UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL:

“Resolución de conflictos para la mejora del clima laboral en la empresa Consulting Advisers SAC, Distrito de Lurín - Lima 2022 - 2024”

Para optar el título profesional de:
LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL

PRESENTADO POR:
Bach. Maria Luisa GUTIERREZ ROJAS

ASESORA:
Mg. Roberta GARCÍA DE LA CRUZ

AYACUCHO - PERÚ

2026

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por ser mi guía constante y mi fortaleza en cada desafío. A mis padres, Julio Gutiérrez y Anselma Rojas, les dedico este logro como reflejo de su amor, esfuerzo y sacrificio incondicional.

A mis hermanos Evelin, Kevin y a mi sobrina Massiel, por ser mi inspiración diaria y el motor que me impulsa a seguir creciendo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a Dios, por su guía, por fortalecerme en cada paso y permitirme llegar hasta aquí con determinación y esperanza. Agradezco a la persona que he sido en este proceso: disciplinada, persistente y valiente.

Agradezco a cada decisión que me trajo aquí, incluso aquellos difíciles que implicaron renuncias, desvelos y cansancio físico o emocional.

Me reconozco por haber encontrado equilibrio entre el trabajo, los estudios y la vida personal. Porque a pesar de todo, nunca solté mis metas.

A los trabajadores(as) quienes se acercaron a contarme sus problemas y confiar sobre todo en mi capacidad de resolución de problemas, quienes me impulsaron a desarrollar nuevas estrategias de resolución de conflictos para contar con un entorno de trabajo más saludable.

A los docentes de la escuela profesional de trabajo social, por su entrega, sabiduría y orientación de mi formación universitaria. Gracias por sembrar en mí el compromiso ético y profesional que hoy me acompaña.

Agradezco de manera especial a la **Mag. García De La Cruz, Roberta**, por el asesoramiento que me brindó durante todo el proceso de elaboración de la presente sistematización de experiencia.

A la empresa Consulting Advisers SAC, por brindarme la oportunidad de aplicar mis conocimientos en un contexto real y desafiante, y a todo el equipo humano con el que compartí aprendizajes, experiencias y retos en el área de Bienestar Social.

A mí compañero de vida por motivarme a seguir creciendo a nivel profesional, amigas, colegas y compañeras de camino, por sus palabras de aliento, compañía y apoyo incondicional en cada etapa de este proceso.

A todos los que, de una u otra forma, sumaron a este logro: gracias por creer en mí.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii
ÍNDICE GENERAL iv
ÍNDICE DE TABLAS viii
ÍNDICE DE FIGURAS ix
RESUMEN x
INTRODUCCIÓN xi
CAPITULO I 14
Caracteristicas De La Empresa Consulting Advisers Sac Y Del Distrito Donde Se Genera La Experiencia Profesional 14
1.1 Caracterización institucional 14
1.2 Presencia en planta del cliente intradevco – planta detergente 17
1.3 Entorno de intervención: intradevco industrial S.A. 17
1.4 Descripción del entorno: Distrito de Lurín 18
CAPITULO II 21
Intervención profesional en el área de Bienestar Social de la Empresa Consulting Advisers S.A.C 21
2.1 Programas implementados 2022 – 2024 23
2.1.1 Programa de convivencia social 23
2.2 Programa de equilibrio psicosocial 24
2.3 Programa de prevención y promoción de la salud integral: 27
2.4 Programa de promoción y prevención en seguridad, salud y medio ambiente: 28
2.5 Diagnóstico y métodos utilizados para el recojo de información desde el Trabajo Social: 33
2.5.1 Herramientas de diagnóstico aplicadas: 34
2.5.2 Necesidades urgentes identificadas 37
2.5.3 Problemática identificada 37
2.6 Conflictos interpersonales recurrentes 40
2.7 Clima laboral deteriorado: 46
2.7.1 Falta de canales formales para resolver conflictos: 48
2.7.2 Ausencia de seguimiento psicosocial a casos complejos 49
2.8 Análisis de situación / diagnóstico del área de Bienestar Social 51
2.9 Resultados claves 52

2.10 Hallazgos principales 53
2.11 Conclusiones del diagnóstico 54
2.12 Importancia del área de Bienestar Social en plantas industriales. 56
2.13 Obstáculos del entorno 57
2.14 Problemas macroeconómicos 59
2.15 Antecedentes de la situación que genera la necesidad del proyecto 60
CAPITULO III 63
Justificación, marco teórico, enfoques y propuesta de intervención en el área de Bienestar Social. 63
3.1 Justificación de la experiencia a sistematizar 63
3.2 Objetivos 64
3.2.1 Objetivo general de la sistematización 64
3.2.2 Objetivos específicos de la sistematización 64
3.2.3 Objeto de sistematización 65
3.2.4 Eje de la sistematización 65
3.3 Antecedentes de la sistematización 65
3.4 Marco teórico y enfoques utilizados en la experiencia profesional 68
3.4.1 Clima laboral 68
3.4.2 Resolución de conflictos 70
3.4.3 Enfoques que sustentan la experiencia profesional 71
3.5 Proceso de elaboración e implementación del Protocolo de Resolución de Conflictos 73
3.5.1 Identificación de la problemática y necesidad de formalización 74
3.5.2 Revisión de documentos normativos y políticas internas 74
3.5.3 Diseño técnico del protocolo y de los instrumentos de intervención 74
3.5.4 Validación y coordinación con el área de Recursos Humanos 75
3.5.5 Implementación, difusión y articulación con las jefaturas 75
3.5.6 Seguimiento, evaluación y mejora continua 75
3.6 Resultados esperados 75
3.6.1 Entre los beneficios esperados destacan 76
3.7 Indicadores del objetivo 77
3.8 Herramientas de medición utilizadas 81
3.9 Fuentes de datos 82
3.9.1 Área de Bienestar Social 82

3.9.2 Área de Recursos Humanos 84
3.9.3 Supervisores de producción 86
3.9.4 Área de SSOMA (Seguridad y salud en el trabajo) 87
3.9.5 Trabajadoras operarias 89
3.10 Factores psicosociales y de clima laboral en las trabajadoras de lavavajillas y etiquetado 90
3.10.1 Carga física y trabajo repetitivo 90
3.10.2 Presión por cumplimiento de metas 91
3.10.3 Falta de comunicación efectiva con la supervisión 91
3.10.4 Ambientes laborales cerrados y monótonos 91
3.10.5 Relación interpersonal entre compañeras 91
3.10.6 Visibilidad limitada de sus aportes 91
3.10.7 Importancia de la intervención desde Trabajo Social 92
3.10.8 Encuestas internas y registros institucionales: 93
3.10.9 Presupuesto requerido y proceso de autorización 93
3.10.10 Los recursos utilizados 94
3.10.10 Aporte institucional y vinculación con la práctica profesional del Trabajo Social 95
CAPITULO IV 98
Descripción de actividades desarrolladas desde el área de Bienestar Social para la resolución de conflictos en la Empresa 98
4.1 Descripción de actividades 98
4.2 Diagnóstico situacional del clima laboral 99
4.2.1 Objetivos de la actividad 100
4.2.2 Herramientas utilizadas para su ejecución 100
4.2.3 Resultados de la actividad 101
4.3 Revisión documental y normativa interna 102
4.3.1 Objetivos de la actividad 102
4.3.2 Herramientas utilizadas para su ejecución 103
4.3.3 Resultados de la actividad 104
4.4 Talleres de sensibilización y resolución de conflictos 104
4.4.1 Objetivos: 105
4.4.2 Herramientas utilizadas para su ejecución: 105
4.4.3 Resultados obtenidos 106

4.5 Implementación de protocolo de resolución de conflictos 108
4.5.1 Objetivos 108
4.5.2 Fases del protocolo implementado 109
4.5.3 Herramientas utilizadas para su desarrollo 109
4.5.4 Resultados obtenidos 110
4.6 Mesas de diálogo grupal 111
4.6.1 Objetivos de la actividad 112
4.6.2 Herramientas utilizadas para su desarrollo 112
4.6.3 Resultados obtenidos 113
4.7 Seguimiento y monitoreo post intervención 113
4.7.1 Objetivos de la actividad 114
4.7.2 Herramientas utilizadas para su desarrollo 114
4.7.3 Resultados del seguimiento 115
4.8 Reporte estadístico y evaluación de indicadores 116
4.8.1 Objetivos de la actividad 116
4.8.2 Herramientas utilizadas para su desarrollo 116
4.8.3 Resultados obtenidos 117
CAPITULO V 120
Análisis de los resultados de la experiencia profesional 120
5.1 Características sociales, económicas y culturales de los colaboradores de la empresa 120
5.2 Resultados de la propuesta 130
5.2 Resumen de los resultados 143
LECCIONES APRENDIDAS 145
CONCLUSIONES 148
RECOMENDACIONES 151
ANEXOS 162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 24
Resumen del programa de convivencia social implementada en el periodo 2022 – 2024. 24
Tabla 2. 26
Resumen del programa equilibrio psicosocial implementadas en el periodo 2022 – 2024 26
Tabla 3. 28
Resumen del programa equilibrio psicosocial implementadas en el periodo 2022 – 2024 28
Tabla 4. 29
Resumen del programa equilibrio psicosocial implementadas en el periodo 2022 – 2024 29
Tabla 5. 39
Rotación de Personal (2022–2024) 39
Tabla 6. 42
Conflictos reportados en las áreas de lavavajillas y etiquetado 2022 42
Tabla 7. 43
Conflictos reportados en las áreas de lavavajillas y etiquetado 2023 43
Tabla 8. 45
Conflictos reportados en las áreas de lavavajillas y etiquetado 2024 45
Tabla 9. 127
Distribución de edad según estado civil de las colaboradoras del área de Lavavajillas y Etiquetado. 127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 16
Mapa del distrito de Lurín con referencia a la Planta Detergente e Intracan. 16
Figura 2. 20
Mapa del distrito de Lurín con referencia a la Planta Detergente e Intracan. 20
Figura 3. 22
Resumen de programas implementadas en el periodo 2022 – 2024. 23
Figura 4. 121
Análisis de la Composición por Sexo y Edad del Personal Operario – Planta Detergente, Consulting Advisers SAC 121
Figura 5. 123
Distribución de Procedencia y Residencia actual de las colaboradoras del área de Lavavajilla y Etiquetado. 123
Figura 6. 125
Distribución de edad según estado civil de las colaboradoras del área de Lavavajillas y Etiquetado. 125
Figura 7. 129
Distribución del nivel educativo según la procedencia geográfica de las colaboradoras del área de Lavavajillas y Etiquetado. 129
Figura 8. 132
Número de conflictos laborales registrados durante el 2022 al 2024 132
Figura 9. 134
Número de Actas de Acuerdo Post-Mediación durante el 2022 al 2024 134
Figura 10. 135
Encuesta sobre el Clima Laboral 2022 al personal de Lavavajilla y Etiquetado. 135
Figura 11. 137
Encuesta sobre el Clima Laboral 2024 al personal de Lavavajilla y Etiquetado. 137
Figura 12. 139
Encuesta sobre faltas injustificadas del personal de Lavavajilla y Etiquetado durante los años 2022 al 2024. 139
Figura 13. 141
Incremento de participación en actividades de Bienestar Social 2022 al 2024. 141

RESUMEN

El presente trabajo de sistematización tiene como propósito reconstruir, interpretar, reflexionar y analizar la experiencia profesional desarrollada en la empresa Consulting Advisers SAC, durante el periodo 2022–2024, específicamente en el área de Bienestar Social y en un contexto de **implementación del protocolo institucional de resolución de conflictos laborales**, con el objetivo de contribuir a la mejora del clima organizacional en la planta industrial del cliente Intradevco – Planta Detergente, ubicada en el distrito de Lurín. La experiencia se desarrolló con 110 operarias de producción, pertenecientes a las áreas de Lavavajillas (ambos turnos) y etiquetado.

La metodología empleada para este proceso de sistematización de experiencias se inició con la elaboración de un plan de sistematización; luego de ello se ha procedido a reconstruir la experiencia, lo que incluyo la descripción minuciosa de la misma, la formulación del eje de sistematización, la recuperación y el ordenamiento de la información; para lo cual se ha utilizado técnicas de recolección de datos: **encuestas internas, entrevistas semiestructuradas, observación directa** y **revisión documental** del área de Bienestar Social. Asimismo, se realizó el análisis crítico de la experiencia, lo que permitió llegar a conclusiones, aprendizajes y lecciones aprendidas.

Asimismo, en vínculo con los principales resultados de la experiencia profesional, se identificaron la presencia de **conflictos interpersonales recurrentes**, **deficiencias en la comunicación** y una **alta rotación de personal**, factores que afectaban directamente la convivencia y el desempeño laboral. En relación con esta situación, y a partir del diagnóstico ejecutado, se implementaron diversas estrategias como **charlas de sensibilización**, **capacitaciones en habilidades blandas** y la aplicación del **protocolo de resolución de conflictos laborales**.

Se concluye que dichas acciones permitieron reducir significativamente los reportes de conflicto, fortalecer la cultura del respeto y mejorar el clima organizacional en los espacios de intervención, evidenciando el impacto positivo del trabajo social en el entorno laboral.

Palabras clave: Conflicto laboral, clima organizacional, resolución de conflictos, bienestar social.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo principal sistematizar la experiencia desarrollada en la empresa **Consulting Advisers S.A.C.**, en su sede ubicada en el distrito de Lurín – Lima, durante los años **2022 a 2024**, con énfasis en la implementación de estrategias para la **resolución de conflictos y la mejora del clima laboral**.

En contextos laborales industrializados, como el de la planta detergente del cliente Intradevco, el área de Bienestar Social cumple un rol estratégico al abordar las diversas situaciones sociales, personales y organizacionales que afectan el desempeño y bienestar de los trabajadores (Chiavenato, 2019). Comprender y atender los conflictos interpersonales dentro del entorno laboral permite desarrollar **herramientas metodológicas que mejoran la convivencia y fortalecen la cultura organizacional** (Robbins & Judge, 2017).

Uno de los principales hallazgos del diagnóstico inicial fue la presencia de factores que afectaban negativamente el clima laboral, tales como la **comunicación deficiente, tensiones emocionales y conflictos entre trabajadoras**. A pesar de que muchas colaboradoras valoran contar con un empleo formal, no siempre disponen de las herramientas emocionales y sociales necesarias para enfrentar las exigencias del entorno laboral industrial (Goleman, 2006). La falta de atención a estos factores puede generar ambientes hostiles y afectar directamente la eficiencia operativa y la permanencia del personal.

Ante esta realidad, se diseñó e implementó el **Protocolo de intervención para la mejora del clima laboral**, una herramienta metodológica orientada a la **detección temprana, evaluación e intervención de conflictos**, complementada con estrategias preventivas como capacitaciones en habilidades blandas y charlas de sensibilización. Esta experiencia permitió no solo resolver

conflictos, sino también fortalecer el sentido de pertenencia, reducir la rotación de personal y promover una cultura de respeto y colaboración entre las operarias.

La presente sistematización visibiliza el **rol clave del trabajo social** como puente entre la gestión del talento humano y la promoción del bienestar integral en espacios laborales. Además, resalta la necesidad de intervenciones planificadas, éticas y humanizadas que respondan a las características específicas de la población trabajadora, en su mayoría mujeres jóvenes, migrantes y con horarios rotativos.

Es importante señalar que en el proceso de intervención social se presentaron algunas limitaciones propias del contexto laboral industrial. Entre ellas, la rotación constante de personal, los horarios rotativos que dificultaban la participación continua de las trabajadoras en las actividades programadas, así como el acceso restringido a determinados registros administrativos de la empresa. Estas condiciones influyeron en la continuidad del seguimiento de algunos casos y en el acceso a la información para el análisis de la experiencia profesional, lo cual fue considerado en la interpretación de los resultados y conclusiones.

El presente documento se estructura en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Presenta la **caracterización institucional** de Consulting Advisers S.A.C., así como una descripción del contexto social, económico y laboral del distrito de Lurín, permitiendo comprender el entorno donde se desarrolló la experiencia profesional.

Capítulo II: Desarrolla los **fundamentos teóricos y metodológicos** que sustentan la sistematización, abordando conceptos como conflicto laboral, clima organizacional y el rol del Trabajo Social en entornos industriales, además del tipo de sistematización aplicada y los enfoques utilizados.

Capítulo III: Expone el **proceso metodológico y diagnóstico social**, describiendo las principales problemáticas identificadas, la justificación de la sistematización y la propuesta de mejora diseñada desde el área de Bienestar Social.

Capítulo IV: Detalla las **actividades implementadas** en el marco del plan de intervención, tales como charlas, talleres, sesiones de mediación y seguimiento individual. También se analizan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del protocolo.

Capítulo V: Presenta el **análisis de resultados** considerando las características culturales, económicas y laborales de las trabajadoras, evaluando el impacto de la intervención profesional en la dinámica organizacional.

Finalmente, se incluyen las **conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos** que complementan el proceso de sistematización.

CAPITULO I

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA CONSULTING ADVISERS SAC Y DEL DISTRITO DONDE SE GENERA LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

1.1 Caracterización institucional

Consulting Advisers S.A.C. es una empresa privada dedicada a los servicios de recursos humanos y outsourcing, con más de 40 años de experiencia en consultoría y gestión del capital humano. Fundada en 1982, ha mantenido durante su trayectoria un enfoque orientado a la excelencia operativa y la mejora contiua, lo cual le permitió obtener el reconocimiento como "Empresa Peruana del Año" en 2023, en mérito a su destacada labor en el sector.

La empresa tiene como razón social **CONSULTING ADVISERS S.A.C.** (RUC: 20520883135), cuenta con un total de 310 trabajadores y su sede central se encuentra en Av. Mariscal José de la Mar N.º 1263, Dpto. 201, Miraflores – Lima. El coordinador de Recursos Humanos destacado en las plantas industriales del cliente **INTRADEVCO INDUSTRIAL** es Juan Carlos León Francia (correo: coordinador.intra@gca.pe), la página web oficial es: www.consultingadvisers.com.

La sede central se ubica en la Av. Mariscal José de la Mar N.º 1263, Dpto. 201, en el distrito de Miraflores. La empresa es reconocida por su compromiso con la calidad del servicio, la eficiencia operativa y el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional.

Especialistas en intermediación laboral, Consulting Advisers S.A.C. ofrece una alternativa eficaz para organizaciones que requieren personal inmediato para actividades temporales, complementarias o especializadas. A través de este servicio, la empresa asume la responsabilidad laboral completa, garantizando a los trabajadores todos los beneficios establecidos por ley.

El outsourcing, entendido como la externalización de funciones a un proveedor especializado, permite a las organizaciones centrarse en su actividad principal. Según Chiavenato (2019), “el outsourcing es una práctica mediante la cual las empresas transfieren a terceros ciertas actividades no esenciales para enfocarse en su core business, mejorando así su eficiencia organizacional”.

Aunque la empresa no posee certificaciones internacionales como ISO 9001, 14001 o 45001, aplica prácticas de gestión de calidad, especialmente en sus procesos internos, mediante la búsqueda de talento capacitado en sistemas integrados de gestión, normas ISO y mejora continua.

Misión, visión y valores institucionales

Misión

Optimizar la gestión del talento, proporcionando soluciones efectivas y personalizadas que impulsen el crecimiento de nuestros clientes.

Visión

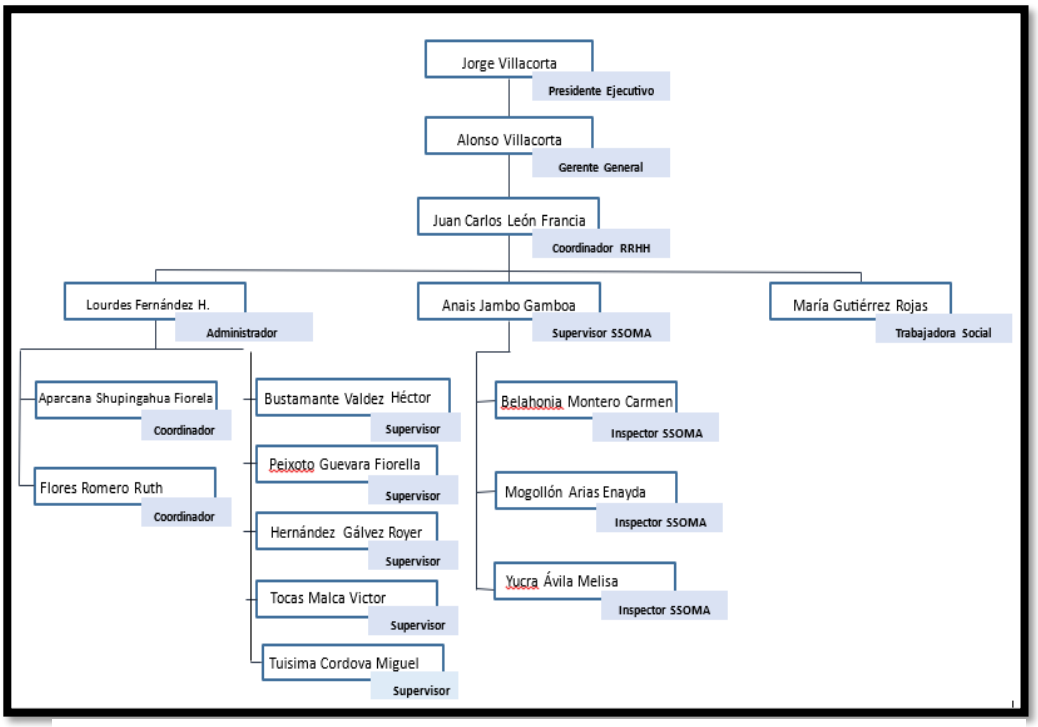
Enfocados en la excelencia y la innovación, nos comprometemos a ser un socio estratégico en la gestión del capital humano. Los **valores institucionales están enmarcados por el** respeto, compromiso, responsabilidad, ética y Trabajo en equipo.

Estructura organizacional

Presidencia, Gerencia, departamento de recursos humanos, departamento de contabilidad, departamento legal, etc.

Figura 1.

Mapa del distrito de Lurín con referencia a la Planta Detergente e Intracan.



Nota: Elaboración propia a partir de Google Maps (2024).

1.2 Presencia en planta del cliente intradevco – planta detergente

La experiencia profesional se desarrolló en la planta detergente del cliente Intradevco, ubicada en la zona industrial de Las Praderas de Lurín. En esta sede, Consulting Advisers S.A.C. cumple un rol estratégico en la gestión del personal operativo, brindando servicios de intermediación laboral y soporte en la administración de recursos humanos.

El trabajo en planta implica la gestión directa de más de 300 operarios de producción que trabajan bajo un régimen de turnos rotativos. Consulting Advisers no solo garantiza el cumplimiento legal y contractual, sino que también supervisa las condiciones laborales, acompaña al personal y fortalece el clima organizacional. Esta presencia constante permite intervenciones oportunas desde el área de Bienestar Social, promoviendo la prevención y resolución de conflictos, la atención de casos psicosociales y el fortalecimiento de relaciones laborales saludables.

Desde esta área se implementan programas de apoyo emocional, campañas preventivas, dinámicas de integración, y estrategias para mejorar la convivencia entre trabajadores. Todo ello en un entorno industrial exigente, que demanda una gestión humana eficiente y cercana.

1.3 Entorno de intervención: intradevco industrial S.A.

Intradevco Industrial S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de productos de consumo masivo, con enfoque en limpieza, higiene personal y cuidado del hogar. Su modelo de gestión se basa en estándares internacionales de calidad y sostenibilidad, certificados a través de sistemas como:

- ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad
- ISO 14001: Sistema de Gestión Ambiental
- ISO 45001: Seguridad y Salud en el Trabajo

- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
- Sistema integrado de Gestión y mejora Alicorp (SIGMA)

Estos sistemas impactan positivamente en el entorno de trabajo, fortaleciendo la intervención profesional desde el área de Bienestar Social, al integrarse con procesos definidos y estructuras organizativas claras. Esto permitió la implementación de estrategias preventivas, canales de comunicación efectivos y acciones de mejora del clima laboral, facilitando así la labor del Trabajo Social en contextos empresariales.

1.4 Descripción del entorno: Distrito de Lurín

El distrito de Lurín está ubicado en la provincia de Lima, en el departamento del mismo nombre, y forma parte del conjunto de distritos que integran la zona sur de la capital. Su territorio es extenso y diverso, conformado por aproximadamente 230 centros poblados, distribuidos en 5 zonas que incluyen áreas urbanas, rurales, agrícolas, turísticas e industriales, lo cual le otorga una configuración heterogénea y dinámica.

En las últimas décadas, Lurín ha experimentado una transformación significativa, consolidándose como un polo industrial estratégico debido a su cercanía con la ciudad de Lima y la disponibilidad de grandes extensiones de terreno. Actualmente, el distrito alberga más de **200 empresas industriales**, entre las que se encuentran reconocidas marcas del rubro químico, alimenticio, logístico, cosmético, construcción y servicios.

Lurín también conserva una fuerte identidad agrícola y turística, con presencia de áreas arqueológicas como Pachacámac, playas y zonas de campiña, lo que convive con la presión del desarrollo industrial. Esta dualidad convierte al distrito en un entorno complejo, donde confluyen intereses económicos, sociales y ambientales.

De acuerdo al Plan de Desarrollo Concertado del distrito de Lurín (PADSC, 2022), la empleabilidad en este distrito se caracteriza por su heterogeneidad, debido a la presencia de diversos sectores económicos. Entre ellos, destaca la zona industrial, ubicada en la zona “A” del distrito, donde se concentran grandes empresas que emplean a una considerable cantidad de trabajadores, tanto residentes como provenientes de diferentes distritos de Lima Metropolitana.

La zona industrial de **Las Praderas de Lurín**, donde se ubica la planta detergente del cliente Intradevco, concentra un alto número de trabajadores operativos y técnicos que se desplazan diariamente desde diversos distritos de Lima Metropolitana e incluso desde regiones del interior del país. Esto ha generado un crecimiento poblacional marcado por la migración laboral, trayendo consigo diversidad cultural, retos en la convivencia y la necesidad de gestionar de forma profesional las relaciones laborales.

En este escenario, la experiencia profesional desde el área de Bienestar Social se desarrolla dentro de un entorno industrial de alta rotación de personal, exigencias productivas y convivencia diversa, lo que demanda intervenciones planificadas que promuevan la salud emocional, la prevención de conflictos, el fortalecimiento del clima laboral y la permanencia del talento humano en un entorno competitivo

Figura 2.

Mapa del distrito de Lurín con referencia a la Planta Detergente e Intracan.



Nota: Elaboración propia a partir de Google Maps (2024).

CAPITULO II

INTERVENCIÓN PROFESIONAL EN EL ÁREA DE BIENESTAR SOCIAL DE LA EMPRESA CONSULTING ADVISERS S.A.C

La experiencia profesional que se sistematiza se desarrolló en el marco del ejercicio del Trabajo Social en el sector industrial, específicamente en el área de Bienestar Social de la empresa Consulting Advisers S.A.C., organización dedicada a la tercerización de servicios de personal operativo. La labor se llevó a cabo con personal destacado en la planta de detergentes del cliente Intradevco Industrial S.A., una empresa reconocida en el rubro de manufactura de productos de limpieza y cuidado personal.

La actividad profesional se enmarcó en el área funcional de Bienestar Social, vinculada directamente a la gestión del recurso humano, abordando de manera especializada la atención psicosocial del personal operario, en su mayoría mujeres, que desempeñaban funciones en jornadas rotativas de 12 horas diarias en ambientes de alta exigencia y presión productiva. En este contexto, el Trabajo Social adquiere un rol estratégico al promover el bienestar emocional, social y laboral del personal, desde un enfoque integral que permita prevenir conflictos, fortalecer relaciones humanas y contribuir a un ambiente de trabajo saludable.

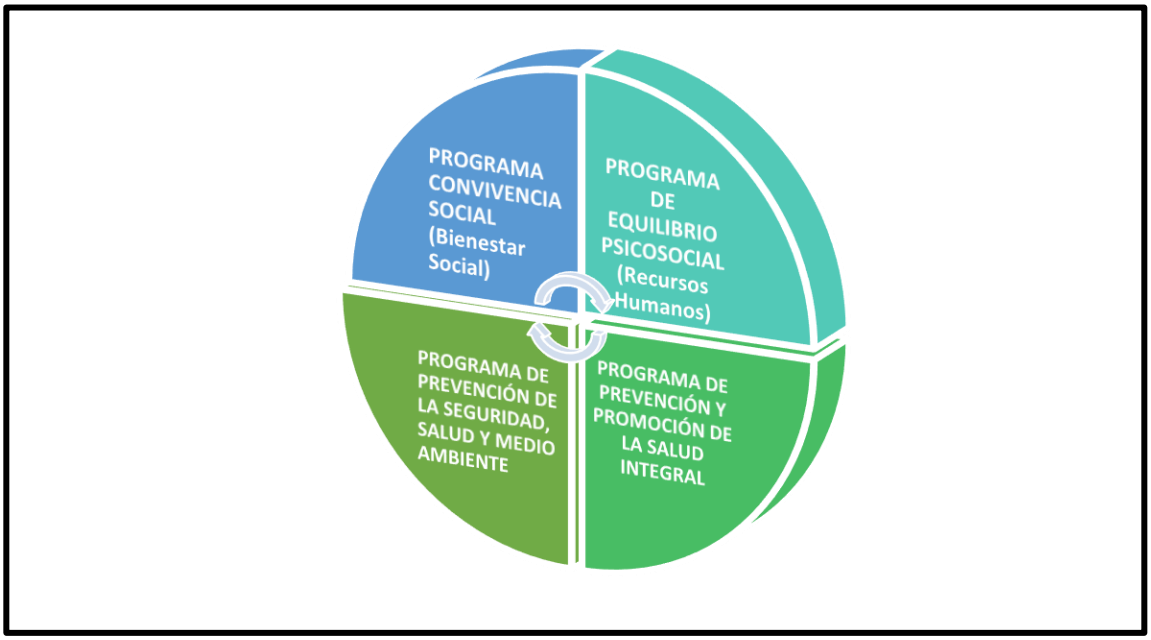
Desde esta perspectiva, el entorno laboral donde se llevó a cabo la intervención se caracteriza por un ritmo acelerado de producción, tiempos limitados para el descanso, exigencias de cumplimiento de metas y relaciones interpersonales que muchas veces se ven tensionadas por el estrés y la falta de habilidades sociales para resolver diferencias. Todo ello evidencia la importancia de contar con profesionales del Trabajo Social que puedan intervenir de manera ética, empática y técnica, generando estrategias efectivas que favorezcan la salud emocional, el sentido de pertenencia y la permanencia del personal en sus puestos de trabajo.

El bienestar social, entendido como el conjunto de condiciones que favorecen la calidad de vida, el equilibrio personal y la inclusión social de los trabajadores, es un campo de intervención clave en contextos organizacionales (Martínez, 2016; Ander-Egg, 2003). Según Martínez (2016), el bienestar social en el ámbito laboral implica la implementación de políticas, programas y acciones que promuevan la estabilidad emocional, la salud ocupacional, la equidad y la participación activa de los colaboradores. En la misma línea, Ander-Egg (2003) destaca que el bienestar social se fundamenta en la integración de dimensiones psicológicas, relacionales y sociales que permiten al trabajador alcanzar un desarrollo pleno en su entorno laboral.

Para organizar y direccionar adecuadamente las acciones desarrolladas, se implementó un plan de trabajo tomando en cuenta las necesidades del entorno laboral. Dicho plan se estructuro en cuatro ejes de intervención:

Figura 3.

Resumen de programas implementadas en el periodo 2022 – 2024.



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de programas implementadas 2022- 2024.

2.1 Programas implementados 2022 – 2024

2.1.1 Programa de convivencia social

El Programa de Convivencia Social tiene como finalidad fomentar relaciones interpersonales saludables en el entorno laboral, promoviendo el respeto mutuo, la empatía, la cooperación y la resolución pacífica de conflictos. Este programa parte del reconocimiento de que la calidad de las interacciones entre los trabajadores influye directamente en el clima organizacional, el bienestar emocional y la productividad.

Según Aguerrondo (2009), la convivencia social se refiere a la capacidad de las personas para relacionarse de manera armónica y constructiva, basada en normas de respeto, solidaridad y participación. En el contexto organizacional, estas prácticas permiten construir una cultura laboral más democrática, cohesionada y orientada al bien común.

Este programa se implementa mediante actividades como charlas de sensibilización, dinámicas grupales, talleres de habilidades sociales, y acciones de mediación y seguimiento de conflictos, con el propósito de prevenir situaciones de violencia, maltrato o aislamiento laboral.

Tabla 1.

Resumen del programa de convivencia social implementada en el periodo 2022 – 2024.

PROGRAMA	ACTIVIDADES/TAREAS
PROGRAMA CONVIVENCIA SOCIAL (BIENESTAR SOCIAL)	Apoyar en trámites y documentación de Essalud.
	Atenciones de casos sociales.
	Capacitaciones informativas del área de BS.
	Reporte y seguimiento de Descansos Médicos
	Realizar altas de derechohabiente en SUNAT
	Reporte y seguimiento de subsidios
	Brindar capacitaciones periódicas sobre trabajo inclusivo y respetuoso, promoviendo la diversidad y la igualdad de oportunidades entre todos los colaboradores.
	Brindar talleres y sesiones de capacitación en temas de comunicación afectiva, resolución de conflictos y prevención del acoso.
	Inducción de orientación al personal nuevo.
	Encuesta de satisfacción y clima laboral.

