



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial



Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

GESTION DE TALENTO HUMANO

CARRERA:

GESTION DE TALENTO HUMANO

TEMA:

PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "MENTIS"

AUTOR/ES

ALBA HERMIDA

MARINA CARRION

TUTOR

Ing. Omar Vinueza M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

2026

Agradecimiento

Dedicatoria

Índice General

Introducción	1
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	5
Metodología de la Investigación	5
Marco Teórico.....	6
CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización	10
1.1. Descripción del Tema de Investigación.....	10
1.1.1. Contexto educativo y social	11
1.1.2. Institución o comunidad educativa objeto de estudio.....	12
1.1.3. Identificación del problema o necesidad educativa.....	13
1.1.4. Enfoque teórico adoptado (inclusión, diversidad, DUA, etc.).....	14
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio	15
1.2.1. Descripción general de la población	16
1.2.2. Marco legal: LOEI, CONADIS, normativa de inclusión	16
1.2.3. Actores involucrados (docentes, familias, estudiantes, autoridades)	17
1.2.4. Estructura institucional	18
1.2.5. Roles y perfiles relevantes.....	18
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto.....	19
1.3.1. Misión / propósito del proyecto educativo.....	20
1.3.2. Visión / proyección futura.....	21
1.3.3. Valores y principios inclusivos.....	21
1.3.4. Análisis FODA (fortalezas institucionales, barreras de inclusión)	22
1.3.5. Estrategias de intervención.....	23
1.3.6. Objetivos estratégicos.....	25
CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno.....	27
2.1. Caracterización de la población beneficiaria	27
2.1.1. Perfil de los estudiantes con necesidades educativas especiales.....	27
2.1.2. Tipos de discapacidad o diversidad funcional.....	28
2.1.3. Contexto familiar y social	29
2.2. Situación actual de la inclusión	30
2.2.1. Prácticas inclusivas existentes.....	30
2.2.2. Barreras para el aprendizaje y la participación.....	31
2.2.3. Recursos disponibles	32
2.3. Instrumentos de recolección de información primaria.....	34

2.3.1.	Encuestas.....	34
2.3.2.	Entrevistas (autoridades, especialistas).....	41
2.3.3.	Focus group (docentes, estudiantes)	45
2.3.4.	Observación directa	46
2.4.	Análisis del entorno.....	49
2.4.1.	Factores que favorecen la inclusión	50
CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA PROPUESTA		53
3.1.	Diseño metodológico y pedagógico	53
3.1.1.	Enfoque pedagógico (DUA, constructivismo, etc.).....	53
3.1.2.	Actividades y estrategias de intervención.....	54
3.1.3.	Adaptaciones curriculares.....	55
3.2.	Cobertura y alcance del programa	56
3.2.1.	Número de beneficiarios.....	56
3.2.2.	Nivel educativo y frecuencia	57
3.2.3.	Cronograma de ejecución	57
3.3.	Materiales y recursos didácticos.....	58
3.3.1.	Material adaptado (braille, pictogramas, software, etc.)	58
3.3.2.	Criterios de selección	58
3.3.3.	Fuentes de obtención.....	58
3.4.	Talento humano requerido	59
3.4.1.	Perfiles necesarios (docente especialista, psicólogo, etc.)	59
3.5.	Normativa y estándares aplicables	60
3.5.1.	LOEI, reglamento de inclusión, normativa CONADIS	60
3.6.	Ámbito de aplicación.....	60
3.6.1.	Factores de decisión.....	61
3.7.	Matriz de impacto social	61
CAPÍTULO IV: PRESUPUESTO E IMPACTO		63
4.1.	Estructura presupuestaria.....	63
4.1.1.	Plan de inversiones (materiales, equipos, capacitación)	63
4.1.2.	Fuentes de financiamiento (institución, Estado, ONG, autogestión).....	64
4.1.3.	Presupuesto de costos operativos	64
4.1.4.	Presupuesto de gastos administrativos	65
4.1.5.	Presupuesto general del proyecto	65
	<i>Elaboración propia.</i>	66
4.1.6.	Flujo de egresos proyectado	66
4.2.	Evaluación del proyecto	66

4.2.1.	Indicadores de impacto social (cobertura, permanencia, rendimiento)	66
4.2.2.	Análisis costo/efectividad social	67
4.2.3.	Sostenibilidad del proyecto	67
4.2.4.	Plan de seguimiento y evaluación continua.....	67
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA		68
CONCLUSIONES		70
RECOMENDACIONES		72
ANEXOS.....		75

Índice de Gráficos

Figure 1. Pregunta 1 de la Encuesta	35
Figure 2. Pregunta 2 de la Encuesta	35
Figure 3. Pregunta 3 de la Encuesta	36
Figure 4. Pregunta 4 de la Encuesta	37
Figure 5.. Pregunta 5 de la Encuesta	38
Figure 6. Pregunta 6 de la Encuesta	38
Figure 7. Pregunta 7 de la Encuesta	39
Figure 8. Pregunta 8 de la Encuesta	40
Figure 9. Pregunta 9 de la Encuesta	40
Figure 10. Pregunta 10 de la Encuesta.....	41

Índice de Tablas

Table 1. Definición y Justificación del Tema Matriz .	3
Table 2. Planteamiento del Problema Matriz .	4
Table 3. Matriz Objetivos Específicos.....	5
Table 4. Matriz Metodología de la Investigación	6
Table 5 . Matriz Marco Teórico	9
Table 6. Matriz Descripción del Tema de Investigación.....	11
Table 7 . Matriz Institución o comunidad educativa objeto de estudio	13
Table 8 . Matriz Caracterización del Objeto de Estudio.....	15
Table 9 . Matriz Orientación Estratégica del Proyecto.....	20
Table 10. Matriz Análisis FODA	22
Table 11. Matriz Estrategias de intervención.....	24
Table 12. Matriz Objetivos estratégicos.....	26
Table 13 . Matriz Perfil de los estudiantes con necesidades educativas especiales.....	28
Table 14 .Matriz Recursos disponibles	33
Tabla 15 Pregunta 1 de la encuesta..... ¿Me siento incluido/a y bienvenido/a en mi lugar de trabajo/estudio?.....	34
Tabla 16 . Pregunta 2 de la Encuesta	35
Table 17 . Pregunta 3 de la encuesta	36
Table 18 . Pregunta 4 de la encuesta	36
Table 19 . Pregunta 5 de la encuesta	37
Table 20. Pregunta 6 de la encuesta	38
Table 21. Pregunta 7 de la encuesta	38
Table 22. Pregunta 8 de la encuesta.....	39
Table 23. Pregunta 9 de la encuesta	40
Table 24. Pregunta 10 de la encuesta	41
Table 25. Resultados de la entrevista aplicada a 10 profesionales.....	44
Table 26 .Resultados de la observación directa	46
Table 27. Análisis e interpretación de los resultados.....	47
Table 28. Factores que favorecen la inclusión de un programa de bienestar laboral	50
Table 29 Barreras y restricciones para la implementación del programa	50
Table 30 . Redes de apoyo para la implementación del programa.....	51
Table 31 . Matriz Actividades y estrategias de intervención	54
Table 32. Matriz Perfiles necesarios	59
Table 33. Matriz de impacto social	61
Table 34 . Presupuesto de Inversión Inicial (CAPEX).....	63
Table 35. Estado de Resultados Proyectado (USD)	65
Table 36 . Flujo de Caja Neto (USD)	66
Table 37 . Matriz de Situaciones Adversas.....	68

Resumen Ejecutivo - Palabras Clave

El presente proyecto tiene como propósito diseñar e implementar un Programa de Bienestar Laboral para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional de la empresa Mentis, considerando que el bienestar de los trabajadores influye directamente en la satisfacción, motivación, compromiso y productividad. El diagnóstico realizado identifica dificultades relacionadas con la comunicación interna, conflictos interpersonales, falta de integración entre áreas, baja motivación y escasos espacios para el diálogo y la retroalimentación. Estas situaciones afectan la colaboración, el desempeño y el aprovechamiento del talento humano.

La investigación emplea un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Se plantea la aplicación de encuestas a 100 empleados, entrevistas semiestructuradas a líderes y profesionales de Recursos Humanos, además de grupos focales para conocer las percepciones y experiencias de los trabajadores. La información será analizada mediante estadística descriptiva y análisis temático, con el propósito de obtener un diagnóstico integral de la situación organizacional.

La propuesta contempla acciones orientadas al fortalecimiento de la comunicación interna, capacitación continua, desarrollo de habilidades socioemocionales, promoción de una cultura inclusiva y respetuosa, actividades de integración, reconocimiento laboral, liderazgo participativo, seguimiento y evaluación. También considera la creación de alianzas estratégicas con universidades, especialistas e instituciones externas para fortalecer los recursos técnicos y financieros del programa.

La implementación del programa busca incrementar en un 30 % la satisfacción y el bienestar laboral durante el primer año, reducir en un 40 % los conflictos interpersonales, alcanzar una participación del 50 % de los empleados en las actividades durante los primeros dos años y establecer un modelo sostenible de bienestar laboral. Asimismo, se plantea generar al menos tres alianzas estratégicas que contribuyan al fortalecimiento del programa.

En conclusión, el Programa de Bienestar Laboral constituye una propuesta estratégica para fortalecer la convivencia, la comunicación, la inclusión y la colaboración dentro de Mentis. Su aplicación permitirá generar mejores condiciones laborales,

favorecer el desarrollo del talento humano y contribuir al fortalecimiento del clima organizacional y de la sostenibilidad institucional.

Palabras clave: Bienestar laboral; clima organizacional; relaciones interpersonales; gestión del talento humano; comunicación interna; inclusión laboral; motivación; integración laboral; salud ocupacional; liderazgo participativo.

Abstract - Keywords

This research focuses on the design and implementation of a comprehensive workplace well-being program aimed at improving interpersonal relationships and the organizational climate at Mentis. The study arises from the identification of problems related to deficient internal communication, unresolved interpersonal conflicts, limited integration between departments, low motivation, and lack of recognition, which affect employee commitment, productivity, and organizational performance. The main objective is to develop a sustainable program that promotes respect, inclusion, collaboration, effective communication, and employee well-being.

A mixed-methods approach was applied, combining quantitative and qualitative techniques. Structured surveys were conducted with 100 employees, complemented by semi-structured interviews with leaders, Human Resources professionals, and other key stakeholders, as well as focus groups with representative employees. Quantitative information was analyzed using descriptive statistics, while qualitative information was examined through thematic analysis. This methodology allows for an integral diagnosis of the organizational situation and provides a basis for establishing appropriate intervention strategies.

