte del núcleo del negocio, así como también fortalecer la protección de derechos laborales, garantizando que los trabajadores que desarrollan funciones esenciales accedan a los mismos derechos y beneficios que el personal directo.

Como tal, estas modificaciones en la ley traían consigo nuevos desafíos para las empresas que operaban con contratistas, obligándolas a cuestionar si su modelo de gestión del bienestar era verdaderamente integral o, por el contrario, excluyente. **¿Las políticas y beneficios eran pensados para todos los trabajadores? ¿Respondían de forma integral a sus necesidades? ¿Se gestionaban con un enfoque humano, transversal y justo?**

En Shift tuvimos que revisar con un estudio de abogados si nuestras políticas de administración de personal estaban bajo la norma, cuales eran nuestras responsabilidades como empleador, qué consideraciones debíamos tener para con nuestros trabajadores destacados en diferentes empresas y cual era nuestro posible margen de acción respecto a temas de RRHH. En lo que respecta a bienestar la norma era clara, debía garantizarse la igualdad de condiciones y para esto se podía considerar/gestionar beneficios para el personal tercerizado siempre y cuando estos fuesen pactados previamente con la empresa contratante.

“Tuvimos que reinventarnos para no perder capital. Ahí fue cuando renovamos la propuesta de venta, tuvimos bajar nuestros costos, reducir nuestro margen de ganancia e invertir. El foco estaba en conservar los clientes que teníamos, ajustando nuestra propuesta a sus necesidades. (...) Recuerdo que con legal revisamos qué consideraciones debíamos tener en adelante para con nuestros chicos y en

base a esto se ejecutaron cambios que le significaron una inversión mediana a la empresa pero que al final terminaron fidelizaron a nuestro staff.” – me recuerda mi ex jefe de Operaciones de Shift One Solutions.

La principal consecuencia de todo este complejo escenario era la inestabilidad.

En la comunicación con nuestros trabajadores se pudo identificar que en líneas generales el personal operario dentro del CD vivía un clima de incertidumbre frente al real impacto de las nuevas normativas. La expectativa y el temor estaban presentes. Sabían que al exigirle a la empresa principal no tercerizar el núcleo de su negocio, se darían algunas reestructuraciones internas: algunos puestos donde antes operaba personal tercero estaban siendo absorbidos por la empresa, otros puestos se estaban modificando o habían sido eliminados, y en ciertos casos, se priorizó la contratación directa de personal que demostrara altos niveles de eficiencia y compromiso. Si había que ingresar a la planilla al personal tercero habrían de ser los mejores, aquellos que multiplicaran o sostuvieran la inversión que implicaba la “formalidad”.

De pronto sucedió un hecho significativo: un pequeño grupo de trabajadores, empoderados por la nueva normativa, se organizó para exigir a la empresa contratista —de la cual yo formaba parte— la gestión de algunas condiciones laborales, las cuales, desde su experiencia, estaban afectando su bienestar.

De manera estratégica, más con la intención de fortalecer nexos comerciales que de resolver realmente una situación de clima laboral, Shift decide atender esta demanda y es así como se inician una serie coordinaciones con la gerencia de Operaciones de Contrans.

La experiencia hasta el momento me había dado acceso a una realidad compleja, que como Trabajadora Social activó en mí una mirada crítica sobre la estructura y la fragmentación del bienestar en contextos de subcontratación. ¿Podían coincidir intereses en la gestión del bienestar? El cuestionamiento de la normativa sobre la práctica, ¿cómo se consideraba el bienestar en la elaboración de las diferentes políticas internas ligadas al tratamiento del recurso humano? y principalmente, ¿cómo esto podía gestionarse en pro del desarrollo integral de los trabajadores dentro del marco legal?

Evidentemente la realidad identificada, las diferencias percibidas que alteraban la experiencia laboral de todos los trabajadores no eran solo administrativas, sino profundamente simbólicas, y comenzaban a revelar una cultura organizacional que, aún sin intención, mantenía formas de exclusión silenciosas pero potentes.

Teniendo esto como base y convencidos de que el manejo adecuado del bienestar laboral puede traducirse en un beneficio económico para la empresa (resaltando este punto pues es su mayor interés), compartimos esta visión con la gerencia de operaciones de Contrans. Se estableció una relación directa e interdependiente entre la gestión del bienestar del personal y su productividad. Para la GOP de Contrans esto era avalado por sus números internos y entonces reconocieron la necesidad de revisar detenidamente las políticas de bienestar coexistentes en el CD (las propias que venían de su área de Recursos Humanos y las que manejaban las diferentes contratas).

Se propone entonces como primera acción de mejora trabajar como equipo, establecer una coordinación sostenida entre el área de RRHH de la empresa y las demás contratas y empezar a gestionar el bienestar desde una perspectiva inclusiva e integral.

Contrans acepta y me presenta la posibilidad de trabajar con ellos desde adentro este nuevo enfoque integral, ahora bajo el cargo de **Gestora de Talento del área de operaciones** del CD Lurín y así empiezo en diciembre del 2022.

Etapas 3 – Reconocimiento interno



Siendo ya parte de Contrans, pude tener un mayor alcance de la realidad de la empresa. Conocer la estructura organizacional de ambas sedes Callao y Lurín, identificar el organigrama de las diferentes gerencias - en específico las de Gestión del Talento (RRHH) y Operaciones –me permitía entender la línea de mando e identificar a los diferentes actores involucrados en la gestión del bienestar.

Conocer su cultura, sus valores, las normas internas que delinean el comportamiento e interacción de sus miembros y el lenguaje que manejaban hacía los colaboradores me daban una visión más completa de cómo todo el personal percibía a la empresa y su clima laboral. Por otro lado, al conocer sus objetivos surgía en mí el cuestionamiento de si la estrategia que se venía desarrollando estaba realmente alineada al cumplimiento de estos.

Respecto a mi posición, según organigrama, mi puesto reportaba directamente a la Gerencia de Operaciones Logísticas (GO) en Lurín, pero para efectos prácticos todas mis acciones o cualquier intervención que considerara al personal debía ser coordinada previamente con la Jefatura de Gestión del Talento (GDT) esto básicamente porque toda acción debía responder al plan de trabajo de bienestar que como tal ya consideraba ambas sedes, Callao y Lurín.

Según lo coordinado con la Gerencia de Operaciones mis funciones debían enfocarse en la gestión del bienestar y clima laboral de todo el personal operario en el CD, esto con la finalidad de mejorar la experiencia laboral de los trabajadores y con ello reducir el índice de rotación de personal.

Para lograr ello se había planteado trabajar desde una visión integral del bienestar, empezando por definir cuáles eran los factores reales que afectaban negativamente la experiencia laboral de los trabajadores, para luego revisar de cerca el enfoque que tenían las políticas laborales existentes en el CD. Con la finalidad de alinear acciones me reuní con la jefa de Gestión del Talento, quien me presentó el plan de trabajo y las actividades que ya se tenían aprobadas por la GG para el personal (propio).