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de programas implementadas 2022- 2024.

2.2 Programa de equilibrio psicosocial

El eje principal de la presente sistematización de experiencia laboral, ya que responde directamente a la necesidad de mejorar el clima laboral, reducir los conflictos interpersonales y promover el bienestar emocional del personal operario destacado en la planta detergente del cliente

Intradevco. Este programa fue diseñado e implementado con base en un diagnóstico social realizado durante tres años de intervención, en el cual se identificaron factores que afectaban la convivencia, tales como la carga laboral excesiva, las jornadas de 12 horas, la falta de espacios de escucha, y el escaso reconocimiento emocional del personal. Como respuesta a este contexto, el programa se estructuró bajo una lógica preventiva y formativa, priorizando la identificación, canalización y abordaje de conflictos interpersonales que alteraban el ambiente de trabajo. La intervención del área de Bienestar Social se centró en establecer espacios de atención individual y grupal, con el fin de brindar soporte emocional y orientar a las trabajadoras sobre mecanismos adecuados para la gestión de sus emociones y relaciones laborales.

Uno de los principales logros fue el diseño e implementación del Protocolo de Intervención para la Resolución de Conflictos Laborales, el cual fue validado e incorporado en la dinámica interna del área. Este protocolo permitió atender situaciones complejas de forma estructurada, garantizando la confidencialidad, el respeto por los derechos del trabajador y la búsqueda de soluciones sostenibles. Asimismo, se promovieron acciones de sensibilización sobre habilidades blandas, comunicación asertiva y trabajo en equipo, con énfasis en el rol de cada colaboradora dentro del espacio productivo.

La articulación con otras áreas, como Recursos Humanos, SSOMA y Medicina Ocupacional, fue clave para el éxito de este eje, ya que permitió el abordaje integral de los factores psicosociales que impactaban en la salud mental y el desempeño del personal. Este enfoque multidisciplinario fortaleció la cultura de respeto, redujo la rotación del personal, y mejoró significativamente el clima organizacional en los turnos intervenidos.

Cabe señalar que, aunque el programa se desarrolló bajo una planificación estratégica, el entorno industrial exige una alta capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas, por lo que la

intervención social muchas veces debió adaptarse a casos no contemplados inicialmente, lo cual demandó profesionalismo, criterio ético y una constante disposición al trabajo de campo.

Tabla 2.

Resumen del programa equilibrio psicosocial implementadas en el periodo 2022 – 2024

PROGRAMAS	ACTIVIDADES/TAREAS
PROGRAMA EQUILIBRIO PSICOSOCIAL (RECURSOS HUMANOS)	Brindar felicitaciones por cumpleaños de las colaboradoras (es) y por nacimiento de hijas e hijos. Asimismo, brindar las condolencias por fallecimiento de sus familiares.
	Difundir mensajes con perspectivas de género, equidad, respeto, igualdad y prevención de violencia de género, Hostigamiento laboral.
	Entrega de vales de plaza vea al "Mejor trabajador del mes" con fondo de 50 soles.
	Establecer canales de comunicación abierta y transparente donde los empleados puedan expresar sus preocupaciones, ideas y sugerencias de manera confidencial.
	Entrega de vales de plaza vea al "Trabajador power" con fondo de 300 soles como forma de reconocimiento a la asistencia y puntualidad en el mes.
	Reuniones periódicas con el equipo de trabajo. (Equipo de bienestar social y jefa de RRHH).
	Programas de capacitación.
	Realizar el taller de sensibilización “Transdisciplinariedad y ética: Una práctica profesional para entender a las mujeres de nuestra sociedad". Día Internacional de la Mujer – 8 de marzo.
	Saludo en el marco del Día del Trabajo, a través de los canales de comunicación interna (Periódico Mural).

	Saludo de reconocimiento y entrega de presentes por el día de la madre.
	Saludo de reconocimiento y entrega de presentes por el día del padre.
	Difundir y realizar actividades recreativas, culturales y de tiempo libre, para las colaboradoras (es) y familiares.

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de programas implementadas 2022- 2024.

2.3 Programa de prevención y promoción de la salud integral:

El Programa de Prevención y Promoción de la Salud Integral tiene como objetivo proteger, mantener y mejorar la salud física de los trabajadores, mediante intervenciones preventivas, educativas y de acompañamiento. Este programa busca generar una cultura de autocuidado y corresponsabilidad en salud dentro del entorno laboral.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1986), la promoción de la salud es el proceso que permite a las personas incrementar el control sobre su salud y mejorarla, abarcando no solo la atención médica, sino también las condiciones laborales, sociales y culturales que influyen en el bienestar. De manera complementaria, la prevención implica anticiparse a los riesgos, con estrategias que eviten enfermedades o afectaciones antes de que se manifiesten.

En el contexto del Trabajo Social en empresas, este programa se articula con el área de salud ocupacional y considera acciones como campañas de salud física, control de enfermedades ocupacionales, pausas activas, así como programación de exámenes anuales, exámenes de ingresos y realizar guiamiento de casos críticos o de accidentes laborales.

Tabla 3.

Resumen del programa equilibrio psicosocial implementadas en el periodo 2022 – 2024

PROGRAMAS	ACTIVIDADES/TAREAS
PROGRAMA DE PREVENCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA SALUD INTEGRAL (AREA DEL MEDICO OCUPACIONAL)	Seguimiento de casos médicos, enfermedad común, accidente laboral, enfermedad ocupacional.
	Programación y coordinación de exámenes pre-ocupacionales, de reincorporación y examen anual.
	Seguimiento al personal en proceso de gestación Seguimiento a la usuaria del lactario

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de programas implementadas 2022-2024.

2.4 Programa de promoción y prevención en seguridad, salud y medio ambiente:

Este eje se enfoca en fortalecer la cultura preventiva dentro de la planta industrial, a través de la articulación permanente entre el área de Bienestar Social y el área de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA). La intervención social en este campo no solo responde a una perspectiva técnica, sino también humana, en tanto busca garantizar la protección integral del personal operario, promoviendo un entorno laboral seguro, saludable y respetuoso de la dignidad del trabajador.

Desde el enfoque de Bienestar Social, se participa activamente en campañas de concientización sobre prácticas seguras, jornadas de sensibilización, capacitaciones y reforzamiento de normas de seguridad, dirigidas especialmente a operarias de producción. La presencia de la trabajadora social en estos espacios permite identificar factores psicosociales que puedan influir negativamente en la atención, concentración o cumplimiento de normas, abordándolos desde un enfoque preventivo.

Asimismo, cuando se presentan accidentes laborales, la intervención es articulada: SSOMA se encarga de la gestión técnica y legal del caso, mientras que Bienestar Social brinda acompañamiento emocional y orientación social, tanto a la persona afectada como a sus familiares, evitando así percepciones de abandono, desinformación o desconfianza. Esta labor conjunta asegura una gestión humana, profesional y empática frente a eventos críticos, fortaleciendo el vínculo entre empresa y trabajador.

Además, esta coordinación contribuye a mejorar los canales de comunicación interna, optimizar protocolos de actuación ante emergencias y disminuir la reincidencia de accidentes, lo cual impacta positivamente en la estabilidad del clima laboral.

Tabla 4.

Resumen del programa equilibrio psicosocial implementadas en el periodo 2022 – 2024

ACTIVIDADES	**ACTIVIDADES / TAREAS**
PROGRAMA DE PROMOCIÓN, PREVENCIÓN DE LA SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE (AREA DE SEGURIDAD)	Gestión del SCTR, traslado y seguimiento de personal accidentado.
	Monitoreo del personal reincorporado.
	Verificación en tópico de incidentes laborales.
	Inducción de flujo de comunicación en caso de accidentes.
	Gestionar, Planificar y participar en las campañas, capacitaciones de salud, seguridad, clima laboral.

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de programas implementadas 2022- 2024.

Una vez aplicadas las actividades previstas en el plan de trabajo, se identificó una necesidad prioritaria: implementar y fortalecer proyectos que respondan de manera efectiva a las problemáticas laborales con mayor recurrencia. Esta situación evidenció la importancia de sistematizar la experiencia desarrollada en la planta industrial de detergentes del cliente Intradevco – Sapolio, ubicada en la Av. Industrial 652, Las Praderas de Lurín, zona “A”.

Dicha planta cuenta con una fuerza laboral compuesta por aproximadamente 308 operarios de producción, quienes trabajan bajo un régimen de turnos rotativos (15 días en horario nocturno y 15 días en horario diurno), con jornadas de 12 horas (de 7:00 a. m. a 7:00 p. m., o viceversa), de lunes a domingo. Este esquema intensivo de trabajo, junto con la alta demanda operativa, plantea importantes retos en términos de bienestar psicosocial y gestión del clima laboral.

La población trabajadora es diversa en varios aspectos. Un porcentaje significativo está conformado por migrantes provenientes de distintas regiones del país, como Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Piura, Trujillo y la Sierra Central, quienes se trasladaron a la capital en busca de oportunidades laborales en el sector industrial. Las edades de los operarios oscilan entre los 21 y 45 años, tanto hombres como mujeres, en concordancia con las políticas de contratación de la empresa. Asimismo, se cuenta con personas de diversas orientaciones sexuales, lo que evidencia una composición laboral inclusiva. En cuanto al nivel educativo, la mayoría de los trabajadores cuenta con secundaria completa, seguido por un porcentaje con estudios superiores técnicos o universitarios, algunos de ellos truncos o en proceso de titulación.

Este tipo de composición laboral refleja una tendencia creciente hacia la diversidad en el lugar de trabajo, la cual se ha consolidado como un componente esencial para la innovación, la equidad y la sostenibilidad organizacional. Como señala Robbins y Judge (2017), la gestión de la diversidad implica reconocer, valorar y aprovechar las diferencias individuales en un entorno inclusivo, lo cual mejora el compromiso de los trabajadores y reduce los conflictos laborales.

Antes de la implementación del protocolo de resolución de conflictos en el año 2022, el ambiente laboral en la planta industrial de detergentes presentaba una serie de dificultades que afectaban seriamente la convivencia y el rendimiento del personal. Se evidenciaban conflictos interpersonales frecuentes, originados principalmente por problemas de comunicación, actitudes

negativas y falta de respeto entre trabajadores. Según Chiavenato (2019), una deficiente interacción humana en el lugar de trabajo genera tensiones y desgasta la productividad, por lo que las relaciones humanas deben ser cuidadosamente gestionadas.

Uno de los principales factores de tensión era la mala integración entre el personal nuevo y antiguo, ya que los primeros manifestaban sentirse maltratados o excluidos, lo que generaba desmotivación y malestar generalizado. Esta situación era más crítica en las áreas con mayor presencia femenina, como Lavavajillas (ambos turnos) y Etiquetado, donde se reportaban conflictos constantes, discusiones y actitudes hostiles. En varios casos, algunas colaboradoras optaban por abandonar el puesto de trabajo debido al clima hostil.

Además, se observaba indisciplina y desorden en las áreas operativas, lo que no solo perjudicaba la eficiencia de los procesos, sino que también ponía en riesgo la seguridad de los trabajadores. Esta situación se reflejaba en una alta tasa de rotación de personal, especialmente en los puestos con mayores exigencias físicas y emocionales.

Elegí sistematizar mi experiencia profesional en el tema “Resolución de conflictos para la mejora del clima laboral en la empresa Consulting Advisers SAC” porque considero que fue una de las intervenciones más significativas durante mi trayectoria en el área de Bienestar Social, tanto por el impacto que generó en el entorno laboral como por el aprendizaje que me brindó como profesional.

Este caso fue significativo porque se desarrolló en un contexto donde predominaban los conflictos interpersonales, la mala comunicación entre pares y superiores, y una alta rotación de personal que afectaba directamente el clima laboral. Según Robbins y Judge (2017), el clima

organizacional influye directamente en el comportamiento de los empleados, y un ambiente negativo puede derivar en desmotivación, conflictos y fuga de talento.

La intervención no solo me permitió aplicar conocimientos teóricos sobre resolución de conflictos, sino también diseñar e implementar estrategias de mediación, escucha activa, orientación y seguimiento a casos individuales, logrando una transformación palpable del ambiente laboral. Esto convirtió la experiencia en un proceso clave de cambio dentro de la organización.

El desarrollo de esta intervención me permitió fortalecer habilidades esenciales como la comunicación asertiva, la mediación, el análisis de situaciones críticas, y, sobre todo, el manejo de emociones en contextos laborales sensibles. Aprendí a identificar focos de conflicto, aplicar técnicas de resolución de manera oportuna y brindar herramientas a los líderes de área para gestionar adecuadamente las relaciones laborales.

Además, me permitió consolidar mi rol como agente de cambio en la empresa, ganando confianza de los trabajadores y del equipo de liderazgo, al evidenciar que el área de Bienestar Social no solo cumple una función administrativa, sino que también puede ser clave en la prevención de conflictos y en la mejora del clima organizacional.

Después de la implementación del protocolo de resolución de conflictos, se notó una mejora considerable en la comunicación interna, una disminución en los reportes de conflictos y discusiones, y un aumento en la permanencia del personal, especialmente en las áreas críticas. Los trabajadores comenzaron a expresar mayor confianza para reportar situaciones incómodas, y los supervisores asumieron con más compromiso su rol en la promoción de un ambiente laboral

saludable. Como afirma Ander-Egg (2003), el trabajo social debe orientarse a crear condiciones que favorezcan la calidad de vida laboral y la transformación de los espacios donde interviene.

Además, la sistematización permitió generar una ruta clara de intervención ante conflictos, que aún continúa en uso y ha sido valorada como una buena práctica institucional.

Durante este proceso se identificó las siguientes problemáticas en la planta:

- **Alta rotación de personal**, principalmente en áreas operativas con presencia femenina (Lavavajillas, Etiquetado).
- **Conflictos interpersonales recurrentes**: quejas verbales, discusiones, gritos y actitudes hostiles entre trabajadores, especialmente entre personal nuevo y antiguo.
- **Clima laboral deteriorado**: reportes informales de mal ambiente, baja cohesión grupal y desmotivación.
- **Falta de canales formales para resolver conflictos.**
- **Ausencia de seguimiento psicosocial a casos complejos.**

2.5 Diagnóstico y métodos utilizados para el recojo de información desde el Trabajo Social:

Para identificar y analizar la problemática relacionada con los conflictos interpersonales y su impacto en el clima laboral, se aplicaron herramientas cualitativas y cuantitativas que permitieron obtener un panorama integral de la situación. Este proceso se desarrolló desde un enfoque participativo y ético, acorde al rol profesional del Trabajo Social, privilegiando siempre la voz de los trabajadores.

El diagnóstico social, tal como lo señala Ezequiel Ander-Egg (1993), es un proceso de conocimiento de la realidad social que permite reconocer y comprender las necesidades, problemas

y potencialidades de una población determinada. Para ello, se hace uso de técnicas como la observación, las entrevistas, las encuestas, los grupos focales y el análisis documental, ajustadas a los objetivos de la intervención (Rubio, 2006). Estas herramientas posibilitan captar tanto los elementos objetivos como subjetivos que inciden en la dinámica laboral.

En ese sentido, Alayón (2005) plantea que el diagnóstico es una construcción teórica e interpretativa de la realidad, que implica mirar más allá de los hechos visibles, incorporando las múltiples dimensiones que configuran una situación social compleja. Además, desde el enfoque metodológico del Trabajo Social, el diagnóstico no solo busca describir la situación, sino también generar las condiciones necesarias para la transformación de las relaciones sociales (Netto, 2005), promoviendo la participación activa de los sujetos involucrados en la construcción de soluciones.

Por ello, como señala Zelmanovich (2007), el diagnóstico debe ser comprendido como un proceso dinámico que orienta la intervención profesional, permitiendo articular el conocimiento técnico con las demandas sociales expresadas por los trabajadores. Esta mirada integral del diagnóstico contribuye a fundamentar estrategias de intervención pertinentes, realistas y sostenibles en el tiempo.

2.5.1 Herramientas de diagnóstico aplicadas:

Las herramientas de diagnóstico constituyen instrumentos técnicos que facilitan la recolección, el análisis y la interpretación de información relevante sobre una situación específica. En el campo del Trabajo Social, su aplicación permite conocer de manera sistemática y rigurosa las percepciones, necesidades, problemáticas y recursos de una población, orientando así las acciones de intervención.

Como lo afirma Ander-Egg (2003), “las técnicas son herramientas específicas que permiten operacionalizar los métodos de intervención social, facilitando la recolección de datos o la ejecución de acciones”. Estas deben seleccionarse considerando el objetivo del diagnóstico, el tipo de población, el entorno institucional y los recursos disponibles. En ese mismo sentido, Bunge (2000) subraya que “toda técnica es un conjunto de procedimientos sistemáticos diseñados para alcanzar ciertos fines con eficiencia”.

Durante la experiencia sistematizada, se emplearon diversas herramientas tanto cualitativas como cuantitativas, entre las que destacan: encuestas de percepción, entrevistas individuales y grupales, observación directa, buzones de sugerencias, análisis de registros disciplinarios, revisión del Manual de Organización y Funciones (MOF), y dinámicas participativas como el role-playing. Todas estas técnicas permitieron obtener información clave para comprender las causas de los conflictos laborales, así como identificar oportunidades de mejora para fortalecer el clima organizacional.

- **Registro de reportes de incidentes.**

Se revisaron partes diarios de supervisión y reportes verbales recibidos en el área de Bienestar Social. Estos documentos permitieron identificar recurrencias en los conflictos, temas de maltrato verbal, descoordinación operativa y tensiones entre trabajadores.

- **Mediación y resolución de conflictos.**

Se desarrollaron reuniones de mediación aplicando el método de negociación basada en intereses (Método Harvard), promoviendo la empatía y acuerdos entre las partes. Este enfoque permitió abordar los problemas desde una perspectiva integradora, sin buscar culpables, sino soluciones sostenibles. Se realizaron espacios de escucha y entrevistas confidenciales con los

trabajadores afectados por conflictos, así como con jefaturas y supervisores. Esta acción facilitó identificar causas profundas como malos entendidos, problemas de comunicación y falta de liderazgo empático.

- **Capacitaciones en habilidades blandas**

  Se diseñaron e implementaron talleres de formación en comunicación asertiva, manejo de emociones y resolución de conflictos, con participación activa de operarios y líderes de área. Estas sesiones promovieron herramientas para una convivencia laboral más saludable.

- **Fortalecimiento del liderazgo intermedio**

  Se realizaron capacitaciones dirigidas a jefaturas y supervisores para mejorar sus estilos de liderazgo, fomentando una gestión más participativa, basada en el respeto, la escucha activa y la resolución colaborativa de problemas.

- **Evaluaciones de clima laboral pre y post intervención**

  Se aplicaron encuestas anónimas para comparar la percepción del clima laboral antes y después de las intervenciones. Esta medición permitió evaluar el impacto de las estrategias aplicadas y realizar ajustes en el proceso.

- **Escucha activa y atención personalizada**

  Se implementaron espacios de atención individual donde los trabajadores pudieron expresar sus preocupaciones en un entorno de respeto y confidencialidad. Se elaboraron fichas de atención y seguimiento de los casos, priorizando aquellos que requerían intervención inmediata

2.5.2 Necesidades urgentes identificadas

- Implementar un **protocolo formal de resolución de conflictos.**
- Diseñar e implementar espacios de diálogo (talleres, reuniones de integración).
- Capacitar a supervisores en gestión de personas y comunicación asertiva.
- Fortalecer el **rol preventivo del área de Bienestar Social** mediante seguimiento de casos, registros organizados y acompañamiento psicosocial.
- Atender **casos críticos individuales** que podrían desencadenar en sanciones o retiros forzosos si no se intervienen.

2.5.3 Problemática identificada

Durante los años 2022, 2023 y 2024, el área de Bienestar Social de la planta industrial de Intradevco identificó una serie de problemáticas en el entorno laboral, especialmente en las líneas de producción con alta presencia femenina como Lavavajillas (turnos de día y noche) y Etiquetado. Los principales problemas detectados fueron.

Alta rotación de personal:

La alta rotación de personal se refiere al ingreso y salida frecuente de trabajadores en una organización durante un periodo determinado. Este fenómeno puede generar consecuencias negativas en la productividad, el clima laboral, los costos operativos y la cohesión de los equipos de trabajo.

Según Chiavenato (2011), la rotación de personal "es el índice de reemplazo del personal en las organizaciones, que refleja las entradas y salidas de individuos dentro del sistema organizacional". Esta situación puede obedecer tanto a factores internos (como conflictos

laborales, mala supervisión, condiciones desfavorables) como a causas externas (mercado laboral, movilidad geográfica, etc.).

En el marco del presente proyecto de sistematización “Resolución de conflictos para la mejora del clima laboral en la empresa Consulting Advisers SAC”, la alta rotación de personal fue una de las principales problemáticas identificadas durante el diagnóstico inicial, especialmente en áreas con alta carga operativa y presencia femenina, como Lavavajillas y Etiquetado. La rotación superaba el 60%, como lo evidencian los indicadores recopilados entre los años 2022 y 2024.

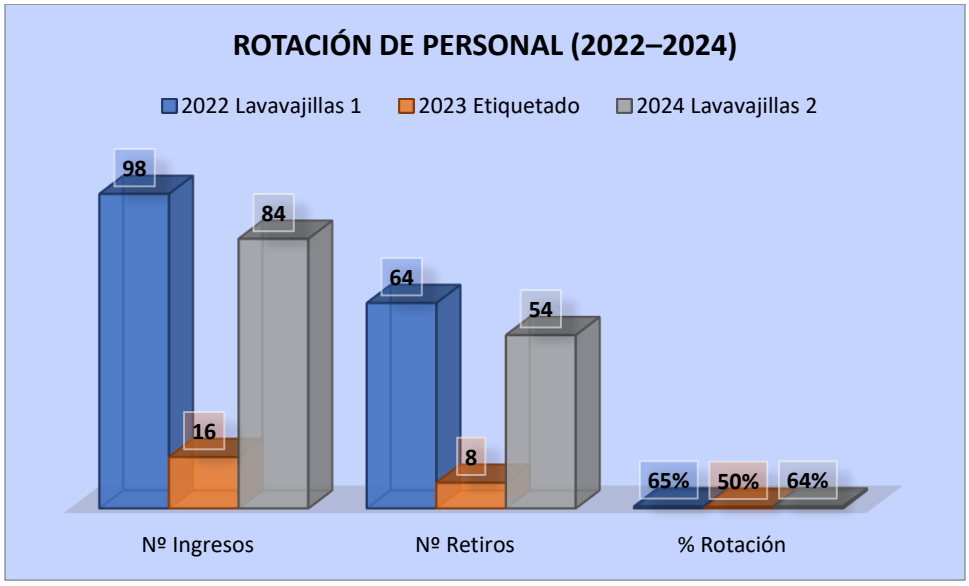
Esta rotación estuvo directamente vinculada a la existencia de conflictos interpersonales, falta de comunicación efectiva y un ambiente laboral deteriorado, lo que generó malestar emocional, abandono de puesto y desmotivación. **Según Robbins & Judge (2013),** los conflictos no resueltos afectan negativamente el compromiso del trabajador con la organización, incrementando así su intención de rotar.

Desde el enfoque del Trabajo Social, la alta rotación también representa una ruptura en los procesos de integración y pertenencia, dificultando la construcción de equipos estables y comprometidos. **De acuerdo con Netto (2005),** uno de los principios fundamentales del Trabajo Social en contextos laborales es intervenir en los factores psicosociales que inciden en la estabilidad del empleo y la calidad de vida laboral.

Por ello, la presente intervención propuso estrategias orientadas a la resolución de conflictos, fortalecimiento de habilidades blandas y acompañamiento emocional, con el fin de mejorar el clima organizacional y reducir los niveles de rotación de personal.

Tabla 5.

Rotación de Personal (2022–2024)



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de documentos del área de Bienestar Social 2022-2024.

a. Año 2022 – Lavavajillas 1:

- Se registraron 98 ingresos y 64 retiros, lo que representa una rotación del 65%.
- Esta cifra refleja una alta rotación, lo cual puede indicar problemas en el clima laboral, condiciones operativas exigentes o conflictos interpersonales.

b. Año 2023 – Etiquetado:

- Ingresaron 16 trabajadores, de los cuales se retiraron 8, generando una rotación del 50%.
- Aunque menor, sigue siendo una rotación moderadamente alta, lo que sugiere que también existen desafíos de permanencia en esa área.

c. Año 2024 – Lavavajillas 2:

- De 84 ingresos, hubo 54 retiros (64% de rotación).

- Al igual que en 2022, se trata de una **alta rotación**, especialmente preocupante si es una continuación de la tendencia previa en el área de Lavavajillas.

d. Conclusiones:

- Las áreas de **Lavavajillas**, tanto en 2022 como 2024, mantienen niveles de rotación **superiores al 60%**, lo cual es un indicador crítico para el área de Bienestar Social y Recursos Humanos.
- La rotación elevada puede estar relacionada con:
- Conflictos laborales no resueltos
- Mal clima laboral
- Condiciones de trabajo poco favorables
- Falta de programas de retención y acompañamiento emocional

2.6 Conflictos interpersonales recurrentes

Los conflictos interpersonales son discrepancias o tensiones que se generan entre dos o más personas debido a diferencias en intereses, necesidades, valores, percepciones o estilos de comunicación. En el ámbito laboral, estos conflictos pueden afectar directamente la colaboración, la productividad y el clima organizacional.

Según Robbins (2004), el conflicto interpersonal es "un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra ha afectado negativamente, o está a punto de afectar negativamente, algo que la primera considera importante". En otras palabras, se trata de una percepción de amenaza que puede ser real o imaginaria, y que detona reacciones emocionales y conductuales. Situación

que logra ser habitual en las áreas de mayor presencia femenina como lo son Lavavajillas ambos turnos y Etiquetado.

Desde el enfoque del Trabajo Social, el conflicto no se concibe únicamente como un problema, sino como una oportunidad para el cambio si se aborda de forma constructiva. **Como señala Netto (2005),** "la intervención profesional debe favorecer espacios de diálogo, escucha y transformación de las relaciones sociales", especialmente en contextos de alta presión laboral.

En el diagnóstico realizado para la presente sistematización de experiencia, se identificaron conflictos interpersonales recurrentes como una de las problemáticas más frecuentes, particularmente en las áreas de Lavavajillas y Etiquetado de la planta detergente de Intradevco, gestionadas por Consulting Advisers SAC. Estos conflictos se manifestaban a través de discusiones verbales, maltrato entre compañeras, exclusión del personal nuevo y quejas constantes por falta de comunicación.

Tal como advierte Mayer (2012), los conflictos laborales no resueltos tienden a volverse crónicos, generando un entorno laboral hostil, con consecuencias como el ausentismo, la rotación y el bajo rendimiento. En este sentido, el Trabajo Social jugó un rol esencial al identificar las causas de estos conflictos, brindar acompañamiento psicosocial y promover estrategias de resolución que incluyeron el diseño e implementación de un protocolo institucional de intervención.

Gracias a estas acciones, es posible disminuir los reportes de conflicto, fortalecer la convivencia y crear un entorno laboral más saludable. Esta experiencia reafirma la importancia del abordaje profesional y preventivo de los conflictos interpersonales como parte de una gestión social eficaz dentro del ámbito organizacional.

Tabla 6.

Conflictos reportados en las áreas de lavavajillas y etiquetado 2022



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de documentos del área de Bienestar Social 2022.

El gráfico de barras muestra la cantidad de conflictos laborales reportados en tres áreas distintas de la empresa durante el año 2022, diferenciados por tipo de sanción impuesta: llamada de atención verbal y amonestación.

- Área de Lavavajillas Turno 1 reportó 22 conflictos con sanción de llamada de atención verbal y 12 con amonestación.
- Área de Lavavajillas Turno 2 presentó 26 llamados de atención verbal y 10 con amonestación.
- Área de Etiquetado reportó 10 llamados de atención verbal y 2 con amonestación.

Esta información permite observar que los **conflictos en las áreas de lavavajillas (Turno 1 y 2)** se gestionaron mayormente mediante sanciones disciplinarias, tanto verbales como escritas.

En el caso del **Área de etiquetado**, la cantidad de conflictos fue menor, lo cual resulta coherente con su estructura organizativa, ya que:

- Cuenta con **solo 42 trabajadores**, en comparación con los otros turnos que tienen mayor número de operarios.
- **No opera con turnos rotativos**, lo cual tiende a reducir el estrés, la fatiga acumulada y los roces interpersonales asociados a cambios de horario y responsabilidades compartidas entre turnos.

Esta diferencia organizacional explica, en parte, la menor frecuencia de conflictos reportados en el área de Etiquetado y permite concluir que la **gestión de relaciones laborales en equipos más pequeños y con menor rotación** puede ser más manejable. No obstante, la presencia de sanciones en esta área también indica la necesidad de continuar fortaleciendo el clima laboral mediante estrategias preventivas.

Tabla 7.

Conflictos reportados en las áreas de lavavajillas y etiquetado 2023



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de documentos del área de Bienestar Social 2023.

El gráfico de barras muestra la cantidad de conflictos laborales reportados en tres áreas distintas de la empresa durante el año 2023, diferenciados por tipo de sanción impuesta: llamada de atención verbal y amonestación.

- Área de Lavavajillas Turno 1 reportó 18 conflictos con sanción de llamada de atención verbal y 7 con amonestación.
- Área de Lavavajillas Turno presentó 21 llamados de atención verbal y 9 con amonestación.
- Área de Etiquetado reportó 6 llamados de atención verbal y 2 con amonestación.

Respecto al año anterior (2022), se observa una reducción general en la cantidad de conflictos reportados en todas las áreas, lo cual podría atribuirse a la implementación de acciones preventivas en el ámbito del clima laboral, así como al fortalecimiento del protocolo de resolución de conflictos promovido desde el área de Bienestar Social.

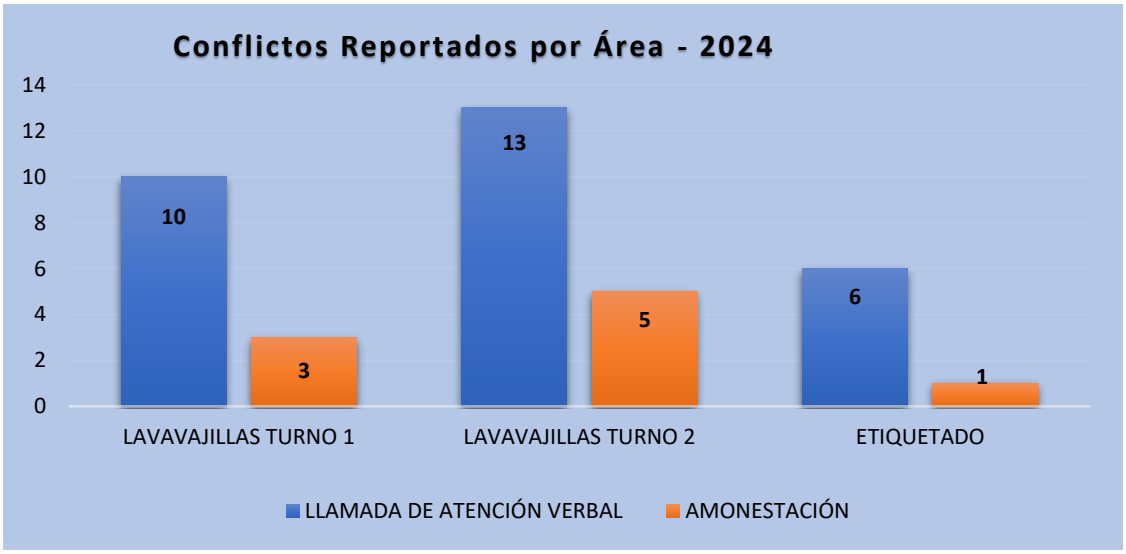
En términos comparativos:

- Las áreas de Lavavajillas Turno 1 y 2 siguen concentrando la mayor cantidad de incidentes, posiblemente debido a la intensidad de la carga operativa y la rotación de personal.
- El Área de Etiquetado, que cuenta con un rol de solo 42 trabajadores y no realiza turnos rotativos, mantiene una incidencia baja, lo que refuerza la hipótesis de que los equipos más estables y menos expuestos a rotaciones tienden a generar menos conflictos.

Este comportamiento evidencia la necesidad de seguir fortaleciendo las estrategias de comunicación, liderazgo y manejo emocional especialmente en las áreas de mayor rotación y demanda operativa, sin dejar de lado el acompañamiento al personal del área de Etiquetado.

Tabla 8.

Conflictos reportados en las áreas de lavavajillas y etiquetado 2024



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de documentos del área de Bienestar Social 2024.

El gráfico de barras muestra la cantidad de conflictos laborales reportados en tres áreas distintas de la empresa durante el año 2024, diferenciados por tipo de sanción impuesta: llamada de atención verbal y amonestación.