The proposed program includes continuous training, improvement of internal communication, promotion of an inclusive and respectful organizational culture, integration and health activities, monitoring and evaluation mechanisms, strategic alliances, and participatory leadership. Its implementation seeks to strengthen interpersonal relationships, improve the organizational climate, increase employee well-being and satisfaction, reduce interpersonal conflicts, and contribute to the sustainable development of Mentis.

Keywords: Workplace well-being, organizational climate, interpersonal relationships, human talent management, internal communication, organizational inclusion, employee satisfaction.

Introducción

El bienestar en el lugar de trabajo es el enfoque central de la gestión del talento humano en el mundo actual. Tiene un impacto directo en la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados, lo que a su vez afecta el éxito de una organización y la competitividad empresarial en el lugar de trabajo. Un buen ambiente laboral, caracterizado por relaciones interpersonales saludables y un clima organizacional positivo, promueve el trabajo en equipo efectivo, la comunicación y la motivación, esenciales para el crecimiento sostenible de una organización.

En Mentis, que se encuentra en el sector de servicios, hemos descubierto que existen problemas significativos en la calidad del clima organizacional y las relaciones interpersonales de los empleados. En este caso, los conflictos no resueltos, la falta de integración y la mala comunicación impactan el ambiente laboral y no contribuyen al desarrollo de actividades y al logro de objetivos estratégicos. Tanto el ambiente laboral como la satisfacción de los empleados se ven afectados por estos problemas, ya que los trabajadores se encuentran en una mala situación, y la empresa puede perder en ambos lados, así como perder a muchos empleados debido a la desmotivación, la alta rotación y el ausentismo.

Con una visión para revertir estos problemas, es necesario crear e implementar un Programa de Bienestar en el Lugar de Trabajo para construir relaciones interpersonales sólidas y una cultura de bienestar en toda la organización en Mentis. Un enfoque integrado hacia los trabajadores, así como hacia las personas que necesitan este programa para todo el proceso, es una cultura, con un enfoque completo hacia los factores humanos, sociales y organizacionales que afectan el bienestar de los empleados basado en el ambiente laboral y un sistema de ambiente laboral y bienestar del trabajador. Tal iniciativa no solo está destinada a mejorar el ambiente laboral, sino también a ayudar a crear una cultura organizacional de respeto, inclusión y colaboración mientras se apoya la salud mental y física del personal.

Los aspectos prácticos y académicos de la gestión del bienestar en el lugar de trabajo se presentan como una estrategia clave para la retención del talento y el desarrollo

continuo del negocio. Estudios recientes han demostrado que las organizaciones que invierten en el bienestar de los empleados tienen niveles más bajos de estrés laboral, mayor compromiso organizacional y mayor productividad (García & Méndez, 2020). Como tal, la práctica es consistente con los marcos regulatorios actuales y los estándares nacionales e internacionales para condiciones de trabajo dignas, y es consistente con la responsabilidad social corporativa y el cumplimiento ético.

De esta manera, este proyecto es relevante porque llena una necesidad real y medible dentro de Mentis y aborda estas políticas de gestión humana. Esta investigación está dirigida a evaluar la situación actual, examinar las causas y efectos de los factores internos y externos que afectan a la organización, y finalmente diseñar un programa para permitir el cambio estructural y cultural. Se utilizarán métodos cualitativos y cuantitativos de manera mixta para producir resultados sólidos y bien fundamentados.

Esta iniciativa también se enmarca dentro de un compromiso social más amplio que valora la dignidad humana y la inclusión. En este sentido, el programa será un modelo que no solo será replicable para Mentis, sino también para cualquier otra agencia en el sector que tenga un problema análogo al de Mentis y pueda ayudar a mantener el crecimiento del tejido empresarial sostenible.

Así, la tesis no solo busca abordar un problema organizacional particular, sino también contribuir al desarrollo del conocimiento aplicado en la gestión del talento humano, la salud ocupacional y el desarrollo organizacional. La propuesta presenta el bienestar como una inversión estratégica que genera valor tangible e intangible, lo cual es necesario para el crecimiento de negocios resilientes y competitivos.

Definición y Justificación del Tema

El bienestar en el lugar de trabajo se refiere a una variedad de factores físicos, emocionales y sociales que están directamente relacionados con la calidad de vida de un trabajador en el lugar de trabajo (Organización Mundial de la Salud, 2004). Un ambiente laboral positivo que sea saludable y productivo y que tenga un buen entorno de relaciones interpersonales positivas y un buen ambiente organizacional impulsará la satisfacción y

motivación de los empleados y ayudará al equipo a alcanzar sus objetivos (Robbins y Judge, 2017).

En el caso de Mentis, que se encuentra en el sector de servicios, los diagnósticos preliminares han mostrado una gran falta de comunicación interna y cohesión entre los empleados que ha afectado directamente el rendimiento y ha creado un clima organizacional negativo. Esto se refleja en altos niveles de tensión, conflictos no resueltos y baja integración entre los miembros de la organización, lo que limita el potencial humano y financiero de la empresa.

En este estudio, debemos diseñar e implementar un programa de bienestar en el lugar de trabajo que fomente mejores relaciones interpersonales, promueva un ambiente saludable y apoye un clima organizacional propicio. Este es el tipo de enfoque que desarrollará la calidad de vida laboral, así como el desempeño institucional para Mentis y el bienestar de sus empleados.

Table 1. Definición y Justificación del Tema Matriz .

Aspecto	Detalle
Definición de bienestar laboral	Estado integral que influye en calidad de vida física, emocional y social en el trabajo (OMS, 2004).
Importancia	Ambiente laboral positivo impulsa satisfacción, motivación y logro de objetivos (Robbins & Judge, 2017).
Situación actual	Mentis presenta falta de comunicación interna, baja cohesión, conflictos y clima organizacional negativo.
Necesidad	Programa que mejore las relaciones, promueva ambiente saludable y favorezca desempeño y bienestar institucional.

Elaboración propia.

Planteamiento del Problema

Mentis está experimentando actualmente dificultades para comunicarse y conectarse con sus empleados. Existen mecanismos de comunicación deficientes, conflictos dentro del equipo y una falta de integración, así como de unidad y colaboración en el equipo. Tales problemas afectan la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados y, por ende, el éxito de la estrategia de la empresa.

Además, sin un programa sistemático que se enfoque en el bienestar en el lugar de trabajo y en la construcción de relaciones, Mentis no puede aprovechar completamente el talento y la innovación de su capital humano y, por lo tanto, no tiene una opción para competir ni para adaptarse al mercado.

Entonces, ¿el problema central es diseñar e implementar un programa de bienestar en el lugar de trabajo que construya relaciones interpersonales y el clima organizacional en Mentis?

Table 2. Planteamiento del Problema Matriz .

Problema identificado	Consecuencias
Comunicación deficiente	Malentendidos, baja claridad en tareas y pobre integración.
Conflictos internos	Disminuyen confianza, colaboración y aumentan tensiones.
Falta de integración	Aislamiento entre áreas, dificultad en coordinación transversal.
Impacto global	Bajo compromiso, productividad reducida, desventaja competitiva y limitación en aprovechar talento e innovación.

Elaboración propia.

Objetivo General

Diseñar e implementar un programa integral de bienestar en el lugar de trabajo que contribuya al desarrollo de las relaciones interpersonales y el clima organizacional en Mentis.

Objetivos Específicos

Determinar el estado actual del clima organizacional y las relaciones interpersonales en Mentis. Analizar el entorno psicológico y social del lugar de trabajo que impacta el bienestar laboral y el entorno interno y externo, como factores sociales, culturales y organizacionales. Establecer una propuesta integral que cubra las intervenciones que se pueden realizar para el bienestar y la integración laboral. Se deben seguir los procesos técnicos y operativos necesarios para asegurar que el programa funcione. Evaluar la efectividad y sostenibilidad del programa con medidas objetivas y cuantificables.

Table 3. Matriz Objetivos Específicos

Tipo	Descripción
General	Diseñar e implementar programa integral de bienestar para mejorar relaciones y clima en Mentis.
Específicos	<ul style="list-style-type: none"> ✿ Diagnosticar clima y relaciones actuales. ✿ Analizar entorno psicosocial interno y externo. ✿ Proponer intervenciones integrales. ✿ Asegurar operación y seguimiento. ✿ Evaluar efectividad y sostenibilidad objetivamente.

Elaboración propia.

Metodología de la Investigación

Esta investigación se llevará a cabo de manera mixta con enfoques cuantitativos y cualitativos para asegurar un análisis exhaustivo de la situación. Se realizarán encuestas estructuradas a una muestra representativa de 100 empleados en Mentis para obtener datos estadísticos relevantes sobre percepciones y hábitos respecto al clima organizacional y las relaciones interpersonales.

Por otro lado, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con líderes, profesionales de Recursos Humanos y otros actores clave para explorar las causas y consecuencias del problema identificado. El estudio también incluirá grupos focales con

grupos representativos de la organización para obtener las voces de los empleados y retroalimentación cualitativa.

Los datos recopilados se analizarán con métodos estadísticos descriptivos para variables cuantitativas y análisis temático para las cualitativas. Este enfoque asegurará la validez, fiabilidad y exhaustividad del diagnóstico, y permitirá una propuesta sólida y bien fundamentada para la mejora del bienestar en el lugar de trabajo en Mentis.

Table 4. Matriz Metodología de la Investigación

Método	Descripción
Enfoque	Mixto: cualitativo y cuantitativo.
Instrumentos	Encuestas a 100 empleados, entrevistas semiestructuradas con líderes y RRHH, grupos focales con empleados.
Análisis	Estadística descriptiva y análisis temático para garantizar validez y profundidad.
Resultado esperado	Diagnóstico integral y propuesta sólida para mejora del bienestar.

Elaboración propia.

Marco Teórico

El marco teórico es fundamental para sustentar científicamente este estudio y tiene relevancia para los valores centrales del bienestar en el lugar de trabajo, las relaciones interpersonales, el clima organizacional y la gestión del talento humano. Estos son los principios para diseñar e implementar estrategias que mejoren la calidad de vida en el trabajo y el desempeño organizacional.

- Bienestar en el Lugar de Trabajo

El bienestar en el lugar de trabajo se considera un estado integral que impacta la calidad de vida del trabajador en el entorno laboral (Organización Mundial de la Salud,

2004). El bienestar en el trabajo es un constructo multifacético que incluye la satisfacción laboral, la salud mental, la seguridad y el apoyo social en el entorno laboral (Warr, 2002), y es un resultado del bienestar. El bienestar en el lugar de trabajo conduce a un menor estrés y una menor rotación de personal, y la productividad y el compromiso del empleado con la organización se ven mejorados (Dewe & O'Driscoll, 2012).