Cabe recalcar que hasta el momento toda participación de las contratas había sido regulada por la jefatura de GDT bajo ciertos criterios “legales” que se podían leer como restricciones: no fotografiar como grupo juntos al personal propio y tercero, restringir los accesos a los servicios de movilidad y concesionario, restringir su participación en las campañas de bienestar o promoción de la salud que coordinaba el área de GDT, no participar de los campeonatos deportivos de la empresa y así en más actividades de bienestar.

En estas reuniones pudimos revisar las percepciones que había registrado desde mi experiencia anterior como contratista, le presente la necesidad e importancia de trabajar de manera conjunta con las contratas e integrar todo lo que se pudiera al personal tercero. Algo que quedo como pendiente de

revisar con el área legal, ya que se debía evaluar nuestro margen de acción considerando los nuevos cambios en la normativa que regulaba el manejo del personal tercerizado.

Por mi parte empezaría conociendo de cerca el manejo de las dos empresas contratistas que operaban en el CD. Ambas tenían a un equipo de 2 coordinadores que trabajaban en horario administrativo (turno de día de 8am – 5pm). Estaban a cargo de todas las gestiones de soporte para la operación de sus trabajadores manejando: control de asistencia, de pagos, entrega de EPPs, gestión de alimentos, atenciones varias, etc.

Físicamente se encontraban en el área administrativa del CD donde se les había acondicionado un espacio a manera de oficina y tenían asignado un espacio adicional en el patio donde los operarios se cambiaban y dejaban sus pertenencias para entrar a trabajar al almacén. Este espacio estaba a la intemperie y en su mayoría los casilleros o lockers estaban en mal estado.

Según lo conversado con una excoordinadora de una de las contratas, solían tener muchísimo trabajo administrativo acumulado; esto pues los equipos con los que trabajaban como laptop o celular o estaban en mal estado o no tenían plan de internet para poder trabajar. Muchas veces no contaban con la atención del dueño de la contrata, quien no creía importante invertir en el bienestar de su equipo. “En muchas ocasiones había que hacer de todo con lo poco que se tenía y hasta poníamos de nuestra plata para resolver problemas con el personal” comenta.

Esta situación inicial también evidenciaría el descuido que había por parte de la administración de las contratas, quienes, al no haber tenido un control continuo por parte de la empresa, solían ignorar o echar de menos las necesidades que su personal le reportaba.

Esta etapa de reconocimiento interno fue bastante reveladora y necesaria para identificar los puntos de inflexión en la gestión del bienestar, los actores y los factores que intervenían directamente en el clima laboral del CD.

Considerando esto y con la guía del jefe de operaciones se establecieron las primeras propuestas de acción rápida:

- Se estableció una secuencia de reuniones quincenales donde los coordinadores y el administrador de las contratas junto con el jefe de operaciones y mi persona, revisaríamos las actividades programadas para el personal y coordinaríamos mejoras en el manejo de su operación.
- Se coordinó con las contratas la renovación de uniformes, se les exigió la renovación/mantenimiento de sus casilleros de manera paulatina considerando los costos de inversión, el establecimiento de fechas fijas para el pago y el cumplimiento de las mismas. Y en

coordinación con GDT se les invito a participar de algunas celebraciones como la de cumpleaños y la premiación por reconocimiento que se llevaba a cabo cada mes. Esta participación de igual manera se daría bajo ciertas condiciones; como que el premio del reconocimiento sea diferente al del personal propio o que se tuviera una torta por parte de la contrata si alguno de sus operarios cumplía años.



Celebración de cumpleaños mensual



Premiación de reconocimiento mensual

- Internamente se establecieron también reuniones semanales con los líderes/supervisores del área de operaciones, en ellas compartíamos algunas percepciones de sus equipos respecto a la gestión del bienestar y sus necesidades. Pudiéndose identificar rápidamente las más urgentes como el cambio de uniformes en el personal tercero o propio, la necesidad de cubrir el servicio de movilidad de acercamiento (con rutas nuevas o incluir a los aliados), la revisión del menú ofrecido por el concesionario, entre otras.



Reunión – desayuno del equipo de supervisores/lideres del área de operaciones

- Se revisaron con la jefatura de GDT algunas de las políticas de bienestar que configuraban la cultura organizacional de la empresa. Debíamos validar que estas fuesen inclusivas. Asimismo, se reevaluaron algunos programas de bienestar que formaban parte del plan de trabajo anual de GDT:
 - Política de Bienestar
 - Política de Prevención sobre el Hostigamiento Sexual
 - Política de Prevención y Sanción ante la Hostilidad Laboral
- Política de Casilleros
 - Evaluación de desempeño
 - Programa de Reconocimiento
 - Programa Línea de Carrera
 - Programa de Gestión de estilos y hábitos de vida saludables
 - Plan de Beneficios

- Se coordinó con GDT la aplicación de una encuesta de clima laboral que pudiera aterrizar de manera clara y precisa la percepción del bienestar en el CD. Esta encuesta consideraría a todo el personal incluido el propio y “aliado” (nombre que se le daba internamente al personal tercero).

Etapas 4 - Medición de Bienestar y Clima

El desarrollo de la encuesta de clima se dio bajo la supervisión de la Gerencia de Operaciones, se consideraron para las preguntas temas importantes como:

- La percepción del clima laboral en el CD
- La percepción del trabajo por parte del área de GDT (hacia el personal propio) y de la administración (para el personal aliado)
- La percepción sobre la distribución del trabajo
- Sobre el liderazgo de los supervisores de área
- Sobre la identificación/satisfacción que sentían para con la empresa.

La encuesta se manejaría a manera de cuestionario respondiendo un formato impreso de 1 hoja con 31 preguntas para marcar y 2 para describir. Se aplicaría de manera presencial, no virtual y sería anónima a solicitud de los mismos colaboradores quienes ya desconfiaban de encuestas anteriores, mostrando temor a represalias por su honestidad. Resolverla ocuparía máx. 2 min. de tiempo durante el desarrollo de sus labores, gestión que ya se había coordinado previamente con los supervisores y contaba con la aprobación de la jefatura de operaciones. Y se aplicaría a todo el personal tanto interno como aliado.

Esta encuesta se aplicó en 3 días consecutivos para poder abarcar todos los turnos y contó con el apoyo de todo el equipo de supervisores del CD, quienes manejaron el orden y facilitaron espacios de confidencialidad dentro de las operaciones. Fue un gran trabajo de equipo y se percibía tanto en los supervisores de área como en los coordinadores de las contratas, el compromiso con el trabajo que veníamos haciendo. Gracias a todo esto se obtuvo el 100% de respuesta.