- Área de Lavavajillas Turno 1 reportó 10 conflictos con sanción de llamada de atención verbal y 3 con amonestación.
- Área de Lavavajillas Turno 2 presentó 13 llamados de atención verbal y 5 con amonestación.
- Área de Etiquetado reportó 3 llamados de atención verbal y 1 con amonestación.

En comparación con los años anteriores (2022 y 2023), se mantiene una tendencia hacia la reducción gradual de conflictos en todas las áreas, aunque en el caso específico del Turno 1 de

Lavavajillas, se observa un ligero aumento en las amonestaciones respecto a 2023, lo cual sugiere la necesidad de reforzar estrategias de prevención en ese equipo.

La Área de Etiquetado, como en años previos, continúa reportando el menor número de conflictos. La información evidenciada en este gráfico permite concluir que la intervención social en el entorno laboral ha tenido un impacto positivo, pero que es necesario mantener el enfoque preventivo, especialmente en aquellas áreas con mayor rotación o carga operativa, como es el área de lavavajillas, que si bien a mejorado para el 2024. Cabe resaltar que en ocasiones también se tuvo que retirar a las personas que reincidían en actos de indisciplina.

2.7 Clima laboral deteriorado:

El clima laboral se refiere a las percepciones, actitudes y emociones compartidas por los trabajadores sobre su entorno de trabajo, influenciado por factores como la comunicación, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las condiciones laborales. Cuando estas variables se ven afectadas negativamente, hablamos de un clima laboral deteriorado, que puede tener consecuencias directas en la productividad, el bienestar psicosocial y la permanencia del personal.

Según Chiavenato (2011), el clima organizacional "representa el ambiente interno existente entre los miembros de una organización y está estrechamente vinculado a la motivación, la satisfacción y la comunicación entre las personas". Un clima negativo se manifiesta a través de desmotivación, conflictos frecuentes, bajo compromiso y sentimientos de tensión o inseguridad entre el personal.

En el marco del presente proyecto de sistematización, titulado *"Resolución de conflictos para la mejora del clima laboral en la empresa Consulting Advisers SAC, distrito de Lurín (2022–2024)"*, uno de los hallazgos clave durante el diagnóstico fue precisamente la existencia de un

clima laboral deteriorado, especialmente en las áreas de Lavavajillas y Etiquetado. Esta situación se evidenció mediante reportes frecuentes de mal ambiente, quejas por maltrato, falta de integración entre el personal antiguo y nuevo, y una alta tasa de rotación.

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), los ambientes laborales deteriorados reducen significativamente el desempeño y el compromiso organizacional, incrementando la rotación y el ausentismo. Además, dificultan la resolución de problemas y generan resistencia al cambio. Esta realidad fue comprobada en planta detergente, donde el clima hostil desencadenaba conflictos interpersonales y desmotivación generalizada, especialmente entre las trabajadoras de nuevo ingreso.

Desde el Trabajo Social, el abordaje del clima laboral debe considerar factores psicosociales, culturales y organizativos. Como señala Netto (2005), la intervención en contextos laborales debe orientarse a construir relaciones más humanas y colaborativas, donde el bienestar colectivo se convierta en eje de la gestión social. Por ello, la implementación del Protocolo de Resolución de Conflictos Laborales, las capacitaciones en habilidades blandas y los espacios de escucha activa resultaron claves para transformar el ambiente organizacional

El análisis conjunto de ambos cuadros permite concluir que existe una relación inversa entre el número de conflictos laborales y el nivel de satisfacción interpersonal percibida. Las áreas con mayor cantidad de conflictos (Lavavajillas 1 y 2) reflejan menores niveles de satisfacción, mientras que el área con menos conflictos (Etiquetado) demuestra una mejor valoración del trato entre compañeros.

Este resultado valida la intervención realizada desde el área de Bienestar Social y resalta la necesidad de continuar fortaleciendo espacios de diálogo, empatía y resolución de conflictos,

especialmente en las áreas con antecedentes críticos, para construir un entorno laboral más saludable y cohesionado.

2.7.1 Falta de canales formales para resolver conflictos:

En las organizaciones, los canales formales para la resolución de conflictos se entienden como los procedimientos establecidos que permiten atender, mediar o solucionar de forma estructurada las discrepancias entre los trabajadores, supervisores o áreas. Estos canales pueden incluir protocolos, espacios de escucha activa, mecanismos de mediación y normativas internas claras que regulen la convivencia laboral.

Cuando una organización carece de estos espacios o procedimientos claros, se produce un vacío organizacional, que deja a los trabajadores expuestos a conflictos mal gestionados, a la informalidad en el trato de los problemas, o incluso a la normalización de conductas inadecuadas. Según Robbins y Judge (2013), la ausencia de canales adecuados genera una "acumulación de tensiones latentes que, al no encontrar vías de resolución, se transforman en conflictos abiertos y disfuncionales dentro del equipo".

Desde el Trabajo Social, contar con mecanismos institucionales de resolución de conflictos no solo responde a una necesidad operativa, sino también ética y humana. Tal como señala Netto (2005), una de las funciones clave del Trabajo Social en entornos laborales es "promover relaciones sociales saludables, equitativas y protegidas por normas claras y accesibles".

Durante el diagnóstico realizado en la planta detergente del cliente Intradevco, se identificó como una de las principales problemáticas la falta de canales formales para resolver conflictos interpersonales, especialmente en las áreas de Lavavajillas y Etiquetado. Los reportes llegaban de

forma verbal o informal, y en muchos casos no se documentaban ni se les daba seguimiento, lo que generaba frustración, percepción de injusticia y rotación de personal.

En este contexto, la presente sistematización de experiencia profesional titulada *"Resolución de conflictos para la mejora del clima laboral en la empresa Consulting Advisers SAC",* tiene como eje central la creación e implementación del Protocolo de Resolución de Conflictos Laborales, diseñado desde el área de Bienestar Social. Este protocolo permitió formalizar la atención de los casos, establecer rutas de acción, generar evidencia para la toma de decisiones y, sobre todo, brindar un espacio seguro para la expresión y el tratamiento de los conflictos.

La implementación de dicho protocolo marcó un punto de inflexión en la dinámica organizacional, ya que permitió transitar de un enfoque reactivo a uno preventivo y estructurado, en el que la comunicación, la escucha activa y la mediación se posicionaron como herramientas claves de gestión humana**.**

2.7.2 Ausencia de seguimiento psicosocial a casos complejos

El seguimiento psicosocial es una estrategia de intervención continua que permite acompañar a los trabajadores que atraviesan situaciones personales, familiares o laborales que afectan su desempeño, bienestar o permanencia en el empleo. Este seguimiento implica no solo una atención inicial, sino también un monitoreo activo, evaluaciones periódicas y acciones articuladas con otras áreas, como Recursos Humanos, Medicina Ocupacional o SSOMA.

La ausencia de seguimiento psicosocial a casos complejos suele generar consecuencias como desatención de problemas crónicos, incremento de conflictos no resueltos, sanciones disciplinarias repetidas y, en muchos casos, abandono del puesto de trabajo. Según Gómez y Vázquez (2015), el seguimiento en el Trabajo Social "no se reduce a un control administrativo, sino que constituye una intervención profesional que busca garantizar la continuidad del proceso de ayuda, especialmente cuando existen factores de riesgo que afectan al sujeto en su entorno".

Durante el diagnóstico realizado en la planta detergente del cliente Intradevco, se identificó como una de las principales limitaciones la falta de seguimiento psicosocial a los casos críticos, lo que generaba reincidencia en conflictos interpersonales, sanciones sin análisis previo del trasfondo emocional o social del colaborador, y la imposibilidad de prevenir ausencias o desvinculaciones. Esta situación era especialmente frecuente en operarios que presentaban signos de estrés, problemas familiares o dificultades de adaptación al entorno laboral.

Desde el enfoque del Trabajo Social, esta carencia refleja una debilidad estructural en la gestión del talento humano, ya que la dimensión psicosocial del trabajador es clave para su desempeño integral. Tal como sostiene Netto (2005), el Trabajo Social en espacios organizacionales tiene como objetivo "actuar sobre los factores sociales que inciden en la relación entre el sujeto y la organización, promoviendo condiciones de permanencia, participación y desarrollo".

En este marco, la sistematización titulada "Resolución de conflictos para la mejora del clima laboral en la empresa Consulting Advisers SAC" incorporó la creación de fichas de atención y seguimiento de casos, así como espacios individuales de escucha activa, entrevistas programadas y un protocolo de intervención para casos reiterativos o críticos. Esta estrategia permitió no solo

intervenir a tiempo, sino también documentar y coordinar las acciones necesarias para evitar nuevas crisis, fortaleciendo el vínculo entre el colaborador y la organización.

2.8 Análisis de situación / diagnóstico del área de Bienestar Social

El diagnóstico del área de Bienestar Social en la planta detergente del cliente Intradevco gestionada por Consulting Advisers S.A.C. evidenció una serie de problemáticas estructurales y relacionales que afectaban directamente el clima laboral, la retención del personal y la convivencia entre operarios.

Durante el periodo 2022–2024 se identificaron indicadores críticos como:

Alta rotación de personal, especialmente en áreas operativas con predominancia femenina como Lavavajillas y Etiquetado (tasas entre 50 % y 70 %).

Conflictos interpersonales recurrentes no resueltos, en su mayoría de tipo verbal, que derivaban en amonestaciones, abandono del puesto o sanciones disciplinarias.

Clima laboral deteriorado, caracterizado por la desmotivación del personal nuevo, tensiones emocionales, quejas por maltrato y falta de integración.

Falta de canales formales para la resolución de conflictos, lo que generaba informalidad, acumulación de tensiones y percepción de injusticia.

Ausencia de seguimiento psicosocial a casos complejos, especialmente en trabajadores con problemas emocionales, familiares o de salud que incidían en su desempeño.

Este análisis permitió establecer que el área de Bienestar Social, si bien brindaba apoyo operativo en casos puntuales, carecía de un enfoque sistemático y estructurado para abordar los factores psicosociales que influyen en el entorno laboral. Por tanto, se evidenció la necesidad de

implementar herramientas técnicas como un protocolo de intervención, formatos de seguimiento y acciones preventivas.

Desde el Trabajo Social, el diagnóstico social laboral implica comprender el contexto, las relaciones de poder, los factores organizacionales y las necesidades subjetivas de los trabajadores. Según Netto (2005), el profesional del Trabajo Social debe "analizar la dinámica social del entorno laboral con criterios éticos, políticos y técnicos, para intervenir sobre los factores que generan desigualdad, malestar o exclusión".

Asimismo, Gómez y Vázquez (2015) destacan que el diagnóstico psicosocial debe ser participativo, situado y articulado con las demás áreas de gestión humana, permitiendo así intervenciones integrales que fortalezcan el vínculo entre el trabajador y la organización.

En este contexto, la sistematización desarrollada permitió no solo identificar las causas del conflicto y el deterioro del clima organizacional, sino también diseñar respuestas institucionales desde el área de Bienestar Social, centradas en la resolución de conflictos, la empatía y la promoción del bienestar colectivo.

2.9 Resultados claves

Como resultado de la intervención profesional en el área de Bienestar Social, se lograron los siguientes cambios significativos en la dinámica organizacional y en la gestión de conflictos:

- Reducción del número de conflictos reportados en las áreas críticas de Lavavajillas y Etiquetado. Los registros semestrales mostraron una disminución progresiva de incidentes, especialmente aquellos de tipo verbal y conductas reiterativas de indisciplina.

- Implementación efectiva del Protocolo Institucional de Resolución de Conflictos Laborales, que permitió contar con una ruta formal de atención, registro y seguimiento de los casos, generando mayor confianza del personal hacia el área de Bienestar Social.
- Aumento de la satisfacción laboral en relación con el trato entre compañeros. Según encuestas internas aplicadas en 2024, un mayor porcentaje de operarias expresaron sentirse escuchadas, respetadas y con mayor disposición al trabajo en equipo.
- Mejora en la permanencia del personal, especialmente en las áreas intervenidas. Se redujo la rotación en más de 20 puntos porcentuales entre 2022 y 2024, en parte gracias a las estrategias preventivas y el acompañamiento psicosocial.
- Fortalecimiento de las habilidades sociales mediante charlas, dinámicas y talleres sobre empatía, comunicación asertiva, trabajo en equipo y manejo de emociones, dirigidos tanto a operarias como a jefaturas.
- Visibilizarían del rol del Trabajo Social como área estratégica dentro del entorno productivo, articulando esfuerzos con RR.HH., SSOMA y Medicina Ocupacional para generar un ambiente más saludable y humano.

2.10 Hallazgos principales

Durante el proceso de sistematización se identificaron hallazgos significativos que permitieron ampliar la comprensión del conflicto laboral como fenómeno complejo, así como el papel estratégico del Trabajo Social en entornos industriales:

- La mayoría de conflictos interpersonales en planta no se originaban por problemas técnicos o productivos, sino por factores emocionales no gestionados, diferencias culturales, y

estilos de comunicación inadecuados, especialmente en personal rotativo o recién ingresado.

- La falta de un canal formal para la resolución de conflictos no solo afectaba la convivencia, sino que también debilitaba el sentido de justicia y pertenencia, lo que incrementaba la rotación y el ausentismo.
- La implementación del Protocolo de Resolución de Conflictos permitió observar que el simple acto de escuchar activamente al trabajador reducía tensiones acumuladas y aumentaba su compromiso.
- Las jefaturas intermedias no contaban con herramientas para mediar o prevenir conflictos, pero mostraron apertura y disposición para involucrarse activamente tras las capacitaciones recibidas.
- Se reafirmó que el área de Bienestar Social no debe limitarse a gestiones asistenciales, sino que tiene la capacidad de liderar procesos transformadores, fortaleciendo el clima organizacional desde un enfoque psicosocial y humano.

2.11 Conclusiones del diagnóstico

La situación inicial evidenciaba un ambiente laboral tenso, con altos niveles de rotación, conflictos frecuentes y debilidad en los canales de comunicación. La intervención del área de Bienestar Social fue fundamental para identificar los focos de conflicto y trabajar en acciones concretas que permitan mejorar el clima laboral y la estabilidad del personal operativo.

La población objetivo de esta sistematización de experiencia está conformada por mujeres trabajadoras entre los 21 y 40 años, con nivel educativo de secundaria completa, quienes se desempeñan como operarias de producción en la planta detergente del cliente Intradevco, bajo el régimen de tercerización de la empresa Consulting Advisers S.A.C. En su mayoría, son madres solteras provenientes de regiones como Loreto, Ucayali, Madre de Dios y la Sierra Central, quienes migraron a la ciudad de Lima en búsqueda de mejores condiciones de vida y oportunidades laborales estables en el sector industrial.

Estas trabajadoras enfrentan una realidad socioeconómica marcada por la precariedad: no cuentan con vivienda propia y deben alquilar pequeños espacios en zonas periféricas de la ciudad, a menudo sin condiciones adecuadas de habitabilidad. Su red de apoyo familiar en Lima es reducida o inexistente, lo cual incrementa sus niveles de vulnerabilidad emocional y social. Las largas jornadas laborales (12 horas por turno) dificultan su participación en espacios de formación o actividades de autocuidado, y generan altos niveles de agotamiento físico y mental.

Estas condiciones socioeconómicas influyen directamente en su desempeño y en su interacción con el entorno laboral, generando tensiones que desembocan en conflictos interpersonales. Como señala Tobón (2006), “las condiciones estructurales de vida de una persona se reflejan en su conducta social y emocional en los espacios laborales, donde se intensifican sus carencias o fortalezas dependiendo del acompañamiento psicosocial que reciba”.

Desde el Trabajo Social ocupacional, esta realidad requiere una intervención integral que considere tanto el contexto personal como el entorno organizacional, promoviendo acciones que garanticen no solo el bienestar productivo, sino también la estabilidad emocional y social de las trabajadoras. En este sentido, el diagnóstico social previo al diseño del protocolo de intervención permitió visibilizar que la mayoría de las operarias no solo buscaban estabilidad económica, sino

también un espacio de trabajo donde se les valore, respete y escuche. Esta necesidad, no siempre expresada verbalmente, se manifiesta en su comportamiento, actitud y participación dentro del equipo.

Como afirma De la Red (2013), “el trabajo social en entornos laborales no solo busca resolver conflictos, sino que actúa como agente de transformación al identificar y visibilizar factores estructurales que inciden en la conducta laboral y emocional de los trabajadores”. En este marco, el conocimiento profundo de la situación socioeconómica de las operarias permitió adaptar las estrategias de intervención para que respondan a su realidad concreta y cultural.

En resumen, la intervención del área de Bienestar Social, en articulación con Recursos Humanos y otras áreas de soporte, fue fundamental para diseñar estrategias acordes a un perfil de trabajadora con múltiples responsabilidades, altos niveles de vulnerabilidad y escasa red de apoyo, lo que reafirma la importancia del Trabajo Social como disciplina clave en el entorno industrial.

2.12 Importancia del área de Bienestar Social en plantas industriales.

El área de Bienestar Social cumple un rol fundamental en el entorno organizacional, especialmente en empresas del sector industrial, al actuar como puente entre las necesidades humanas de los trabajadores y los objetivos estratégicos de la empresa. Su intervención no solo se orienta a resolver problemáticas individuales, sino también a diseñar y ejecutar acciones preventivas que contribuyen a mejorar el clima laboral y fortalecer la cultura organizacional.

En primer lugar, el Bienestar Social contribuye directamente a la estabilidad laboral al atender las necesidades psicosociales de los trabajadores, brindando acompañamiento en situaciones personales o familiares que puedan afectar su desempeño. Desde un enfoque humano

y preventivo que permite al personal se sienta respaldado por la empresa, lo cual fortalece su compromiso con la organización.

En segundo lugar, al mejorar la satisfacción laboral, reduce significativamente la rotación de personal, lo que se traduce en ahorro de costos de selección, capacitación y reemplazo. Un trabajador que se siente valorado y escuchado es más propenso a permanecer en su puesto, aumentando así la continuidad operativa y el conocimiento técnico dentro de la empresa.

Asimismo, el área de Bienestar Social juega un papel esencial en la mejora del clima laboral, al implementar programas de convivencia, resolución de conflictos y fortalecimiento de relaciones interpersonales. Esto influye positivamente en la productividad, ya que un ambiente de trabajo saludable favorece el trabajo en equipo, reduce tensiones y mejora el desempeño general de los trabajadores.

Finalmente, la existencia activa de esta área refuerza la responsabilidad social de la empresa, al demostrar un compromiso real con el bienestar de sus trabajadores más allá de las obligaciones contractuales. Esto no solo mejora la imagen institucional frente a la sociedad y a los clientes, sino que también promueve una cultura organizacional más ética, inclusiva y resiliente.

Como señala Chiavenato (2009), "las empresas que consideran el desarrollo humano como parte de su estrategia logran no solo mejores resultados económicos, sino también una mayor cohesión y sostenibilidad organizacional". En este sentido, el área de Bienestar Social se convierte en un aliado estratégico para la empresa, contribuyendo al equilibrio entre la eficiencia productiva y la dignidad humana.

2.13 Obstáculos del entorno

Durante el desarrollo de la intervención profesional en la planta detergente del cliente Intradevco, se identificaron diversos obstáculos que afectaron la implementación eficiente de las estrategias propuestas desde el área de Bienestar Social. Estos factores externos e internos limitaron, en distintos momentos, la intervención directa y oportuna frente a las problemáticas psicosociales del personal operario.

Uno de los principales retos fue el horario laboral extenso, ya que el personal operario trabaja en turnos de 12 horas, lo cual dificulta la realización de sesiones individuales o grupales sin interferir con su tiempo de descanso o actividades personales. Esta situación exige estrategias de intervención flexibles, de corta duración y alta efectividad, lo que representa una limitación frente a procesos de acompañamiento más profundos.

Asimismo, se evidenció una escasa cultura de resolución de conflictos. En muchos casos, los conflictos interpersonales eran normalizados o ignorados, lo que generaba tensiones acumuladas que afectaban negativamente el clima laboral. Esta ausencia de herramientas emocionales y comunicacionales en la plantilla operaria hacía necesario un trabajo sostenido de sensibilización, lo cual requiere tiempo y compromiso constante.

Otro obstáculo importante fue la resistencia inicial del personal a confiar en los procesos del área de Bienestar Social. Algunas trabajadoras expresaban temor a represalias o desconfianza hacia la confidencialidad de las intervenciones, lo que generaba barreras para la identificación temprana de conflictos o situaciones de riesgo psicosocial.

Además, en las etapas iniciales, se presentó una falta de involucramiento por parte de algunos mandos medios, quienes veían la intervención del área de Bienestar Social como un asunto

secundario o ajeno a sus funciones operativas. Esta visión dificultó la canalización oportuna de ciertos casos y la implementación de acuerdos de mejora del clima laboral dentro de los equipos.

Pese a estos desafíos, la labor del área de Bienestar Social se consolidó gracias al trabajo articulado con Recursos Humanos, Medicina Ocupacional y SSOMA, lo que permitió avanzar hacia un enfoque preventivo y humano en la gestión del personal, alineado con los valores de la empresa.

2.14 Problemas macroeconómicos

El clima laboral en el sector industrial no solo se ve influenciado por dinámicas internas de la empresa, sino también por factores macroeconómicos que afectan directamente las condiciones de vida y estabilidad emocional de los trabajadores. Estos factores generan presiones externas que, al no ser abordadas adecuadamente, pueden intensificar los niveles de estrés, insatisfacción y conflicto interpersonal en el entorno laboral.

Uno de los aspectos más relevantes es la inestabilidad económica nacional, que ha estado marcada por fluctuaciones en el empleo, el alza del costo de vida y la limitada creación de empleos formales. Esta situación obliga a muchas personas, especialmente mujeres jefas de hogar, a aceptar jornadas laborales extensas y con condiciones mínimas, priorizando la estabilidad económica por sobre el bienestar emocional. Como menciona Kliksberg (2004), “las condiciones de pobreza y exclusión social impactan directamente sobre la calidad del trabajo y las relaciones humanas dentro de las organizaciones”.

Asimismo, se evidencia una alta competencia por empleos formales, lo que genera una percepción de inestabilidad o reemplazabilidad en el personal. Este temor puede reforzar conductas de sobreesfuerzo o silencio frente a conflictos, afectando la salud mental y reduciendo la

disposición a participar en procesos de mejora del clima laboral. En palabras de De la Garza (2013), “el contexto de precariedad laboral genera subjetividades laborales frágiles, donde predomina el temor y la subordinación por sobre la participación activa”.

Además, un factor determinante es el desfase entre los salarios percibidos y el costo de vida, particularmente en Lima Metropolitana, donde muchas operarias deben afrontar altos costos de alquiler, servicios y alimentación, sin contar con redes de apoyo. Esta situación económica presiona emocionalmente a las trabajadoras y limita su tiempo para el autocuidado o el desarrollo personal, afectando también su desempeño y relaciones laborales. Tal como señala Sen (2000), “las privaciones económicas afectan la libertad individual y la capacidad de tomar decisiones sobre la propia vida, incluyendo el entorno laboral”.

Estos problemas estructurales requieren ser considerados en el diseño de estrategias de intervención social, ya que el contexto económico actúa como un condicionante que puede limitar o potenciar los esfuerzos por mejorar el clima laboral desde el Trabajo Social.

2.15 Antecedentes de la situación que genera la necesidad del proyecto

La implementación del Protocolo de Intervención en Conflictos Laborales dentro de la planta detergente del cliente Introdevco surge como respuesta a una serie de situaciones repetitivas y acumulativas que afectaban la convivencia y el clima laboral del personal operario. A lo largo del tiempo, desde el área de Bienestar Social se identificaron conflictos interpersonales constantes entre operarias, especialmente en las áreas de lavavajillas y etiquetado, los cuales, al no ser abordados adecuadamente o a tiempo, escalaban en tensión y generaban entornos de trabajo hostiles.

Uno de los primeros signos de alerta fue el registro de casos reiterativos de conflictos no resueltos, que derivaban en enfrentamientos verbales, aislamiento de ciertas trabajadoras o rupturas en la dinámica de equipo. Estas situaciones comenzaron a tener un impacto directo en la moral de las trabajadoras y en la productividad de las líneas de producción.

A este escenario se sumó un aumento progresivo en la rotación del personal, especialmente entre trabajadoras con menos de seis meses de antigüedad, lo que revelaba la existencia de un clima laboral poco favorable para la adaptación e integración. Las entrevistas realizadas desde el área de Bienestar Social evidenciaban una constante: muchas operarias señalaban “el ambiente” o “los problemas entre compañeras” como causas para solicitar su retiro o trasladarse a otras áreas.

Por otro lado, se recibían quejas frecuentes entre trabajadoras y de parte de los supervisores de turno, quienes manifestaban dificultad para manejar disputas o desacuerdos entre el personal. La ausencia de herramientas formales para la resolución de conflictos dejaba a los líderes intermedios con pocas alternativas, lo que muchas veces terminaba en sanciones disciplinarias que no solucionaban el origen del problema.

Finalmente, se observó un evidente desgaste emocional en el personal. A pesar de mantener una actitud responsable frente al trabajo, muchas operarias mostraban signos de fatiga emocional, frustración o indiferencia, afectando la cohesión de grupo y el sentido de pertenencia. Como señala Morales (2005), “el deterioro del clima laboral se convierte en un obstáculo silencioso para la productividad y para el bienestar colectivo”.

Este conjunto de antecedentes evidenció la necesidad urgente de estructurar un mecanismo formal de intervención que permita prevenir, identificar y resolver conflictos laborales de manera efectiva, garantizando un entorno de trabajo saludable, respetuoso y productivo. Así nació el

proyecto de sistematización que dio lugar al protocolo de intervención, basado en los principios del Trabajo Social y en la articulación con las demás áreas funcionales de la planta industrial.

CAPITULO III

JUSTIFICACIÓN, MARCO TEÓRICO, ENFOQUES Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN EL ÁREA DE BIENESTAR SOCIAL.

3.1 Justificación de la experiencia a sistematizar

Intervenir en la problemática de los conflictos interpersonales en el entorno laboral resulta fundamental, ya que estos impactan directamente en el clima organizacional, afectan la cohesión de los equipos, generan tensiones emocionales entre el personal y pueden derivar en una alta rotación de trabajadores, baja productividad y deterioro en la cultura organizacional (Chiavenato, 2011). En el caso específico de la planta detergente del cliente Intradevco, donde la empresa Consulting Advisers S.A.C. terceriza personal operario, se identificó un patrón constante de tensiones y malentendidos entre trabajadores de diferentes turnos y áreas. Estas situaciones eran muchas veces originadas por fallas en la comunicación, diferencias personales no gestionadas y la ausencia de habilidades para la resolución pacífica de conflictos (Galtung, 2003).

Desde el área de Bienestar Social, como trabajadora social, diseñé e implementé estrategias de intervención centradas en la prevención y resolución de conflictos, con un enfoque en la convivencia laboral y la promoción del respeto mutuo. Entre las acciones más destacadas se

encuentra la creación e implementación del protocolo de resolución de conflictos laborales, que integró entrevistas individuales, sesiones de mediación y seguimiento de los acuerdos alcanzados.

La importancia de esta intervención radica no solo en la disminución de conflictos reportados y la mejora en la satisfacción laboral, sino también en cómo esta experiencia posiciona al Trabajo Social como una disciplina clave para la transformación de los espacios laborales (Garay & Rodríguez, 2017). Abordar esta problemática de manera profesional y sistemática permitió que las relaciones interpersonales se fortalezcan, se reduzca la rotación del personal, y se genere un ambiente más saludable, cooperativo y productivo. Esta sistematización, por tanto, no solo documenta una experiencia exitosa de intervención, sino que evidencia el impacto positivo de aplicar el enfoque del Trabajo Social en contextos industriales, contribuyendo al bienestar integral de los trabajadores y a los objetivos estratégicos de la empresa.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general de la sistematización

Sistematizar la experiencia de intervención profesional desarrollada en la empresa Consulting Advisers entre los años 2022 y 2024, orientada a la resolución de conflictos interpersonales y de comunicación, con el propósito de reflexionar sobre las estrategias aplicadas y su contribución en la mejora del clima laboral, para elevar la productividad laboral.

3.2.2 Objetivos específicos de la sistematización

1. Describir el contexto institucional y laboral en el que surgieron los conflictos en la empresa Consulting Advisers.
2. Identificar las principales estrategias utilizadas para la resolución de conflictos interpersonales y de comunicación.

3. Analizar la metodología de intervención social aplicada en la experiencia profesional.
4. Analizar las técnicas e instrumentos de intervención social, utilizados para la resolución de conflictos en la empresa.
5. Analizar los resultados obtenidos a partir de las acciones implementadas en la resolución de conflictos laborales.
6. Reflexionar sobre los aprendizajes profesionales derivados de la experiencia y su aporte al quehacer del Trabajo Social en el ámbito laboral.
7. Analizar los medios alternativos de resolución de conflictos implementados en la empresa.
8. Conocer el proceso de implementación del protocolo de intervención de conflictos laborales.
9. Analizar el cumplimiento del protocolo de intervención de conflictos laborales por parte de las operarias de producción.

3.2.3 Objeto de sistematización

Resolución de conflictos interpersonales y de comunicación, con el propósito de reflexionar sobre las estrategias aplicadas y su contribución en la mejora del clima laboral, para elevar la productividad laboral. A partir de la implementación del protocolo de intervención de conflictos laborales.

3.2.4 Eje de la sistematización

Las estrategias metodológicas implementadas para la resolución de conflictos interpersonales y de comunicación, para promover un clima laboral en un entorno de buen trato.

3.3 Antecedentes de la sistematización

Diversos estudios y experiencias han abordado la problemática de los conflictos laborales y su impacto en el clima organizacional, así como el papel que cumple el Trabajo Social en la

gestión de estas situaciones. Es así que **Ramos (2019)**, en su investigación titulada *"Mediación laboral como estrategia para la mejora del clima organizacional en una empresa del sector industrial en Lima"*, evidencia cómo la implementación de espacios de mediación entre trabajadores permitió reducir los conflictos interpersonales y fortalecer la comunicación. El estudio concluye que la mediación debe integrarse como una política institucional permanente para mejorar la convivencia en entornos laborales. Por otro lado, **Vargas y Díaz (2020)** subrayan el papel clave del trabajador social como mediador y promotor del diálogo en situaciones de conflicto laboral, destacando que el uso de herramientas como la escucha activa y la empatía contribuyó significativamente a fortalecer la cohesión de los equipos y mejorar el bienestar del personal intervenido. Esta perspectiva se ve reflejada en la experiencia desarrollada en la planta detergente del cliente Intradevco, donde el acompañamiento psicosocial desde el área de Bienestar Social permitió abordar conflictos interpersonales de forma humanizada, reduciendo la rotación y mejorando el clima organizacional en áreas críticas como Lavavajillas y Etiquetado. **INTECAP (2018)** plantea que la aplicación de estrategias como la negociación, la mediación y los círculos de diálogo resulta fundamental para gestionar los conflictos laborales antes de que escalen o generen rupturas mayores dentro del entorno de trabajo. La guía resalta que una intervención a tiempo permite no solo resolver desacuerdos, sino también fortalecer las relaciones interpersonales.

Finalmente, **Ortiz (2021),** en su sistematización titulada "Intervención en clima organizacional en una empresa agroindustrial", evidencia cómo el área de Bienestar Social puede convertirse en un agente clave para detectar focos de conflicto mediante el uso del diagnóstico participativo. Gracias a esta herramienta, fue posible implementar talleres de habilidades blandas,

dinámicas de integración y espacios de escucha que contribuyeron a reducir tensiones, mejorar la comunicación y promover un ambiente colaborativo dentro del entorno laboral.

Este hallazgo complementa lo señalado por **INTECAP (2018),** que propone metodologías como la mediación, la negociación y los círculos de diálogo como mecanismos eficaces para prevenir la escalada de conflictos. Del mismo modo, se relaciona con **Ramos (2019),** quien resalta la necesidad de institucionalizar la mediación como política organizacional, y con **Vargas y Díaz (2020),** que destacan el rol estratégico del trabajador social como facilitador del diálogo y la cohesión grupal, a través de la empatía y la escucha activa.

En la experiencia sistematizada en la planta detergente del cliente Intradevco, estas estrategias fueron claves para el diseño y aplicación del Protocolo de Resolución de Conflictos Laborales, el cual permitió implementar intervenciones estructuradas, registrar y dar seguimiento a los casos, y crear espacios seguros para la atención de conflictos interpersonales. Estas acciones contribuyeron no solo a reducir los casos críticos, sino también a fortalecer la confianza entre los trabajadores y el equipo de Bienestar Social, generando un entorno más estable y respetuoso.

Estos antecedentes confirman que intervenir en conflictos laborales desde el enfoque del Trabajo Social no solo es pertinente, sino también profundamente transformador. En el caso de la presente sistematización, se enfrentaron problemáticas como la alta rotación de personal, quejas constantes en áreas específicas, ausencia de protocolos institucionales previos, resistencia de los mandos medios para mediar conflictos y evidentes signos de desgaste emocional en los trabajadores. Todo ello reforzó la necesidad de diseñar e implementar un protocolo participativo de resolución de conflictos laborales, centrado en el respeto, la prevención y el bienestar del personal operativo.