- **Clima Organizacional**

El clima organizacional se refiere a la percepción común de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos que configuran el entorno laboral (Litwin y Stringer 1968). Según Schneider, Ehrhart y Macey (2013), el clima organizacional es un mecanismo interno que influye en las actitudes y comportamientos de los empleados, favoreciendo o dificultando la colaboración y el rendimiento colectivo. Un clima positivo se asocia con más satisfacción, menos conflictos y un mejor rendimiento, por lo que requiere ser evaluado y mejorado constantemente.

- **Relaciones Interpersonales en el Trabajo**

Las relaciones interpersonales son las interacciones dinámicas entre los miembros de una organización. Robbins y Judge (2017) citan que estas relaciones influyen en la cultura organizacional, la confianza y la efectividad en el trabajo en equipo. Las buenas relaciones proporcionan apoyo mutuo, resolución constructiva de conflictos y una mayor cohesión, lo cual también es beneficioso para el bienestar emocional y social de los empleados (Forsyth, 2014).

- **Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano es el conjunto de políticas, prácticas y procesos que una organización implementa para atraer, desarrollar, motivar y retener personal calificado, alineando su desarrollo con la estrategia organizacional (Chiavenato, 2011). Esta gestión estratégica tiene como objetivo optimizar el capital humano para crear valor sostenible, con el bienestar y el desarrollo integral como factores clave para la retención y el rendimiento del talento (Ulrich, 1997).

- Programas de Bienestar en el Lugar de Trabajo

Los programas de bienestar en el lugar de trabajo son parte de la estrategia general de gestión del talento que busca promover la salud física, mental y emocional, así como el desarrollo de un entorno positivo para el desarrollo profesional y personal (Gaviria, 2018). Estos son programas de promoción de la salud, manejo del estrés, capacitación en habilidades sociales y creación de espacios para el diálogo y la participación que son productivos y no solo mejoran la satisfacción laboral (Goetzel et al., 2002).

Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) e Inclusión Laboral. El Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) es un enfoque pedagógico de inclusión que proporciona múltiples niveles de participación, representación y expresión adaptados a la diversidad funcional de los individuos (Meyer, Rose & Gordon, 2014). En el lugar de trabajo, promueve entornos accesibles e inclusivos donde todas las personas puedan contribuir y desarrollarse plenamente, promoviendo la integración y cohesión organizacional (Friedman, 2011).

Análisis Estratégico: FODA y PEST. Para entender el contexto en el que se inserta un programa de bienestar en el lugar de trabajo, se requieren análisis estratégicos para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), así como factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST) que influyen en su viabilidad (Kotler & Keller, 2016). Tales análisis permiten diseñar intervenciones que se ajusten a la realidad organizacional y al entorno externo, anticipando riesgos y aprovechando ventajas competitivas.

La sostenibilidad organizacional se refiere a la capacidad de una empresa para equilibrar el desempeño económico, el bienestar social y la responsabilidad ambiental (Elkington, 1997). La responsabilidad social corporativa se ha establecido en términos de condiciones laborales justas y comportamiento ético para los empleados y la comunidad (Carroll & Buchholtz, 2014). Un buen programa de bienestar en el lugar de trabajo sería un elemento estratégico para lograr estos objetivos.

Table 5 . Matriz Marco Teórico

Concepto	Resumen
Bienestar en el Trabajo	Estado multifacético que vincula satisfacción laboral, salud mental, apoyo social y seguridad (OMS 2004; Warr 2002).
Clima Organizacional	Percepción compartida sobre políticas/prácticas de trabajo que influye en actitudes, conflictos y rendimiento (Litwin, 1968).
Relaciones Interpersonales	Interacciones que fomentan confianza, resolución constructiva de conflictos y cohesión (Robbins & Judge, 2017).
Gestión del Talento Humano	Políticas para atraer, desarrollar y retener talento alineado con estrategia (Chiavenato, 2011).
Programas de Bienestar	Estrategias para promover salud física, mental y emocional, habilidades sociales y participación (Goetzel et al., 2002).
Diseño Universal para Aprendizaje (DUA)	Enfoque inclusivo que facilita múltiples formas de participación y expresión en entornos laborales (Meyer et al., 2014).
Análisis Estratégico	Herramientas FODA y PEST para evaluar factores internos y externos y ajustar intervenciones (Kotler & Keller, 2016).
Sostenibilidad Organizacional	Equilibrio económico, social y ambiental con responsabilidad ética (Elkington, 1997; Carroll & Buchholtz, 2014).

Elaboración propia.

CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización

1.1. Descripción del Tema de Investigación

En este trabajo, desarrollaremos e implementaremos un Programa de Bienestar Laboral para mejorar las relaciones interpersonales, así como el clima organizacional en Mentis. En el contexto de la globalización, la competitividad y la diversidad cultural y generacional en la fuerza laboral, el bienestar general de todos los empleados es un factor crítico para la sostenibilidad y el éxito empresarial. Las buenas relaciones interpersonales y la comunicación con los colegas, junto con un entorno de trabajo seguro y respetuoso, son componentes clave de un clima organizacional positivo.

En este estudio, el bienestar laboral se conceptualiza como un concepto multidimensional que abarca no solo la salud física y emocional, sino también aspectos sociales y culturales para asegurar la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores. Los impactos negativos de un clima laboral deteriorado, caracterizado por conflictos, bajo reconocimiento y mala comunicación, afectan no solo al individuo sino también a la organización en términos de eficiencia y competitividad. Por lo tanto, el desarrollo de estrategias que promuevan el bienestar, la inclusión y la integración es una prioridad máxima para la empresa Mentis para potenciar su capital humano y crear un entorno propicio para el desarrollo de la organización en su conjunto.

Este proyecto también se justifica en términos de tendencias y directrices internacionales sobre condiciones de trabajo decentes y saludables, que enfatizan la responsabilidad social corporativa y la gestión ética del talento humano. Se basa en una investigación rigurosa de fuentes cualitativas y cuantitativas para establecer un diagnóstico y una propuesta metodológica y operativa que sea efectiva en la identificación de áreas críticas e implementación de acciones eficientes y sostenibles arraigadas en la cultura y estructuras de Mentis.

Table 6. Matriz Descripción del Tema de Investigación

Tema	Detalle
Concepto de bienestar	Multidimensional, incluye salud física, emocional, social y cultural.
Problemas detectados	Conflictos, baja comunicación, falta de integración y motivación afectan eficiencia y competitividad.
Marco legal	Cumplimiento de directrices internacionales y nacionales de trabajo decente y responsabilidad social.
Comunidad institucional	Mentis como espacio de aprendizaje, capacitación técnica y socioemocional con 150 empleados y estructura funcional.
Necesidad educativa	Desarrollo de competencias socioemocionales, comunicación y resolución colaborativa de conflictos.
Enfoque teórico	Inclusión, diversidad y DUA para garantizar acceso equitativo y participación plena.
Características población	Diversidad demográfica, cultural, funcional y generacional que exige flexibilidad y respeto a diversidad.

Elaboración propia.

1.1.1. Contexto educativo y social

Aunque la aplicación es corporativa, este proyecto se enmarca dentro de un contexto de educación organizacional y social. Las organizaciones de hoy en día no solo realizan funciones productivas, sino que también son lugares para el aprendizaje y desarrollo personal y colectivo. En este sentido, la formación continua, la capacitación en habilidades blandas y la concienciación sobre temas como la inclusión, la diversidad y la gestión de conflictos son clave para cualquier política destinada a mejorar el bienestar y el desarrollo del talento.

La sociedad actual requiere que las empresas actúen como agentes de cambio social promoviendo la equidad, la igualdad de oportunidades y el reconocimiento de la diversidad en el lugar de trabajo. Los cambios demográficos y culturales, la incorporación masiva de mujeres y jóvenes al mercado laboral y la expansión del reconocimiento de derechos de diversos grupos crean un escenario donde la educación para la convivencia social y laboral es clave para evitar la exclusión y generar cohesión.

Desde una perspectiva social, la preocupación por la salud mental y emocional de los trabajadores está aumentando, dada la evidencia de los efectos negativos del estrés, el agotamiento y los riesgos psicosociales sobre el bienestar y la productividad. La ética organizacional, por lo tanto, requiere la creación de espacios y programas que aborden estas dimensiones, fortalezcan la integración y promuevan la corresponsabilidad entre todos los actores dentro de la empresa.

1.1.2. Institución o comunidad educativa objeto de estudio

Aunque Mentis no es una institución educativa formal, se configura como una comunidad de aprendizaje y desarrollo constante. Con alrededor de 150 empleados, esta organización del sector servicios sigue una estructura funcional tradicional con áreas diferenciadas, pero está tratando de consolidar un modelo que promueva la integración y el bienestar como pilares de su identidad corporativa.

En esta comunidad de trabajo, cada empleado tiene un rol formativo y receptivo: participan en procesos de capacitación técnica y socioemocional, contribuyen a la creación y transmisión de la cultura organizacional y deben adaptarse a los cambios constantes generados por factores internos y externos. La empresa, por lo tanto, funciona como un espacio donde se reproducen y transforman conocimientos, valores y prácticas que impactan tanto en el bienestar individual como colectivo.

El reconocimiento de Mentis como una comunidad educativa organizacional implica que la formación trasciende la adquisición de habilidades técnicas e involucra la educación en valores, inclusión, diversidad y salud mental, que son elementos fundamentales para el bienestar laboral y el desarrollo sostenible.

Table 7 . Matriz Institución o comunidad educativa objeto de estudio

Aspecto	Descripción
Población	150 empleados diversos: administrativos, técnicos, operativos y gerenciales, con distintas edades y culturas.
Marco Legal	Aplicación de LOEI, CONADIS y normas internacionales de inclusión y bienestar.
Actores Involucrados	Empleados, líderes, Recursos Humanos, Alta Dirección, consultores, familias y comunidad como apoyo indirecto.
Estructura Institucional	Funcional tradicional, con jerarquías claras pero débil comunicación horizontal y cultura participativa.
Roles Clave	Director RRHH, especialista bienestar, psicólogo organizacional, líderes equipo, embajadores voluntarios y alta dirección.

Elaboración propia.