La encuesta

Participaron en la encuesta 134 trabajadores, todos ellos auxiliares de almacén. 84 de Contrans, 32 de la contrata A y 18 de la contrata B.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL – OPERACIONES LOGÍSTICAS

Agradecemos que puedas participar de esta breve encuesta que busca identificar los puntos de mejora en el funcionamiento de la empresa respecto al clima laboral.

Recuerda que es anónima y confidencial, esperamos tu honestidad y objetividad para obtener los resultados más reales.

Cuenta en la que trabajas:	Cuentas Varias () BPA () Promart () Inventario () DAS ()
Empresa:	Contrans () Aliados DYT () Aliados Macedo ()
Mes y año de ingreso:	
Nombre de tu supervisor:	

Criterios de evaluación:

Nunca = 1	Casi Nunca = 2	A veces = 3	Casi siempre = 4	Siempre = 5
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

		1	2	3	4	5
1	Cuando llegué a Contrans me sentí bienvenido.					
2	Me capacitaron adecuadamente para realizar las funciones que tengo a mi cargo.					
3	El trabajo que realizo me permite desarrollar nuevas habilidades, siempre aprendo cosas nuevas.					
4	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.					
5	El trabajo es asignado de manera equitativa , no hay diferencias ni preferencias entre mis compañeros de Contrans o aliados.					
6	Los logros de mi área son felicitados, reconocidos y comunicados por la empresa.					
7	De mi supervisor recibo una retroalimentación oportuna y constante que ayuda a mejorar mi desempeño.					
8	En las charlas de apertura mi supervisor establece claramente las metas y tareas que como equipo y de manera individual debemos alcanzar /realizar.					
9	Mis horarios/cambios de turno son comunicados por mi supervisor con el tiempo debido.					
10	Mis sugerencias y comentarios para optimizar el trabajo son tomados en cuenta por mi supervisor y/o la empresa.					
11	Frente a un error, mi supervisor corrige adecuadamente reforzando la manera correcta de realizar el trabajo.					
12	La evaluación de mi trabajo por parte de mi supervisor es justa y considerada.					
13	Mi supervisor fomenta el respeto entre todos los del área, sin hacer diferencias.					
14	Considero que mi supervisor es accesible , me inspira confianza.					
15	Mi supervisor es reconocido y respetado en el equipo por ser un buen líder.					

Etapa 5 – Reconsideración del Bienestar

Los resultados de la encuesta eran reveladores y confirmaban el escenario descrito anteriormente. En una primera instancia fueron revisados en una reunión cerrada con el gerente y el jefe de operaciones donde se identificaron los puntos más críticos de la encuesta:

Afirmaciones	PONDERADO
Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.	3.39
El trabajo es asignado de manera equitativa, no hay diferencias ni preferencias entre mis compañeros de Contrans o aliados.	3.80
Los logros de mi área son felicitados, reconocidos y comunicados por la empresa.	3.52
La empresa escucha mis sugerencias y considera mis necesidades.	3.65
Mi trabajo es valorado y mi esfuerzo es reconocido por la empresa y mis superiores.	3.76

A priori se pudo establecer que en general el personal, tanto aliado como propio, percibía una falta de compromiso autentico para con su bienestar, sentían que su trabajo no estaba siendo considerado y que nadie se preocupaba por atender sus necesidades reales.

Respecto de las preguntas abiertas:

- ¿Qué consideras que puede mejorar el clima laboral dentro de la empresa?
Casi el 70% de las respuestas a esta pregunta hacían alusión al trato que recibían de parte de sus líderes, exigiendo un trato justo y equitativo. El otro 30% estaba enfocado en las dinámicas internas entre compañeros de trabajo, exigiendo un trabajo en equipo que sea considerado.
- ¿Que hace que me quede en CONTRANS?
Irónicamente, a pesar de lo impactante que puede ser la relación entre los líderes y el personal, un 65% de los trabajadores considera que el compañerismo es la razón más fuerte para quedarse en la empresa.

Estos resultados que exponían la dinámica entre el personal administrativo y operativo dentro del CD, fueron revisados a detalle con la jefatura de GDT. Se observó que la percepción del bienestar por parte de los trabajadores influía de manera significativa en su experiencia laboral condicionando o favoreciendo su desempeño, lo que se traducía luego en indicadores de productividad como la rotación laboral, el alcance de objetivos, el ausentismo, etc.

A partir de esta reunión se consideró urgente establecer acciones inmediatas y otras consideraciones a manejar progresivamente.

Prioridades – Acciones inmediatas:

- Replantear las condiciones contractuales con las contratas, exigiéndoles el tratamiento y/o cobertura de aspectos básicos del bienestar para sus trabajadores.
- Revisar con el área legal el margen de acción que se tenía para el desarrollo de políticas integrales de bienestar que debían ahora considerar el manejo del personal aliado.
- La necesidad de que los líderes/coordinadores del CD fuesen capacitados y concientizados sobre la importancia del bienestar y sus efectos en la productividad.
- Conocer mejor la realidad de los trabajadores en general, entenderlos y tratarlos como equipo.

En proyección - Darle seguimiento:

- Renovación de casilleros del personal aliado
- Implementación de una sala de descanso para todo el personal operativo del CD
- Implementación de nuevas rutas en el servicio de movilidad para todo el personal operativo del CD
- Gestión de beneficios corporativos focalizados

Etapas 6 – Observaciones críticas

Fuera de estas acciones y continuando con el proceso de intervención a partir de la evaluación de los resultados de la encuesta, el equipo de GDT conformado por la trabajadora social, la psicóloga, el médico ocupacional y el practicante de bienestar, iniciaron una serie de entrevistas personales y grupales y algunos focus group por área. Buscaban con ello ahondar en las reales causas de lo observado en las encuestas, en conjunto crear posibles acciones/soluciones y con la constancia retomar la confianza de los trabajadores frente a su gestión.

El único inconveniente es que para estas actividades post encuesta, como talleres y capacitaciones solo se estaba considerando la participación del personal propio, el personal aliado (tercero) si bien había completado el cuestionario no fue participe de alguna iniciativa de parte de GDT.

Estas gestiones fueron observadas por la gerencia de operaciones pues era evidente que no se estaba trabajando de manera efectiva y cohesionada. Haber solicitado la opinión del personal aliado para luego considerar solo al personal propio en las actividades de respuesta, iba solo a remarcar aún más el sentimiento de inferioridad que tenían y nos alejaría de tener políticas de bienestar realmente integrales e inclusivas.

Esta situación marco un punto de quiebre para mí, pude compartir con mi jefe directo, el gerente de operaciones, mi posición frente a este accionar que a mi parecer nos regresaba al inicio. Pude comprender que no se estaba trabajando bajo la misma visión y que la negativa a evaluar cambios

provenía de bases más profundas como el miedo a fracaso por el uso de nuevas prácticas o el temor a la competencia profesional.