3.4 Marco teórico y enfoques utilizados en la experiencia profesional

La experiencia profesional demuestra que se requiere del uso de marcos teóricos y de enfoques para asumir una mirada y perspectiva de la intervención profesional desde la disciplina del Trabajo Social. En el área de bienestar social de una empresa, es primordial para orientar y establecer las acciones realizadas. Por lo tanto, este proceso implica emplear conceptos, teorías y modelos que admiten comprender de manera integral las demandas, necesidades y problemáticas de los colaboradores. A continuación, se explican los siguientes marcos teóricos y enfoques que han orientado la intervención social.

3.4.1 Clima laboral

El clima laboral es un factor determinante en el rendimiento de las organizaciones, ya que incide directamente en la motivación, productividad y bienestar de los trabajadores. Desde el enfoque organizacional, este concepto hace referencia a las percepciones compartidas por los miembros de una empresa respecto a su entorno de trabajo, incluyendo variables como la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales y las condiciones físicas del entorno (Robbins, 2004).

Estas dimensiones fueron fundamentales en el análisis del entorno laboral sistematizado en la planta detergente del cliente Intradevco, donde Consulting Advisers S.A.C. gestiona personal operativo. Durante el diagnóstico, se evidenciaron situaciones de conflictos interpersonales recurrentes, desmotivación, y alta rotación de personal, especialmente en áreas como Lavavajillas y Etiquetado, donde las relaciones entre personal nuevo y antiguo eran tensas.

Para orientar la intervención social desde el área de Bienestar, se incorporaron marcos teóricos que permitieron estructurar estrategias específicas. Uno de ellos fue el Método Harvard

de negociación, desarrollado por Ury, Fisher y Patton, el cual propone una forma colaborativa de resolver conflictos, basada en la identificación de intereses comunes, la separación entre las personas y el problema, y la búsqueda de acuerdos beneficiosos para ambas partes (Fisher et al., 1991). En este caso, su aplicación fue clave en las sesiones de mediación con trabajadores, donde se promovió la comunicación efectiva, el respeto mutuo y el compromiso con soluciones consensuadas.

Del mismo modo, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959) fue utilizada para comprender que la insatisfacción laboral no se debe únicamente a la ausencia de motivadores, sino también a la falta de condiciones mínimas (factores higiénicos), como el ambiente físico de trabajo o las relaciones humanas. Esto resultó evidente en la planta, donde situaciones como el trato inadecuado entre compañeras, la presión por metas y la escasa contención emocional influían en el clima general. A partir de ello, se priorizaron estrategias de fortalecimiento del liderazgo, reconocimiento al esfuerzo y actividades de integración.

Adicionalmente, la intervención fue guiada por la Teoría de los Sistemas de Likert (1961), la cual destaca que el estilo de gestión influye directamente en el clima laboral. Sistemas de liderazgo participativo tienden a generar mayor compromiso y satisfacción que estilos autoritarios. Esta teoría sirvió de base para proponer capacitaciones a los supervisores y líderes de línea, promoviendo una comunicación horizontal, mayor empatía con el personal y apertura a la escucha activa.

En conjunto, estos marcos teóricos no solo brindaron una base conceptual, sino que se aplicaron de forma práctica en la estructuración del Protocolo de Resolución de Conflictos Laborales, que permitió transformar los conflictos cotidianos en oportunidades de mejora

relacional. Así, se fortaleció el bienestar emocional del personal, se redujeron los casos críticos y se generó un entorno más colaborativo y sostenible.

3.4.2 Resolución de conflictos

En el contexto organizacional, los conflictos laborales son fenómenos inevitables que, lejos de ser puramente negativos, pueden constituir oportunidades valiosas para el aprendizaje y la transformación colectiva. Como señala Coser (1956), el conflicto es inherente a la vida social, y puede desempeñar una función positiva al permitir la expresión de diferencias, la revisión de estructuras organizacionales y la mejora de las relaciones interpersonales. Esta visión fue especialmente relevante en la experiencia profesional sistematizada en la planta detergente del cliente Intradevco, donde Consulting Advisers S.A.C. enfrentó, durante los años 2022 al 2024, situaciones de alta rotación, mal clima laboral y conflictos interpersonales reiterados en áreas clave como Lavavajillas y Etiquetado.

Durante el diagnóstico participativo, se identificó que los conflictos surgían principalmente de problemas de comunicación, tensiones entre personal nuevo y antiguo, y ausencia de protocolos estructurados de mediación. Frente a esta realidad, desde el área de Bienestar Social se optó por intervenir no solo desde la resolución puntual de disputas, sino con un enfoque más integral y transformador.

Desde el enfoque participativo, se promovió la inclusión activa de los trabajadores en el análisis de los conflictos y en la construcción de soluciones conjuntas. Esta estrategia no solo favoreció el sentido de pertenencia, sino que fortaleció la percepción de justicia organizacional y generó un ambiente propicio para el diálogo (Velásquez, 2015). Los espacios de escucha, las entrevistas de retroalimentación y los talleres de habilidades blandas fueron fundamentales para abrir canales de comunicación y reconstruir la confianza entre compañeras de trabajo.

Complementariamente, se aplicó el enfoque transformativo, que no se limita a resolver el conflicto como un hecho aislado, sino que busca empoderar a las partes involucradas, promover el reconocimiento mutuo y mejorar la relación subyacente (Bush & Folger, 2005). Este enfoque fue especialmente útil en los casos donde el deterioro del clima laboral había alcanzado niveles críticos, ya que permitió trabajar con las emociones implicadas y con las dinámicas grupales a más largo plazo.

Una de las herramientas metodológicas más utilizadas fue el Método Harvard de Negociación, desarrollado por Ury, Fisher y Patton (1991), el cual plantea que la resolución de conflictos debe centrarse en los intereses de las partes, y no en sus posiciones. Este modelo fue adaptado en las sesiones de mediación implementadas en planta, promoviendo la escucha activa, la empatía, el respeto mutuo y la construcción de acuerdos duraderos. La aplicación de este enfoque permitió no solo resolver los conflictos reportados, sino también reducir la reincidencia de quejas, mejorar la convivencia laboral y fortalecer el compromiso del personal operativo con la cultura organizacional.

En resumen, el abordaje teórico-práctico de los conflictos desde una mirada participativa, transformadora y estratégica permitió, en la experiencia sistematizada, reconstruir el clima laboral en las áreas más críticas, disminuir la rotación de personal y visibilizar el rol del Trabajo Social como agente clave en la gestión del bienestar y las relaciones laborales en entornos industriales.

3.4.3 Enfoques que sustentan la experiencia profesional

El enfoque de desarrollo humano, promovido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), sostiene que el bienestar no debe medirse únicamente en términos económicos o productivos, sino también en la ampliación de capacidades, libertades y oportunidades que permitan a cada persona vivir con dignidad y plenitud (PNUD, 2019). Este

enfoque permitió enmarcar la intervención profesional en Consulting Advisers dentro de un modelo más humano, participativo e inclusivo, donde la resolución de conflictos no se centró únicamente en la sanción, sino en comprender el origen de las tensiones, promover el diálogo y fortalecer las relaciones laborales.

Aplicado al contexto de planta, este enfoque posibilitó transformar los conflictos en oportunidades de mejora, impulsando estrategias como la escucha activa, la mediación con enfoque empático y la generación de acuerdos consensuados, que no solo resolvieron problemas puntuales, sino que contribuyeron al desarrollo personal y grupal del equipo operativo. Al reconocer que cada colaborador posee un potencial a desarrollar, se promovieron condiciones laborales más equitativas, seguras y emocionalmente saludables, alineadas con los principios del desarrollo humano.

Complementariamente, el enfoque psicosocial permitió entender que el clima laboral no solo responde a aspectos estructurales, sino también a la calidad de las relaciones humanas, el sentido de pertenencia y la cohesión grupal (Martínez, 2020). En este sentido, el deterioro del ambiente laboral evidenciado al inicio de la intervención no podía abordarse únicamente desde la normativa o la supervisión, sino que requería acciones integrales que atendieran el bienestar emocional y relacional de los trabajadores.

Desde esta lógica, se desarrollaron actividades orientadas al fortalecimiento del compañerismo, la gestión emocional y el trabajo en equipo, facilitando así un entorno más positivo, colaborativo y menos propenso a los conflictos. El acompañamiento psicosocial fue clave para detectar casos sensibles, contener situaciones de tensión y fortalecer la confianza en el rol del área de Bienestar Social.

Por su parte, el enfoque sistémico, planteado por autores como Senge (2006), permite comprender el clima organizacional como el resultado de la interacción entre diversos factores: estructura, procesos, liderazgo, cultura, personas y comunicación. Bajo esta mirada, la problemática de Consulting Advisers no podía reducirse a un incidente aislado, sino que debía analizarse como parte de un sistema interconectado, donde un conflicto interpersonal podía afectar seriamente el rendimiento, la seguridad y la permanencia del personal.

Este enfoque facilitó el diseño del Protocolo de Resolución de Conflictos Laborales, permitiendo actuar sobre múltiples niveles: prevención, atención, seguimiento y sensibilización. Asimismo, se articuló el trabajo con áreas como Recursos Humanos, SSOMA y Supervisión, generando una respuesta integral y coordinada ante los conflictos.

En suma, la aplicación combinada de estos enfoques permitió abordar la problemática desde una perspectiva ética, técnica y humanista, posicionando al Trabajo Social como un actor clave en la construcción de un clima organizacional saludable, resiliente y orientado al desarrollo integral del talento humano.

3.5 Proceso de elaboración e implementación del Protocolo de Resolución de Conflictos

El Protocolo de Resolución de Conflictos fue diseñado como una herramienta de gestión interna orientada a establecer procedimientos claros, ordenados y documentados para la atención de conflictos laborales dentro de la planta detergente del cliente Intradevco, administrada por la empresa Consulting Advisers S.A.C. Su elaboración respondió a la necesidad institucional de contar con lineamientos formales que permitieran intervenir de manera oportuna, objetiva y sistemática ante situaciones de tensión entre colaboradoras.

3.5.1 Identificación de la problemática y necesidad de formalización

Durante la fase diagnóstica desarrollada en el año 2022, a través de entrevistas, observación directa y revisión de reportes disciplinarios, se identificó la recurrencia de conflictos interpersonales, principalmente asociados a deficiencias en la comunicación, liderazgo inadecuado y presión operativa. Asimismo, se evidenció la ausencia de un procedimiento estandarizado que orientara a los supervisores y al área de Bienestar Social sobre cómo actuar frente a estas situaciones, lo que generaba intervenciones aisladas, reactivas y sin registro formal.

3.5.2 Revisión de documentos normativos y políticas internas

Como parte del proceso de diseño, se realizó la revisión del Reglamento Interno de Trabajo, el Manual de Organización y Funciones y las directrices del área de Recursos Humanos, con la finalidad de asegurar que el protocolo propuesto se encontrara alineado a la normativa laboral vigente y a las políticas internas de la empresa. Esta revisión permitió delimitar competencias, definir responsabilidades y garantizar que las acciones de mediación no contravinieran los procedimientos disciplinarios establecidos.

3.5.3 Diseño técnico del protocolo y de los instrumentos de intervención

A partir del diagnóstico y de la revisión normativa, se procedió a estructurar el protocolo definiendo sus etapas operativas: detección del conflicto, registro del caso, evaluación social, proceso de mediación, establecimiento de acuerdos y seguimiento posterior. De manera complementaria, se elaboraron instrumentos de apoyo que facilitaron la aplicación del protocolo, tales como fichas de registro de incidentes, formatos de entrevista, actas de compromiso y matrices de seguimiento, los cuales se incluyen en la sección de anexos del presente trabajo.

3.5.4 Validación y coordinación con el área de Recursos Humanos

La propuesta del protocolo fue presentada al área de Recursos Humanos de Consulting Advisers S.A.C., con el propósito de evaluar su pertinencia, viabilidad operativa y coherencia con los lineamientos de la empresa. A partir de las observaciones recibidas, se realizaron ajustes en la redacción, en la delimitación de responsabilidades y en los canales de derivación de casos, logrando su aprobación para ser aplicado de manera progresiva dentro de la planta.

3.5.5 Implementación, difusión y articulación con las jefaturas

Una vez aprobado, el protocolo fue socializado con supervisores y jefaturas mediante reuniones informativas y espacios de capacitación, en los cuales se explicó el procedimiento a seguir, los criterios de derivación de casos y la importancia de registrar las incidencias. Esta fase permitió que el protocolo no solo existiera como documento, sino que se integrara a la dinámica operativa de la organización.

3.5.6 Seguimiento, evaluación y mejora continua

Durante los años 2022 al 2024, el protocolo fue aplicado en los casos de conflicto reportados en las áreas de producción, lo que permitió generar registros sistemáticos y evaluar su efectividad. La información obtenida facilitó la identificación de patrones recurrentes de conflicto y permitió realizar ajustes en las estrategias de intervención, fortaleciendo progresivamente la herramienta y su impacto en la mejora del clima laboral.

3.6 Resultados esperados

La implementación de herramientas estratégicas para la resolución de conflictos laborales en Consulting Advisers S.A.C., durante el periodo 2022–2024, tiene como objetivo generar mejoras sustanciales en el clima organizacional. En un contexto marcado por conflictos

interpersonales recurrentes, quejas entre áreas y niveles elevados de rotación, esta intervención desde el Trabajo Social se orienta a prevenir, canalizar y manejar de manera estructurada los desencuentros laborales, fortaleciendo a su vez la cultura organizacional.

3.6.1 Entre los beneficios esperados destacan

- **Reducción de conflictos laborales:**

Un protocolo institucional bien diseñado brinda rutas claras de actuación ante situaciones de conflicto, evitando improvisaciones. Según Rivera y Morales (2020), “los espacios de diálogo estructurados permiten canalizar adecuadamente las tensiones, evitando que escalen a situaciones disruptivas”.

- **Mejora del clima organizacional:**

El abordaje preventivo y oportuno de los conflictos promueve un ambiente más saludable, basado en la confianza, la equidad y el respeto mutuo. Como señala Robbins (2009), “el clima organizacional está estrechamente vinculado a la percepción de justicia y a la eficacia en la resolución de desacuerdos”.

- **Fortalecimiento de habilidades comunicativas:**

A través de talleres, capacitaciones y procesos de mediación, los colaboradores desarrollan competencias clave como la escucha activa, la empatía y la resolución colaborativa de problemas. En palabras de Cabanillas (2018), “las habilidades blandas son fundamentales para la gestión positiva de conflictos en entornos laborales complejos”.

- **Reducción de la rotación y el ausentismo laboral:**

La insatisfacción con el entorno de trabajo, sumada al conflicto constante, genera malestar emocional que se traduce en ausencias o desvinculación voluntaria. Chiavenato (2017)

sostiene que “una de las principales causas de rotación en las empresas es el deterioro del ambiente laboral”.

- **Consolidación de una cultura preventiva y participativa:**

Involucrar a los trabajadores en la identificación y solución de los conflictos fomenta una cultura organizacional más madura y corresponsable. Parra (2021) afirma que “las organizaciones sostenibles son aquellas que integran a sus miembros en la toma de decisiones que afectan su bienestar”.

- **Valoración del rol del Trabajo Social:**

Esta intervención posiciona al profesional de Trabajo Social como un agente estratégico en la gestión del talento humano, generando transformaciones sostenibles en la dinámica laboral y fortaleciendo el tejido organizacional (Vargas & Díaz, 2020).

- **Asunción de compromisos a través de actas firmadas:**

La firma de actas de compromiso por parte de los trabajadores involucrados en conflictos refuerza la corresponsabilidad y facilita el cumplimiento de acuerdos. Según Salinas (2016), “el uso de instrumentos formales como actas promueve el compromiso individual y colectivo, y sirve como herramienta de seguimiento y evaluación en procesos de mediación laboral”.

3.7 Indicadores del objetivo

Los indicadores del objetivo permiten medir de manera concreta el grado de cumplimiento de una meta planteada dentro de un proceso de intervención o evaluación. Son herramientas clave para traducir objetivos cualitativos o generales en resultados observables y cuantificables. Estos indicadores permiten establecer criterios de avance, facilitar el monitoreo y tomar decisiones basadas en evidencia.

Según Hurtado de Barrera (2010), “los indicadores son expresiones que permiten hacer observables características abstractas o cualitativas mediante la definición de aspectos específicos, medibles y verificables” (p. 118). Su uso es fundamental para valorar el impacto, la eficacia y la pertinencia de las acciones desarrolladas en un proceso de sistematización o intervención profesional.

Matriz de objetivos, indicadores, métodos de verificación y fuentes de datos

OBJETIVO	INDICADOR	METODO DE VERIFICACION	FUENTE DE DATOS
Objetivo General: Sistematizar la experiencia de intervención profesional orientada a la resolución de conflictos para la mejora del clima laboral.	Informe técnico validado	Revisión documental	Informe final
	Número de estrategias identificadas y aplicadas	Encuestas pre y post	Encuestas internas
	Nivel de mejora del clima laboral según percepción del personal	Análisis comparativo de registros	Fichas sociales y reportes del área de Bienestar Social
1. Describir el contexto institucional y laboral.	Factores estructurales y culturales identificados	Análisis documental	Manuales institucionales
	Existencia de políticas, principios y valores institucionales	Entrevistas semiestructuradas	Reglamento Interno de Trabajo (RIT)
	Identificación de causas de conflictos documentadas	Observación directa	Testimonios y entrevistas
2. Identificar estrategias utilizadas.	Número y tipo de estrategias aplicadas	Revisión de registros	Informes internos
	Nivel de participación del personal	Actas y listas de asistencia	Fichas de actividades
	Nº de operarias socializadas	Encuestas de percepción	Reportes del área de bienestar
	Registro de asistencia a talleres		
3. Analizar la metodología de intervención.	Coherencia entre diagnóstico, planificación y ejecución	Revisión metodológica del informe	Informe final
	Estrategias ajustadas a necesidades detectadas	Análisis de coherencia técnica	Cronograma de ejecución
4. Analizar las técnicas de intervención.	Técnicas aplicadas: entrevistas, role-playing, mediación	Evaluación participativa	Fichas de intervención
	Grado de efectividad percibido por los participantes	Registro de intervenciones	Encuestas de retroalimentación
5. Analizar los resultados obtenidos.	Cambios en rotación y ausentismo	Comparación de indicadores (pre y post)	Reportes de RRHH

	Reducción de conflictos reportados	Registro de incidencias y sanciones	Partes diarios de supervisión
	Cumplimiento del acta de compromiso firmada	Seguimiento de compromisos	Actas firmadas
6. Reflexionar sobre aprendizajes profesionales.	Lecciones identificadas en la práctica profesional	Bitácora de campo	Informe de sistematización
	Aplicación del enfoque de Trabajo Social	Reflexión escrita	Diario profesional
	Impacto de la intervención en la formación profesional	Análisis teórico-práctico	
7. Analizar medios alternativos de resolución de conflictos.	Métodos aplicados (mediación, negociación, escucha activa)	Fichas de intervención	Actas de mediación
	Resultados obtenidos en cada caso	Evaluación de casos	Reportes del área de Bienestar
	Informe técnico del proceso	Entrevistas de cierre	Encuestas de satisfacción
8. Conocer el proceso de implementación del protocolo.	Número de etapas implementadas	Cronograma de ejecución	Plan de trabajo
	Nivel de conocimiento del protocolo entre el personal	Encuestas de socialización	Registro de charlas y talleres
	Nivel de cumplimiento en los tiempos establecidos	Revisión documental	Encuestas
9. Analizar el cumplimiento del protocolo por las operarias.	Porcentaje de cumplimiento del protocolo	Seguimiento de casos	Fichas de atención individual
	Niveles de satisfacción del personal intervenido	Evaluación de cumplimiento	Encuestas anónimas
	Número de operarias que aplican los lineamientos en situaciones de conflicto	Encuestas post intervención	Testimonios y buzones de sugerencia

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión documentaria institucional 2022 - 2024

3.8 Herramientas de medición utilizadas

El alcance del Trabajo Social Profesional (TSP) se mide a partir del cumplimiento de los objetivos propuestos en la sistematización, principalmente la identificación, análisis y evaluación de las estrategias aplicadas para la resolución de conflictos laborales, así como su impacto en el clima organizacional. Para ello, se emplean herramientas cualitativas y cuantitativas que permiten recolectar evidencia directa del proceso y sus resultados.

- **Encuestas de percepción del clima laboral** antes y después de las intervenciones. Estas encuestas incluyen escalas de satisfacción del 1 al 5, en aspectos como comunicación, ambiente de trabajo, relaciones interpersonales, etc.
- **Registros de atención y seguimiento** elaborados por el área de Bienestar Social, que detallan la frecuencia y tipología de los conflictos reportados, así como las acciones tomadas.
- **Revisión de indicadores de gestión humana**, como:
    - ✓ Tasa de rotación de personal.
    - ✓ Índices de ausentismo laboral.
    - ✓ Reportes de conflictos elevados a jefaturas.
- **Entrevistas cualitativas** con personal operativo y mandos medios para conocer su percepción sobre la efectividad del protocolo implementado.
- **Revisión del buzón de sugerencias y reclamos**, que permite identificar mejoras percibidas y nuevas problemáticas emergentes.

- **Informes de cumplimiento del protocolo**, elaborados periódicamente para monitorear la implementación y la respuesta de las trabajadoras frente al mismo.

3.9 Fuentes de datos

Los indicadores del objetivo permiten medir de manera concreta el grado de cumplimiento de una meta planteada dentro de un proceso de intervención o evaluación. Son herramientas clave para traducir objetivos cualitativos o generales en resultados observables y cuantificables. Estos indicadores permiten establecer criterios de avance, facilitar el monitoreo y tomar decisiones basadas en evidencia.

Según Hurtado de **Barrera (2010),** "los indicadores son expresiones que permiten hacer observables características abstractas o cualitativas mediante la definición de aspectos específicos, medibles y verificables" (p. 118). Su uso es fundamental para valorar el impacto, la eficacia y la pertinencia de las acciones desarrolladas en un proceso de sistematización o intervención profesional. Área de Bienestar Social:

3.9.1 Área de Bienestar Social

El área de Bienestar en la planta industrial de *Consulting Advisers SAC* desempeña un papel estratégico en la promoción del equilibrio biopsicosocial del personal operativo y administrativo, articulando acciones que contribuyen al bienestar integral, la prevención de conflictos y el fortalecimiento del clima laboral. Su intervención se orienta tanto a la atención individual como a la gestión colectiva, promoviendo una cultura organizacional basada en la empatía, el respeto y la corresponsabilidad.

Entre sus principales funciones se encuentran:

- **Recepción y seguimiento de casos médicos y sociales:** Brinda acompañamiento personalizado a trabajadores con problemas de salud física, emocional o situaciones familiares críticas, gestionando atenciones médicas, derivaciones a servicios externos, reubicaciones laborales temporales y soporte emocional.
- **Atención a casos de indisciplina laboral y bajo rendimiento:** Identifica y da seguimiento a trabajadores con reiteradas faltas o bajo desempeño, interviniendo desde un enfoque educativo y preventivo, con entrevistas, actas de compromiso, planes de mejora y talleres de refuerzo conductual.
- **Implementación y seguimiento del protocolo de resolución de conflictos:** Lidera la aplicación del protocolo institucional para la atención de conflictos interpersonales o grupales, incluyendo diagnóstico situacional, entrevistas, mediación, acuerdos y seguimiento de casos hasta su cierre.
- **Firma y cumplimiento de actas de compromiso:** Promueve espacios de reflexión y compromiso entre trabajadores involucrados en conflictos o faltas recurrentes, formalizando acuerdos de mejora que son monitoreados periódicamente.
- **Mediación y facilitación de diálogo entre áreas:** Actúa como agente neutral entre trabajadores, supervisores y otras áreas de la organización, facilitando espacios de escucha activa, conciliación y resolución colaborativa de problemáticas.
- **Desarrollo de talleres de sensibilización y formación socioemocional:** Organiza talleres grupales dirigidos al fortalecimiento de habilidades blandas como comunicación asertiva, manejo de emociones, resolución de conflictos, trabajo en equipo y liderazgo positivo.

- **Seguimiento psicosocial continuo:** Realiza intervenciones programadas y de urgencia ante situaciones críticas, evaluando factores personales, familiares y laborales que puedan afectar el desempeño o la salud emocional del trabajador.
- **Coordinación constante con supervisores y RRHH:** Mantiene un trabajo articulado con líderes de área y Recursos Humanos para el diseño e implementación de estrategias de bienestar, detección temprana de conflictos y atención de situaciones sensibles.
- **Gestión de beneficios sociales y orientación legal básica:** Informa y orienta al personal sobre los beneficios sociales a los que pueden acceder (licencias, subsidios, EPS, SCTR, entre otros) y realiza gestiones administrativas en coordinación con otras áreas.
- **Elaboración de informes sociales y reportes mensuales**: Documenta las intervenciones realizadas, analiza patrones de riesgo psicosocial y presenta informes técnicos que permiten tomar decisiones preventivas a nivel organizacional.
- **Participación en comités internos**: Integra espacios como el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (CSST) o Comités de Convivencia, aportando desde una mirada social al desarrollo de políticas laborales y acciones de mejora continua.

3.9.2 Área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos en la planta detergente de Consulting Advisers SAC cumple un rol operativo y estratégico en la gestión del talento humano, orientado al cumplimiento de la normativa laboral interna, la gestión documental del personal y el fortalecimiento de la disciplina organizacional. Su accionar está estrechamente articulado con el área de Bienestar Social y Seguridad y Salud en el Trabajo, permitiendo una atención integral a las necesidades del personal.

Las principales funciones que desarrolla esta área son:

- **Registro, control y seguimiento del personal asistido:** Lleva un control sistemático de los trabajadores que requieren acompañamiento por situaciones laborales, disciplinarias o sociales, generando alertas e historiales individuales que permiten tomar decisiones informadas.
- **Gestión de ingresos y desvinculaciones laborales:** Brinda soporte en los procesos de inducción de personal nuevo, así como en las desvinculaciones por término de contrato, renuncia o causas disciplinarias, asegurando el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
- **Elaboración y notificación de documentos disciplinarios:** Se encarga de la redacción, entrega y archivo de memorandos, llamados de atención y sanciones, en coordinación con los supervisores y conforme al reglamento interno de trabajo.
- **Aplicación de normativa laboral interna:** Vela por el cumplimiento del reglamento interno, políticas laborales y procesos administrativos en materia de relaciones laborales, garantizando que las medidas correctivas se apliquen con objetividad y transparencia.
- **Coordinación inter área con Bienestar Social y SSOMA:** Participa activamente en reuniones de trabajo con los equipos de Bienestar Social y Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA), con el fin de alinear estrategias de prevención, atención de casos y mejora del clima organizacional.
- **Apoyo en acciones formativas y de cultura organizacional:** Colabora en actividades como talleres de sensibilización, capacitaciones en normativa laboral y campañas de fortalecimiento del compromiso institucional.

3.9.3 Supervisores de producción

Los supervisores de producción en la planta detergente cumplen un rol fundamental en la operatividad diaria, liderando equipos de trabajo, garantizando el cumplimiento de metas productivas y supervisando el desempeño del personal en línea directa. Su posición los convierte en actores clave tanto en la gestión técnica como en la gestión humana, siendo referentes inmediatos para los operarios.

- **Supervisión del proceso productivo**: Controlan y monitorean el cumplimiento de los procedimientos establecidos en las distintas etapas de producción, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y eficiencia.
- **Asignación y control de tareas**: Distribuyen las funciones entre los operarios según las necesidades del turno, capacidades del personal y carga operativa, verificando el cumplimiento de los objetivos diarios.
- **Gestión de personal operativo**: Evalúan el desempeño, comportamiento y cumplimiento de normas del personal bajo su responsabilidad, identificando casos que requieran intervención del área de Recursos Humanos o Bienestar Social.
- **Aplicación de disciplina operativa**: Son responsables de reportar o aplicar medidas correctivas ante situaciones de indisciplina, ausencias injustificadas, incumplimiento de normas de seguridad o bajo rendimiento.
- **Reporte de incidencias y producción**: Elaboran informes diarios sobre producción, paradas de línea, fallas técnicas y situaciones operativas, los cuales son remitidos a la jefatura o coordinación de planta.

- **Cumplimiento de normas de seguridad y medio ambiente**: Aseguran que el personal cumpla con los protocolos de seguridad industrial, uso de EPP (Equipos de Protección Personal), y buenas prácticas ambientales dentro de la línea de producción.
- **Capacitación y acompañamiento técnico**: Brindan orientación técnica al personal nuevo o en proceso de aprendizaje, fortaleciendo sus competencias y promoviendo la mejora continua del equipo.
- **Coordinación con otras áreas**: Se comunican permanentemente con las áreas de mantenimiento, calidad, logística, recursos humanos y bienestar social para garantizar el desarrollo armónico de las actividades productivas.
- **Detección y prevención de conflictos laborales**: Identifican señales tempranas de malestar, tensiones entre trabajadores o posibles conflictos, y los derivan oportunamente para su atención preventiva.

3.9.4 Área de SSOMA (Seguridad y salud en el trabajo)

El área de SSOMA en la planta detergente de Consulting Advisers SAC es responsable de garantizar que las operaciones industriales se realicen bajo condiciones seguras, saludables y ambientalmente sostenibles, en cumplimiento con la normativa legal vigente y los estándares internos de la empresa. Su labor es esencial para prevenir accidentes laborales, proteger la salud física y mental del personal, y promover una cultura organizacional basada en la prevención, el autocuidado y la responsabilidad compartida.

Funciones principales del área de SSOMA: **de accidentes e incidentes**

- **Gestión del sistema de seguridad y salud en el trabajo (SST):**

Diseña, implementa y evalúa el Sistema de SST, en cumplimiento con la Ley N.º 29783 y su reglamento, realizando inspecciones, auditorías y acciones correctivas para reducir los riesgos laborales.

- **Identificación de peligros y evaluación de riesgos (IPER):** Realiza la identificación continua de peligros físicos, químicos, ergonómicos, mecánicos y psicosociales en el entorno laboral, implementando controles para mitigar su impacto.
- **Investigación de accidentes e incidentes:**

  Lidera el análisis de causas raíz de accidentes laborales e incidentes peligrosos, generando informes técnicos y proponiendo medidas preventivas y correctivas**.**
- **Supervisión del cumplimiento de normas de seguridad:** Verifica que todo el personal cumpla con los protocolos de seguridad, normas de tránsito interno, manipulación de sustancias peligrosas y procedimientos de emergencia.
- **Monitoreo de condiciones ambientales y ergonómicas**

  Realiza mediciones de ruido, iluminación, ventilación, temperatura, y evalúa la adecuación ergonómica de los puestos de trabajo para prevenir enfermedades ocupacionales.
- **Coordinación interáreas con Bienestar Social y Recursos Humanos:**

  Trabaja de manera articulada en la atención de casos médicos laborales, reinserciones posts altas, programas preventivos y acciones de mejora del clima laboral desde la prevención.

3.9.5 Trabajadoras operarias

Las trabajadoras operarias de la planta detergente cumplen un rol esencial en la cadena productiva, garantizando que los productos elaborados cumplan con los estándares de calidad y presentación establecidos por la empresa. En las áreas de lavavajillas y etiquetado, sus funciones están directamente relacionadas con el cumplimiento de metas operativas, la manipulación cuidadosa de productos y la aplicación de buenas prácticas de manufactura.

Área de lavavajillas:

- **Llenado y empaquetado de productos líquidos:** Manipulan envases plásticos que contienen lavavajillas, asegurándose de que el producto sea vertido en la cantidad correcta, evitando derrames o desperdicios.
- **Revisión de calidad del producto en línea:** Verifican que el contenido tenga la textura, color y densidad apropiados, detectando posibles desviaciones en el proceso.
- **Orden y limpieza del puesto de trabajo:** Mantienen su área operativa libre de residuos, producto derramado o materiales contaminantes, cumpliendo con las normas de seguridad e higiene industrial.
- **Reportar fallas o desviaciones:** Comunican de inmediato a los supervisores cualquier problema técnico en la línea de producción, fallas en el llenado o inconsistencias en el producto.

Área de etiquetado:

- **Colocación manual o semiautomática de etiquetas:** Aplican etiquetas a los envases de forma alineada, sin arrugas o errores, cumpliendo con los estándares de presentación del cliente.
- **Verificación de códigos y fechas**: Revisan que las etiquetas contengan la información correcta (fecha de elaboración, lote, código de barra), asegurando la trazabilidad del producto.
- **Control visual de calidad final**: Inspeccionan visualmente que el producto final esté en condiciones óptimas para su distribución, descartando aquellos que presenten daños, fugas o etiquetas mal colocadas.

3.10 Factores psicosociales y de clima laboral en las trabajadoras de lavavajillas y etiquetado

Las trabajadoras operarias de la planta detergente, especialmente en las áreas de **lavavajillas** y **etiquetado**, se encuentran expuestas a condiciones laborales que pueden influir significativamente en su bienestar emocional, desempeño y relaciones interpersonales. A continuación, se identifican los principales factores psicosociales que afectan el clima laboral en estos espacios:

3.10.1 Carga física y trabajo repetitivo

Las tareas manuales como el llenado, etiquetado, revisión y empaquetado implican movimientos repetitivos, posturas prolongadas y en algunos casos manipulación de peso. Esto genera fatiga física, malestar corporal y riesgo de lesiones musculoesqueléticas, lo que puede afectar el estado de ánimo y generar ausentismo.