1.1.3. Identificación del problema o necesidad educativa

El diagnóstico muestra que en Mentis existe un problema relacionado con la calidad y efectividad de las relaciones interpersonales y la percepción general del clima organizacional. Las principales manifestaciones del problema son:

1. Deficiencias en la comunicación interna, que generan malentendidos y falta de claridad en la ejecución de tareas.
2. Presencia de conflictos no resueltos que deterioran la confianza y la colaboración.
3. Poca integración entre departamentos que crea aislamiento y dificulta la coordinación transversal.
4. Sentimiento generalizado de baja motivación y falta de reconocimiento, factores que afectan la satisfacción y el compromiso.

5. Escasez de espacios formales para la expresión, retroalimentación y diálogo abierto.

Estas situaciones reflejan una necesidad educativa primaria: el desarrollo de competencias socioemocionales, habilidades de comunicación, resolución colaborativa de conflictos y el fomento de una cultura organizacional basada en la empatía, la inclusión y la participación activa.

Este diagnóstico subraya la urgencia de diseñar estrategias pedagógicas y de capacitación adaptadas al contexto laboral, dirigidas a transformar actitudes, prácticas y normas sociales internas para favorecer la construcción colectiva de un clima favorable, inclusivo y productivo.

1.1.4. Enfoque teórico adoptado (inclusión, diversidad, DUA, etc.)

El proyecto se basa en un enfoque teórico integrador que propone la inclusión, la diversidad y el Diseño Universal para el Aprendizaje (UDL) como marcos fundamentales para abordar la realidad compleja y variada de la fuerza laboral de Mentis.

Inclusión se refiere a la eliminación de barreras que limitan la plena participación y reconocimiento de todas las personas en la organización, independientemente de sus diferencias funcionales, culturales, cognitivas o sociales (Ainscow, Booth & Dyson, 2006). La inclusión implica políticas y prácticas que aseguren el acceso equitativo a oportunidades de desarrollo y bienestar.

Diversidad según Cox (2001), la diversidad es un valor organizacional que reconoce la variedad en características demográficas, culturales, de género, edad, habilidades y perspectivas. La gestión del talento requiere adoptar una visión que valore estas diferencias en términos de enriquecimiento organizacional e innovación. El Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) fue propuesto por Meyer, Rose y Gordon (2014) y es aplicable a entornos de trabajo flexibles que permiten a los trabajadores comprender, expresarse e involucrarse de múltiples maneras. El DUA promueve la accesibilidad y

reduce las barreras físicas y cognitivas a los procesos de trabajo inclusivos que respetan la diversidad.

Integrar estos enfoques permite el establecimiento de un programa de bienestar en el lugar de trabajo que no solo responde a las necesidades regulatorias y estratégicas, sino que también forma parte del desarrollo humano integral y del capital social organizacional, así como del sistema de desarrollo humano y capital social organizacional para que el lugar de trabajo sea justo, accesible y estimulante, y proporcione un entorno laboral.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

Esta sección describe las características fundamentales del objeto de estudio que pueden ayudar a guiar, en la medida de nuestro conocimiento, la implementación del Programa de Bienestar Laboral en Mentis. Una comprensión profunda del objeto ayuda a tomar decisiones sobre cómo responder a las necesidades de la población, el marco regulatorio presente, los actores, la estructura institucional y los roles desempeñados por cada persona en este campo.

Table 8 . Matriz Caracterización del Objeto de Estudio

Aspecto	Descripción
Población	150 empleados diversos: administrativos, técnicos, operativos y gerenciales, con distintas edades y culturas.
Marco Legal	Aplicación de LOEI, CONADIS y normas internacionales de inclusión y bienestar.
Actores Involucrados	Empleados, líderes, Recursos Humanos, Alta Dirección, consultores, familias y comunidad como apoyo indirecto.
Estructura Institucional	Funcional tradicional, con jerarquías claras pero débil comunicación horizontal y cultura participativa.
Roles Clave	Director RRHH, especialista bienestar, psicólogo organizacional, líderes equipo, embajadores voluntarios y alta dirección.

Elaboración propia.

1.2.1. Descripción general de la población

Hasta donde sabemos, la población bajo estudio son empleados de la empresa Mentis que son aproximadamente 150 trabajadores. Esta población es diversa en aspectos demográficos, culturales, educativos y funcionales, y por lo tanto, es posible un desafío para diseñar programas inclusivos para diversas necesidades.

Los empleados son administrativos, operativos, técnicos y gerenciales de todas las edades, desde jóvenes profesionales hasta trabajadores de mediana edad y adultos mayores cercanos a la jubilación. La diversidad cultural, los niveles educativos variables y la convivencia intergeneracional afectan la percepción del ambiente laboral y las relaciones interpersonales dentro de la organización. Esta situación demanda un enfoque flexible y multifacético que valore la diversidad y apunte a integrar los componentes afectivos y funcionales del entorno laboral.

Además, la composición generacional implica diferentes estilos de comunicación y expectativas laborales que deben considerarse para que los procesos de bienestar y desarrollo sean efectivos en la organización.

1.2.2. Marco legal: LOEI, CONADIS, normativa de inclusión

El proyecto se concibe en un marco legal nacional e internacional que apoya la inclusión y el bienestar de los trabajadores, lo cual es una sólida base legal para que el proyecto se construya e implemente.

Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) aunque la LOEI está principalmente orientada hacia el sector educativo, los principios de inclusión, respeto por la diversidad cultural y étnica, y equidad, así como el acceso a oportunidades de desarrollo, se aplican en la organización (Asamblea Nacional de Ecuador, 2011). Estas directrices se basan en un enfoque intercultural flexible para la gestión del talento y el bienestar.

Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades (CONADIS) esta regulación protege los derechos y garantías de las personas con discapacidades y requiere que las instituciones (y empresas) proporcionen entornos inclusivos y no discriminatorios y ajustes razonables para permitir la participación plena y efectiva (CONADIS, 2012). Esta regulación debe implementarse en Mentis ya que asegurará que se trabaje por la inclusión y la equidad en el programa.

Regulaciones Complementarias de Inclusión Laboral esto incluye la Convención de la ONU sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, así como las normas nacionales de salud y seguridad ocupacional que están en línea con la protección del capital humano y aseguran entornos de trabajo seguros y respetuosos.

La estricta adherencia a estas regulaciones no solo es legal y el marco legal, sino también la base y cultura de una sociedad ética y socialmente responsable con respecto a una organización.

1.2.3. Actores involucrados (docentes, familias, estudiantes, autoridades)

El proyecto cuenta con una amplia gama de actores institucionales y sociales que interactúan y participan en cada aspecto de los procesos en diferentes etapas y niveles.

Empleados son los verdaderos beneficiarios del programa; son quienes están en la sala y necesitan estar involucrados; deben estar involucrados en el programa para estar involucrados, y deben participar activamente; su participación, retroalimentación e involucramiento son los más importantes para cambiar las cosas de modo que las acciones estén diseñadas para satisfacer sus necesidades reales.

Líderes y Mandos Medios: Juegan un papel importante en el proceso de planificación, implementación y monitoreo de estrategias; actúan como mediadores entre la gestión y los equipos en el proceso de cambio cultural y apoyo emocional.

Área de Recursos Humanos responsable de la coordinación técnica, aseguramiento de recursos, diagnóstico y monitoreo del programa; facilita espacios de capacitación y comunicación.

Alta Dirección proporciona apoyo institucional, políticas y recursos necesarios; su compromiso legitima el programa y determina su sostenibilidad.

Consultores Externos y Especialistas proporcionan asesoría técnica en psicología organizacional, capacitación, salud ocupacional y metodologías inclusivas.

Familias y Comunidad (Indirectamente) influyen en el bienestar general del empleado y su desempeño y equilibrio entre la vida laboral y personal.

Por lo tanto, la colaboración entre estos actores conduce a una visión integral y multifacética del bienestar, y se institucionaliza.

1.2.4. Estructura institucional

Mentis tiene una estructura funcional clásica con departamentos claros y jerárquicos en funciones administrativas, operativas y de apoyo. Esta formalización permite definir responsabilidades y facilitar la gestión operativa, pero existen algunas limitaciones para una comunicación horizontal efectiva y una cultura participativa.

La estructura horizontal es muy débil ahora, y los procesos de comunicación e integración interdepartamental carecen de protocolos sistemáticos; por lo tanto, la toma de decisiones y la respuesta a las necesidades sociolaborales son lentas y deficientes en términos de velocidad y calidad. La estructura es demasiado rígida para crear espacios colaborativos y de diálogo permanente.

Por lo tanto, es importante que la estructura institucional evolucione hacia modelos participativos más flexibles que consideren mecanismos inclusivos para la integración de canales de comunicación formales e informales, fortaleciendo así el clima organizacional.

1.2.5. Roles y perfiles relevantes

Para que el programa se implemente con éxito y se logren sus objetivos, se identifican los siguientes roles y perfiles dentro de la organización:

- ✧ Director de Recursos Humanos: Es la persona responsable de la planificación estratégica del programa, asignación de recursos y coordinación.
- ✧ Especialista en Bienestar Laboral profesional: Es el encargado de diseñar y ejecutar actividades destinadas a promover el bienestar emocional, físico y social.
- ✧ Psicólogo Organizacional: Es quién identifica y aborda factores de riesgo psicosocial; ayuda en el desarrollo y mantenimiento de relaciones interpersonales.
- ✧ Líderes de Equipo y Supervisores: Dichas personas ayudan con la implementación a nivel operativo, comunicación y participación activa.
- ✧ Empleados Voluntarios o Embajadores de Bienestar personas de diferentes áreas: Son quienes apoyan la difusión, concienciación y monitoreo del programa como referentes internos.
- ✧ Alta Dirección y Gerencia General: Ellos asegura el compromiso institucional, proporciona recursos y define políticas de bienestar holístico.

La definición clara y la capacitación de estos perfiles son críticas para optimizar la ejecución, monitoreo y evaluación del programa, y su impacto y sostenibilidad en la organización.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

La orientación estratégica es el principio rector para el diseño, implementación y evaluación del programa de bienestar laboral para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional en Mentis. Esta orientación busca la alineación de acciones con los objetivos institucionales, la cultura organizacional y las condiciones del contexto interno y externo. También construye coherencia en la toma de decisiones, la participación activa de las partes interesadas y la sostenibilidad a largo plazo.

Table 9 . Matriz Orientación Estratégica del Proyecto

Elemento	Detalle
Misión	Implementar programa integrado y sostenible que fomente relaciones basadas en respeto, inclusión y comunicación.
Visión	Mentis como referente en bienestar laboral con ambiente inclusivo, alta satisfacción y políticas orientadas a la gestión humana avanzada.
Valores	Inclusión, respeto, transparencia, colaboración, compromiso, equidad e innovación.
Análisis FODA	Fortalezas: apoyo directivo, diversidad, capacitación básica. Debilidades: resistencia al cambio, presupuesto limitado. Oportunidades: tecnología, alianzas. Amenazas: condiciones económicas, salud mental no gestionada.