Se tienen siempre las mejores intenciones, cada persona que llegaba al área de recursos humanos empezaba a hacer cambios significativos hasta que de pronto la frenaban. Lo que pasa es que hay que cambiar de forma de ver las cosas más que pensar en estar cambiando de personas. (...) Ex Supervisor del área de Operaciones

Etapas 7 – Gestionando sobre lo posible

Igualmente, el trabajo siguió y en coordinación con la Gerencia de operaciones mis acciones se centrarían un poco más en gestionar con la administración de las contratas diferentes medidas que garantizaran y procuraran el bienestar de los trabajadores dentro del CD en especial del grupo aliado.

Para esto se establecieron compromisos de mejora en ámbitos de bienestar, a corto y largo plazo, bajo una supervisión periódica de mi parte. Se le compartieron también una serie de contactos con los que podrían coordinar bajo su responsabilidad y control, la instauración de algunos convenios corporativos beneficiosos para su personal (hasta el momento no tenían ninguno); esto con el fin de igualar o acercarse a la propuesta que ya manejaba Contrans.

Se les presento también la oportunidad de trabajar con el mismo proveedor de concesionario (manejando su propia modalidad de descuento) y se dejó abierta la posibilidad de que bajo una acción coordinada se pudieran desarrollar actividades de recreación que integraran a todo el equipo; esto bajo una participación regulada.

Por ello se organizó bajo la supervisión de la Gerencia de Operaciones una Gymkhana deportiva que integró a todo el personal del CD Lurín, contando con la participación tanto del personal propio como aliado. Se realizó en las instalaciones de la empresa y contó con el 80% de asistencia de todo el personal operativo de la sede.

Esta actividad fue la antesala del campeonato deportivo de la empresa, el mismo que estaba siendo coordinado por GDT y estaba considerando la participación solo del personal propio.

ENCUENTRO DEPORTIVO GYMKHANA

PARTICIPA E INSCRIBE A TU EQUIPO
CON TU SUPERVISOR HASTA EL
MARTES 25 DE ABRIL.

FÚTBOL - VOLEY MIXTO

HORA: 2:00 P.M.

29/ABR.

CAMPO DEPORTIVO LEO

CD - LURIN / *REVISA LAS BASES

Etapas 8 – Procesos de cambio

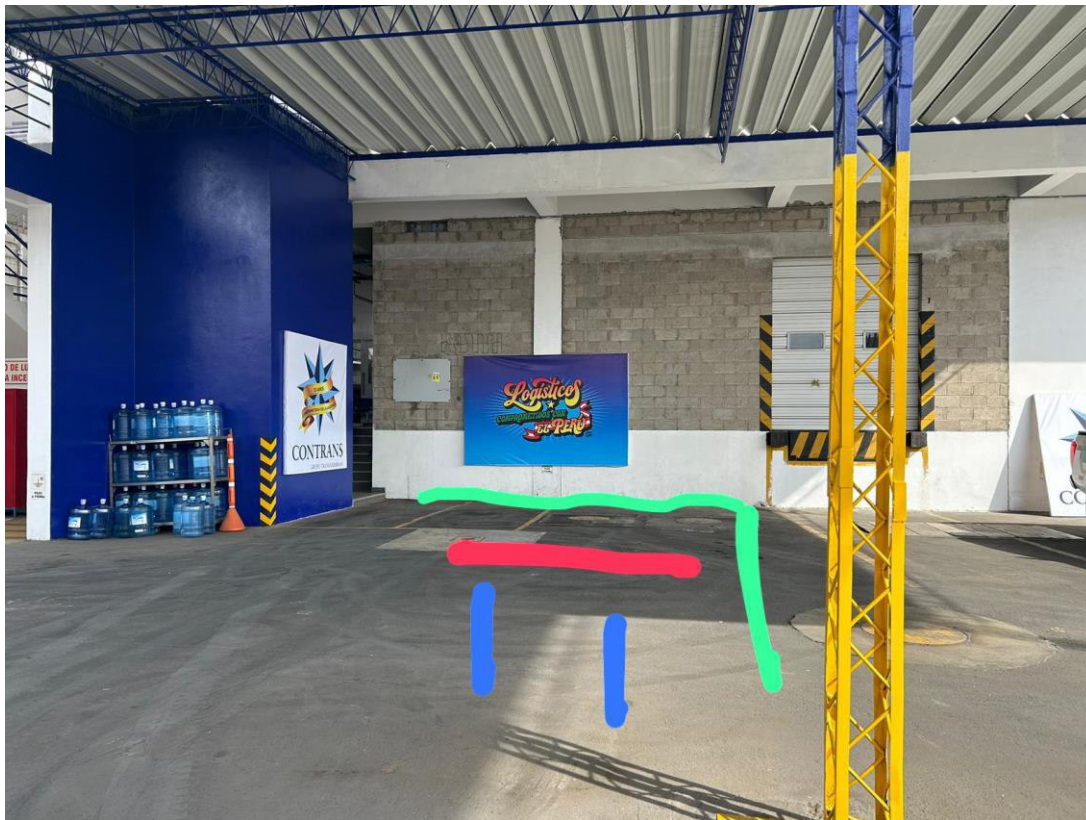
Con la autorización/coordinación de diferentes áreas de la empresa como logística, SST y Gestión del Talento se destinó un área de las instalaciones de la empresa para la instalación/renovación de nuevos vestidores para el personal aliado, esta instalación correría a cuenta de la administración de cada contrata y su ejecución sería supervisada y regulada por mi parte con apoyo del área de SST.

Asimismo, se consideró la necesidad de contar con un espacio amplio, ordenado e idóneo que pudiera proyectar un área de descanso para todo el personal pues hasta el momento descansaban en las escaleras del patio general o en donde hubiera espacio libre para sentarse, aunque fuera el piso.



“Zonas de descanso”

GDT inicio las gestiones necesarias con el área de infraestructura para la implementación de un espacio de descanso y con el área de comunicaciones para que este espacio también sirviera para fomentar una fluida comunicación con el personal. Para ello presente una serie de propuestas que entraron en revisión con el equipo de GDT.



Proyecto de espacio de zona de descanso





Proyecto de mural para fortalecer el sentido de pertenencia

Etapa 9 – Desafíos reales

Durante todo este proceso de coordinaciones para mejoras en la vida laboral de los trabajadores, se contó con el apoyo al 100% del Gerente, del jefe de operaciones y de todo el equipo de supervisores/líderes de área. También se tenía siempre el apoyo/supervisión cercana de la jefatura de GDT, quien había tomado en los últimos meses un rol más auditor que promotor. Haciendo cada vez más difícil desarrollar las nuevas propuestas que se presentaban a la GO.