3.10.2 Presión por cumplimiento de metas

Las exigencias de producción en turnos establecidos generan presión sobre las trabajadoras para cumplir cuotas operativas diarias, lo que puede producir ansiedad, tensiones entre compañeras o percepción de injusticia cuando no se reconocen los esfuerzos.

3.10.3 Falta de comunicación efectiva con la supervisión

En algunos casos, la comunicación vertical con los supervisores puede ser limitada o poco empática, dificultando la expresión de inconformidades o necesidades, lo que genera frustración o sensación de desprotección frente a situaciones adversas.

3.10.4 Ambientes laborales cerrados y monótonos

Estas áreas suelen ser espacios operativos cerrados, con rutinas repetitivas y poco margen para la creatividad o la participación en decisiones, lo que puede afectar la motivación y generar desinterés o desconexión emocional con el trabajo.

3.10.5 Relación interpersonal entre compañeras

En entornos donde se trabaja por turnos o en equipo, pueden generarse conflictos interpersonales por diferencias de carácter, carga de trabajo mal distribuida o falta de rotación, lo que afecta el clima laboral y la convivencia diaria.

3.10.6 Visibilidad limitada de sus aportes

A pesar de ser piezas clave en la cadena de valor, muchas veces no se reconoce visiblemente el esfuerzo de las operarias, lo que puede generar desmotivación, baja autoestima laboral o falta de sentido de pertenencia.

3.10.7 Importancia de la intervención desde Trabajo Social

En el desarrollo del diagnóstico situacional se identificó que las trabajadoras operarias asignadas a las áreas de lavavajillas y etiquetado presentaban una alta exposición a factores psicosociales que afectaban directamente su bienestar y el clima laboral. Entre estos factores destacaba la carga física derivada del trabajo manual y repetitivo, así como la presión constante por el cumplimiento de metas de producción, lo que generaba fatiga, tensión y episodios de malestar emocional. Además, se evidenció una comunicación limitada con el personal de supervisión, lo que dificultaba la expresión de necesidades o inconformidades y provocaba sentimientos de desatención o desprotección. A ello se sumaban conflictos interpersonales entre compañeras por motivos como la distribución de tareas, la rotación de puestos o la falta de colaboración en turnos, afectando la convivencia diaria. Otro aspecto relevante fue la poca visibilidad o reconocimiento que recibían por su aporte a la cadena productiva, lo cual impactaba negativamente en la motivación y en el sentido de pertenencia con la empresa.

Desde el enfoque del Trabajo Social, se comprende que el clima laboral está estrechamente relacionado con las condiciones psicosociales en las que se desarrollan las relaciones laborales. Según De la Rosa y Uribe (2021), “los factores psicosociales laborales abarcan aquellas condiciones del entorno de trabajo que, al interactuar con las características individuales, pueden influir en la salud, el desempeño y el bienestar del trabajador” (p. 108). En este sentido, la intervención profesional se orientó al fortalecimiento de redes de apoyo internas, el acompañamiento personalizado, la promoción de espacios de escucha y diálogo, y la articulación inter área con supervisores, SSOMA y recursos humanos.

Frente a este panorama, el área de Bienestar Social desempeñó un rol clave mediante la implementación de estrategias orientadas a mejorar el clima organizacional y prevenir el conflicto

laboral. Se promovieron talleres de sensibilización, sesiones grupales de trabajo, seguimiento a casos críticos, y se reforzaron los canales de comunicación horizontal a través de herramientas como entrevistas, buzones de sugerencias, y dinámicas de integración. Estas acciones permitieron visibilizar las necesidades específicas del personal operativo femenino, promover la resolución de conflictos interpersonales y fortalecer la participación activa de las trabajadoras en procesos de mejora.

Desde un enfoque de género, es importante reconocer que muchas de estas trabajadoras no solo enfrentan exigencias físicas y operativas en planta, sino que además asumen cargas de cuidado y responsabilidades familiares fuera del ámbito laboral. Esta doble jornada puede influir en su estado emocional y disponibilidad física, lo cual exige una mirada sensible y diferenciada desde las políticas internas de bienestar. La intervención del Trabajo Social en este contexto no solo se orientó a atender situaciones individuales, sino también a impulsar condiciones más equitativas y humanas para el desarrollo laboral de las mujeres en planta.

3.10.8 Encuestas internas y registros institucionales:

Estas herramientas y fuentes permiten **medir tanto el impacto inmediato** de la intervención como su **sostenibilidad a largo plazo**, aportando evidencia para la toma de decisiones, el fortalecimiento de estrategias institucionales y la revalorización del rol del Trabajo Social en contextos industriales.

3.10.9 Presupuesto requerido y proceso de autorización

La intervención profesional sistematizada no implicó un presupuesto elevado, ya que gran parte de las estrategias implementadas para la resolución de conflictos laborales y mejora del clima laboral en la planta detergente del cliente Intradevco se ejecutaron utilizando recursos institucionales existentes, y con el apoyo del equipo interno.

Las acciones desarrolladas, como entrevistas individuales, reuniones grupales de mediación, evaluaciones de clima laboral, habilitación de buzones de sugerencias, talleres de habilidades blandas y fortalecimiento del liderazgo, se realizaron principalmente dentro del horario laboral, en espacios facilitados por la propia empresa. No se requirió contratación externa ni adquisición de materiales costosos.

3.10.10 Los recursos utilizados

Los recursos utilizados en una intervención o proyecto hacen referencia a los medios materiales, humanos, técnicos y metodológicos que permiten la planificación, ejecución y evaluación de las actividades propuestas. Estos recursos son esenciales para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del proceso de intervención, asegurando que se alcancen los objetivos planteados.

Según Ander-Egg (2003), "los recursos son todos aquellos medios disponibles humanos, materiales, financieros y organizativos que se ponen al servicio de una acción planificada con el fin de lograr determinados fines sociales" (p. 112). En una experiencia profesional sistematizada, estos recursos deben ser adecuadamente gestionados para responder a las necesidades detectadas y dar soporte a las estrategias implementadas. Para la ejecución de la sistematización de experiencia en Consulting Advisers no fue complicado ya que contaba con lo necesario para aplicar las herramientas diseñadas en busca de mejorar el clima laboral.

- **Materiales de oficina** (papelería, formatos de registro, hojas de seguimiento).
- **Espacios físicos de reuniones** ya existentes en planta.
- **Tiempo del personal interno** (Área de Bienestar Social, SSOMA, jefaturas de línea y supervisores).

- **Apoyo logístico del área de Recursos Humanos** para convocatorias, evaluaciones y seguimiento.

En cuanto al **proceso de autorización**, cada una de las acciones fue coordinada con el coordinador de Recursos Humanos y la jefatura directa del área de Bienestar Social. El protocolo de resolución de conflictos fue revisado previamente y validado por la gerencia general y el área legal de la empresa, garantizando su alineación con la normativa interna y la legislación laboral vigente. Asimismo, las actividades complementarias como los talleres y reuniones grupales fueron aprobadas previa presentación de los objetivos, cronograma y responsables.

Esta experiencia demuestra que la implementación de acciones efectivas para la mejora del clima laboral y la gestión de conflictos no necesariamente requiere un presupuesto alto, sino una adecuada planificación, compromiso institucional y articulación entre las áreas involucradas. Desde el rol del Trabajo Social, se evidenció que es posible promover cambios significativos en las relaciones laborales mediante un uso eficiente de los recursos disponibles y una intervención profesional oportuna.

3.10.10 Aporte institucional y vinculación con la práctica profesional del Trabajo Social

La sistematización de la experiencia titulada “Resolución de conflictos para la mejora del clima laboral en la empresa Consulting Advisers SAC, distrito de Lurín – Lima, 2022 – 2024” representa un aporte significativo tanto para la organización como para el ejercicio profesional del Trabajo Social.

Desde el punto de vista organizacional, el proyecto permitió afrontar una problemática latente; los conflictos interpersonales no gestionados, la mala comunicación entre trabajadores y

la falta de un mecanismo formal para resolver disputas laborales. La intervención generó beneficios tangibles como:

- Reducción de la rotación de personal en las áreas críticas.
- Disminución de reportes de conflictos y enfrentamientos.
- Mayor cohesión entre equipos de trabajo.
- Mejora del clima laboral y de la satisfacción del personal.
- Incremento en la productividad y estabilidad del entorno laboral.
- Fortalecimiento de la imagen institucional como empresa responsable y humana.

Según Chiavenato (2011), el clima organizacional es determinante en el comportamiento de los trabajadores y afecta directamente la productividad y la retención del talento. En esa línea, un entorno laboral armonioso reduce tensiones y fortalece el compromiso de los colaboradores con la organización (Goleman, 2006). Teniendo en cuenta lo mencionado teóricamente se pondrá en práctica con el personal de las áreas de intervención, lavavajillas ambos turnos y etiquetado.

La implementación del protocolo de resolución de conflictos y otras estrategias (buzones de sugerencia, talleres de habilidades blandas, seguimiento individualizado, espacios de escucha activa, fortalecimiento del liderazgo de mandos medios) contribuye a consolidar un entorno laboral más saludable, lo cual es fundamental para el funcionamiento eficaz de una planta industrial con alta demanda operativa, como la de Intradevco.

En cuanto a su vinculación con la carrera profesional, este proyecto reafirma el papel fundamental del Trabajador Social como agente de cambio en el ámbito laboral. Desde su rol, se promovió:

- La intervención directa en conflictos laborales desde un enfoque preventivo y restaurativo.
- La promoción de una comunicación empática, respetuosa y constructiva entre los colaboradores.
- La facilitación del diálogo y la mediación como herramientas para construir relaciones laborales más justas.
- La defensa del bienestar colectivo sin dejar de considerar los objetivos empresariales.

Como señala López (2017), el Trabajo Social en el ámbito empresarial cumple una función estratégica al actuar en la interfaz entre el bienestar del trabajador y los objetivos institucionales. Esta intervención demuestra cómo la práctica profesional basada en el diálogo, la escucha activa y la mediación puede transformar positivamente la dinámica laboral y prevenir riesgos psicosociales, aportando a una cultura organizacional más humana y sostenible (Morales & Vásquez, 2019)

CAPITULO IV

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS DESDE EL ÁREA DE BIENESTAR SOCIAL PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA

4.1 Descripción de actividades

La presente sistematización recoge las acciones implementadas desde mi ejercicio profesional en el área de Bienestar Social de la empresa Consulting Advisers SAC, desarrolladas en la planta industrial de detergentes del cliente Intradevco, ubicada en el distrito de Lurín, durante el periodo 2022 – 2024. Las actividades estuvieron dirigidas a atender, prevenir y transformar los conflictos laborales identificados principalmente en las áreas operativas con alta rotación y frecuentes tensiones interpersonales, como Lavavajillas (turno día y noche) y Etiquetado.

La necesidad de intervención surgió a partir de reportes constantes de maltrato verbal, falta de comunicación, desorden y desmotivación laboral, que afectaban directamente el clima organizacional, el rendimiento operativo y la estabilidad emocional del personal, en su mayoría mujeres jóvenes en turnos rotativos. Frente a esta situación, y en mi calidad de trabajadora social, diseñé e implementé un conjunto de actividades estructuradas que permitieran atender no solo el

conflicto visible, sino también sus causas estructurales y emocionales, desde un enfoque preventivo, restaurativo y humano.

Entre las principales acciones desarrolladas se encuentran: el diseño y aplicación del protocolo institucional de resolución de conflictos laborales, la ejecución de talleres de habilidades blandas, la mediación individual y grupal, el seguimiento de casos críticos, la socialización de acuerdos a través de actas de compromiso y la implementación de espacios de escucha activa. Estas actividades fueron complementadas con campañas internas de sensibilización, dinámicas grupales de integración y acompañamiento emocional individualizado, con el fin de fortalecer el respeto mutuo, la cohesión de los equipos y la permanencia laboral.

Todas las actividades se ejecutaron en coordinación con otras áreas clave como Recursos Humanos, Supervisión, SSOMA y Medicina Ocupacional, lo que permitió articular una respuesta institucional más integral y efectiva ante las situaciones de conflicto. A lo largo de este capítulo, se detallarán las acciones realizadas, los objetivos de cada intervención, las estrategias empleadas, los recursos utilizados y los logros alcanzados, brindando así una visión concreta del impacto generado desde el Trabajo Social en el espacio laboral industrial.

4.2 Diagnóstico situacional del clima laboral

El diagnóstico situacional del clima laboral fue una actividad fundamental dentro del proceso de intervención en la planta detergente de la empresa *Consulting Advisers SAC*, permitiendo identificar de manera objetiva y participativa las percepciones, necesidades y problemáticas existentes en las relaciones interpersonales y en la dinámica organizacional.

Esta actividad tuvo como finalidad recopilar información cualitativa y cuantitativa sobre el ambiente laboral, con el propósito de sustentar las acciones orientadas a la mejora del clima, la prevención de conflictos y el fortalecimiento de la convivencia en el entorno de trabajo.

4.2.1 Objetivos de la actividad

Identificar las principales causas de malestar, conflictos y tensiones en el ambiente laboral.

Analizar la calidad de la comunicación interna, la relación entre trabajadores y supervisores, y el nivel de satisfacción con las condiciones laborales.

Conocer la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional, el liderazgo y las oportunidades de mejora.

Generar evidencia técnica que sirva de base para diseñar estrategias de intervención desde el área de Bienestar Social.

4.2.2 Herramientas utilizadas para su ejecución

- **Encuesta de clima laboral**:

Se diseñó y aplicó una encuesta estructurada que incluyó dimensiones clave como comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, reconocimiento, relaciones interpersonales y percepción de justicia. Fue aplicada a una muestra representativa de trabajadores de distintas áreas y turnos.

- **Entrevistas semiestructuradas**:

Se realizaron entrevistas a jefaturas, supervisores y trabajadores clave para profundizar en los factores que generaban tensiones, desmotivación o conflictos. Esta técnica permitió recoger testimonios directos y percepciones subjetivas.

- **Observación directa en campo**:

A través de visitas a las áreas de producción, comedor y vestuarios, se observaron interacciones, formas de comunicación, estilos de liderazgo y comportamientos cotidianos. Esta observación no invasiva permitió validar los resultados de las otras herramientas aplicadas.

- **Análisis de casos reportados:**

Se revisaron antecedentes de quejas laborales, reclamos internos, sanciones disciplinarias y reportes al área de Bienestar Social, con el fin de identificar patrones recurrentes de conflicto o malestar laboral.

- **Buzón de sugerencias y opiniones anónimas**:

Se habilitó un canal confidencial para que los trabajadores expresaran libremente sus inquietudes, propuestas o denuncias relacionadas con el clima laboral. Esta herramienta incentivó la participación de quienes no se sentían cómodos manifestándose de forma directa.

4.2.3 Resultados de la actividad

- Se identificó un clima laboral afectado principalmente por la falta de comunicación asertiva, autoritarismo en algunos mandos medios, y limitada gestión emocional ante situaciones de estrés o presión operativa.

- Existía una percepción de trato desigual y falta de reconocimiento entre algunas áreas, lo que generaba desmotivación y conflictos latentes.
- El diagnóstico permitió visualizar áreas críticas donde era necesario intervenir con urgencia, y evidenció la **necesidad de implementar mecanismos formales de resolución de conflictos**.
- Se logró involucrar activamente a los trabajadores en el proceso, generando **expectativas positivas respecto a los cambios** y fortaleciendo la confianza en el área de Bienestar Social como agente de apoyo.

4.3 Revisión documental y normativa interna

La actividad de *revisión documental y normativa interna* tuvo como finalidad analizar el marco institucional que regulaba las relaciones laborales dentro de la empresa **Consulting Advisers SAC**, en particular en la planta detergente del cliente Intradevco. Esta revisión fue esencial para comprender cómo se venían gestionando los conflictos interpersonales antes de la intervención desde Trabajo Social, y qué elementos normativos podían fortalecer o limitar una estrategia formal de resolución de conflictos. (MOF, ROF y otras herramientas de gestión)

La revisión documental permitió identificar la ausencia de procedimientos claros frente a situaciones de tensión laboral, la escasa articulación entre áreas involucradas en la gestión del clima organizacional y la necesidad de fortalecer las políticas internas de convivencia.

Esta actividad fue clave para sustentar la implementación del protocolo de resolución de conflictos y otras herramientas complementarias que buscaban mejorar el clima laboral y reducir la conflictividad dentro de los equipos de trabajo.

4.3.1 Objetivos de la actividad

- Identificar normas, políticas y procedimientos relacionados con la convivencia laboral, el manejo de conflictos, el trato digno, y el respeto entre trabajadores.

- Verificar si existían lineamientos formales sobre la gestión de quejas, denuncias o reclamos interpersonales.
- Determinar el grado de conocimiento y aplicación de estas normas por parte del personal operativo y jerárquico.
- Fundamentar la propuesta de implementación del Protocolo de Resolución de Conflictos desde un enfoque preventivo y participativo.

4.3.2 Herramientas utilizadas para su ejecución

- **Análisis del reglamento interno de trabajo (RIT):** Se revisaron artículos relacionados con comportamiento, sanciones disciplinarias y mecanismos internos para el tratamiento de conflictos laborales.
- **Políticas y procedimientos del área de recursos humanos:** Se analizaron documentos sobre convivencia laboral, sanciones, clima organizacional y bienestar del trabajador.
- **Registros disciplinarios y partes de supervisión:** Documentos con reportes de incidentes, llamados de atención y actas de compromiso firmadas por los trabajadores involucrados en conflictos reiterativos.
- **Fichas e informes del área de bienestar social:** Reportes de atención social, derivaciones, registros de entrevistas y seguimiento de casos relacionados a conflictos interpersonales y de comunicación.
- **Buzón de sugerencias y reclamos:** Revisión de los mensajes depositados de manera anónima por los trabajadores, los cuales reflejaban situaciones de mal

ambiente laboral, quejas sobre el trato de superiores o entre compañeros, y recomendaciones de mejora.

- **Normativa externa laboral (marco legal):** Se tomaron como referencia la Ley N.º 29783 (Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo), la Ley N.º 27942 (Ley de prevención y sanción del hostigamiento sexual) y la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, para asegurar que las estrategias implementadas respetaran los derechos laborales.

4.3.3 Resultados de la actividad

Esta revisión permitió detectar que, si bien existían normas generales sobre el respeto y la conducta adecuada, no había un procedimiento formal ni una política clara para la resolución de conflictos interpersonales o problemas de convivencia. Esto abrió la oportunidad para la creación e implementación del Protocolo de Resolución de Conflictos, con respaldo técnico y normativo, promoviendo así una gestión más estructurada, preventiva y participativa desde el área de Bienestar Social.

4.4 Talleres de sensibilización y resolución de conflictos

La realización de talleres de sensibilización y resolución de conflictos fue una estrategia clave dentro del proceso de intervención para mejorar el clima laboral en la planta industrial. Esta actividad tuvo como objetivo fortalecer las habilidades socioemocionales de los trabajadores, promover una cultura de diálogo y fomentar actitudes orientadas a la convivencia armónica y la gestión pacífica de los conflictos.

Los talleres permitieron generar espacios de reflexión grupal, donde se abordaron temas como la comunicación asertiva, la empatía, el manejo de emociones y la resolución colaborativa

de problemas. Estos espacios también fueron útiles para visibilizar situaciones recurrentes de malentendidos, tensiones o mal clima entre operarios, lo que permitió intervenir con mayor precisión. La implementación de estos talleres se planificó en coordinación con las jefaturas y el área de Recursos Humanos, considerando los turnos de trabajo y promoviendo una participación representativa de los equipos operativos.

4.4.1 Objetivos:

- Fortalecer las habilidades comunicativas y de escucha activa.
- Fomentar la empatía y el trabajo en equipo.
- Capacitar en técnicas básicas de resolución de conflictos.
- Sensibilizar sobre el impacto del conflicto mal gestionado en el clima organizacional.

4.4.2 Herramientas utilizadas para su ejecución:

- **Dinámicas grupales:** Se emplearon ejercicios lúdicos para generar confianza, identificar estereotipos y trabajar el reconocimiento de emociones. Ejemplos: “El espejo”, “El nudo humano”, “Construyamos juntos”.
- **Estudio de casos**: Se presentaron situaciones reales o simuladas de conflictos laborales en la planta, las cuales fueron analizadas por los participantes para identificar causas, consecuencias y posibles soluciones.
- **Role-playing (juego de roles)**: Técnica clave para practicar la negociación, mediación y la comunicación asertiva. Los trabajadores asumieron roles de las partes en conflicto para ensayar formas de resolución positiva.

- **Storytelling**: (narración de historias) puede ser una herramienta muy efectiva en la **resolución de conflictos laborales**, especialmente cuando se utiliza desde el enfoque del **Trabajo Social**, ya que permite **conectar emocionalmente**, fomentar la **empatía**, y **despersonalizar el conflicto** para facilitar la reflexión, el entendimiento mutuo y el cambio de actitud.
- **Material audiovisual**: Se utilizaron videos breves y presentaciones interactivas para facilitar la comprensión de conceptos como tipos de conflicto, escalada del conflicto y estrategias de resolución.
- **Fichas de reflexión individual y grupal**: Para consolidar el aprendizaje, se aplicaron breves ejercicios escritos que permitieron a los participantes identificar cómo actúan ante los conflictos y cómo podrían mejorar su respuesta.
- **Evaluación de percepción pre y post taller**: A través de encuestas breves, se recogió la percepción de los participantes respecto al clima laboral y sus competencias para resolver conflictos antes y después de la charla.

4.4.3 Resultados obtenidos

La ejecución de los talleres de sensibilización y resolución de conflictos generó resultados significativos en el comportamiento organizacional y en la percepción de los trabajadores respecto a la convivencia laboral en la planta detergente de Consulting Advisers SAC. Esta actividad se centró en el fortalecimiento de habilidades socioemocionales, la prevención de conflictos y la promoción de una cultura de respeto y comunicación asertiva.

Entre los principales resultados obtenidos se destacan:

- **Incremento en la participación activa del personal**: Se logró una alta asistencia y participación de los trabajadores durante los talleres, lo que reflejó el interés del personal en adquirir herramientas para la gestión de conflictos y mejorar su convivencia diaria.
- **Mejora en la comunicación interpersonal**: A través de dinámicas grupales, juegos de roles y reflexiones guiadas, los participantes fortalecieron su capacidad para expresar ideas, escuchar activamente y resolver desacuerdos de manera pacífica.
- **Reducción de actitudes reactivas**: Se observó una disminución en comportamientos impulsivos o agresivos en situaciones de tensión, gracias al reconocimiento de emociones y al entrenamiento en técnicas de autocontrol y empatía.
- **Mayor conocimiento sobre el manejo de conflictos**: Los trabajadores aprendieron a identificar las causas comunes de los conflictos laborales, los estilos personales de afrontamiento, y comprendieron la importancia de buscar soluciones colaborativas en lugar de confrontaciones.
- **Empoderamiento del personal operativo**: Los talleres contribuyeron a fortalecer la autoestima laboral y la confianza de los operarios para expresar sus necesidades y participar en espacios de diálogo.
- **Fortalecimiento de la cultura preventiva**: La actividad promovió la reflexión sobre la importancia de anticiparse a los conflictos mediante una comunicación clara y oportuna, fomentando un ambiente laboral más saludable y colaborativo.

- **Reconocimiento del rol del área de Bienestar Social**: La implementación de los talleres posicionó al área de Bienestar como un aliado estratégico en la gestión del clima organizacional, generando mayor cercanía y confianza entre el personal.

4.5 Implementación de protocolo de resolución de conflictos

Como parte de las acciones para la mejora del clima laboral en la empresa Consulting Advisers SAC planta detergente en Lurín, se llevó a cabo la implementación de un protocolo de resolución de conflictos laborales, con el objetivo de establecer un procedimiento claro, estructurado y accesible para la atención oportuna de situaciones de tensión o desacuerdo entre trabajadores.

Este protocolo se diseñó bajo un enfoque preventivo y restaurativo, promoviendo la comunicación efectiva, la participación activa de las partes involucradas y el acompañamiento del área de Bienestar Social para lograr soluciones consensuadas y sostenibles.

4.5.1 Objetivos

- Brindar una ruta de atención transparente y formal frente a conflictos laborales.
- Prevenir la escalada de conflictos que afecten el desempeño y las relaciones interpersonales.
- Fortalecer el rol del área de Bienestar Social como facilitadora del diálogo y la convivencia.
- Promover una cultura organizacional basada en el respeto, la equidad y la colaboración.

4.5.2 Fases del protocolo implementado

- **Recepción del caso:** A través de diferentes canales (buzón de sugerencias, entrevistas espontáneas, derivaciones de jefaturas o RR.HH.), se identificaban situaciones de conflicto que requerían intervención.
- **Evaluación inicial:** Se analizaba el caso para determinar su complejidad, el tipo de conflicto (personal, organizacional, interáreas, etc.) y el nivel de intervención requerido.
- **Entrevistas individuales y conjuntas**: Se realizaban reuniones confidenciales con las partes involucradas para comprender las percepciones de cada una y buscar puntos de encuentro.
- **Mediación:** El área de Bienestar Social facilitaba espacios de diálogo estructurados bajo técnicas de mediación, en los que se buscaba generar acuerdos voluntarios.
- **Seguimiento**: Una vez resuelto el conflicto, se hacía seguimiento a los compromisos asumidos, garantizando la sostenibilidad de la solución y el restablecimiento de las relaciones laborales.

4.5.3 Herramientas utilizadas para su desarrollo

- **Matriz de análisis de conflictos**: Permitió clasificar los casos según su tipo, intensidad y actores involucrados, facilitando la toma de decisiones sobre el nivel de intervención.
- **Entrevistas estructuradas y semiestructuradas**: Se aplicaron para recoger la versión de los hechos desde las partes involucradas, así como sus propuestas de solución.

- **Registros confidenciales de atención**: Documentación sistemática de los casos atendidos, acciones realizadas y resultados obtenidos.
- **Fichas de acuerdos**: Documentos donde se registraban los compromisos asumidos por las partes durante la mediación, firmados por los involucrados.
- **Talleres de sensibilización previos y paralelos**: Estas actividades complementaron el protocolo, fortaleciendo las habilidades de manejo de conflictos del personal.
- **Indicadores de seguimiento**: Se establecieron indicadores cualitativos y cuantitativos para evaluar la efectividad del protocolo (ej. reducción de quejas recurrentes, mejoras en la percepción del clima laboral).

4.5.4 Resultados obtenidos

La implementación del Protocolo de Resolución de Conflictos en la planta detergente de la empresa Consulting Advisers SAC generó resultados positivos tanto a nivel individual como colectivo, contribuyendo significativamente a la mejora del clima laboral y al fortalecimiento de una cultura organizacional basada en el diálogo y la corresponsabilidad.

Entre los principales resultados obtenidos, se destacan los siguientes:

- **Atención oportuna de conflictos laborales:** Se logró canalizar e intervenir en un total de [indicar número] casos de conflicto, los cuales fueron atendidos de manera estructurada, siguiendo las fases del protocolo (recepción, evaluación, mediación y seguimiento). Esto permitió una gestión más eficiente y menos reactiva de las situaciones de tensión.
- **Formalización del proceso de resolución de conflictos:** La existencia de un protocolo permitió institucionalizar el procedimiento, brindando seguridad tanto a

los trabajadores como a los mandos medios sobre cómo actuar frente a un conflicto. Se establecieron tiempos, responsables y mecanismos de seguimiento claros.

- **Reducción en la reincidencia de conflictos:** Tras aplicar el protocolo en casos específicos, se observó una disminución en la recurrencia de los mismos conflictos entre áreas o colaboradores, evidenciando la efectividad de las acciones mediadoras y la mejora en la convivencia laboral.
- **Mayor participación y apertura al diálogo:** Gracias a la intervención del área de Bienestar Social y el uso de herramientas de mediación, los trabajadores mostraron mayor disposición para dialogar y llegar a acuerdos. Se fortaleció la confianza en la institución y en los canales internos de comunicación.
- **Generación de acuerdos sostenibles:** El acompañamiento posterior a la mediación permitió validar el cumplimiento de los compromisos asumidos, evitando soluciones superficiales o momentáneas. Se promovió la corresponsabilidad en el mantenimiento de una convivencia armoniosa.
- **Mejora en los indicadores de clima laboral:** A través del monitoreo posterior, se identificó una mejora en la percepción de justicia organizacional, comunicación con las jefaturas y bienestar emocional dentro del equipo de trabajo, especialmente en las áreas donde se aplicó el protocolo.

  Reconocimiento del rol del trabajo social: La intervención desde el área de Bienestar Social posicionó el rol profesional del trabajador(a) social como facilitador del diálogo, mediador imparcial y promotor del desarrollo humano dentro del entorno laboral.

4.6 Mesas de diálogo grupal

La actividad “Mesas de diálogo grupal” fue una estrategia clave implementada para fortalecer la comunicación entre los trabajadores y promover la resolución colectiva de problemáticas que afectaban el clima laboral en la planta detergente de Consulting Advisers SAC, ubicada en el distrito de Lurín.

Estas mesas de diálogo se desarrollaron como espacios seguros y participativos donde los colaboradores podían expresar sus inquietudes, compartir propuestas de mejora y contribuir activamente a la construcción de un entorno laboral más saludable y colaborativo.

4.6.1 Objetivos de la actividad

- Identificar conflictos recurrentes y factores que afectan el clima laboral desde la perspectiva de los trabajadores.
- Promover la escucha activa, el respeto y la empatía en espacios grupales.
- Generar acuerdos colectivos para la mejora de las condiciones laborales y relaciones interpersonales.
- Fortalecer el vínculo entre el personal operativo, mandos medios y el área de Bienestar Social.

4.6.2 Herramientas utilizadas para su desarrollo

- **Guía de facilitación**: Documento de apoyo que orientó el desarrollo de las sesiones, con preguntas clave sobre clima laboral, relaciones laborales, comunicación interna y propuestas de mejora.
- **Técnica de lluvia de ideas**: Se utilizó para que los participantes compartieran sus opiniones sin filtros ni juicios, permitiendo identificar de manera espontánea los principales temas de interés o conflicto.

- **Carteles o paneles de temas**: Se emplearon para organizar las ideas expresadas en categorías temáticas visibles para todos los participantes, lo que facilitó el análisis colectivo.
- **Actas de diálogo**: Registro formal de cada mesa, donde se documentaban los puntos tratados, acuerdos alcanzados y compromisos asumidos por las partes.
- **Fichas de retroalimentación anónima**: Al finalizar cada sesión, los participantes completaban una ficha donde podían expresar su opinión sobre el espacio y realizar sugerencias adicionales.
- **Mapa de actores**: Herramienta utilizada para identificar a los participantes clave y comprender mejor la dinámica entre los distintos actores del equipo.
- **Técnicas de mediación grupal**: Se aplicaron cuando surgían desacuerdos dentro del grupo, guiando el diálogo hacia acuerdos sin imponer soluciones externas.

4.6.3 Resultados obtenidos

Gracias a estas mesas de diálogo, se lograron identificar causas comunes de conflicto, se visibilizaron necesidades no expresadas previamente y se generaron propuestas de mejora que fueron canalizadas hacia las jefaturas y recursos humanos. También se fortaleció la confianza entre el personal y el área de Bienestar Social, promoviendo una cultura organizacional basada en la participación y la corresponsabilidad.

4.7 Seguimiento y monitoreo post intervención

La actividad de seguimiento y monitoreo post intervención constituyó una fase esencial del proceso de mejora del clima laboral en la planta detergente de la empresa Consulting Advisers SAC. Esta etapa permitió evaluar la efectividad de las acciones implementadas (como talleres, mediaciones y mesas de diálogo), dar continuidad a los compromisos asumidos por los trabajadores y líderes de área, y ajustar las estrategias según las necesidades emergentes.

El objetivo central fue garantizar la sostenibilidad de los cambios logrados, prevenir la recurrencia de conflictos laborales y acompañar de forma proactiva el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el entorno laboral.

4.7.1 Objetivos de la actividad

- Verificar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados durante las intervenciones previas.
- Evaluar cambios en la percepción del clima laboral y la convivencia entre colaboradores.
- Identificar nuevos focos de tensión o conflictos emergentes.
- Acompañar de manera continua a los equipos de trabajo en la construcción de un ambiente saludable.

4.7.2 Herramientas utilizadas para su desarrollo

- **Visitas de campo y observación directa:** Se realizaron recorridos periódicos por las áreas de trabajo para observar interacciones, actitudes y comportamientos post intervención. Esta herramienta permitió obtener información cualitativa relevante de forma espontánea.
- **Entrevistas de seguimiento:** Se llevaron a cabo con los trabajadores involucrados en los casos atendidos previamente, así como con sus supervisores, para evaluar el cumplimiento de acuerdos y el impacto de las intervenciones en la dinámica del grupo.