Elaboración propia.

1.3.1. Misión / propósito del proyecto educativo

La misión del proyecto es desarrollar e implementar un programa de bienestar laboral integrado y sostenible que sea beneficioso para las relaciones interpersonales y el clima organizacional en Mentis. Este objetivo es construir y mantener una cultura laboral segura de respeto, consenso e inclusión que fomente la cooperación y la buena comunicación y el desarrollo de todos los empleados por parte de todos.

El propósito de esta iniciativa se basa en la idea de que la calidad de las relaciones humanas y el clima organizacional son la fuerza impulsora para el éxito institucional. Así, este programa cambiará las dinámicas internas, desarrollará valores éticos, habilidades socioemocionales y conciencia sobre diversidad e inclusión, con el fin de enriquecer a todas las personas y contribuir a una mejor productividad laboral.

Este es un objetivo humanista y estratégico que considera al capital humano como la clave para la permanencia y competitividad empresarial. También aborda cuestiones de transparencia, integración y gestión del cambio para hacer del bienestar un proyecto conjunto con todos los niveles de la organización.

1.3.2. Visión / proyección futura

Se visualiza a Mentis en los próximos tres a cinco años como una organización conocida y valorada por la calidad de su ambiente laboral y que tiene:

- ⚙ Un ambiente de trabajo inclusivo, participativo y colaborativo.
- ⚙ Altos niveles de satisfacción y motivación entre sus empleados.
- ⚙ Bajos niveles de conflicto, rotación y ausentismo.
- ⚙ Capacitación continua y promoción de la salud y el bienestar plenos.
- ⚙ Liderazgo y políticas institucionalizadas orientadas a una gestión humana avanzada.

La visión es que Mentis sea un referente en bienestar laboral a nivel sectorial y nacional, un lugar que atrae y retiene talento diverso, innovador y comprometido. La proyección fomentará una cultura organizacional fuerte, creativa y flexible que siempre esté integrada con inclusión, equidad y responsabilidad social.

Además, la visión está alineada con los objetivos de sostenibilidad organizacional y ética empresarial, y pone el bienestar humano y social en el corazón de su estrategia competitiva.

1.3.3. Valores y principios inclusivos

La implementación y el éxito del programa dependen de la adopción y promoción de los siguientes valores y principios que están en el corazón de la base ética y cultural de la organización:

Inclusión definida como la política y práctica de brindar a las personas igualdad de acceso y participación activa y superar barreras físicas, culturales y organizacionales. Esto significa que somos activos y considerados con la diversidad cultural, funcional, generacional y de género.

Respeto hacia cada ser humano; empatía; escuchar y coevolucionar con las personas.

Transparencia comunicación clara, oportuna y honesta que construye confianza institucional y permite una participación real en la toma de decisiones.

Colaboración trabajo en equipo que combina habilidades, perspectivas y esfuerzos para lograr objetivos comunes, construyendo apoyo mutuo y solidaridad.

Compromiso responsabilidad individual y colectiva por el bienestar y la salud sostenibles de la organización, para que podamos mejorarla continuamente.

Equidad trato justo y equilibrado, reconociendo diferencias y necesidades particulares para proporcionar recursos y oportunidades adecuadas.

Innovación disposición a probar cosas nuevas, tecnologías y metodologías para mejorar procesos y resultados de bienestar.

Estos valores guían el comportamiento organizacional y la cultura interna, permitiendo un cambio transformacional que es bueno para el individuo y para la empresa.

1.3.4. Análisis FODA (fortalezas institucionales, barreras de inclusión)

Se debe realizar un análisis FODA para identificar los factores internos y externos que impactarán en el desarrollo del programa. Presentamos este análisis con énfasis en las fortalezas institucionales y las barreras para la inclusión y el bienestar.

Table 10. Matriz Análisis FODA

Fortalezas:	Debilidades:
Alta dirección dispuesta a apoyar iniciativas de bienestar laboral.	Poca cultura institucional de colaboración y participación.

Fortalezas:	Debilidades:
Diversidad a nivel de equipo de trabajo en términos de sus diferentes perspectivas y habilidades.	Resistencia al cambio debido a hábitos arraigados y falta de conciencia.
Procesos de capacitación básicos en marcha que pueden ser mejorados y ampliados.	Restricciones presupuestarias que limitan el alcance de las intervenciones.
Buen nivel educativo general que permite la capacitación y los programas.	Falta de protocolos claros para manejar conflictos interpersonales.
Empleados intrínsecamente motivados para mejorar su entorno laboral.	No hay medios sistemáticos de monitoreo y evaluación continuos.
Oportunidades:	Amenazas:
Tecnología disponible para comunicación y capacitación remota.	Entorno económico cambiante puede reducir los recursos disponibles.
Colaboración con universidades, consultores y agencias gubernamentales.	Apatía o compromiso inicial reducido de algunos sectores de la organización.
Mayor conciencia cultural y social sobre la importancia del bienestar laboral.	Competencia en el mercado laboral que puede dificultar la contratación de talento.
Riesgos inherentes a la salud mental y emocional si no se gestionan adecuadamente.	

Elaboración propia.

En este contexto, este análisis es de vital importancia para guiar la intervención estratégica dirigida, optimizar recursos y asegurar que se logren los mejores resultados posibles.

1.3.5. Estrategias de intervención

Capacitación y Educación Continua desarrollo de talleres y capacitaciones periódicas sobre temas como inteligencia emocional, habilidades sociales, comunicación

asertiva, manejo del estrés, diversidad e inclusión, buen liderazgo, manejo de conflictos, entre otros.

Mejora de la Comunicación Interna establecimiento de canales formales y digitales para recibir y compartir opiniones, inquietudes y propuestas de manera transparente y comprometida.

Promoción de una Cultura Inclusiva y Respetuosa promover campañas educativas, actividades de concienciación y protocolos que fomenten una cultura organizacional basada en la equidad y el respeto a la diversidad.

Actividades de Integración y Salud: Organización de actividades recreativas, programas de salud física y mental, jornadas de bienestar y reconocimiento al esfuerzo y la solidaridad para fortalecer los lazos y la satisfacción laboral.

Implementación de Sistemas de Monitoreo y Evaluación monitoreo y evaluación de sistemas para medir la efectividad de las intervenciones y mejorar estas medidas de manera oportuna.

Promoción de Alianzas Estratégicas colaboración con expertos, universidades, instituciones de salud y agencias gubernamentales para obtener apoyo técnico, capacitación y posiblemente financiamiento.

Desarrollo de Liderazgo Participativo capacitación de líderes en motivación, mediación y promoción de un ambiente colaborativo y humano.

Estas estrategias se adoptarán de manera gradual y participativa para asegurar que las diversas organizaciones estén involucradas.

Table 11. Matriz Estrategias de intervención

Estrategia	Actividad/Descripción
Capacitación continua	Talleres sobre inteligencia emocional, liderazgo, manejo de estrés, inclusión y comunicación asertiva.

Estrategia	Actividad/Descripción
Comunicación interna	Canales formales y digitales para diálogo transparente y participación real.
Cultura inclusive	Campañas, protocolos y actividades para fomentar equidad y respeto a la diversidad.
Actividades integradoras y salud	Programas recreativos, jornadas de salud física y mental, reconocimientos para fortalecer vínculos y satisfacción laboral.
Monitoreo y evaluación	Sistemas para medir efectividad y realizar mejoras oportunas.
Alianzas estratégicas	Colaboración con universidades, expertos e instituciones gubernamentales para apoyo técnico y financiero.
Liderazgo participativo	Capacitación en motivación, mediación y promoción de ambientes colaborativos.

Elaboración propia.

1.3.6. Objetivos estratégicos

Finalmente, basados en la misión, visión, valores, análisis y estrategias, se proponen los siguientes objetivos estratégicos para guiar la ejecución del proyecto:

Objetivo 1: Aumentar al menos un 30% la satisfacción y el bienestar en el lugar de trabajo reportados por los empleados, medidos por instrumentos de encuesta y monitoreados durante el primer año de implementación.

Objetivo 2: Reducir en un 40% los incidentes y conflictos interpersonales detectados a través de sistemas de registro y evaluación, mejorando la comunicación y el ambiente colaborativo.

Objetivo 3: Involucrar al 50% de los empleados en las actividades, capacitaciones y espacios del programa de bienestar en los primeros dos años.

Objetivo 4: Consolidar un modelo permanente de gestión del bienestar en el lugar de trabajo reconocido y valorado por la alta dirección y todos los niveles jerárquicos al final de cinco años.

Objetivo 5: Formar alianzas estratégicas con al menos tres instituciones externas que proporcionen recursos técnicos, pedagógicos o financieros para fortalecer el programa.

Cada objetivo está diseñado para ser específico, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo definido para permitir su seguimiento y contribuir a la mejora continua del clima organizacional de Mentis.

Table 12. Matriz Objetivos estratégicos

Objetivo	Meta específica
Aumentar bienestar laboral	Incrementar en 30% la satisfacción y bienestar reportados durante primer año.
Reducir conflictos interpersonales	Disminuir en 40% los incidentes registrados, mejorando comunicación y colaboración.
Incrementar participación	Involucrar al 50% de empleados en actividades y capacitaciones en dos años.
Consolidar modelo sostenible	Establecer un programa reconocido en alta dirección y niveles jerárquicos para cinco años.
Generar alianzas estratégicas	Formar al menos tres alianzas externas para soporte técnico, pedagógico y financiero.

Elaboración propia

CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno

2.1. Caracterización de la población beneficiaria

El grupo beneficiario es fundamental para determinar el contexto en el que se iniciará el programa o intervención, con el fin de responder en función de sus características y necesidades. En esta sección describimos en detalle la población beneficiaria, con un enfoque especial en los estudiantes con necesidades educativas especiales, así como la discapacidad o diversidad funcional y el entorno familiar y social que influyen en su desarrollo.

2.1.1. Perfil de los estudiantes con necesidades educativas especiales

Los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE) son un grupo heterogéneo con múltiples características y necesitan ser identificados, modificados en la práctica y apoyados por los diversos recursos necesarios para que tengan la oportunidad de aprender y ser educados de manera multinivel (no trivial, equitativa y asequible). Las necesidades educativas especiales pueden ser a corto o largo plazo y están asociadas con problemas físicos, cognitivos, sensoriales, emocionales o conductuales que afectan el aprendizaje y la participación en el aula tradicional.