Precisamente esta resistencia por parte de la jefatura de GDT fue haciéndose más notoria en el desarrollo de las coordinaciones y cumplimiento de los acuerdos con las contratas, lo que debía significar una alianza en pro del bienestar para el logro de objetivos comunes, se desvirtuó en una competencia de beneficios que terminaba siempre remarcando aún más los límites de cada grupo.

Por último, en el mes de junio 2023 recibo la indicación de que mi cargo estaría siendo asumido por la gerencia de Gestión del Talento quedando bajo la jefatura de GDT. Lo que implicaba que se evaluaría mi continuidad revisando si mi perfil coincidía con las expectativas del puesto y los objetivos de la empresa. Considerando la distancia entre nuestras formas de trabajo, decido dar un paso al costado y

también se me comunica que no continuaría bajo el equipo de GDT. Dejando así el proyecto encaminado y bajo la gestión completa de GDT.

Etapas 10 – Valoración

Para efectos de este proyecto de sistematización pude contactar con algunos operarios que siguieron trabajando posterior a mi salida y con algunos que hasta el momento laboran en Contrans. Sé por ellos, en base a las entrevistas realizadas, que muchas de las propuestas que presentamos durante mi gestión fueron desarrolladas luego y con el tiempo se mantuvieron, convirtiéndose prácticas de bienestar que ahora consideran implícitas dentro de sus derechos como trabajadores.

7. Análisis e interpretación crítica de la experiencia

7.1 Problemáticas encontradas

A lo largo de esta experiencia pude evidenciar múltiples problemáticas que reflejan tanto la complejidad del entorno organizacional como los desafíos estructurales en la gestión del bienestar.

Reconocer la marcada fragmentación que existía entre el personal propio y el personal tercero o aliado como los llamaban, producto de las diferentes prácticas de bienestar internas que generaban barreras simbólicas, afectivas y operativas dentro del CD Lurín, fue la razón que dio inicio esta intervención.

Ser consciente de las diferencias entre ellos, las cuales se expresaban no solo en las condiciones contractuales, sino también en el acceso desigual a condiciones de bienestar, reconocimiento y espacios de participación dentro de la misma empresa, me permitió entender porqué se generaban otros problemas como la alta rotación, el mal clima laboral, la dificultad para cubrir o mantener la cantidad de operarios necesarios para la operación y principalmente porqué aun siendo una empresa tan grande y con recursos para hacerlo, no lograba impactar en el bienestar de sus colaboradores.

Esta brecha profundamente instalada en la cultura organizacional del CD Lurín promovía dinámicas de exclusión silenciosas, debilitaba el sentido de pertenencia y generaba una experiencia laboral radicalmente distinta entre ambos grupos, a pesar de compartir funciones, espacios y objetivos operativos.

Si bien la modificación a la normativa sobre la tercerización fue un punto de quiebre - pues de alguna manera obligaba a las empresas que trabajaban con personal tercerizado a revisar sus políticas - en su aplicación se revelaron varios vacíos institucionales respecto a la construcción de un modelo de bienestar inclusivo.

A pesar de las buenas intenciones de algunos actores clave, la cultura organizacional aún se sostenía sobre prácticas rígidas, desactualizadas y poco permeables a la transformación humana. Desde su concepción, gran parte de los programas de bienestar no habían sido diseñados bajo una visión integral pegada a la realidad del CD y entonces muchos no generaban impacto o simplemente no se conocían o no se practicaban con la regularidad necesaria. Cabe recalcar que ahora, por ley, era una obligación para la empresa garantizar la igualdad y el acceso a beneficios del personal tercero, cuando siempre lo habían considerado como una responsabilidad netamente de las contratas.

Otra problemática crucial fue la débil articulación entre áreas estratégicas como la de Gestión del Talento y la Gerencia de Operaciones. Inicialmente por su ubicación, pues las oficinas principales de GDT se encontraban en la sede de Callao desde donde trabajaba todo el equipo, lo que dificultaba la camaradería, la comunicación fluida y el trabajo en conjunto con el personal operativo del CD de Lurín. Así, desde un principio se contrapusieron diferentes formas de ver y manejar el bienestar. Por mi parte bajo la Gerencia de Operaciones, consideraba en mis gestiones a todo el personal que estuviera ligado a la operación sin distinción, sin importar si provenían de una contrata o eran personal propio. Mientras que GDT solo consideraba al personal propio como su objeto de intervención; para las actividades regulares de bienestar, para la aplicación de sus diversos programas y hasta para las encuestas de salida.

Pude apreciar también que, al estar mis funciones orientadas a la gestión del recurso humano, se generaron ciertas discusiones entre GDT y la Gerencia de Operaciones debido a la injerencia de mi cargo. ¿le estaba quitando protagonismo a GDT? ¿Mis gestiones generaban un mayor acercamiento hacia todo el personal y esto era negativo? Percibía cierto celo profesional debido a que de manera orgánica mi trato con el personal en general había generado lazos estrechos y de confianza que GDT no había conseguido en mucho tiempo, quizá también porque hasta antes de mi llegada el personal no veía la presencia de alguien constante (en sede) que velara por sus intereses y necesidades o que siquiera los escuchara (recordemos que las oficinas de GDT estaban en Callao y en Lurín solo tenían a un practicante).

Toda esta desconexión se tradujo en tensiones sobre el control de los programas de bienestar que se estaban revisando de cerca, definir quien los guiaba, qué equipo le daría seguimiento y a quienes se involucraría en su desarrollo. Situación que se degeneró en una burocracia que limitó el alcance de muchas iniciativas que se presentaron a la Gerencia de Operaciones para el mejoramiento del clima laboral en el CD.

Podemos concretar así que la falta de visión compartida entre liderazgos impidió consolidar un enfoque sistémico y colaborativo, dificultando el cambio cultural necesario para considerar el

bienestar de manera integral. Si lo vemos en retrospectiva, puede afirmarse que existió una contradicción estructural: se buscaba mejorar la experiencia laboral, pero se reproducían prácticas excluyentes desde los propios mecanismos institucionales. Los objetivos de la empresa eran claros, pero la cultura organizacional se apoyaba en políticas que no estaban alineadas a esos objetivos, por lo que el manejo del bienestar no era un punto de llegada en común.

También es importante resaltar que la ausencia de indicadores integrados para evaluar el bienestar desde una mirada estratégica impidió tomar decisiones más acertadas pues no se podían medir el impacto de los programas y revisar los resultados de manera general para considerar ajustes en su diseño. Lo que tampoco le dio visibilidad a los problemas identificados.

Desde una perspectiva actualizada, hoy estas situaciones resultan insostenibles. Las organizaciones modernas no pueden seguir gestionando el bienestar como un apéndice decorativo o asistencial, de manera aislada de la realidad, sin contemplar el efecto que tienen sus políticas frente a sus trabajadores en general. Lo óptimo es gestionar el bienestar bajo una visión integral que funcione como una condición estructural para la productividad, sostenibilidad y reputación corporativa. En contextos cada vez más volubles, emocionalmente demandantes y orientados al propósito, estas brechas representan riesgos estratégicos reales que pueden cambiar la realidad del mercado laboral.