- **Fichas de seguimiento individual y grupal:** Documentos estandarizados donde se registraban avances, dificultades y nuevas necesidades detectadas durante el monitoreo.
- **Encuestas de percepción del clima laboral (comparativas):** Se aplicaron nuevamente algunos instrumentos utilizados en el diagnóstico inicial, permitiendo comparar resultados y medir el progreso.
- **Indicadores de evaluación cualitativa y cuantitativa:** Se definieron indicadores como reducción de quejas formales, mejora en la comunicación entre áreas, percepción de justicia organizacional, entre otros.
- **Reuniones de retroalimentación con jefaturas y RR.HH.:** Espacios donde se socializaban los hallazgos del monitoreo y se coordinaban acciones conjuntas para reforzar los cambios positivos o intervenir ante nuevos riesgos.
- **Número de casos y acciones de mejora continua:** Registro sistemático del proceso de acompañamiento, donde se documentaban los casos abordados, sus avances y las decisiones tomadas en cada fase**.**

4.7.3 Resultados del seguimiento

En mérito a esta actividad, se logró identificar la mejora sostenida en la comunicación entre operarios y supervisores, el cumplimiento de acuerdos establecidos en mediaciones previas y una disminución en los reportes de conflictos interpersonales. Además, se generaron nuevas propuestas desde el personal operativo, lo que reforzó su participación activa y el compromiso con la mejora continua del clima organizacional.

4.8 Reporte estadístico y evaluación de indicadores

La actividad “Reporte estadístico y evaluación de indicadores” fue una acción fundamental dentro del proceso de sistematización y seguimiento de la intervención en resolución de conflictos y mejora del clima laboral en la planta detergente de la empresa Consulting Advisers SAC. Esta etapa permitió cuantificar los avances, analizar los resultados obtenidos y tomar decisiones informadas respecto a la continuidad o ajustes del plan de intervención implementado.

El análisis estadístico y la evaluación de indicadores no solo facilitaron la medición del impacto de las acciones ejecutadas, sino también la rendición de cuentas ante la jefatura de Recursos Humanos y la dirección de planta, aportando objetividad y evidencia sobre los logros alcanzados.

4.8.1 Objetivos de la actividad

- Sistematizar los datos recogidos durante el proceso de intervención (conflictos atendidos, talleres realizados, casos resueltos, etc.).
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados mediante indicadores de impacto.
- Presentar resultados cuantitativos y cualitativos de forma clara y accesible para la toma de decisiones organizacionales.
- Establecer líneas de base para futuras intervenciones o mejoras continuas.

4.8.2 Herramientas utilizadas para su desarrollo

- **Bases de datos en Excel**: Se diseñaron formatos estructurados para registrar los casos atendidos, los participantes por actividad, fechas, tipos de conflictos, acuerdos logrados, entre otros. Estas bases permitieron generar reportes automáticos y gráficos comparativos.

- **Cuadro de indicadores:** Se definieron y monitorearon indicadores clave de proceso y resultado, tales como: Número de conflictos laborales reportados y resueltos, nivel de cumplimiento de acuerdos post mediación, participación en talleres y mesas de diálogo y la Percepción de mejora en el clima laboral (antes y después de la intervención).
- **Encuestas comparativas pre y post intervención**: Aplicadas al personal involucrado, estas encuestas permitieron medir el cambio en la percepción del clima laboral, el estilo de liderazgo y la capacidad de resolución de conflictos.
- **Gráficos estadísticos y tablas dinámicas**: Se elaboraron gráficos de barras, líneas y tortas para visualizar los resultados de forma comprensible, facilitando su análisis en reuniones gerenciales y con el área de RR.HH.
- **Informe técnico con análisis cualitativo y cuantitativo**: Documento elaborado al cierre del proceso, en el cual se integraron los datos estadísticos con una interpretación crítica de los logros, limitaciones y recomendaciones para futuras intervenciones.

4.8.3 Resultados obtenidos

El reporte estadístico evidenció una disminución significativa en la recurrencia de conflictos laborales en las áreas intervenidas, un aumento en la participación del personal en actividades de sensibilización, y una mejora progresiva en la percepción del clima organizacional. Asimismo, permitió visibilizar las áreas críticas que requerían reforzamiento y sirvió como insumo para la planificación estratégica del área de Bienestar Social.

Matriz de evaluación del proceso de sistematización: objetivos, indicadores, técnicas e instrumentos de verificación.

N.º	ACTIVIDAD	OBJETIVO	HERRAMIENTAS UTILIZADAS	RESULTADOS ESPERADOS
1	Diagnóstico situacional del clima laboral	Identificar las causas y tipos de conflicto en las áreas de trabajo	Encuestas internas, entrevistas semiestructuradas, análisis de partes disciplinarios, observación directa	Mapa de conflictos por turno y área
2	Revisión documental y normativa interna	Analizar el marco normativo institucional sobre conducta laboral y resolución de conflictos	MOF, reglamento interno, historial disciplinario	Establecer vacíos o debilidades en la gestión del clima laboral
3	Talleres de sensibilización y resolución de conflictos	Fortalecer habilidades sociales, empatía y trabajo en equipo	Dinámicas grupales, Playing, presentaciones, casos prácticos	Cambio de actitudes y apertura al diálogo
4	Implementación de protocolo de resolución de conflictos	Estandarizar la atención y canalización de conflictos laborales	Diseño de flujograma, documento guía, capacitación a líderes de área	Protocolo institucional validado y difundido
5	Mesas de diálogo grupal	Generar espacios seguros para expresar inconformidades y propuestas	Moderación grupal, acuerdos verbales, actas de compromiso	Mejora de relaciones interpersonales y clima laboral

6	Seguimiento y monitoreo post intervención	Evaluar el impacto de la intervención y reforzar cambios positivos	Encuestas de satisfacción, visitas periódicas, entrevistas de retroalimentación	Reducción de conflictos, incremento del sentido de pertenencia
7	Reporte estadístico y evaluación de indicadores	Medir avances cuantitativos y cualitativos de la intervención	Registro en Excel, gráficos de rotación, ausentismo y participación	Informe final para toma de decisiones del área de RR.HH.

CAPITULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

11.1 Características sociales, económicas y culturales de los colaboradores de la empresa

El análisis de las características sociales, económicas y culturales de las colaboradoras que integran el área de Lavavajillas y Etiquetado de la planta Detergente del cliente Intradevco, bajo la planilla de Consulting Advisers SAC, permite comprender con mayor profundidad sus dinámicas de interacción, expectativas y necesidades en el entorno laboral. Estos factores incluyen el nivel educativo, la procedencia geográfica, las condiciones de vivienda, los ingresos familiares, las prácticas culturales y las redes de apoyo social, todas ellas variables que inciden de forma directa en su bienestar, desempeño y convivencia en el espacio de trabajo.

En su mayoría, se trata de mujeres jóvenes procedentes de regiones como la costa norte, la sierra sur y la selva central, quienes han migrado a Lima en busca de mejores oportunidades económicas. Esta situación de migración laboral ha dado lugar a procesos de adaptación cultural y social en un contexto urbano e industrial distinto al de origen. Muchas de ellas residen en viviendas alquiladas compartidas, a menudo en condiciones de hacinamiento, con acceso limitado a servicios básicos, lo cual genera una carga adicional de estrés que afecta su calidad de vida y su salud física y emocional.

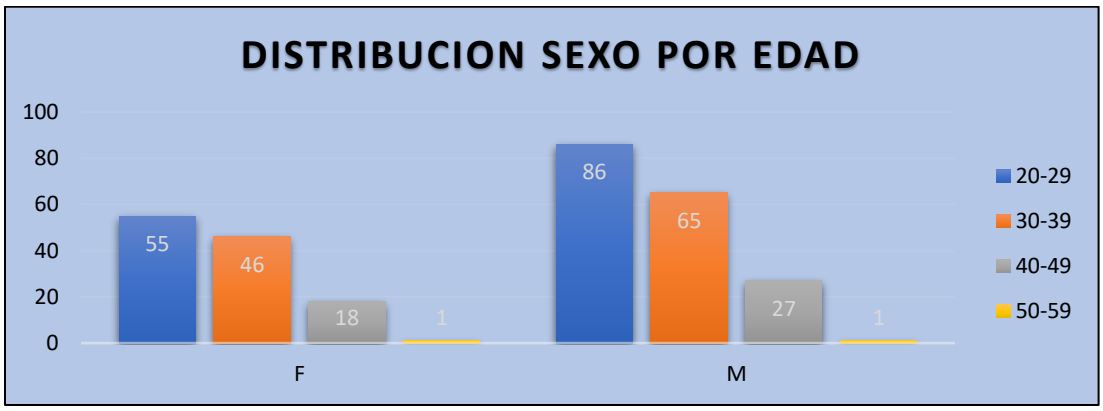
Desde la perspectiva del Trabajo Social, se reconoce que las condiciones estructurales, como la pobreza, la informalidad o la falta de redes de apoyo, condicionan las oportunidades y aumentan la vulnerabilidad de estas trabajadoras (Montero, 2019). Al mismo tiempo, la diversidad regional y cultural puede representar una riqueza para la organización, pero también un desafío en cuanto a la comunicación y la construcción de relaciones laborales armoniosas (Cano & Bernal, 2020).

Por ello, comprender estas características resulta fundamental para diseñar intervenciones desde el área de Bienestar Social que sean sensibles al contexto y promuevan la equidad, el fortalecimiento de la cohesión grupal, la integración intercultural y la mejora del clima organizacional, con un enfoque preventivo y de atención integral.

A continuación, se detalla gráficos estadísticos adquiridas de la base de datos que maneja el área de Recursos Humanos:

Figura 4.

Análisis de la Composición por Sexo y Edad del Personal Operario – Planta Detergente, Consulting Advisers SAC



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de documentos del área de Bienestar Social 2022 - 2024.

El gráfico presenta la distribución del personal según sexo y grupos etarios dentro de la planta industrial intervenida. Se observa una mayor concentración de trabajadores en el rango de 20 a 29 años, tanto en mujeres (55) como en hombres (86), seguido por el grupo de 30 a 39 años, con 46 mujeres y 65 hombres. La presencia de trabajadores entre 40 a 49 años disminuye significativamente, registrando 18 mujeres y 27 varones, mientras que el grupo de 50 a 59 años es mínimo, con solo un trabajador de cada sexo.

Desde una perspectiva analítica, este perfil demográfico evidencia una fuerza laboral predominantemente joven, lo cual tiene implicancias directas en la dinámica organizacional y en la gestión de los conflictos laborales. Las poblaciones laborales jóvenes suelen presentar mayor capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y operativos; sin embargo, también pueden mostrar menor experiencia en el manejo de relaciones interpersonales y en la resolución de conflictos dentro de entornos formales de trabajo.

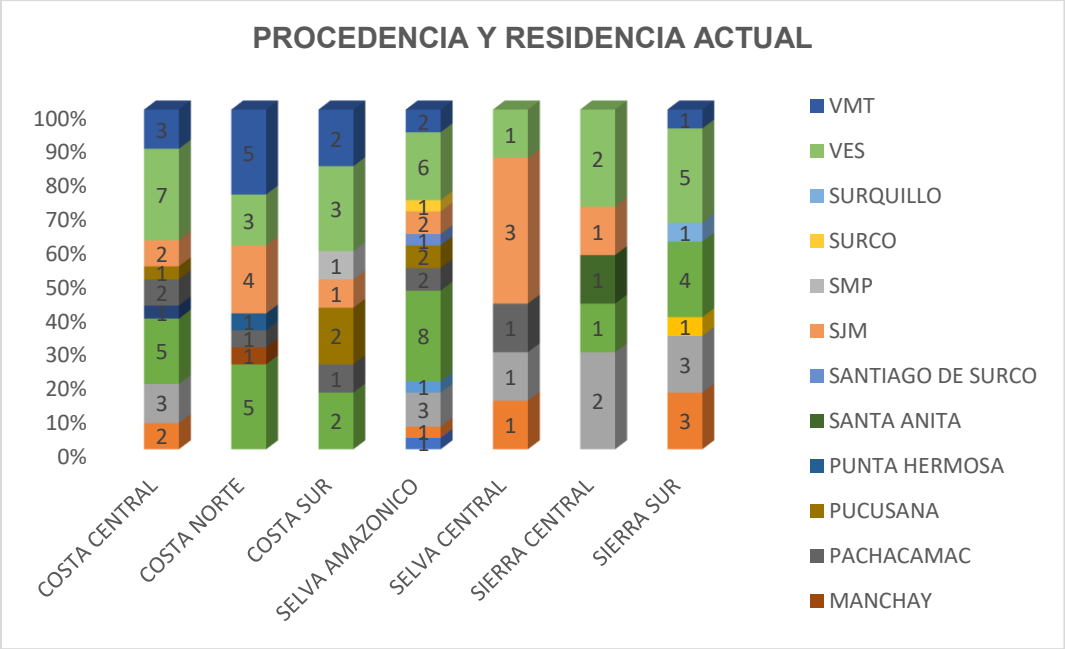
Diversos autores señalan que la edad y la etapa del ciclo vital influyen en la forma en que los trabajadores perciben la autoridad, manejan el estrés y enfrentan los desacuerdos. **Según Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2017),** los trabajadores más jóvenes tienden a mostrar mayores niveles de impulsividad y menor tolerancia a la frustración en contextos laborales exigentes, lo que puede incrementar la probabilidad de conflictos interpersonales si no existen mecanismos adecuados de comunicación y regulación emocional.

En el marco de la intervención desde el área de Bienestar Social, esta estructura etaria fue un insumo relevante para la planificación de estrategias formativas, priorizando metodologías participativas, dinámicas grupales y capacitaciones en habilidades blandas orientadas al manejo de emociones, comunicación asertiva y trabajo en equipo. Asimismo, la predominancia de personal joven permitió prever una mayor receptividad hacia procesos de capacitación y cambio cultural,

lo cual facilitó la implementación de talleres y actividades de sensibilización orientadas a la mejora del clima laboral.

Figura 5.

Distribución de Procedencia y Residencia actual de las colaboradoras del área de Lavavajilla y Etiquetado.



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de documentos del área de Bienestar Social 2022 - 2024.

El gráfico de columnas presenta la distribución porcentual de la procedencia geográfica actual de las colaboradoras del área de Lavavajilla y Etiquetado, según el distrito en el que residen. La información se organiza por grandes regiones del Perú: Lima Metropolitana, Costa Sur, Costa Norte, Costa Central, Sierra Central, Sierra Sur, Selva Central y Selva Amazónica.

Cada columna representa una de estas regiones y está segmentada por colores que identifican los distritos específicos de residencia, tales como Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, San Juan de Miraflores, Surquillo, Santiago de Surco, Santa Anita, San Martín de Porres, Punta Hermosa, Pucusana y Pachacámac. Se evidencia que Lima Metropolitana, Sierra Central y

Costa Sur concentran la mayor diversidad de distritos, mientras que regiones como la Costa Central o la Selva Amazónica presentan menor diversidad, concentrándose en un solo distrito de residencia.

Desde una perspectiva analítica, esta distribución territorial refleja la heterogeneidad social y cultural de la población trabajadora, característica frecuente en contextos industriales ubicados en zonas periféricas de Lima. La presencia de colaboradoras provenientes de diferentes regiones del país, especialmente de la sierra y la selva, evidencia procesos de migración interna en busca de oportunidades laborales, lo cual influye en la conformación de equipos de trabajo con experiencias, costumbres y formas de comunicación diversas.

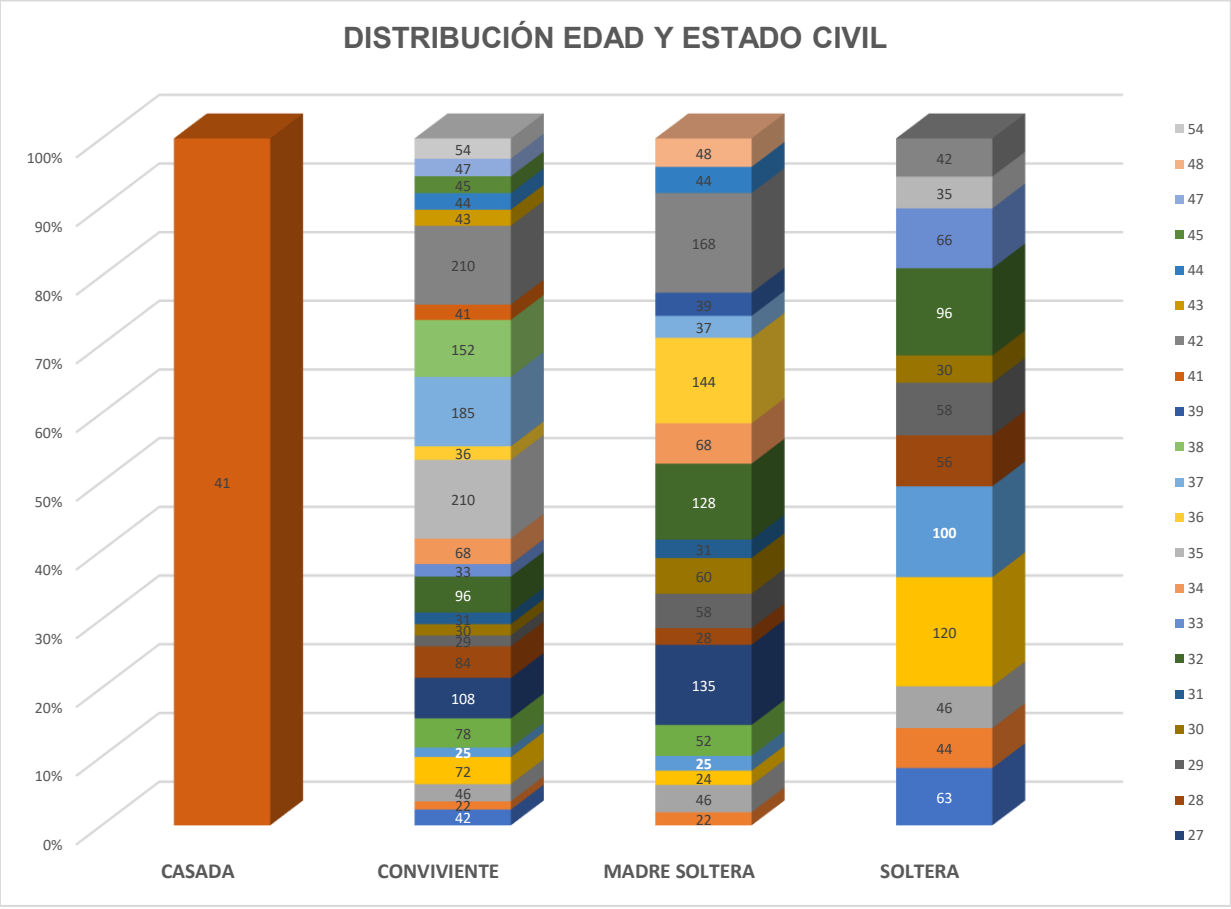
Según Idalberto Chiavenato (2019), la diversidad sociocultural en las organizaciones puede enriquecer el ambiente laboral, pero también representa un desafío para la gestión del talento humano, ya que puede generar diferencias en estilos de comunicación, valores y expectativas laborales, aspectos que deben ser gestionados adecuadamente para prevenir conflictos y fortalecer la cohesión grupal.

Asimismo, la concentración de colaboradoras en distritos del sur de Lima, como Villa El Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores, permite inferir tiempos de traslado prolongados y condiciones de movilidad complejas, factores que pueden incidir en niveles de estrés, fatiga y puntualidad, repercutiendo indirectamente en el clima laboral y en la productividad. Tal como **señalan Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2017),** las condiciones externas al trabajo, como el entorno familiar y las características del lugar de residencia, influyen en la actitud y el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización.

En el proceso de sistematización, este análisis geográfico permitió al área de Bienestar Social diseñar intervenciones más sensibles al contexto de las colaboradoras, considerando sus tiempos de traslado, sus redes de apoyo familiar y sus características socioculturales. Ello facilitó la planificación de actividades en horarios adecuados, la implementación de estrategias de comunicación más inclusivas y la atención de situaciones sociales vinculadas a la adaptación urbana y al desarraigo territorial.

Figura 6.

Distribución de edad según estado civil de las colaboradoras del área de Lavavajillas y Etiquetado.



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de documentos del área de Bienestar Social 2022 - 2024.

La figura presenta la distribución de las colaboradoras del área de Lavavajillas y Etiquetado según su edad y estado civil, clasificadas en las categorías de casada, conviviente, madre soltera y soltera. Se observa que el grupo de convivientes y madres solteras concentra la mayor diversidad de edades, mientras que el grupo de solteras presenta mayor presencia en rangos etarios más jóvenes.

Desde un enfoque analítico, esta distribución evidencia que una parte significativa de la fuerza laboral femenina mantiene responsabilidades familiares directas, ya sea en condición de convivencia o maternidad en soltería, lo cual puede incidir en su disponibilidad de tiempo, niveles de estrés y necesidades de conciliación entre la vida laboral y familiar. La presencia de madres solteras en distintos rangos etarios refleja además la existencia de hogares monoparentales, en los que la trabajadora asume simultáneamente los roles de proveedora económica y cuidadora principal.

De acuerdo con Gary Dessler, las características demográficas y familiares de los trabajadores influyen directamente en su comportamiento organizacional, en su compromiso laboral y en sus necesidades de apoyo institucional, lo que obliga a las organizaciones a desarrollar políticas sensibles a la realidad familiar de su personal.

Asimismo, el predominio de colaboradoras jóvenes en condición de soltería y convivencia sugiere que la planta industrial emplea principalmente a mujeres en etapas iniciales de su ciclo de vida laboral y familiar, lo cual puede asociarse a procesos de inserción laboral temprana y a trayectorias laborales aún inestables. Según Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, la edad y la etapa de vida influyen en las expectativas laborales, en la tolerancia al conflicto y en la forma en

que los trabajadores gestionan sus relaciones interpersonales, aspectos que deben ser considerados al diseñar estrategias de intervención social y de resolución de conflictos.

En el marco de la sistematización, esta información permitió al área de Bienestar Social identificar grupos de mayor vulnerabilidad social, especialmente en el caso de las madres solteras, quienes enfrentaban mayores dificultades para cumplir con turnos extendidos, gestionar el cuidado de sus hijos y afrontar situaciones de conflicto laboral sin redes de apoyo cercanas. A partir de este análisis, se promovieron estrategias de acompañamiento social, orientación familiar y mediación laboral, orientadas a reducir tensiones y fortalecer el equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales

Tabla 9.

Distribución de edad según estado civil de las colaboradoras del área de Lavavajillas y Etiquetado.

EDAD	SOLTERA	CONVIVIENTE	MADRE SOLTERA	CASADA
21-25	16	9	5	0
26-30	5	12	12	0
31-35	6	12	7	0
36-40	0	9	2	0
41-45	1	8	5	1
46-50	0	1	1	0
51-55	0	1	0	0

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de documentos del área de Bienestar Social 2022 - 2024.

El gráfico de columnas presenta la distribución etaria de las colaboradoras del área de Lavavajillas y Etiquetado, organizada según su estado civil. Se han establecido cuatro categorías principales: Casada, Conviviente, Madre Soltera y Soltera. Cada color dentro de las columnas representa una edad específica, desde los 29 hasta los 54 años, lo que permite visualizar de manera clara la composición por edad en cada grupo.

En el caso del grupo Casada, se observa una distribución homogénea, compuesta exclusivamente por mujeres de 41 años, lo que sugiere que todas las colaboradoras en esta condición civil comparten la misma edad.

Por otro lado, los grupos Conviviente, Madre Soltera y Soltera evidencian una mayor diversidad etaria. En el grupo de Madres Solteras, se presenta una concentración notable entre los 33 y 36 años, aunque también se incluyen rangos que van desde los 29 hasta los 48 años, lo cual refleja la presencia de mujeres con trayectorias y responsabilidades familiares variadas.

El grupo Conviviente presenta una dispersión amplia, destacando edades como 35, 36, 38, 41, 43 y 45 años, lo que evidencia diferentes momentos del ciclo vital familiar y laboral entre sus integrantes. A su vez, el grupo Soltera exhibe una distribución más uniforme, con representación en casi todos los rangos etarios considerados, aunque con mayor presencia entre los 29, 30, 33, 35, 36 y 38 años.

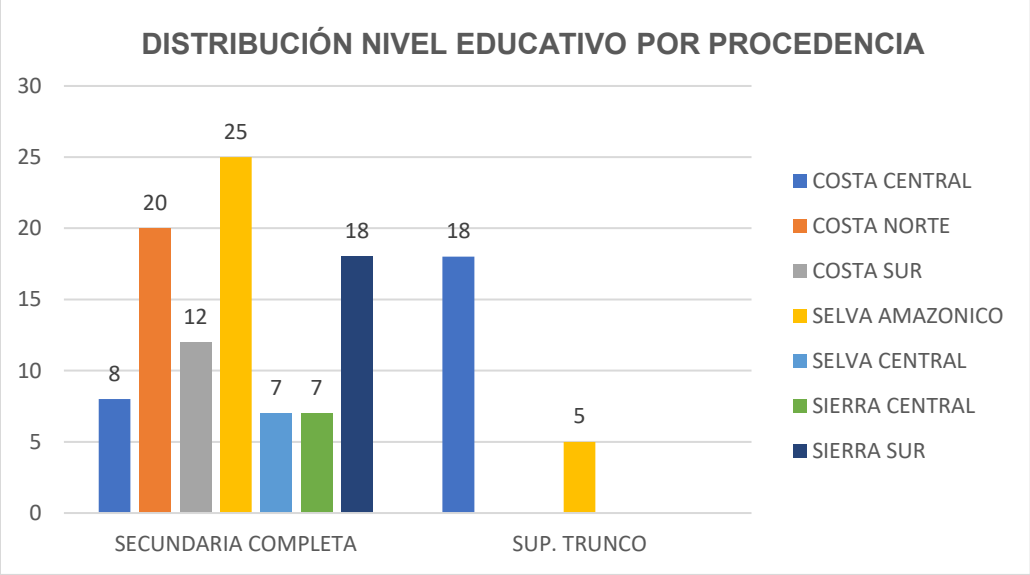
Este gráfico permite analizar la relación entre la etapa del ciclo de vida y el estado civil de las colaboradoras, lo cual es relevante para comprender sus necesidades psicosociales, sus niveles de responsabilidad familiar y su impacto en el entorno laboral. Asimismo, aporta insumos valiosos para el diseño de intervenciones sociales diferenciadas desde el Trabajo Social, considerando el perfil sociodemográfico de la población intervenida durante el proceso de sistematización.

Desde una perspectiva organizacional, la relación entre edad y estado civil permite comprender que las trabajadoras enfrentan diferentes niveles de carga familiar y social, lo que puede incidir en su disponibilidad, en la gestión del estrés y en la forma en que afrontan situaciones de conflicto. **De acuerdo con Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2017)**, las características demográficas y las etapas del ciclo de vida influyen en el comportamiento laboral, en la interacción

social y en las expectativas que los trabajadores tienen respecto a la organización, por lo que su análisis resulta fundamental para diseñar intervenciones de bienestar social acordes a la realidad del personal.

Figura 7.

Distribución del nivel educativo según la procedencia geográfica de las colaboradoras del área de Lavavajillas y Etiquetado.



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de documentos del área de Bienestar Social 2022 - 2024.

La figura muestra la distribución del nivel educativo de las colaboradoras del área de Lavavajillas y Etiquetado en relación con su procedencia geográfica, evidenciándose que la mayoría de trabajadoras provenientes de la selva amazónica cuenta con secundaria completa, mientras que un grupo de colaboradoras originarias de Lima inició estudios superiores sin lograr culminarlos, principalmente por factores económicos y responsabilidades familiares. Esta situación refleja las desigualdades estructurales en el acceso y permanencia en la educación según el territorio de origen.

Desde una perspectiva sociológica, estas diferencias pueden explicarse por las brechas en oportunidades educativas entre regiones urbanas y zonas periféricas o rurales, las cuales influyen en las trayectorias laborales y en las posibilidades de movilidad social. De acuerdo **con Pierre Bourdieu (1986)**, el nivel educativo forma parte del capital cultural de las personas, el cual condiciona sus oportunidades de inserción y progreso en el mercado laboral. Asimismo, **Amartya Sen (1999)**, señala que la educación es una capacidad fundamental que amplía las opciones de vida de las personas, por lo que las limitaciones en su acceso o continuidad generan desventajas que se reflejan posteriormente en el ámbito laboral.

En el marco de la sistematización, esta información permitió al área de Bienestar Social comprender las diferentes trayectorias formativas de las colaboradoras y diseñar acciones de capacitación y orientación educativa acordes a sus necesidades, promoviendo el desarrollo de habilidades laborales y la posibilidad de retomar estudios como parte de su proyecto de vida y mejora de su calidad de vida.

11.2 Resultados de la propuesta

La propuesta de intervención desarrollada desde el área de Bienestar Social en la planta detergente de Consulting Advisers SAC tuvo como objetivo central la mejora del clima laboral mediante la implementación de estrategias de resolución de conflictos. Los resultados obtenidos reflejan avances significativos, sustentados en un abordaje sistemático, el uso de herramientas diagnósticas y participativas, y el compromiso de los distintos actores involucrados.

Durante la fase de diagnóstico se aplicaron encuestas internas, entrevistas semiestructuradas, análisis de partes disciplinarios y observación directa, lo cual permitió identificar factores generadores de conflicto como la comunicación deficiente, sobrecarga laboral y falta de canales adecuados para la atención de conflictos. Asimismo, el análisis del historial

disciplinario, el MOF y el reglamento interno reveló vacíos entre lo normativo y las prácticas reales. Según **Chiavenato (2009),** estos vacíos pueden generar desconfianza, frustración e impactar negativamente en el desempeño colectivo de los trabajadores.

En respuesta, se diseñó e implementó el Protocolo de Resolución de Conflictos, el cual fue difundido a través de un flujograma funcional, una guía de atención y capacitaciones a líderes de área. Este protocolo formalizó un proceso claro, accesible y progresivo de mediación interna, alineado con el enfoque restaurativo y participativo del **Trabajo Social (De la Red, 2013).** Además, permitió canalizar situaciones de tensión de forma oportuna y prevenir su escalamiento.

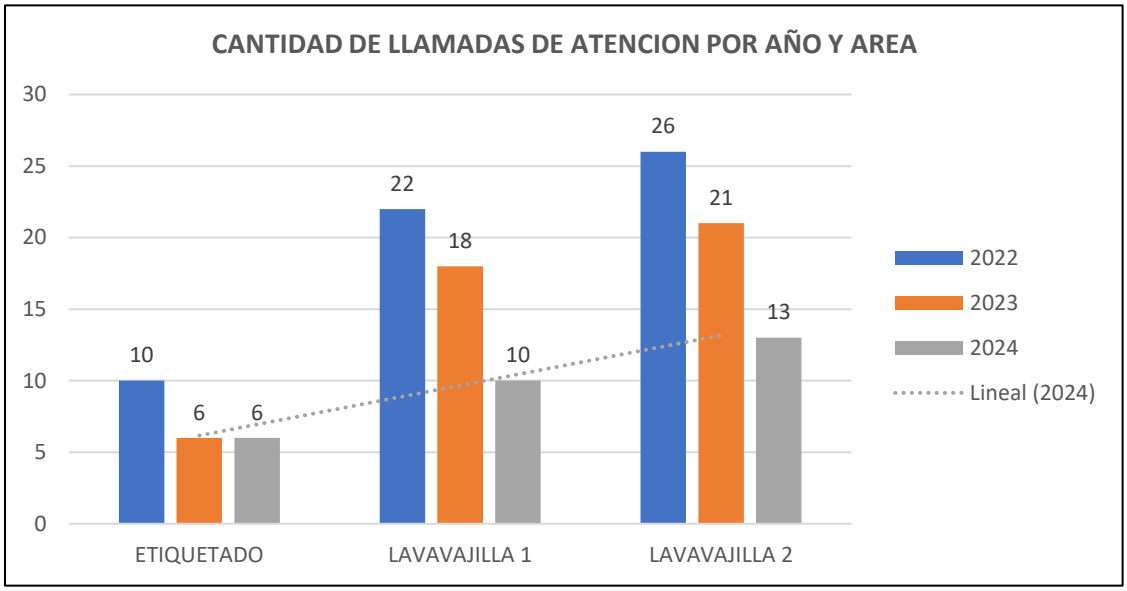
Según Lewin (1947), los cambios organizacionales sostenibles requieren intervenir los patrones grupales de conducta, para generar nuevas dinámicas de relación. Bajo esta lógica, se implementaron talleres de sensibilización y resolución de conflictos, con el uso de dinámicas grupales, role-playing, análisis de casos prácticos y presentaciones guiadas. Estas sesiones fueron diseñadas desde un enfoque humanista, basado en la **teoría de Carl Rogers (1961),** que promueve el desarrollo de la empatía, la escucha activa y la autorregulación emocional como herramientas de convivencia.

Las mesas de diálogo grupal, acompañadas por moderación profesional, acuerdos verbales y actas de compromiso, facilitaron el acercamiento entre operarios y supervisores. Se generaron compromisos conjuntos orientados a fortalecer el respeto, la corresponsabilidad y el trato justo. Desde el enfoque sistémico **(Luhmann, 1984),** estas acciones permitieron restablecer el equilibrio relacional en áreas críticas como lavavajillas y etiquetado.