De hecho, según la UNESCO (2005), descubrir el perfil de los estudiantes es una combinación de factores cognitivos, comunicativos, psicosociales y físicos, así como el estilo de aprendizaje, la motivación y el nivel de apoyo requerido para tener éxito y en general necesitan. También debemos considerar su capacidad de autocuidado y autonomía, grado de socialización y adaptación al entorno escolar, para hacer un plan personal para ellos con el fin de ser incluidos y tener éxito en la escuela.

Dicho perfil se forma de tal manera que tiene en cuenta no solo las limitaciones o discapacidades, sino también sus fortalezas y potenciales, para que realmente podamos tener un enfoque centrado en la persona que nos brinde autoestima y desarrollo también. Por lo tanto, el conocimiento de este perfil es esencial para los profesionales de la educación, la psicología y el apoyo social para llevar a cabo prácticas pedagógicas efectivas y humanizadas.

Table 13 . Matriz Perfil de los estudiantes con necesidades educativas especiales

Tema	Detalle
Beneficiarios	Enfoque en población con necesidades educativas especiales y diversidad funcional.
Tipos de diversidad	Física, sensorial, intelectual, TEA, salud mental y discapacidades múltiples, requiriendo adaptaciones personalizadas.
Contexto familiar y social	Elemento clave que influye en bienestar y desarrollo; importancia de apoyos y espacios inclusivos en comunidad y escuela.
Situación actual	Prácticas inclusivas con adaptación curricular, equipos multidisciplinarios y capacitación docente presentes pero limitadas.
Barreras	Físicas, pedagógicas, sociales, comunicativas e institucionales que dificultan plena inclusión.
Recursos Disponibles	Capacitación y personal limitados, escasez de materiales, infraestructura mejorable y presupuesto restringido.
Necesidad	Implementar estrategia holística y sostenible para superar barreras, optimizando recursos y promoviendo cultura inclusiva.

Elaboración propia.

2.1.2. Tipos de discapacidad o diversidad funcional

La diversidad funcional (en lugar de discapacitado en la mayoría de las estrategias actuales) es un concepto que reconoce la variedad del funcionamiento humano y que necesitamos cambiar nuestro entorno para involucrar a todas las personas. En el diagnóstico poblacional de estudiantes con necesidades especiales generalmente se identifican los siguientes tipos de discapacidad o diversidad funcional:

Discapacidad física: Deterioro en la movilidad, habilidades motoras finas o gruesas, lo que puede requerir adaptación de infraestructura y materiales educativos, así como apoyo asistencial.

Discapacidad sensorial: Combinada con visión (ceguera total o parcial) y audición (sordera o pérdida auditiva) que se ayuda con Braille, lenguaje de señas u otra asistencia.

Discapacidad intelectual: Deterioro en el desarrollo cognitivo y adaptativo que afecta la capacidad de procesar información, resolver problemas y funcionar en los contextos sociales y académicos habituales.

Trastornos del Espectro Autista (TEA): Trastorno caracterizado por patrones de comunicación social y comportamiento repetitivo que requiere estrategias educativas personalizadas y estructuradas con apoyos conductuales.

Trastornos de Salud Mental: Poca capacidad de atención y socialización, así como condiciones emocionales y psicológicas causadas por ansiedad, depresión o trastornos conductuales.

Discapacidades múltiples: Combinación de dos o más tipos de discapacidad, por lo que la inclusión y el tratamiento personalizado son más difíciles.

Cada tipo de diversidad funcional significa que son necesarias adaptaciones curriculares, metodológicas y de recursos humanos especializados para desarrollar adaptaciones curriculares, metodológicas y de recursos humanos especializados que promuevan un entorno accesible y acogedor para el aprendizaje y la integración social.

2.1.3. Contexto familiar y social

El contexto familiar y social de los estudiantes con necesidades educativas especiales es un factor determinante que influye en el desarrollo personal, social y académico de los estudiantes. Bronfenbrenner (1979) y su teoría ecológica del desarrollo humano afirman que el entorno inmediato y extendido en el que el estudiante interactúa tiene una gran influencia en su bienestar y capacidad de crecimiento.

La familia es la primera fuente de socialización y apoyo, ya que es la base de la confianza, seguridad y motivación del estudiante. Factores como la estabilidad emocional, el estatus socioeconómico, los recursos culturales y educativos y el nivel de información y aceptación de la condición del estudiante pueden facilitar o dificultar el proceso educativo del estudiante.

El entorno social más amplio (la comunidad educativa, los compañeros, las redes de apoyo, etc., así como aquellos en el sector estatal o privado) también juega un papel importante. La inclusión social real depende de lo que estas instituciones ofrezcan en términos de espacios seguros y accesibles que puedan romper prejuicios y barreras culturales.

Conocer este contexto en profundidad permite intervenciones que aborden no solo los requisitos académicos, sino también los emocionales, sociales y culturales, lo que a su vez promueve la educación y la participación activa de todos los actores sociales.

En última instancia, un examen completo de la población beneficiaria, especialmente los estudiantes con necesidades educativas especiales, su diversidad funcional y su entorno familiar y social es esencial para el desarrollo de programas inclusivos y efectivos que permitan una educación de calidad. Esto a su vez apoya los enfoques pedagógicos, de acompañamiento y apoyo que necesitamos implementar para que todos los estudiantes estén involucrados y educados.

2.2. Situación actual de la inclusión

Una evaluación cualitativa o diagnóstico del estado actual de la inclusión en una organización o institución es un punto crucial para medir tanto el progreso como las limitaciones de las políticas y prácticas con el fin de involucrar a todos los miembros de manera plena e igualitaria. En esta sección revisamos algunas prácticas inclusivas existentes y las barreras para el aprendizaje y la participación y cómo la organización puede atender este importante aspecto educativo y social.

2.2.1. Prácticas inclusivas existentes

Hasta la fecha, la institución cuenta con diversas iniciativas para promover la inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales y otros grupos vulnerables. Algunas de las más importantes son:

Adaptación Curricular se han desarrollado planes personalizados o adaptados que permiten la flexibilidad de contenidos, métodos y evaluaciones para que cada estudiante (estilos y capacidades de aprendizaje) se adapte a las capacidades de cada estudiante para

adecuarse al modelo pedagógico en la enseñanza basada en la diversidad y diversidad de aprendizaje.

Atención Multidisciplinaria la institución cuenta con equipos interdisciplinarios que incorporan docentes especializados, psicólogos, terapeutas y trabajadores sociales. Los equipos trabajan juntos para diseñar y ejecutar planes de apoyo individualizados, y brindar apoyo académico y socioemocional.

Promoción de la Participación Activa se implementan espacios y actividades inclusivas (grupos de integración, talleres socioemocionales, sesiones de sensibilización para la comunidad educativa) en la comunidad educativa. Tales actividades promueven la convivencia, el respeto por la diversidad y la eliminación del estigma en torno a la discapacidad o diferencias funcionales.

Capacitación Docente se ofrecen clases informales y talleres para docentes que mejorarán sus competencias en educación inclusiva, enseñanza multiclase y aprendizaje de diversas maneras y mejorarán la enseñanza.

Estas prácticas muestran un compromiso inicial con la inclusión con un enfoque integral, pero se reconocen áreas que aún necesitan consolidarse y expandirse.

2.2.2. Barreras para el aprendizaje y la participación

A pesar de todos estos esfuerzos, persisten barreras para la plena participación de los estudiantes con necesidades educativas especiales. Estas barreras pueden categorizarse en:

- Barreras Físicas y Arquitectónicas infraestructura inaccesible, sin rampas, señalización y espacios adaptados para personas con movilidad reducida, impide el movimiento y crea exclusión física en algunos entornos educativos.
- Barreras Curriculares y Pedagógicas la rigidez de los programas de estudio, la falta de materiales didácticos adaptables o estilos de enseñanza rígidos y paradigmas rígidos de contenido son barreras para el acceso y comprensión de

contenido por parte de algunos estudiantes. Sin recursos y la capacitación adecuada de los docentes, las adaptaciones son limitadas o inconsistentes.

- Barreras Sociales y de Comportamientos l prejuicios, estereotipos y discriminación en la comunidad educativa afectan la socialización. La falta de conciencia y conocimiento sobre discapacidad y diversidad contribuye a la segregación implícita.
- Barreras Comunicativas carecemos de buenas estrategias de comunicación para comunicarnos a través del lenguaje de señas, pictogramas o tecnología asistiva en general para ayudar a los estudiantes con discapacidades sensoriales o dificultades de comunicación a participar plenamente en el proceso.
- Barreras Institucionales mala gestión, falta de políticas coherentes y continuidad de programas inclusivos y falta de coordinación interinstitucional en todos estos aspectos afectan la calidad y sostenibilidad de los programas.

Estas barreras deben abordarse para asegurar que haya un entorno verdaderamente inclusivo para aprender y participar.

2.2.3. Recursos disponibles

La disponibilidad y gestión de recursos es crucial para la implementación exitosa del proceso inclusivo. En la institución hay varios recursos que contribuyen a la diversidad pero tienen limitaciones:

Recursos Humanos: los docentes están capacitados en educación inclusiva y empleados de apoyo como psicólogos y consejeros. Sin embargo, el número y especificidad del personal no es suficiente y los servicios no son suficientes para todos los estudiantes con necesidades especiales.

Recursos Materiales y Tecnológicos: hay algunas herramientas pedagógicas adaptadas (materiales visuales, software específico) y dispositivos de tecnología asistiva, pero en pequeñas cantidades y con poca renovación. La disponibilidad de estos recursos no siempre es suficiente o incluso óptima en todas las áreas académicas.

Recursos Infraestructurales algunas áreas tienen espacios accesibles y acondicionados, pero se requiere una modernización importante para hacer la educación accesible para todos, eliminar barreras y adaptar aulas para diversos tipos de aprendizaje.

Recursos de Capacitación hay capacitación esporádica sobre inclusión y gestión de la diversidad y no hay una estrategia de capacitación a largo plazo y sistemática para apoyar a los docentes y al personal de apoyo para mantenerse al día con la última capacitación.

Recursos Financieros los presupuestos proporcionados limitan la inversión en proyectos de infraestructura, recursos materiales y capacitación especializada.

Con una base inicial de financiamiento, la institución cuenta con los recursos que serán suficientes pero no suficientes para enfrentar el desafío de la inclusión educativa. Es entonces necesario fortalecer la gestión, hacer un mejor uso de los recursos y buscar otros financiamientos y apoyos para ayudar.