Desconocimiento del concepto y alcance del bienestar laboral en contextos de tercerización

A lo largo del desarrollo de esta sistematización pude reconocer que la problemática más urgente de atender sigue siendo el desconocimiento del concepto de bienestar integral. Aún nos cuesta entender cómo se deben estructurar en la práctica las políticas de bienestar bajo una visión integral e inclusiva. Qué enfoques debemos considerar para que en su configuración se proyecten acciones que realmente impacten y le generen un beneficio no solo a la empresa sino a los colaboradores y a nivel global.

Constatar en esta experiencia que el bienestar sigue confundándose con la dotación de beneficios aislados o actividades recreativas me reveló que su comprensión aun es limitada y distorsionada en el ámbito organizacional. Mas aún si consideramos que, desde un enfoque biopsicosocial y organizacional, el bienestar laboral debe abordarse de manera integral, valorando no solo las condiciones físicas adecuadas o las compensaciones tangibles, sino que también debe considerar una experiencia subjetiva que articule factores emocionales, culturales y estructurales dentro del entorno de trabajo y para todo el equipo.

Es importante establecer que una visión equivocada del bienestar suele impedir que las políticas de bienestar estén verdaderamente alineadas con las necesidades reales de los colaboradores y de la empresa. Al no existir una noción compartida y profunda sobre su manejo, la gestión se torna

superficial, desarticulada o simplemente reactiva. No se trabajan sobre las causas estructurales de los problemas (como el liderazgo, la carga laboral, la inequidad o el clima laboral), sino sobre los síntomas visibles, como la productividad o la rotación; generando acciones de corto alcance y de bajo impacto.

Si hablamos del bienestar laboral en un contexto de tercerización la situación es aún más crítica, pues el desconocimiento de la norma enmarca y muchas veces justifica un accionar restrictivo y hasta discriminador que tiende a generar relaciones laborales más frágiles y con menor sentido de pertenencia, promoviendo un sentimiento claro de desigualdad frente al personal directo. Al no reconocer al trabajador tercerizado como parte del sistema organizacional y como sujeto de derechos organizacionales, se consolidan formas de exclusión y precariedad emocional, que los invisibilizan y los excluyen de las estrategias de mejoras que pueden construir políticas de bienestar verdaderamente inclusivas.

Se crean iniciativas desarticuladas, pensadas solo para el personal directo, dejando fuera a un número importante de colaboradores que también forman parte activa de la operación diaria. Esta exclusión debilita el clima laboral, rompe la cohesión interna, genera un malestar estructural difícil de revertir pues afecta directamente en las emociones de los trabajadores y si no se atiende con una mirada estratégica le significará un gran obstáculo a la empresa para lograr una cultura organizacional justa y cohesionada.

Sumando a todo este escenario esta la posición de las empresas contratantes que muchas veces asumen que la responsabilidad del bienestar es exclusiva de las contratadas sin tomar en cuenta el espacio físico, cultural y simbólico que comparten los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

Como trabajadores sociales deberíamos intervenir en la generación de conceptos, en la creación de metodologías y de enfoques integrales que gestionen el bienestar laboral con una perspectiva más amplia y responsable. Es necesario plantear la integralidad del ser como base para la creación de políticas laborales oportunas y eficientes. Superar las limitaciones implica repensar los roles, responsabilidades y prácticas de la gestión de recursos humanos ahora desde un enfoque sistémico, ético y más humano.

El rol integrador como una responsabilidad ética del Trabajo Social en modelos de tercerización

Que tan importante es tener una visión correcta del bienestar laboral en la estructuración de un plan de trabajo y por ende en el diseño de programas de bienestar. ¿Será que somos sólo los Trabajadores Sociales los llamados a generar un cambio honesto y justo? ¿Qué tan difícil es evidenciar que la adecuada gestión del bienestar se traduce en beneficios para la empresa? ¿Qué se necesita para

trabajar con la genuina intención de generar cambios significativos y sostenibles en pro del bienestar? Estas preguntas habían rondado mi mente durante el desarrollo de mi experiencia en Contrans.

Era testigo de cómo, quienes intervenían en la gestión del bienestar en el CD, lo hacían desde una lógica propia, respondiendo a sus propios intereses, asumiendo en su mayoría responsabilidades administrativas/operativas que solo mantenían el orden sin propiciar cambios reales. Quizá producto del desconocimiento, de pronto por una falta de interés real, me cuestionaba si también tenía relación el hecho de que, en puestos clave, como el de la jefatura de Gestión del Talento (RRHH), no se tuviera a alguien capacitado idóneamente en la gestión de bienestar.

Es cierto que en la realidad muchas veces como trabajadores sociales nos encontramos en el medio, entre la empresa y el colaborador. Sin tener un margen de acción consistente que nos permita gestionar con toda libertad. Pero ¿cómo manejamos esto? ¿Qué herramientas encontramos para expandir nuestras posibilidades bajo una mirada crítica y ética? Si desde nuestra formación hemos aprendido a cuestionarnos, a leer entre las grietas, a actuar sobre lo imposible para hacerlo real. El Trabajo Social no es neutral.

Existe si bien es cierto un contexto que considera límites, ya sea contractuales o comerciales como en el caso de la tercerización; en la práctica podemos abrirnos campo construyendo desde la legitimidad profesional, desde el vínculo humano. Escuchar, observar, documentar, proponer; a veces no se puede cambiar la estructura, pero sí modificar el enfoque de la interacción. Como lo plantea Ander – Egg, el compromiso del profesional está siempre con las personas, aun incluso cuando el sistema nos ubica en posiciones funcionales.

Este escenario no debería significar una confrontación directa, sino más bien una resistencia ética inteligente, donde las necesidades humanas puedan traducirse en argumentos consistentes que dialoguen y negocien con la lógica empresarial, pues no olvidemos que como parte de un mundo capitalizado los objetivos de la organización están fijos y en su mayoría responden a indicadores de productividad. Por ello la importancia también de proyectar nuestras acciones bajo esos mismos indicadores y con el mismo lenguaje, lo que expone la necesidad de profesionalizar en otros campos como la analítica de datos, el manejo de indicadores y otras herramientas potenciadoras.

La resistencia al cambio como principal desafío

En el desarrollo de esta experiencia una de las principales barreras para la intervención y reestructuración del bienestar desde una perspectiva integral, fue la resistencia al cambio por parte de ciertos actores clave dentro de la organización, particularmente en áreas estratégicas como la de Gestión del Talento. Si bien esta resistencia no era explícita ni frontal, generaba un clima tenso que se

expresaba en el silencio administrativo, en la lentitud para validar iniciativas nuevas, y en la preferencia por mantener prácticas tradicionales que excluían al personal aliado, bajo la justificación de evitar riesgos legales.