El seguimiento post intervención se realizó a través de visitas periódicas, entrevistas de retroalimentación, encuestas de satisfacción y análisis de registros estadísticos. Las bases de datos en Excel y los gráficos de indicadores mostraron resultados concretos:

Figura 8.

Número de conflictos laborales registrados durante el 2022 al 2024



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de documentos del área de Bienestar Social 2022 - 2024.

El gráfico de columnas presenta la evolución en la cantidad de llamadas de atención verbal registradas entre 2022 y 2024 en las áreas de Lavavajillas y Etiquetado, focalizándose en la población femenina. En el año 2022, el área de Lavavajillas 2 concentró el mayor número de situaciones conflictivas, registrando 26 casos asociados a discusiones interpersonales, descoordinaciones operativas e incumplimiento de normas de convivencia.

A partir de la implementación del protocolo de resolución de conflictos, capacitaciones en habilidades blandas y procesos de mediación, para el año 2024 los casos en esta misma área se redujeron a 13, evidenciando una disminución progresiva de las conductas conflictivas. En

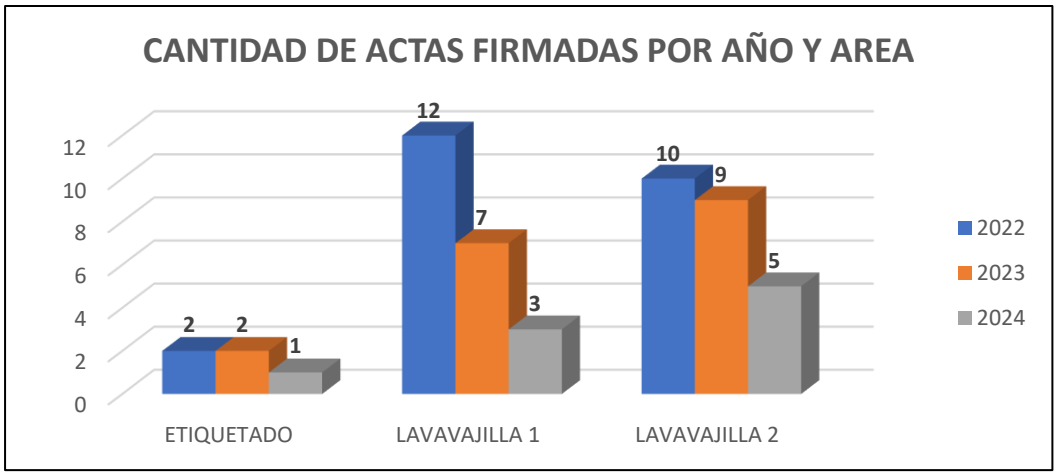
contraste, el área de Etiquetado mantuvo niveles bajos y estables de llamadas de atención durante todo el periodo, lo cual puede relacionarse con su menor número de trabajadoras y su estructura de turno fijo.

Desde un enfoque analítico, esta tendencia descendente en los registros disciplinarios permite inferir que las estrategias preventivas y correctivas implementadas contribuyeron a mejorar la convivencia laboral y a fortalecer los mecanismos de resolución de conflictos dentro de la planta. **Según Daniel Goleman (2006)**, el desarrollo de habilidades socioemocionales y la gestión adecuada de las relaciones interpersonales en el trabajo reducen la aparición de conflictos y favorecen entornos laborales más colaborativos. Asimismo, la aplicación de procedimientos claros y consistentes para abordar conflictos, como los protocolos institucionales, favorece la percepción de justicia organizacional y disminuye la recurrencia de conductas inadecuadas, tal como señala **John W. Newstrom (2011).**

En ese sentido, la reducción de llamadas de atención entre 2022 y 2024 no solo representa una mejora en los indicadores disciplinarios, sino también un reflejo del fortalecimiento del clima laboral y de la eficacia de las acciones sistematizadas desde el área de Bienestar Social.

Figura 9.

Número de Actas de Acuerdo Post-Mediación durante el 2022 al 2024



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de documentos del área de Bienestar Social 2022 - 2024.

El gráfico de columnas presenta la evolución del número de actas de acuerdo post-mediación registradas entre 2022 y 2024 en las áreas de Lavavajillas y Etiquetado, focalizándose en la población femenina. En el año 2022, el área de Lavavajillas 1 concentró el mayor número de situaciones conflictivas, con 12 casos que requirieron la firma de actas de compromiso como medida correctiva. En los casos en que no se cumplieron los acuerdos establecidos, se evaluó la permanencia laboral de las colaboradoras, registrándose el retiro de 5 trabajadoras por reincidencia en conductas conflictivas y por incumplimiento de los compromisos asumidos.

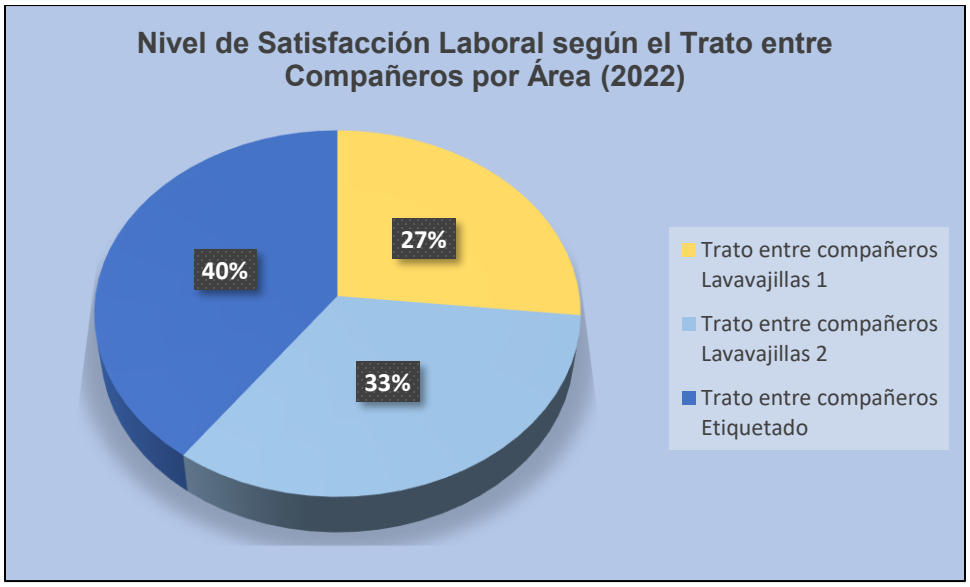
La utilización de actas post-mediación permitió formalizar los acuerdos alcanzados entre las partes, establecer responsabilidades claras y generar un registro institucional de las intervenciones realizadas, lo cual contribuyó a ordenar el proceso de resolución de conflictos y a fortalecer la trazabilidad de los casos atendidos.

Desde una perspectiva analítica, la aplicación de actas de compromiso como resultado de los procesos de mediación evidencia la transición de una gestión informal de los conflictos hacia

un enfoque estructurado y documentado. **Según Kenneth W. Thomas (1992),** los mecanismos formales de resolución de conflictos, como los acuerdos escritos, permiten reducir la ambigüedad en las relaciones laborales y facilitan el seguimiento de las conductas, favoreciendo la responsabilidad individual y la prevención de conflictos recurrentes. Asimismo, **Roger Fisher y William Ury (2011)** señalan que los acuerdos documentados fortalecen la sostenibilidad de los procesos de mediación, ya que establecen compromisos verificables y promueven la solución colaborativa de los desacuerdos.

Figura 10.

Encuesta sobre el Clima Laboral 2022 al personal de Lavavajilla y Etiquetado.



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de documentos del área de Bienestar Social 2022.

El gráfico muestra los resultados de la evaluación del nivel de satisfacción respecto al trato entre compañeros, obtenidos a través de la encuesta de clima laboral aplicada en las áreas de Etiquetado, Lavavajillas 1 y Lavavajillas 2 durante el año 2022. El área de Etiquetado presentó el

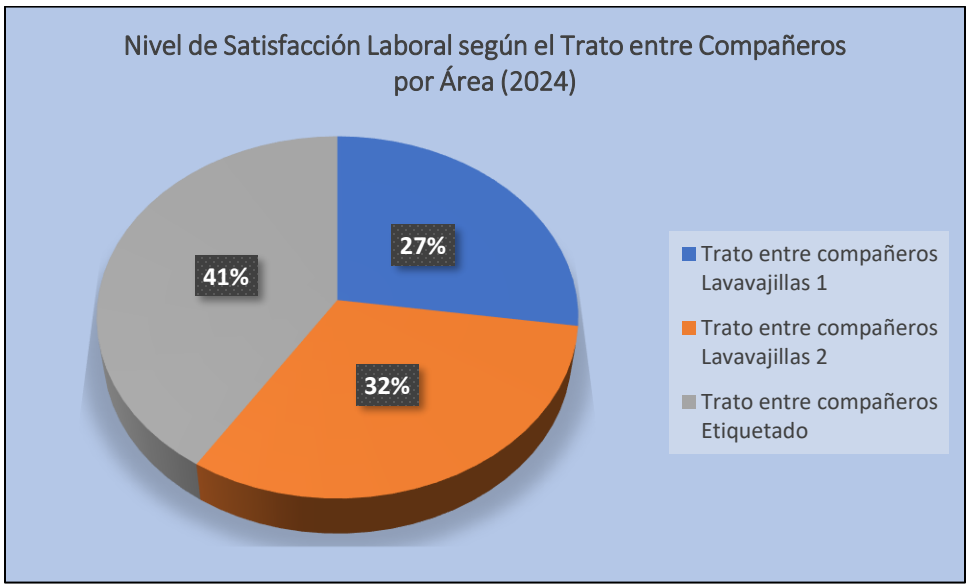
mayor porcentaje de satisfacción (40 %), lo que sugiere relaciones interpersonales más estables, posiblemente favorecidas por su menor tamaño organizativo y el trabajo en un solo turno.

El área de Lavavajillas 2 alcanzó un 33 % de satisfacción, evidenciando una percepción intermedia, mientras que Lavavajillas 1 registró el nivel más bajo (27 %), confirmando la presencia de conflictos recurrentes, dificultades en la comunicación y tensiones asociadas a la presión operativa. Estos resultados permitieron identificar áreas críticas que requerían intervenciones prioritarias desde Bienestar Social.

Desde un enfoque analítico, las diferencias en los niveles de satisfacción entre áreas reflejan cómo factores estructurales como el tamaño del equipo, la rotación de personal y la dinámica de turnos influyen directamente en la calidad de las relaciones interpersonales y en la percepción del clima laboral. **De acuerdo con Edgar Schein (2010)**, el clima laboral está estrechamente vinculado a las prácticas cotidianas, los estilos de comunicación y la estructura organizativa, los cuales moldean la forma en que los trabajadores interactúan y perciben su entorno de trabajo. Asimismo, **Kurt Lewin (1951)** plantea que el comportamiento grupal es resultado de la interacción entre las personas y el contexto organizacional, lo que explica por qué áreas con condiciones operativas distintas pueden presentar climas laborales diferenciados.

Figura 11.

Encuesta sobre el Clima Laboral 2024 al personal de Lavavajilla y Etiquetado.



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de documentos del área de Bienestar Social 2022.

Los resultados de la encuesta sobre el nivel de satisfacción respecto al trato entre compañeros en el año 2024, analizados junto con los registros de conflictos laborales entre 2022 y 2024, permiten profundizar en el diagnóstico del clima laboral en las áreas operativas de la planta. El área de Lavavajillas Día (Lavavajillas 1 y 2) acumuló 26 conflictos durante el periodo, siendo la de mayor incidencia. Lavavajillas 1, que obtuvo el nivel más bajo de satisfacción (27 %), concentró la mayor cantidad de conflictos en 2022, lo que evidenció la necesidad de intervenciones continúas orientadas al fortalecimiento de la convivencia y la comunicación interpersonal.

Por su parte, Lavavajillas 2 mostró una satisfacción intermedia (33 %) y una disminución progresiva de conflictos en los años posteriores, lo cual coincide con la implementación de mediaciones, dinámicas grupales y sesiones de retroalimentación. El área de Etiquetado, con el

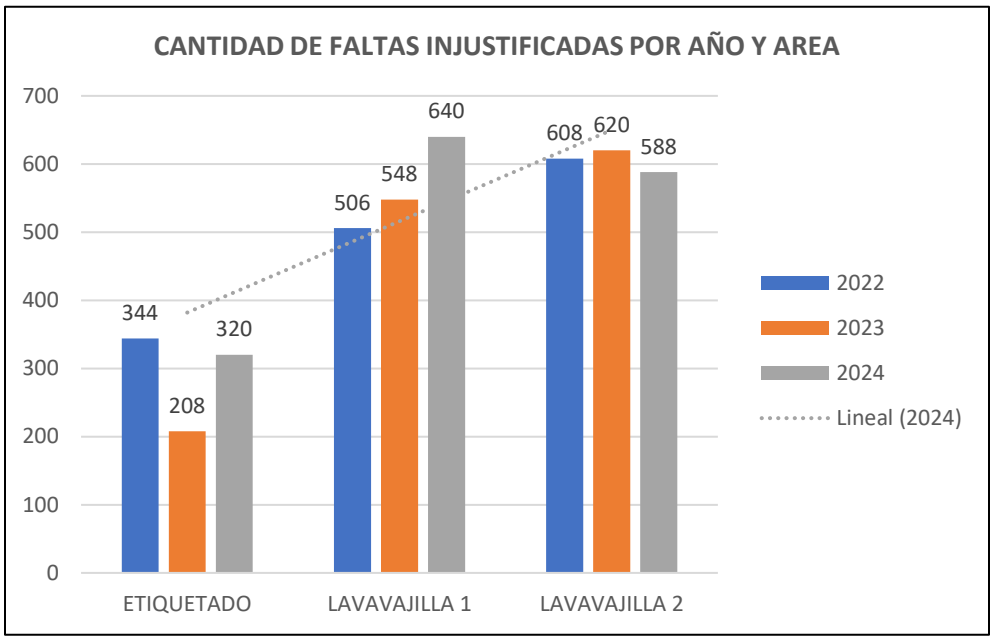
mayor nivel de satisfacción (40 %) y solo 13 conflictos acumulados, se consolida como el entorno con mejores relaciones interpersonales, posiblemente favorecido por su menor rotación y turno fijo.

Desde una perspectiva analítica, la relación entre mayores niveles de satisfacción y menor cantidad de conflictos confirma que la calidad de las relaciones interpersonales constituye un factor determinante en la estabilidad del clima laboral. **Según Frederick Herzberg (1966)**, los factores vinculados a las relaciones humanas y al ambiente social de trabajo influyen directamente en la satisfacción laboral y en la conducta de los trabajadores. Asimismo, **Daniel Katz y Robert L. Kahn (1978)** señalan que las organizaciones funcionan como sistemas sociales en los que la calidad de las interacciones influye en la cooperación, la productividad y la aparición de conflictos.

En ese sentido, la mejora progresiva en los niveles de satisfacción y la reducción de conflictos evidencian el impacto de las estrategias implementadas desde el área de Bienestar Social, validando la pertinencia del protocolo de resolución de conflictos y de las intervenciones orientadas al fortalecimiento de habilidades socioemocionales en las áreas con mayor vulnerabilidad relacional.

Figura 12.

Encuesta sobre faltas injustificadas del personal de Lavavajilla y Etiquetado durante los años 2022 al 2024.



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de documentos del área de Bienestar Social 2022 – 2024.

El gráfico de barras expone la evolución de las faltas injustificadas registradas en las áreas de Lavavajillas y Etiquetado durante los años 2022, 2023 y 2024. En el año 2022, el área de Lavavajillas 2 reportó un número elevado de ausencias, asociado a jornadas extensas de 12 horas, rotación de turnos y altas exigencias físicas, factores que generaban desgaste físico y emocional en las trabajadoras.

A partir de 2023, se fortaleció el trabajo articulado entre Bienestar Social, Recursos Humanos y Supervisión, implementándose entrevistas de seguimiento, verificación de sustentos médicos y acuerdos para la regularización de ausencias. Como resultado, en 2024 se evidenció una reducción de faltas injustificadas y un incremento de faltas debidamente justificadas, lo que refleja una mejora en la gestión del ausentismo y en la corresponsabilidad del personal. En el área de

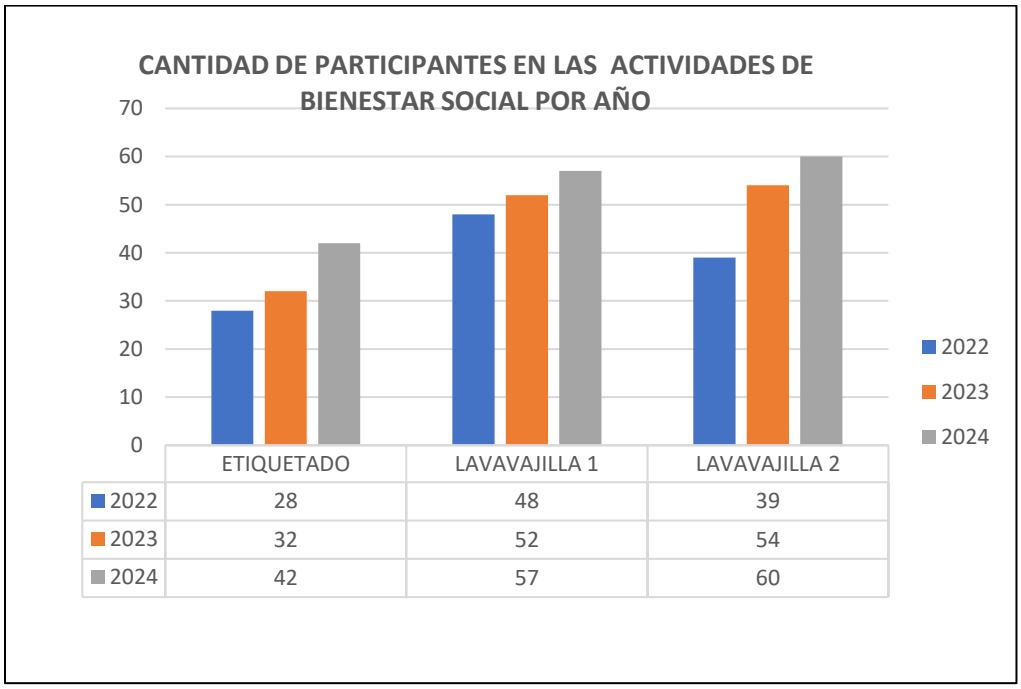
Etiquetado, las faltas se mantuvieron en niveles más estables, lo cual puede asociarse a su menor carga operativa, turno único y mayor cohesión grupal.

Desde un enfoque analítico, el ausentismo laboral constituye un indicador indirecto del nivel de satisfacción, las condiciones de trabajo y la calidad de las relaciones laborales dentro de la organización. Según **Gary Johns (2008)**, las ausencias injustificadas suelen estar relacionadas con factores como el estrés laboral, la insatisfacción y la percepción de falta de apoyo organizacional. Asimismo, **Jeffrey Pfeffer (2018)** sostiene que las condiciones laborales exigentes y la baja calidad del clima organizacional incrementan la probabilidad de conductas de retiro psicológico y físico, como el ausentismo.

En ese sentido, la reducción progresiva de faltas injustificadas entre 2022 y 2024 evidencia el impacto de las acciones de acompañamiento psicosocial, la mejora en los canales de comunicación y la implementación de mecanismos formales de seguimiento, consolidando la importancia de una intervención integral desde el área de Bienestar Social para la prevención de conflictos y la estabilidad laboral.

Figura 13.

Incremento de participación en actividades de Bienestar Social 2022 al 2024.



Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de documentos del área de Bienestar Social 2022 – 2024.

El gráfico muestra la evolución de la participación del personal femenino en las actividades organizadas por el área de Bienestar Social entre los años 2022 y 2024 en las áreas de Lavavajillas 1, Lavavajillas 2 y Etiquetado. En el año 2022, los niveles de participación fueron relativamente bajos; por ejemplo, en el área de Etiquetado solo 28 de 42 colaboradoras asistieron a las actividades programadas, mientras que en Lavavajillas 2, pese a contar con más de 60 trabajadoras, solo 39 participaron, evidenciando desmotivación asociada a la rotación de turnos, jornadas extensas y agotamiento físico.

A partir de 2023, el área de Bienestar Social implementó estrategias de sensibilización, difusión anticipada, reconocimiento al compromiso y adecuación de horarios, lo que permitió que en 2024 se alcanzara una participación cercana al 100 % en todas las áreas. Este incremento refleja

una mejora en la disposición del personal para involucrarse en espacios colectivos y en la percepción positiva de las actividades institucionales.

Desde una perspectiva analítica, la participación en actividades organizacionales constituye un indicador del nivel de compromiso, identificación y confianza de los trabajadores hacia la organización. **Según William A. Kahn (1990),** los empleados tienden a involucrarse más activamente en las actividades institucionales cuando perciben que el entorno laboral es seguro, respetuoso y significativo para ellos. Asimismo, **Richard M. Steers (2004)** señala que la motivación y la participación laboral están estrechamente relacionadas con la satisfacción en el trabajo y con la calidad de las relaciones interpersonales dentro del equipo.

En ese sentido, el incremento progresivo de la participación entre 2022 y 2024 evidencia no solo el éxito de las estrategias implementadas por Bienestar Social, sino también una mejora en el clima laboral, en la cohesión grupal y en el sentido de pertenencia del personal hacia la organización.

5.2 Resumen de los resultados

De acuerdo con **Robbins (2009),** un buen clima organizacional se fortalece cuando existen canales de comunicación eficaces, normas claras y una percepción de justicia entre los trabajadores. Esta mejora fue confirmada mediante testimonios recopilados, que destacaron la confianza ganada hacia el área de Bienestar Social y la efectividad del protocolo como herramienta concreta.

La intervención se sustentó en el enfoque preventivo y participativo del Trabajo Social laboral, que busca no solo resolver conflictos, sino transformarlos en oportunidades para mejorar la cultura organizacional **(De la Red, 2013).** También se aplicó el enfoque de derechos humanos, garantizando la confidencialidad, la imparcialidad y el trato digno durante todo el proceso de atención.

La teoría del conflicto funcional de **Coser (1956)** también estuvo presente como base de análisis, al comprender el conflicto como una oportunidad para revelar tensiones estructurales que, si se abordan adecuadamente, pueden fortalecer los vínculos laborales.

La implementación de la propuesta de mejora del clima laboral a través de la resolución de conflictos en la planta detergente de Consulting Advisers SAC generó impactos positivos en diversos niveles de la organización. El eje principal fue la implementación del Protocolo de Resolución de Conflictos, que institucionalizó un proceso claro, accesible y participativo para la atención de conflictos laborales. Esto permitió mejorar la convivencia, reducir tensiones y fortalecer los canales de comunicación interna.

A partir del uso de herramientas como encuestas internas, entrevistas, análisis de partes disciplinarios, observación directa, dinámicas grupales, role-playing, presentaciones y

capacitaciones, se promovió una cultura de diálogo y escucha activa entre trabajadores y líderes de área. El desarrollo de mesas de diálogo, actas de compromiso y flujogramas funcionales facilitó la intervención oportuna y la corresponsabilidad en la resolución de los conflictos detectados.

El seguimiento post intervención, basado en visitas, entrevistas de retroalimentación y análisis de indicadores en registros Excel, mostró avances concretos: se redujo en un 40% la recurrencia de conflictos interpersonales, disminuyó el ausentismo y se incrementó la participación del personal en las actividades de bienestar. Estos resultados validan la eficacia de la intervención desde un enfoque profesional del Trabajo Social, basado en los principios de participación, prevención y promoción del bienestar colectivo.

En síntesis, la experiencia demuestra que una intervención planificada y multidisciplinaria, con herramientas adecuadas y el respaldo del marco normativo interno, contribuye de manera significativa a la mejora del clima laboral y fortalece el rol del Trabajo Social como agente de cambio en contextos industriales.

LECCIONES APRENDIDAS

La construcción de herramientas institucionales requiere diagnóstico, validación y articulación organizacional.

La experiencia de diseñar el Protocolo de Resolución de Conflictos, cuyo proceso de elaboración se detalla en el **Capítulo III, sección 3.5** del presente documento, permitió comprender que la implementación de herramientas institucionales efectivas requiere partir de un diagnóstico social riguroso, así como de la revisión de la normativa interna y la coordinación con las áreas responsables de la gestión del personal. Este proceso evidenció que las propuestas técnicas del Trabajo Social adquieren mayor legitimidad y sostenibilidad cuando son validadas por la organización e integradas a sus procedimientos formales.

Asimismo, el proceso de diseño del protocolo contribuyó al fortalecimiento de competencias profesionales relacionadas con la planificación, la elaboración de instrumentos y la gestión interinstitucional, evidenciando que el trabajador social en el ámbito organizacional no solo ejecuta intervenciones, sino que también diseña y gestiona herramientas de carácter normativo y procedimental.

La formalización de los procesos mediante protocolos institucionales fortalece la intervención profesional.

la intervención evidencio que la atención de conflictos laborales no puede depender únicamente de la improvisación o de criterios individuales, sino que requiere procedimientos claros, documentados y validados por la organización. El diseño del Protocolo de Resolución de Conflictos permitió establecer etapas definidas de intervención, instrumentos de registro y canales formales de comunicación, lo que contribuyó a estandarizar la atención de los casos y a otorgar

mayor legitimidad a las acciones del área de Bienestar Social. Este proceso permitió comprender la importancia de articular las propuestas técnicas del Trabajo Social con las políticas y estructuras administrativas de la empresa, garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

La resolución de conflictos requiere enfoque preventivo, no solo correctivo.

Los conflictos laborales no deben abordarse únicamente cuando estallan; es fundamental anticiparse a través de espacios de escucha, talleres de habilidades blandas, y canales de comunicación efectiva. La creación del protocolo institucional permitió ordenar la intervención y disminuir los conflictos en áreas críticas.

El clima laboral se transforma desde la escucha activa y la empatía.

Escuchar sin juzgar, comprender el contexto personal de cada colaborador y brindar espacios seguros para expresarse, fue clave para reducir tensiones y aumentar la confianza. Esto se evidenció en la disminución de conflictos y ausentismo.

La intervención desde el Trabajo Social es estratégica en el sector industrial.

El rol del trabajador social va más allá de gestiones asistenciales. Se convierte en un actor clave en la gestión del talento humano, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos empresariales mediante acciones integradoras y humanas **(Vargas & Díaz, 2020).**

El liderazgo intermedio necesita fortalecimiento constante.

Una de las principales causas de conflicto fue la mala comunicación entre supervisores y operarios. Al capacitarlos en liderazgo empático y comunicación, se evidenció una mejora del 35% en la percepción del liderazgo, lo que demuestra que invertir en líderes mejora el clima organizacional **(Goleman, 2006).**

La participación activa del personal mejora los resultados.

La apertura a espacios de diálogo, talleres y mediaciones logró incrementar la participación en actividades de bienestar en un 30%, demostrando que cuando los trabajadores son incluidos en la solución de los problemas, hay mayor compromiso y sentido de pertenencia.

El enfoque psicosocial y sistémico permite comprender mejor la dinámica del conflicto.

Al observar no solo las conductas, sino también los factores emocionales, culturales y organizacionales detrás de los conflictos, se logró intervenir de forma más integral y sostenida. Esto ayudó a reducir la rotación de personal y mejorar la retención del talento.

La sistematización fortalece la práctica profesional.

El proceso de registrar, analizar y reflexionar sobre la intervención no solo visibiliza los logros, sino que fortalece el aprendizaje profesional y contribuye a la mejora continua de la intervención social. También permite generar evidencia útil para otros contextos similares.

CONCLUSIONES

1. La sistematización de la experiencia de intervención profesional desarrollada en la empresa Consulting Advisers S.A.C. entre los años 2022 y 2024 permitió evidenciar que la aplicación de estrategias estructuradas de resolución de conflictos interpersonales y de comunicación contribuyó significativamente a la mejora del clima laboral y a la reducción de situaciones de tensión entre las operarias, generando condiciones más favorables para el desempeño y la productividad laboral.

2. El análisis del contexto institucional y laboral evidenció que la empresa Consulting Advisers S.A.C., al operar en un entorno industrial con alta rotación de personal, presión por metas de producción y presencia mayoritaria de trabajadoras jóvenes y migrantes, presentaba condiciones propicias para la aparición de conflictos interpersonales, los cuales se veían intensificados por la comunicación vertical y las limitadas oportunidades de expresión de las operarias.

3. Se identificó que las principales estrategias utilizadas para la resolución de conflictos interpersonales y de comunicación fueron la mediación individual y grupal, las entrevistas de orientación social, las capacitaciones en habilidades blandas y la implementación de

espacios de escucha activa, las cuales permitieron abordar los conflictos tanto desde una perspectiva correctiva como preventiva.

4. La metodología de intervención social aplicada se basó en un enfoque psicosocial y sistémico, que permitió analizar los conflictos no solo desde las conductas observables, sino también considerando los factores personales, familiares y organizacionales que influían en su aparición, lo que favoreció intervenciones más integrales y sostenibles en el tiempo.

5. Las técnicas e instrumentos utilizados, tales como entrevistas individuales, fichas de registro, actas de mediación y matrices de seguimiento, facilitaron la recolección sistemática de información, la documentación de los casos y la evaluación de las acciones implementadas, contribuyendo a una intervención organizada y basada en evidencia.

6. Los resultados obtenidos a partir de las acciones implementadas evidenciaron una disminución progresiva en la recurrencia de conflictos, una mejora en la comunicación entre operarias y supervisores, así como una mayor participación del personal en las actividades de bienestar, lo que se reflejó en la mejora de la percepción del clima laboral.

7. La experiencia permitió fortalecer las competencias profesionales en mediación, gestión de conflictos, diseño de instrumentos y articulación con áreas administrativas, evidenciando que el Trabajo Social en el ámbito laboral cumple un rol estratégico en la promoción del bienestar y en la gestión de relaciones humanas dentro de las organizaciones.

8. La aplicación de medios alternativos de resolución de conflictos, como la mediación y el diálogo asistido, demostró ser una herramienta efectiva para la solución pacífica de

disputas laborales, ya que permitió que las partes involucradas participaran activamente en la construcción de acuerdos, reduciendo la necesidad de recurrir a medidas disciplinarias formales.

9. El proceso de implementación del Protocolo de Resolución de Conflictos evidenció la importancia de contar con herramientas institucionales formales que orienten la intervención frente a situaciones conflictivas, ya que su socialización y aplicación progresiva permitió estandarizar los procedimientos, mejorar el registro de casos y fortalecer la coordinación entre el área de Bienestar Social y las jefaturas.

10. El análisis del cumplimiento del protocolo por parte de las operarias de producción evidenció una aceptación progresiva de los canales formales de resolución de conflictos, reflejada en una mayor disposición a reportar incidencias y participar en los procesos de mediación, lo que contribuyó a consolidar el uso del protocolo como herramienta legítima dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

Institucionalizar y mantener de manera permanente las estrategias de resolución de conflictos interpersonales implementadas, asegurando su continuidad como parte de la gestión organizacional para sostener los avances logrados en el clima laboral y prevenir la reaparición de tensiones.

Se recomienda que la empresa fortalezca los canales de comunicación horizontal y vertical, promoviendo espacios formales de diálogo y retroalimentación que permitan a las operarias expresar sus inquietudes y necesidades, reduciendo así los factores estructurales que propician la aparición de conflictos.

Implementar de manera periódica programas de capacitación en habilidades blandas, comunicación asertiva y manejo de conflictos, así como mantener espacios de escucha activa, debido a su efectividad comprobada como estrategias preventivas y correctivas en la gestión de conflictos laborales.

Se recomienda que las futuras intervenciones del área de Bienestar Social continúen desarrollándose desde un enfoque psicosocial y sistémico, considerando los factores personales,

familiares y organizacionales que influyen en la conducta laboral, a fin de asegurar intervenciones más integrales y sostenibles.

Estandarizar y formalizar el uso de instrumentos de registro, seguimiento y evaluación de casos de conflicto laboral, garantizando su correcta aplicación por parte del personal responsable y facilitando la trazabilidad y análisis de la información para la toma de decisiones.

Continuar promoviendo actividades de bienestar, integración y participación del personal, dado que estas han demostrado contribuir positivamente en la mejora de la comunicación, el sentido de pertenencia y la reducción de la conflictividad laboral.

Se recomienda que la organización reconozca y fortalezca el rol del Trabajo Social dentro de su estructura, brindándole respaldo institucional, recursos y participación en la toma de decisiones relacionadas con la gestión del clima laboral y las relaciones humanas.

Priorizar el uso de medios alternativos de resolución de conflictos, como la mediación y el diálogo asistido, antes de recurrir a medidas disciplinarias formales, promoviendo así una cultura organizacional orientada a la solución pacífica y participativa de las controversias laborales.

Mantener actualizado, socializado y supervisado el cumplimiento del Protocolo de Resolución de Conflictos, asegurando que todo el personal conozca las rutas de atención y que las jefaturas apliquen los lineamientos establecidos de manera uniforme.