Conclusión

Si bien hay un gran progreso en la implementación de prácticas inclusivas hoy en día, persisten barreras que limitan el acceso, aprendizaje y participación plenos. Los recursos son heterogéneos y la efectividad de las acciones es limitada. Por lo tanto, necesitamos diseñar e implementar una estrategia holística y sostenible para superar estas barreras, aumentar y optimizar los recursos y promover una cultura organizacional inclusiva, solidaria y respetuosa de la diversidad.

Table 14 .Matriz Recursos disponibles

Punto Clave	Resumen
Progreso actual	Prácticas inclusivas implementadas, aunque con limitaciones y heterogeneidad en recursos y efectividad.
Desafíos	Persistencia de barreras físicas, pedagógicas, sociales, comunicativas e institucionales.

Punto Clave	Resumen
Recomendación	Diseñar estrategia integral y sostenible para fortalecer inclusión, optimizar uso de recursos y fomentar cultura positiva.

Elaboración propia.

2.3. Instrumentos de recolección de información primaria

2.3.1. Encuestas

Como instrumento de recolección de información primaria se utilizó una encuesta estructurada, conformada por 10 preguntas de opción múltiple. Esta fue aplicada a una muestra de **100 participantes**, con el propósito de conocer su percepción sobre aspectos relacionados con la inclusión, la igualdad de oportunidades, el respeto, la accesibilidad, la capacitación, la comunicación, el bienestar y la satisfacción con las políticas institucionales.

La información obtenida permitió recopilar datos cuantitativos que fueron analizados mediante tablas de frecuencia y porcentajes, facilitando la identificación de tendencias y la interpretación de los resultados para el desarrollo de la investigación.

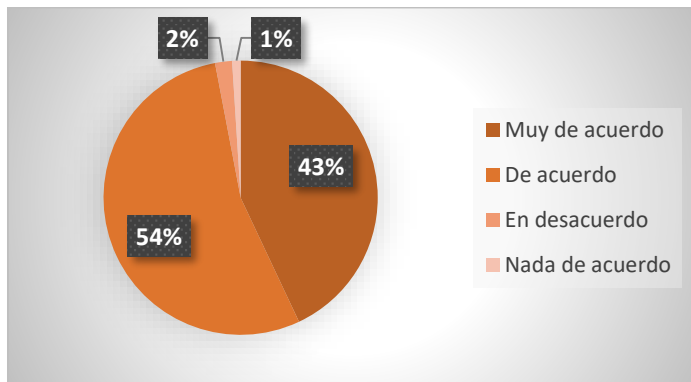
Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia consumes contenido de imagen personal o moda en plataformas digitales?

Tabla 15 Pregunta 1 de la encuesta..... ¿Me siento incluido/a y bienvenido/a en mi lugar de trabajo/estudio?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	43	43%
De acuerdo	54	54%
En desacuerdo	2	2%
Nada de acuerdo	1	1%
Total	100	100%

Elaboración propia

Figure 1. Pregunta 1 de la Encuesta



Elaboración Propia

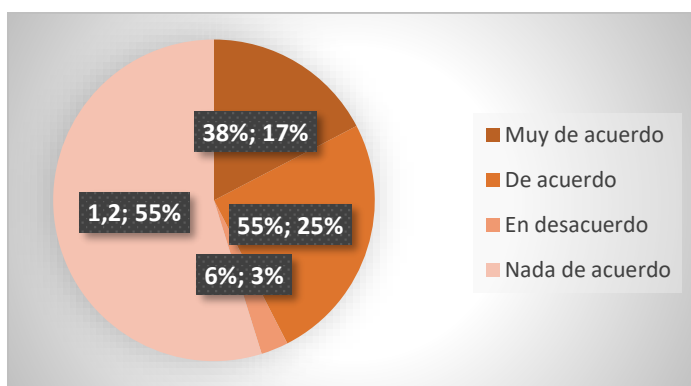
Tabla 16 . Pregunta 2 de la Encuesta

La organización/institución fomenta activamente la igualdad de oportunidades para todas las personas, independientemente de sus características personales.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	38	38%
De acuerdo	55	55%
En desacuerdo	6	6%
Nada de acuerdo	1	1%
Total	100	100%

Elaboración propia

Figure 2. Pregunta 2 de la Encuesta



Elaboración Propia

Table 17 . Pregunta 3 de la encuesta

Los líderes/madres/padres facilitan un ambiente de respeto y colaboración entre todas las personas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy conforme	40	40%
Conforme	50	50%
No conforme	8	8%
Nada conforme	2	2%
Total	100	100%

Elaboración propia

Figure 3. Pregunta 3 de la Encuesta

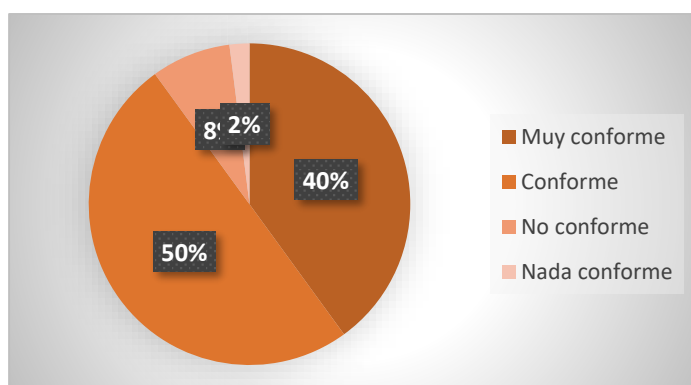


Table 18 . Pregunta 4 de la encuesta

Considero que las adaptaciones y apoyos necesarios para mi trabajo/estudio están disponibles y accesibles.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy conforme	35	35%
Conforme	49	49%
No conforme	15	15%
Nada conforme	1	1%
Total	100	100%

Elaboración propia

Figure 4. Pregunta 4 de la Encuesta

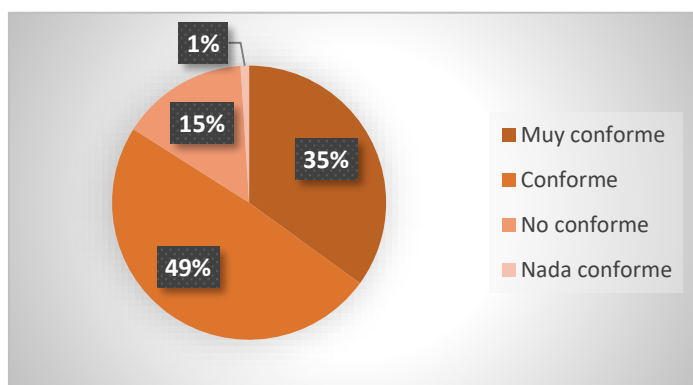


Table 19 . Pregunta 5 de la encuesta

Regularmente recibo formación o capacitación relacionada con inclusión, diversidad y bienestar.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	24	24%
De acuerdo	55	55%
En desacuerdo	14	14%
Nada de acuerdo	7	7%
Total	100	100%

Elaboración propia

Figure 5.. Pregunta 5 de la Encuesta

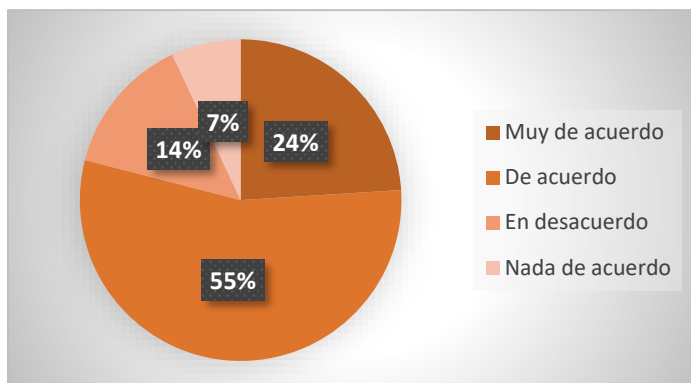
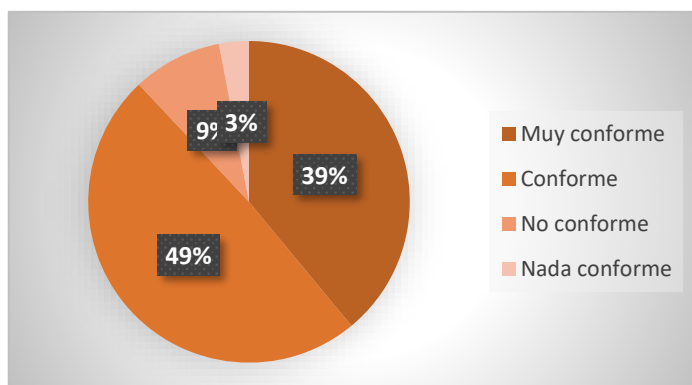


Table 20. Pregunta 6 de la encuesta

Siento que puedo expresar mis ideas, necesidades y preocupaciones sin temor a ser discriminado/a o excluido/a.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy conforme	39	39%
Conforme	49	49%
No conforme	9	9%
Nada conforme	3	3%
Total	100	100%

Figure 6. Pregunta 6 de la Encuesta



Elaboración propia

Table 21. Pregunta 7 de la encuesta

Mi ambiente laboral/educativo promueve la salud física y emocional de todas las personas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	33	33%
De acuerdo	54	54%
En desacuerdo	11	11%
Nada de acuerdo	2	2%
Total	100	100%

Elaboración propia

Figure 7. Pregunta 7 de la Encuesta

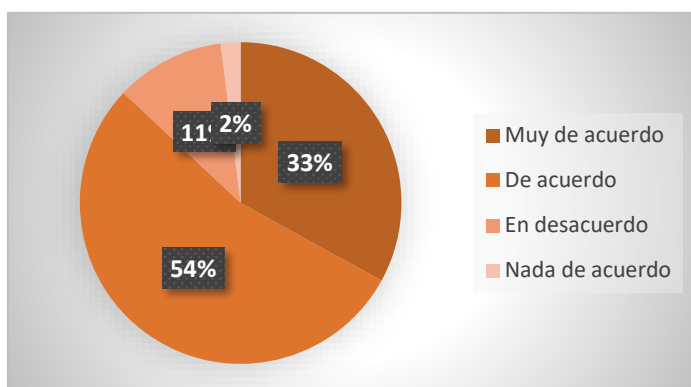
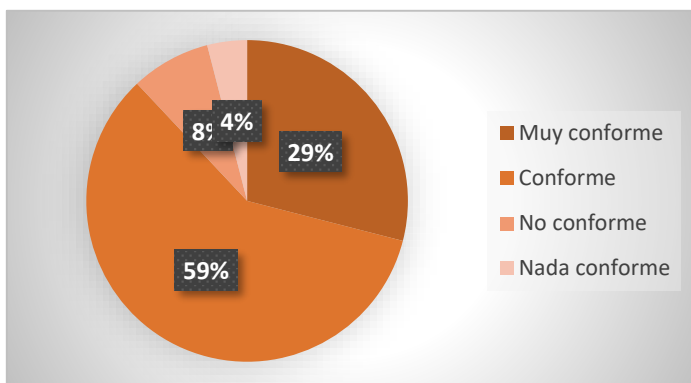