Este fenómeno refleja una cultura organizacional aún arraigada en estructuras rígidas, donde el cambio se ve más como amenaza que como oportunidad. Donde la toma de decisiones esta a cargo de líderes con una visión más centrada en la productividad que las personas, por lo que se consideran innecesaria la intervención en el recurso humano. En estos escenarios la gestión de cambios es mas lenta pues debe evaluarse por una línea larga de mando, donde el mensaje puede perder impacto por lo burocrático del proceso de comunicación.

Suele pasar como en Contrans, que, a pesar de contar con evidencia clara, como los resultados de la encuesta de clima, los testimonios de los operarios y la información recogida en mi experiencia previa. La implementación de propuestas innovadoras como incluir al personal tercerizado en las acciones de bienestar generaba fricción, dudas y postergaciones, incluso desde áreas llamadas a liderar la transformación.

La resistencia al cambio, en este caso, no solo limitó la expansión del enfoque de bienestar, sino que afectó la coherencia institucional, debilitando la confianza del personal y restando legitimidad a los procesos de mejora que ya se venían dando.

No podemos subestimar la percepción de los trabajadores que identifican claramente cómo les afectan las dinámicas internas, el percibir que su voz no es escuchada a pesar de tener representación, reconocer que sus líderes enfrentan diferentes intereses que no los involucran, termina distanciándolos de una visión de grupo. Perder la confianza en el mensaje porque no es consecuente con las acciones termina por resumirlos en la resignación y los lleva como punto final a su desvinculación.

Desde el Trabajo Social, esta experiencia reafirma que promover el bienestar implica también gestionar el cambio, leer el clima institucional, identificar aliados y detractores, generar condiciones de confianza, y sostener una narrativa lógica que legitime la intervención. El bienestar no se impone: se construye paso a paso, en medio de tensiones, con estrategia, evidencia, coordinación y humanidad.

8. Lecciones aprendidas

La experiencia laboral es total

Este proceso de sistematización me hace revalorar en demasía nuestro rol como agentes de cambio. Sé que somos los llamados a cambiar nuestra sociedad con propuestas de mejora más conscientes y reales, pero para ello necesitamos armarnos de conocimiento teórico y técnico, todo lo que nos permita presentarnos a la sociedad con fuerza y de manera legítima.

Para ello considero que es oportuno mantenernos actualizados, no solo con las herramientas que nos permitan gestionar programas o proyectos de bienestar, sino también utilizar la tecnología a nuestro favor para proyectar necesidades reales en términos que sean entendibles y de interés global.

Es necesario también considerar nuevos enfoques sociales respecto a la gestión de personas, considerar que actualmente se maneja un modelo integral en la gestión de políticas y programas de bienestar para que realmente toda gestión logre un impacto considerable y sostenible.

Alcanzar cambios estructurales es un proceso de largo aliento que debe ocupar nuestro interés más sincero permanentemente, manteniéndonos atentos a cómo se mueven los diferentes factores que intervienen en el bienestar de las personas. La experiencia laboral siempre es global.

El bienestar debe partir de un trabajo en conjunto

Uno de los principales aprendizajes que me deja esta experiencia es que el bienestar laboral no puede ni debería ser una tarea exclusiva del área de Recursos Humanos. Querer gestionarlo desde una lógica centralizada y unilateral terminará reduciendo su impacto y convertirá nuestra intervención en una lista de actividades, desvinculadas de la vida real del trabajador. Por el contrario, el bienestar solo puede consolidarse cuando se reconoce como una responsabilidad compartida entre todos los niveles y actores de la organización

Esta experiencia me demostró que cuando se logra articular el compromiso de los líderes, las acciones de bienestar se vuelven más legítimas, sostenibles y efectivas. Cuando cada uno cumple su rol de manera consciente - desde facilitar condiciones, hasta modelar actitudes, contener emocionalmente o solo sumar al reconocimiento del esfuerzo de otro – el logro es de todos, reafirmandose el sentido de pertenencia y fortaleciendo las dinámicas de equipo- se genera una consciencia de grupo que es integradora y solvente.

El bienestar, entonces, no es un resultado matemático o automático de tan solo tener políticas o presupuestos disponibles. Es un proceso relacional, que se construye en la práctica diaria, en el trato justo, en la escucha activa. Es un logro compartido cuando se convierte en parte de la cultura, y cuando todos —desde la alta dirección hasta el operario más nuevo— comprenden que cuidarnos mutuamente es también una forma de hacer empresa.

El conocimiento del marco legal como base para la acción

Considero que esta es la lección más importante de toda la experiencia. Reconocer el valor estratégico de dominar el marco legal laboral vigente en el que se trabaja, que enmarca nuestro accionar, nuestra intervención, más aún si la experiencia se desarrolla en un contexto tan complejo como la tercerización.

Trabajar de la mano con la normativa legal que sostiene nuestras acciones, de alguna manera garantiza y justifica nuestras propuestas. En el caso de la tercerización, por ejemplo, la normal, regula y promueve la integración del personal, por ello es clave manejarla pues nos permitirá tener un mayor margen de acción frente a las regulaciones que la empresa asuma y nos dará el soporte necesario para que el diseño y desarrollo de nuestros planes de trabajo sean eficientes y sostenibles en el tiempo.

Hay que considerar que en múltiples ocasiones las propuestas de bienestar se quedan estancadas, o como en mi experiencia, son descartadas por temores infundados, motivados más por interpretaciones erróneas o desconocimiento normativo que por verdaderas restricciones legales.

Por lo que conocer con claridad las bases legales de leyes como la Ley N° 29245, su reglamento y las modificaciones del DS 001-2022-TR y otras normas de protección laboral, nos permitirán como Trabajadores Sociales sustentar técnicamente nuestras propuestas y confrontar discursos de resistencia que se escudan en supuestas “limitaciones legales”.

Este conocimiento legal no solo nos dará mayor capacidad de argumentación y negociación, sino que fortalecerá nuestro rol profesional frente a la empresa y abrirá caminos más sólidos hacia la equidad.

9. Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Clappitt, P. G. (2016). *Communicating for managerial effectiveness: Challenges, strategies, solutions*. Sage Publications.
- Goleman, D. (2013). *El líder resonante crea más*. Editorial Kairós.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9–22.
- Haro Hernández, M. L. (2016). *La entrevista cualitativa: una herramienta para la investigación en ciencias sociales*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

- ISO 26000. (2010). **Guía sobre responsabilidad social**. International Organization for Standardization.
- Jacob, M. (2017). **The Employee Experience Advantage**. Wiley.
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How work–family research can finally have an impact in organizations. **Industrial and Organizational Psychology*, 4*(3), 352–369.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). **Motivation and organizational climate**. Harvard University Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. **Psychological Review*, 50*(4), 370–396.
- Noe, R. A. (2020). **Employee training and development** (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- OMS – Organización Mundial de la Salud. (2022). **Entornos laborales saludables: un modelo para la acción**. <https://www.who.int/>
- Pink, D. H. (2009). **La sorprendente verdad sobre qué nos motiva**. Gestión 2000.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). **Comportamiento organizacional** (17.ª ed.). Pearson Educación.
- Sampieri, R. H. (2018). **Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta** (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Zambrano, M., & García, M. (2018). Bienestar organizacional: un enfoque estratégico. **Revista Ciencias Estratégicas**, 26(37), 90–101.
- Decreto Supremo N.º 001-2022-TR. Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/>
- Ley N.º 29973. Ley General de la Persona con Discapacidad. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/>

10. Anexos

- ***Guía de entrevistas***
- ***Encuesta de Clima Laboral***

Guía de Entrevista Semiestructurada

Proceso de Recuperación de la Experiencia

Propósito: Reconstruir el proceso vivido desde la mirada de los actores involucrados, identificando hechos significativos, tensiones, aprendizajes, emociones y valoraciones.

1. Datos Generales del Entrevistado

- Nombre (opcional):
- Edad:
- Sexo:
- Cargo o rol dentro de la experiencia:
- Tiempo de vinculación con la organización:

2. Contextualización personal

- ¿Cómo llegaste a participar en esta experiencia?
- ¿Qué rol desempeñaste durante el proceso?
- ¿Cuáles eran tus principales responsabilidades?

3. Inicio de la experiencia

- ¿Recuerdas cómo empezó esta iniciativa/intervención?
- ¿Qué expectativas tenías al inicio del proceso?
- ¿Qué problemas o necesidades se buscaban atender?

4. Desarrollo del proceso

- ¿Cómo fue el desarrollo de la experiencia desde tu perspectiva?
- ¿Qué momentos consideras que fueron más significativos o decisivos?
- ¿Hubo dificultades o tensiones durante el proceso? ¿Cuáles y cómo se enfrentaron?

5. Participación y relaciones

- ¿Qué tanto sentiste que tu participación fue escuchada o tomada en cuenta?
- ¿Cómo fue la relación entre los distintos actores (propios, tercerizados, jefaturas, , etc.)?
- ¿Notaste alguna diferencia de trato entre grupos?

6. Resultados y valoraciones

- ¿Qué resultados percibes que dejó esta experiencia, tanto a nivel personal como colectivo?

- ¿Crees que hubo cambios sostenibles? ¿Cuáles?

7. Emociones y sentido

- ¿Cómo te sentiste durante el proceso?

- ¿Hubo momentos que te marcaron especialmente (para bien o para mal)?

8. Mirada crítica y propositiva

- ¿Qué recomendaciones diarias para experiencias similares en el futuro?

- ¿Qué no debería repetirse?

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL – OPERACIONES LOGÍSTICAS

Agradecemos que puedas participar de esta breve encuesta que busca identificar los puntos de mejora en el funcionamiento de la empresa respecto al clima laboral.

Recuerda que es anónima y confidencial, esperamos tu honestidad y objetividad para obtener los resultados más reales.

Cuenta en la que trabajas:	Cuentas Varias () BPA () Promart () Inventario () DAS ()
Empresa:	Contrans () Aliados DYT () Aliados Macedo ()
Mes y año de ingreso:	
Nombre de tu supervisor:	

Criterios de evaluación:

Nunca = 1	Casi Nunca = 2	A veces = 3	Casi siempre = 4	Siempre = 5
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

		1	2	3	4	5
1	Cuando llegué a Contrans me sentí bienvenido.					
2	Me capacitaron adecuadamente para realizar las funciones que tengo a mi cargo.					
3	El trabajo que realizo me permite desarrollar nuevas habilidades, siempre aprendo cosas nuevas.					
4	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.					
5	El trabajo es asignado de manera equitativa , no hay diferencias ni preferencias entre mis compañeros de Contrans o aliados.					
6	Los logros de mi área son felicitados, reconocidos y comunicados por la empresa.					
7	De mi supervisor recibo una retroalimentación oportuna y constante que ayuda a mejorar mi desempeño.					
8	En las charlas de apertura mi supervisor establece claramente las metas y tareas que como equipo y de manera individual debemos alcanzar /realizar.					
9	Mis horarios/cambios de turno son comunicados por mi supervisor con el tiempo debido.					
10	Mis sugerencias y comentarios para optimizar el trabajo son tomados en cuenta por mi supervisor y/o la empresa.					
11	Frente a un error, mi supervisor corrige adecuadamente reforzando la manera correcta de realizar el trabajo.					
12	La evaluación de mi trabajo por parte de mi supervisor es justa y considerada.					
13	Mi supervisor fomenta el respeto entre todos los del área, sin hacer diferencias.					
14	Considero que mi supervisor es accesible , me inspira confianza.					
15	Mi supervisor es reconocido y respetado en el equipo por ser un buen líder .					

		1	2	3	4	5
16	Entre mis compañeros hay buena comunicación y trato sin importar si son de Contrans o aliados.					
17	En mi área, entre mis compañeros se fomenta el trabajo en equipo.					
18	Puedo contar con el apoyo de mis compañeros cuando tengo problemas con mi trabajo.					
19	El trato/comunicación de mis superiores (gestores, jefes y gerentes) hacia mí, es amable y accesible.					
20	Considero que existe un buen ambiente de trabajo. La empresa propicia un buen clima laboral.					
21	La empresa escucha mis sugerencias y considera mis necesidades.					
22	La empresa se preocupa y promueve una vida saludable.					
23	Tengo un lugar de descanso adecuado.					
24	Mi trabajo es valorado y mi esfuerzo es reconocido por la empresa y mis superiores.					
25	Tengo una respuesta oportuna y clara sobre mis pagos y descuentos.					
26	Los comunicados internos me dan información útil.					
27	La comunicación interna es una actividad permanente y planificada, siempre me entero de todo lo que la empresa tiene para mí.					
28	Tengo información sobre los puestos vacantes en la empresa.					
29	Considero que puedo crecer profesionalmente en Contrans.					
30	Estoy orgulloso de pertenecer a familia Contrans y recomiendo trabajar aquí.					
31	He hecho buenos amigos en Contrans.					

¿Qué consideras que puede mejorar el clima laboral dentro de la empresa?

¿Que hace que me quede en CONTRANS?

GRACIAS POR TU TIEMPO, SEAMOS TODOS PARTE DEL CAMBIO PARA HACER DE NUESTRA EMPRESA, EL MEJOR LUGA PARA TRABAJAR!