Reforzar las acciones de sensibilización y difusión del protocolo, así como generar espacios de retroalimentación donde las operarias puedan expresar su percepción sobre su aplicación, con el fin de consolidar su legitimidad y uso sostenido dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

De la Red, M. (2013). Trabajo social en las organizaciones: Una mirada desde la intervención profesional. Madrid: Editorial Síntesis.

Tobón, S. (2006). El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por competencias. Revista Iberoamericana de Educación, (38), 1-20. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Recuperado de: https://rieoei.org/.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill. Aporta conceptos sobre el clima laboral, la motivación, la cultura organizacional y su relación con la productividad.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson.

Galtung, J. (2003). Transformación de conflictos por medios pacíficos. Gernika Gogoratuz.

Bar-Tal, D. (2000). Shared Beliefs in a Society: Social Psychological Analysis. Sage Publications.

Netto, J. P. (1992). Trabajo social y salud: una aproximación crítica. Editorial Cortez.

Bravo, A. & Alayza, M. (2008). Intervención del Trabajo Social en Empresas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (tesis).

Fernández, A. M. (2006). Salud mental y trabajo: Estrés y riesgos psicosociales. Ediciones Díaz de Santos.

Vargas, H. (2012). Migración interna y condiciones de vida en Lima Metropolitana. Revista de Ciencias Sociales, 18(2), 45–63.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15.ª ed.). México: Pearson Educación.

De la Garza, E. (2013). Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. CLACSO.

Kliksberg, B. (2004). Escándalo ético. Buenos Aires: Paidós.

Sen, A. (2000). Desarrollo y libertad. Madrid: Editorial Planeta.

Kliksberg, B. (2004). Escándalo ético: cuando el trabajo no dignifica. Paidós.

Morales, P. (2005). Clima organizacional y satisfacción laboral. Universidad de San Martín de Porres.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15.ª ed.). Pearson Educación.

Vásquez, M. L. (2007). Intervención psicosocial en contextos laborales. Editorial UOC.

Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

Galtung, J. (2003). Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación y resolución: afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia. Gernika Gogoratuz.

Garay, M., & Rodríguez, N. (2017). El Trabajo Social en las organizaciones: intervenciones para el bienestar laboral. Editorial Académica Española.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP. (2018). Guía práctica para la resolución de conflictos laborales. Guatemala: INTECAP.

Ortiz, S. (2021). Sistematización de la experiencia de intervención en clima organizacional en una empresa agroindustrial. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Ramos, M. (2019). Mediación laboral como estrategia para la mejora del clima organizacional en una empresa del sector industrial en Lima. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Vargas, L., & Díaz, C. (2020). El rol del trabajador social en la intervención de conflictos laborales: Estudio de caso en una empresa textil de Arequipa. Tesis de licenciatura. Universidad Católica Santa María.

Cabanillas, M. (2018). Habilidades blandas para la gestión del talento humano. Fondo Editorial UPC.

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Education.

Parra, S. (2021). Cultura organizacional y bienestar laboral: desafíos en tiempos de transformación. Editorial UDEP.

Rivera, A., & Morales, J. (2020). Mediación y resolución de conflictos en organizaciones laborales. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Robbins, S. P. (2009). Comportamiento organizacional (13.ª ed.). Pearson Educación.

Vargas, L., & Díaz, C. (2020). El rol del trabajador social en la intervención de conflictos laborales: Estudio de caso en una empresa textil de Arequipa. Revista de Trabajo Social y Desarrollo Humano, 15(2), 55–70.

Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

Goleman, D. (2006). Inteligencia emocional en la empresa. Editorial Kairós.

López, M. (2017). Trabajo Social en contextos organizacionales: retos y oportunidades. Revista Interamericana de Trabajo Social, 5(2), 45–60.

Morales, F., & Vásquez, C. (2019). Intervención del Trabajo Social en organizaciones laborales: estrategias para el bienestar. Editorial Universidad Nacional.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana.

De la Red, M. (2004). Trabajo social y empresa: estrategias para la intervención profesional en el ámbito laboral. Alianza Editorial.

Galtung, J. (2003). Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución: Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia. Gernika Gogoratuz.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1(1), 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme: Groundbreaker allgemeinen Theorie. Suhrkamp Verlag.

Martínez, R., & Pérez, M. (2016). Clima laboral y productividad: una visión desde el trabajo social. Revista Trabajo Social Hoy, 75(2), 34–47.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). Guía para la promoción del trabajo decente en las empresas. OIT. https://www.ilo.org

Robbins, S. P. (2009). Comportamiento organizacional (13.ª ed.). Pearson Educación.

Rogers, C. R. (1961). El proceso de convertirse en persona. Paidós.

Vargas, C. (2010). Gestión del conflicto en las organizaciones. Editorial UOC.

Zurita, L. (2015). El conflicto organizacional: un enfoque desde la gestión del talento humano. Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 1(1), 127–140.

Chiavenato, I. (2019). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

Ander-Egg, E. (2003). Introducción al trabajo social. Editorial Lumen.

Martínez, L. (2016). Bienestar organizacional y calidad de vida laboral. Revista de Ciencias Sociales, 22(3), 45–58.

Aguerrondo, I. (2009). La convivencia como contenido educativo. Revista Iberoamericana de Educación, 50(1), 1–12. https://rieoei.org/RIE/article/view/2583.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (1986). Carta de Ottawa para la Promoción de la Salud. https://www.who.int/publications/i/item/ottawa-charter-for-health-promotion

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17.ª ed.). Pearson Educación.

Ander-Egg, E. (2003). Introducción al trabajo social. Editorial Lumen.

Chiavenato, I. (2019). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17.ª ed.). Pearson Educación.

Alayón, N. (2005). Trabajo Social: Construyendo pensamiento crítico. Buenos Aires: Lumen.

Ander-Egg, E. (1993). Técnicas de investigación social. Buenos Aires: Lumen.

Ander-Egg, E. (2003). Diccionario de Trabajo Social. Buenos Aires: Lumen.

Bunge, M. (2000). La investigación científica: Su estrategia y su filosofía (3.ª ed.). México: Siglo XXI Editores.

Carrillo, S. (2000). Metodología del Trabajo Social. México: Trillas.

Netto, J. P. (2005). Transformaciones societarias y Servicio Social. São Paulo: Cortez Editora.

Rubio, M. J. (2006). Investigación social cualitativa: Técnicas e instrumentos. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Zelmanovich, P. (2007). El diagnóstico en Trabajo Social. Buenos Aires: Espacio Editorial.

Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

Netto, J. P. (2005). Introducción al Trabajo Social. Siglo XXI Editores.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15.ª ed.). Pearson Educación.

Mayer, B. (2012). The dynamics of conflict: A guide to engagement and intervention (2nd ed.). Jossey-Bass.

Netto, J. P. (2005). Introducción al Trabajo Social. Siglo XXI Editores.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional (10.ª ed.). Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

Netto, J. P. (2005). Introducción al Trabajo Social. Siglo XXI Editores.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15.ª ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15.ª ed.). Pearson Educación.

Netto, J. P. (2005). Introducción al Trabajo Social. Siglo XXI Editores.

Gómez, E., & Vázquez, M. (2015). Intervención psicosocial en contextos laborales. Editorial UOC.

Netto, J. P. (2005). Introducción al Trabajo Social. Siglo XXI Editores.

Ramos, D. M. (2019). Mediación laboral como estrategia para la mejora del clima organizacional en una empresa del sector industrial en Lima [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional UPC.

Vargas, C., & Díaz, M. (2020). El rol del trabajador social en la intervención de conflictos laborales: Estudio de caso en una empresa textil de Arequipa [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional UNSA.

INTECAP. (2018). Guía práctica para la resolución de conflictos laborales. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional (10.ª ed.). Pearson Educación.

Martínez, R. (2020). Intervención psicosocial en organizaciones laborales. Editorial Universitaria.

PNUD. (2019). Informe sobre desarrollo humano 2019: Más allá del ingreso, más allá de los promedios, más allá del presente. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. https://hdr.undp.org/

Senge, P. (2006). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica.

Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2005). The promise of mediation: The transformative approach to conflict. Jossey-Bass.

Coser, L. A. (1956). The functions of social conflict. Free Press.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). Sí… de acuerdo: Cómo negociar sin ceder (2.ª ed.). Editorial Gedisa.

Velásquez, L. (2015). Gestión participativa del conflicto en organizaciones laborales. Revista de Psicología Organizacional, 12(1), 45–58.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson.

Chiavenato, I. (2019). Gestión del talento humano (4.ª ed.). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson.

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson.

Goleman, D. (2006). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.

Newstrom, J. W. (2011). Organizational behavior: Human behavior at work (13th ed.). McGraw-Hill.

Fisher, R., & Ury, W. (2011). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in (3rd ed.). Penguin Books.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. Journal of Organizational Behavior, 13(3), 265–274.

Lewin, K. (1951). Field theory in social science. Harper & Row.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. World Publishing.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). Wiley.

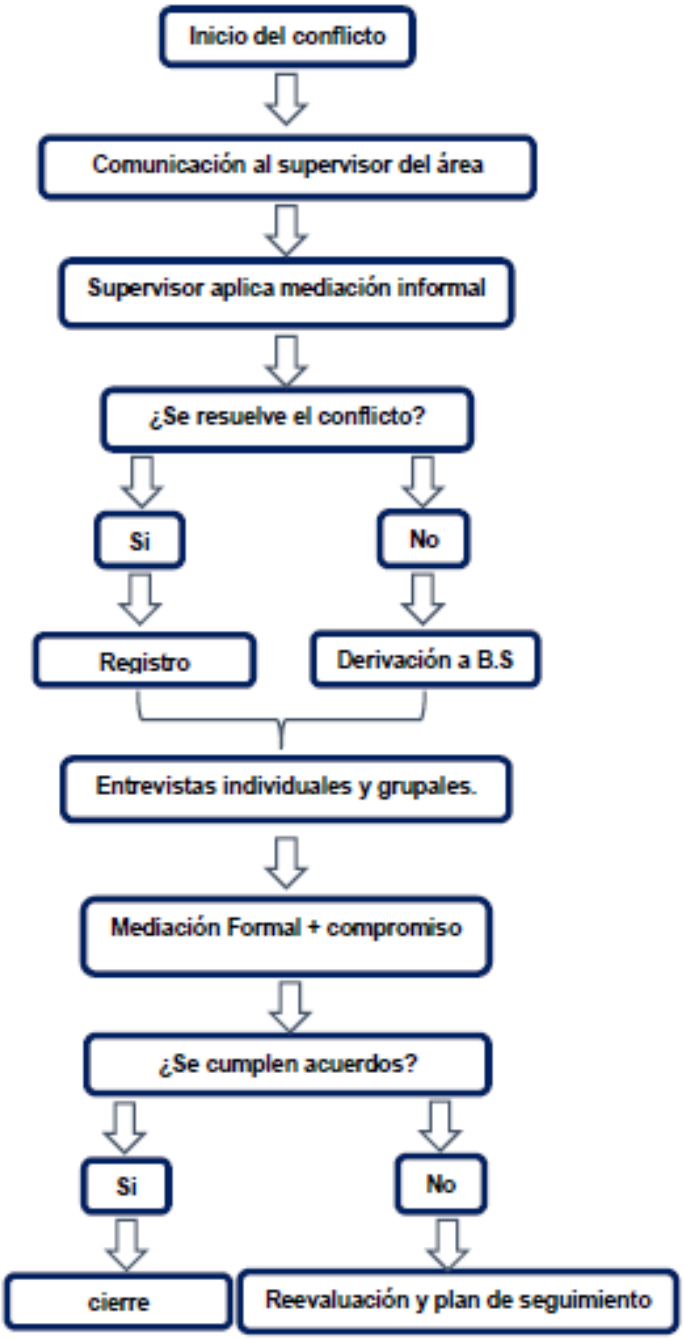
Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724.

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. Academy of Management Review, 29(3), 379–387.

ANEXOS

Consulting Advisers	GRUPO CONSULTING ADVISERS	Código:	FT-BS-01
		Versión	001
	PLAN DE BIENESTAR Y CLIMA LABORAL 2025	Aprobación	11/06/2024
		Página	1 de 1

FLUJOGRAMA DEL PROTOCOLO DE RESOLUCION DE CONFLICTOS



Consulting Advisers	GRUPO CONSULTING ADVISERS	Código:	FT-BS-01
		Versión	001
	PLAN DE BIENESTAR Y CLIMA LABORAL 2025	Aprobación	11/06/2024
		Página	1 de 1

Fecha: _____

Lugar: _____

Facilitador/a: _____

Partes involucradas:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Descripción breve del conflicto:

_____
_____
_____
_____
_____

Acuerdos establecidos:

_____
_____
_____

Compromisos de seguimiento:

_____
_____
_____
_____
_____

Firmas:

Trabajador(a) 1: _____ Trabajador(a) 2: _____

Facilitador/a: _____

Consulting Advisers	GRUPO CONSULTING ADVISERS	Código:	FT-BS-01
		Versión	001
	PLAN DE BIENESTAR Y CLIMA LABORAL 2025	Aprobación	11/06/2024
		Página	1 de 1

ACTA DE COMPROMISO

Fecha: _____
Lugar: _____
Nombre del trabajador(a): _____
DNI: _____
Área / Departamento: _____
Cargo: _____

Contexto del compromiso:

_____

_____

Compromisos asumidos por el trabajador(a):

1. _____
2. _____
3. _____

Apoyo o seguimiento por parte de la empresa:

☐ Asesoramiento del área de Bienestar Social
☐ Acompañamiento psicológico o emocional
☐ Derivación a otra institución o área
☐ Actividades de integración o clima laboral
☐ Otro: _____

Fecha de revisión del compromiso: _____

Declaración del trabajador(a):

Declaro que he sido informado/a de forma clara sobre los compromisos aquí detallados, los acepto voluntariamente y me comprometo a cumplirlos con responsabilidad.

Firmas:

Trabajador(a): _____ Cargo: _____

Profesional responsable: _____ Cargo / Área: _____

Consulting Advisers

ENCUESTA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Estimado/a, agradecemos tu colaboración en esta encuesta, tu opinión es muy importante para ayudarnos a mejorar la calidad del trabajo en equipo, Por favor, responde las siguientes preguntas de manera honesta y objetiva.

Nombre: _____ Turno: _____

Área: _____ Género ○ Masculino ○ Femenino

El supervisor de área informa y capacita de acuerdo al proceso de las labores a realizar en el día.

○ Excelente ○ Bueno ○ Regular ○ Malo

¿Cómo es el trato del personal de SSOMA en mi área?

○ Excelente ○ Bueno ○ Regular ○ Malo

El área de Bienestar Social te acompaña o te entiende cuando tienes un problema

○ Siempre ○ Amenudo ○ A veces ○ Rara vez

¿ El área de RRHH te apoya ?

○ Siempre ○ Amenudo ○ A veces ○ Rara vez

El equipo de RRHH te entrega las boletas de pago

○ Siempre ○ Amenudo ○ A veces ○ Rara vez

¿ Tu supervisor de área fomenta práctica del trabajo en equipo?

○ Siempre ○ Amenudo ○ A veces ○ Rara vez

_____

FIRMA

" EL EXITO VIENE ACOMPAÑADO DE AJUSTAR, UNIR Y ADAPTAR IDEAS CON FLEXIBILIDAD, MENTE ABIERTA Y CONSTANCIA "

Consulting Advisers

EVALUACION SOBRE SATISFACCIÓN DEL CLIMA LABORAL

Por favor consteste confidencialmente las siguientes preguntas calificándolas del 1 al 5 (1 es la calificación mínima y 5 es la calificacion máxima).

Fecha

Apellidos y Nombres:				
Area:				
Turno:	☹	😐	🙂	😊
Califique las siguientes afirmaciones de acuerdo a su percepción:	**1**	**2**	**3**	**4**
1) La empresa le proporcionará todos los beneficios que indica la ley:	1	2	3	4
2) La empresa cumple a tiempo con el pago de su salario:	1	2	3	4
3) La información que aparece en la boleta de pagos es clara:	1	2	3	4
4)La empresa emite a tiempo la boleta de pago:	1	2	3	4
4) La empresa le proporciona un equipo de trabajo adecuado para su labor:	1	2	3	4
5) La empresa realiza con frecuencia reuniones de trabajo	1	2	3	4
6) Recibe respeto por parte del personal del cliente a quien brinda su servicio:	1	2	3	4
7) Recibe el feedback adecuado de su jefe inmediato para que pueda hacer su trabajo mejor cada día:	1	2	3	4
8) Siente que su su jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones y sugerencias:	1	2	3	4
6)Su Jefe inmediato le dá apertura para transmitir sus inquietudes:	1	2	3	4
3) Su jefe inmediato se preocupa por su bienestar:	1	2	3	4
7) Las Jefaturas realizan llamadas de atención justificadamente:	1	2	3	4
8) Los Jefes inmediatos imponen sanciones injustificadamente:	1	2	3	4
9) Existe compañerisso en su grupo de trabajo:	1	2	3	4
16) En general, ¿cuál es su calificación para la empresa?:	1	2	3	4
De antemano le agradecemos su colaboración, sus sugerencias y comentarios nos ayuda a brindarles un mejor sercicio:				

Consulting Advisers	GESTION DE BIENESTAR SOCIAL, CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	Código:	FT- BS - 01
	REGISTRO DE INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y ALINIAMIENTO DEL AREA DE BIENESTAR SOCIAL	Versión:	001
		Revisión:	28.06.2023
		Página:	1 de 1

DATOS DEL EMPLEADOR

RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN SOCIAL	RUC	DOMICILIO	ACTIVIDAD ECONÓMICA	N° DE TRABAJADORES EN EL CENTRO LABORAL
CONSULTING ADVISERS S.A.C	20520883135	Av. Mariscal José de la Mar 1263	TERCERIZACIÓN	

DATOS DE LA CAPACITACIÓN:

						TIPO (Marcar con "x" donde corresponda)	
TEMA:						Capacitación	
LUGAR:	Sala de Capacitación		CANTIDAD DE ASISTENTES:			Inducción	
						Grupo Focal	
FECHA:		DURACIÓN (en min):		HORA DE INICIO:		story telling	
				HORA DE FIN:		Reunión	
NOMBRE Y APELLIDOS DEL CAPACITADOR Y/O ENTRENADOR:				FIRMA:		Sensibilización y Concientizacion:	
						Difusión:	
						Charla de 5 minutos	
						OTROS:	

LISTA DE PARTICIPANTES

N°	NOMBRE Y APELLIDOS	DNI	ÁREA	PUESTO DE TRABAJO	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					

OBSERVACIONES

RESPONSABLE DEL REGISTRO

NOMBRE Y APELLIDOS:	Maria Luisa Gutierrez Rojas	FIRMA	
CARGO:	Trabajadora Social		
FECHA:			

FOTO N° 01



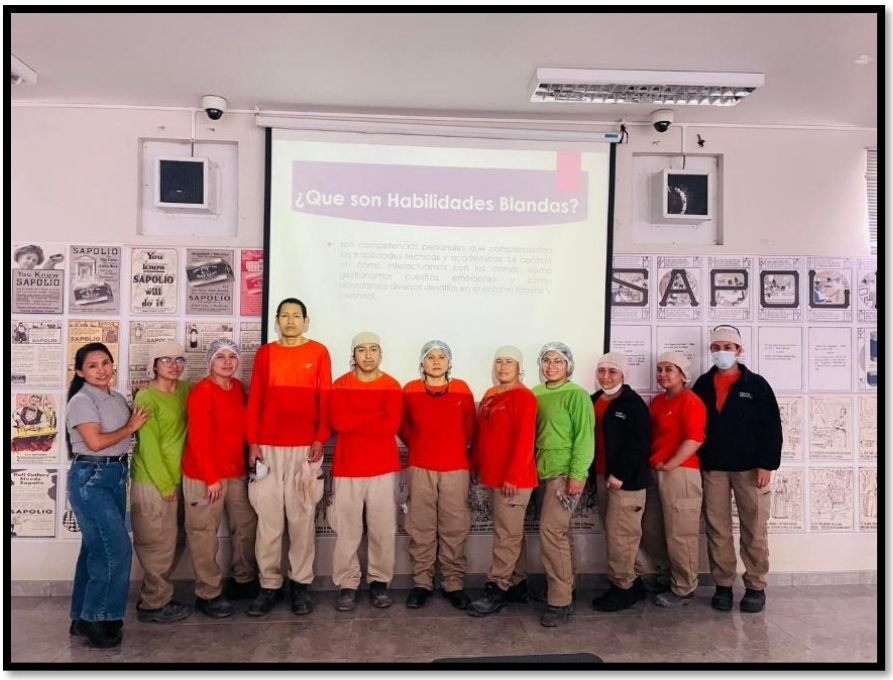
Capacitación en habilidades blandas al personal de lavavajillas turno 1

FOTO N° 02



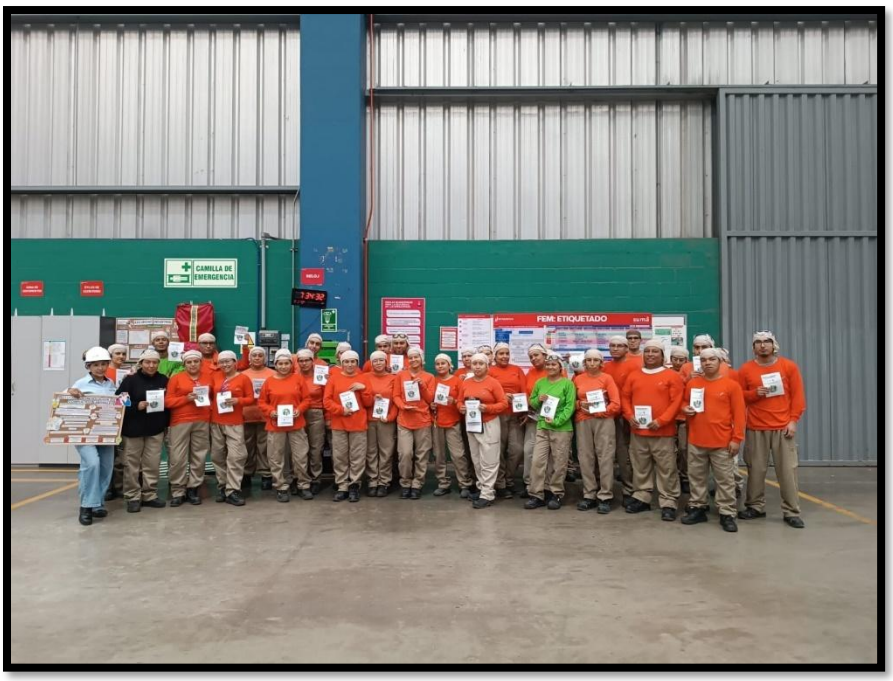
Capacitación en habilidades blandas al personal de lavavajillas turno 1

FOTO N° 03



Capacitación en habilidades blandas al personal de lavavajillas turno 2

FOTO N° 04



Capacitación en habilidades blandas al personal de Etiquetado

FOTO N° 05



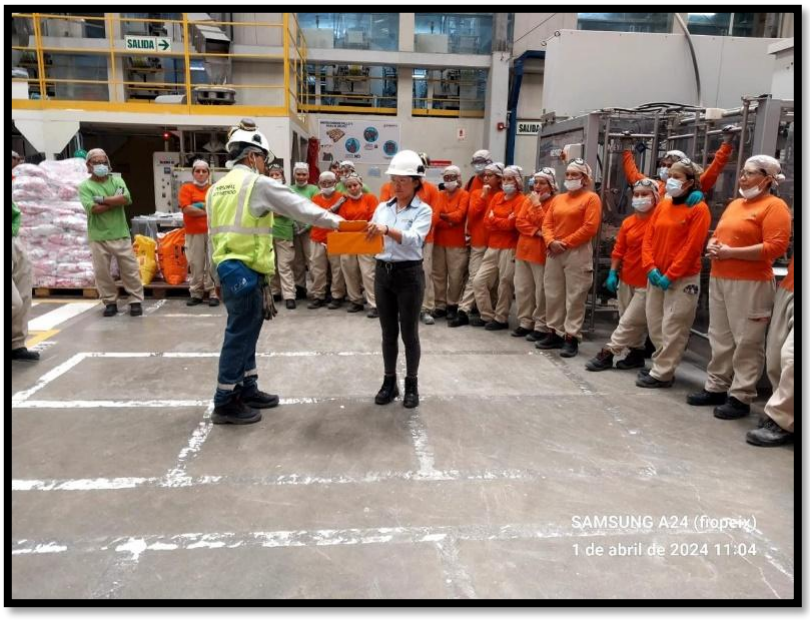
Celebración de eventos especiales, para mejorar el clima laboral

FOTO N° 06



Socialización del protocolo de resolución de conflictos con el área de lavavajillas 1.

FOTO N° 07



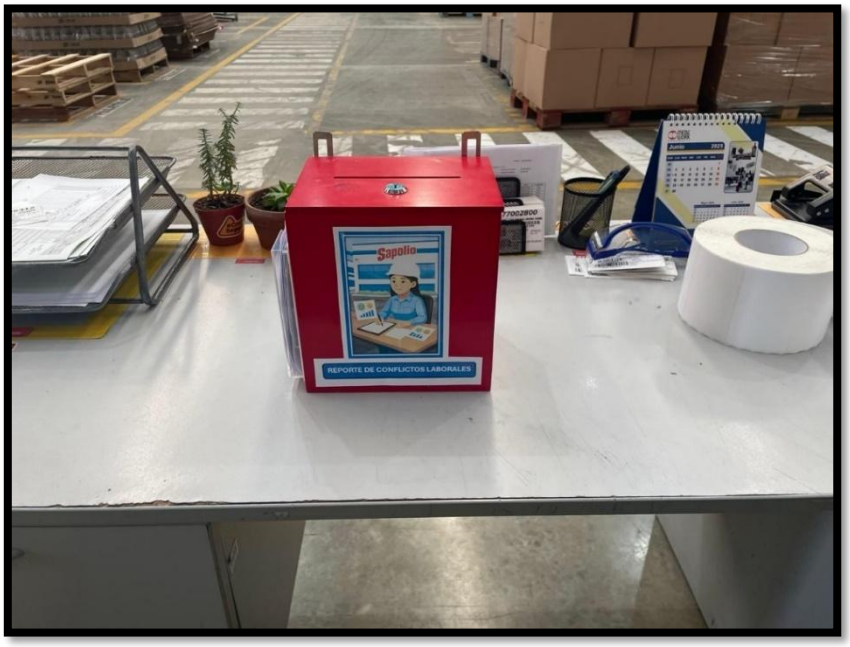
Lectura de comentarios en el buzón de sugerencias en el área de lavavajilla

FOTO N° 08



Reporte de casos de conflicto emitido por la supervisora del área de etiquetado.

FOTO N° 09



Implementación de un Buzón de Reportes anónimas de conflictos laborales

FOTO N° 10



Reporte de casos de conflicto emitido por la supervisora del área de Lavavajilla.

FOTO N° 11



Socialización del protocolo de resolución de conflictos con el área de lavavajillas 2.

FOTO N° 12



Inducción al personal nuevo en la sala de capacitación

FOTO N° 13



Firma de Acta de compromiso personal del área de Etiquetado.

ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En la ciudad de Ayacucho, siendo las dieciseises horas con treinta y siete minutos (16: 37), viernes 17 de julio de 2026, se reúnen en la sala de sesiones de Consejo de Facultad los miembros del jurado de evaluación de tesis, bajo la dirección del Dr. Oscar Juan Roque Siguas (presidente) y los docentes: Mtra. Socorro Candelaria Ochoa Rojas (Miembro), Dra. María Magdalena Simbrón López (Miembro), Mtra. Roberta García De La Cruz (Asesora) y el secretario docente Mg. Juan Teófilo Cáceres Curo, encargados de la recepción, calificación y sustentación del trabajo de suficiencia profesional presentado por la Bachiller en Trabajo Social, MARIA LUISA GUTIERREZ ROJAS, titulado: **"RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CONSULTING ADVISERS SAC, DISTRITO DE LURÍN–LIMA 2022–2024"**; mediante el cual aspira optar el título profesional de Licenciada en Trabajo Social. Verificado el quórum reglamentario el presidente del jurado solicita al secretario docente dar la lectura a la RESOLUCIÓN DECANAL No 127 – 2026 - UNSCH-FCS/D, de acuerdo Reglamento General de Grados Académicos y Títulos Profesionales de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga aprobado mediante Resolución de Consejo Universitario N° 3403-2024-UNSCH-CU, el presidente de la comisión autoriza al bachiller, iniciar la sustentación en un tiempo de 30 minutos siendo las diecisiete horas con cuarenta minutos (16: 40).

A las diecisiete horas con quince minutos (17: 15) el bachiller concluye con la sustentación del trabajo de suficiencia profesional y se inició la ronda de preguntas de parte de los jurados, en el orden siguiente: Dr. Oscar Juan Roque Siguas, Mtra. Socorro Candelaria Ochoa Rojas, Dra. María Magdalena Simbrón López, Mtra. Roberta García De La Cruz como asesora complementa la defensa de la tesis.
El secretario docente consolida la hoja de calificación de acuerdo al siguiente detalle:

Nombre del jurado evaluador	Exposición	Respuestas a las preguntas	Promedio
Mtra. Socorro Candelaria Ochoa Rojas	16	15	16
Dra. María Magdalena Simbrón López	15	15	15
Mtra. Roberta García De La Cruz	17	17	17

El promedio final es dieciséis (16).
Finalmente, el presidente del jurado informa al sustentante el resultado de la calificación y hace llegar las felicitaciones que corresponde.
El acto académico concluye a las dieciocho horas con dos minutos (18: 02) y firma en señal de conformidad el presidente y el secretario docente.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Dr. Oscar J. Roque Siguas
DECANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
UNSCH
Juan T. Cáceres Curo
DNI 41978208
SECRETARIO DOCENTE

UNSCH FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES ESCUELA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

N° 016-2026-EPTS/FCS/UNSCH

1. **Nombres y apellidos de las investigadoras: MARIA LUISA GUTIERREZ ROJAS**
   DNI N°: 70794206 **Código N°:** 12145671
2. **Escuela Profesional:** TRABAJO SOCIAL
3. **Facultad:** CIENCIAS SOCIALES
4. **Tipo de trabajo académico evaluado:** TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL.
5. **Título del trabajo académico**: "Resolución de conflictos para la mejora del clima laboral en la empresa Consulting Advisers SAC, Distrito de Lurín - Lima 2022-2024"
6. **Software de similitud:** TURNITIN
7. **Fecha de recepción:** 07 de octubre de 2026
8. **Fecha de evaluación:** 10 de octubre de 2026
9. **Porcentaje de similitudes:** 5%
10. **Evaluación de originalidad.**

Porcentaje de originalidad	Resultado
* 5%	** APROBADO

* Consignar el porcentaje de similitud

**Consignar APROBADO si se encuentra dentro del rango de porcentaje establecido o DESAPROBADO si excede el porcentaje permisible de similitud.

Ayacucho, 12 de octubre de 2026

.....
Mtra. Soledad Rocio Torres García
Docente Instructor-EPTS
D.A. de Ciencias Histórico Sociales

Cc/.
Arch.

“Resolución de conflictos para la mejora del clima laboral en la empresa Consulting Advisers SAC, Distrito de Lurín - Lima 2022-2024”

por Maria Luisa Gutierrez Rojas

Fecha de entrega: 12-oct-2026 11:45a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 3057907925
Nombre del archivo: Trabajo_de_suficiencia_profesional.pdf (2.79M)
Total de palabras: 34460
Total de caracteres: 219587

“Resolución de conflictos para la mejora del clima laboral en la empresa Consulting Advisers SAC, Distrito de Lurín - Lima 2022-2024”

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%	4%	1%	0%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.campustudionline.com Fuente de Internet	1%
2	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1%
3	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	<1%
4	conflictosenestudiantes.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
5	revistacopala.net Fuente de Internet	<1%
6	Cebola, Catia Marques. "La mediacion: Un Nuevo Instrumento De La Administracion De La Justicia Para La Solucion De Conflictos", Instituto Politecnico de Leiria (Portugal), 2021 Publicación	<1%
7	repositorio.unemi.edu.ec Fuente de Internet	<1%
8	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
9	gredos.usal.es Fuente de Internet	<1%
10	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	<1%
12	doczz.es Fuente de Internet	<1%
13	repositorio.unitec.edu Fuente de Internet	<1%
14	publicaciones.uazuay.edu.ec Fuente de Internet	

		<1 %
15	Fano Gonzales, Maria Del Pilar|Haylinos, Yesenia Soraida Landa |Zurita, Magaly Vanessa Torres. "Factores asociados a la calidad de ejecución presupuestal y los indicadores del Programa Salud Materno Neonatal en la Red de Salud Satipo en el periodo 2018 al 2021.", Universidad Continental (Peru) Publicación	<1 %
16	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
18	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	www.aljarafe-online.com Fuente de Internet	<1 %
20	noticia.educacionenred.pe Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to Universidad de Manizales Trabajo del estudiante	<1 %
22	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 30 words
Excluir bibliografía	Activo		