Table 22. Pregunta 8 de la encuesta

Se promueven actividades o espacios que fortalecen las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy conforme	29	29%
Conforme	59	59%
No conforme	8	8%
Nada conforme	4	4%
Total	100	100%

Figure 8. Pregunta 8 de la Encuesta



Elaboración Propia

Table 23. Pregunta 9 de la encuesta

Los procesos de comunicación y retroalimentación son claros y abiertos para mejorar el clima laboral/educativo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy conforme	33	33%
Conforme	55	55%
No conforme	10	10%
Nada conforme	2	2%
Total	100	100%

Elaboración propia

Figure 9. Pregunta 9 de la Encuesta

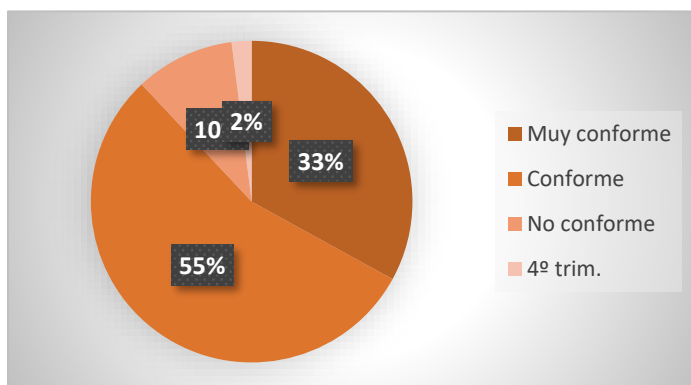


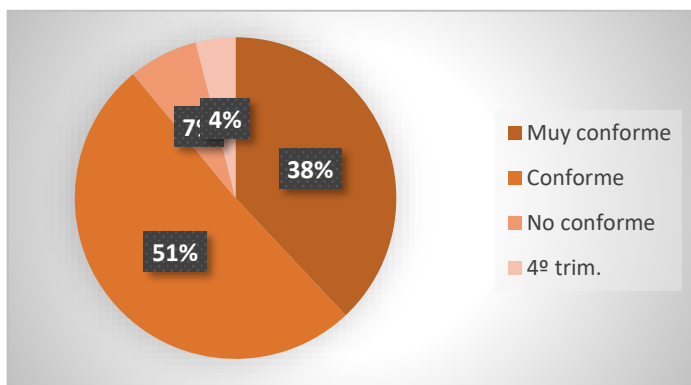
Table 24. Pregunta 10 de la encuesta

En general, estoy satisfecho/a con las políticas y prácticas de la organización/institución en cuanto a inclusión y bienestar.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy conforme	38	38%
Conforme	51	51%
No conforme	7	7%
Nada conforme	4	4%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Figure 10. Pregunta 10 de la Encuesta



2.3.2. Entrevistas (autoridades, especialistas)

Entrevista aplicada a 10 profesionales.

Pregunta 1. ¿Cómo describiría el clima laboral de su organización?

Respuesta general: Los profesionales describieron el clima laboral como aceptable; sin embargo, señalaron que existen aspectos por mejorar, principalmente en la comunicación, la coordinación entre áreas y el reconocimiento al desempeño.

Pregunta 2. ¿Cuáles considera que son los principales factores que afectan el clima laboral?

Respuesta general: Indicaron que la falta de comunicación, la sobrecarga de trabajo, el estrés, la distribución desigual de tareas y la escasa coordinación entre departamentos son los factores que más afectan el clima laboral.

Pregunta 3. ¿Qué importancia tiene la comunicación para el desempeño de los colaboradores?

Respuesta general: Coincidieron en que una comunicación clara y oportuna facilita la coordinación, fortalece el trabajo en equipo, disminuye los conflictos y mejora el cumplimiento de las actividades.

Pregunta 4. ¿Considera necesario implementar un programa de bienestar laboral? ¿Por qué?

Respuesta general: Todos los entrevistados consideraron necesaria su implementación, ya que contribuiría a reducir el estrés, incrementar la motivación, fortalecer el compromiso y mejorar el ambiente de trabajo.

Pregunta 5. ¿Qué actividades deberían formar parte de un programa de bienestar laboral?

Respuesta general: Propusieron capacitaciones, talleres de trabajo en equipo, actividades recreativas y deportivas, espacios de diálogo, reuniones de integración y programas de reconocimiento al desempeño.

Pregunta 6. ¿Qué papel deben desempeñar los líderes para fortalecer el clima organizacional?

Respuesta general: Manifestaron que los líderes deben promover una comunicación abierta, escuchar al personal, reconocer el desempeño, resolver conflictos con imparcialidad y apoyar el desarrollo de los colaboradores.

Pregunta 7. ¿Qué beneficios obtendría la empresa al mejorar el clima laboral?

Respuesta general: Señalaron que mejoraría la productividad, aumentaría la motivación, disminuirían los conflictos, se fortalecería el trabajo en equipo y se incrementaría la satisfacción tanto de los colaboradores como de los clientes.

Pregunta 8. ¿Qué dificultades podrían presentarse durante la implementación de un programa de bienestar laboral?

Respuesta general: Identificaron como principales dificultades la falta de presupuesto, la resistencia al cambio, la escasez de tiempo y la poca participación del personal.

Pregunta 9. ¿Qué acciones considera prioritarias para fortalecer el clima organizacional?

Respuesta general: Consideraron prioritario fortalecer la comunicación interna, promover actividades de integración, reconocer el desempeño, mejorar la coordinación entre áreas y crear espacios permanentes de retroalimentación.

Pregunta 10. ¿Qué resultados esperaría observar después de implementar un programa de bienestar laboral?

Respuesta general: Esperan una mejor comunicación, mayor colaboración entre los equipos, reducción de conflictos, incremento de la motivación, mayor sentido de pertenencia y un ambiente laboral más positivo que favorezca el desempeño organizacional.

Table 25. Resultados de la entrevista aplicada a 10 profesionales

Pregunta	Resultados obtenidos
1. ¿Cómo describiría el clima laboral de su organización?	Los entrevistados describieron el clima laboral como aceptable; sin embargo, identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la comunicación, el reconocimiento al desempeño y la coordinación entre áreas.
2. ¿Cuáles considera que son los principales factores que afectan el clima laboral?	Los factores más mencionados fueron la falta de comunicación, el estrés laboral, la sobrecarga de trabajo, la distribución desigual de tareas y la escasa coordinación entre departamentos.
3. ¿Qué importancia tiene la comunicación para el desempeño de los colaboradores?	Los participantes coincidieron en que una comunicación clara y oportuna fortalece el trabajo en equipo, facilita la coordinación y reduce los conflictos laborales.
4. ¿Considera necesario implementar un programa de bienestar laboral?	Todos los profesionales manifestaron que un programa de bienestar laboral es necesario para mejorar la motivación, reducir el estrés y fortalecer el compromiso de los colaboradores.
5. ¿Qué actividades deberían formar parte del programa?	Se propusieron capacitaciones, talleres de trabajo en equipo, actividades recreativas, espacios de diálogo, reuniones de integración y programas de reconocimiento al desempeño.
6. ¿Qué papel deben desempeñar los líderes?	Los entrevistados indicaron que los líderes deben escuchar al personal, fomentar la comunicación, reconocer el esfuerzo, apoyar al equipo y resolver conflictos con imparcialidad.
7. ¿Qué beneficios obtendría la empresa al mejorar el clima laboral?	Se espera un incremento de la productividad, mayor compromiso, mejor trabajo en equipo, reducción de conflictos y mayor satisfacción de los colaboradores.

8. ¿Qué dificultades podrían presentarse en la implementación del programa?	Los principales obstáculos identificados fueron la falta de presupuesto, la resistencia al cambio, la escasez de tiempo y la limitada participación del personal.
9. ¿Qué acciones considera prioritarias para fortalecer el clima organizacional?	Los profesionales señalaron como prioritarias la mejora de la comunicación, el reconocimiento al desempeño, las actividades de integración y el fortalecimiento del trabajo en equipo.
10. ¿Qué resultados espera observar después de implementar el programa?	Esperan una mejor comunicación, mayor colaboración, reducción de conflictos, incremento de la motivación y un ambiente laboral más saludable y participativo.

Elaboración propia.

2.3.3. Focus group (docentes, estudiantes)

Los resultados del focus group muestran que el clima laboral está determinado principalmente por el respeto, la comunicación, el compañerismo y el reconocimiento al desempeño. Estos factores fortalecen la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores.

Las principales dificultades identificadas corresponden a la falta de comunicación, la escasa coordinación entre áreas, la sobrecarga de trabajo, el estrés y la distribución desigual de las tareas, aspectos que generan conflictos y afectan el trabajo en equipo.

Los participantes señalaron que la implementación de espacios de diálogo, reuniones periódicas, actividades de integración, capacitaciones y programas de bienestar laboral contribuiría a fortalecer las relaciones interpersonales, reducir el estrés y aumentar el sentido de pertenencia hacia la organización.

Asimismo, destacaron que el liderazgo debe caracterizarse por la escucha activa, la comunicación efectiva, la equidad y el reconocimiento del desempeño, con el propósito de promover un ambiente laboral positivo y colaborativo.

En conjunto, los resultados evidencian la necesidad de implementar un programa de bienestar laboral orientado a fortalecer la comunicación, el trabajo en equipo y el clima organizacional, favoreciendo la satisfacción y el desempeño de los colaboradores.

2.3.4. Observación directa

La observación directa permitió identificar las condiciones del clima organizacional, la interacción entre los colaboradores y las prácticas relacionadas con la comunicación, el trabajo en equipo y el bienestar laboral dentro de la empresa.

Table 26 .Resultados de la observación directa

Aspecto observado	Evidencia observada
Comunicación entre colaboradores	La comunicación se desarrolló principalmente para cumplir tareas operativas. Se observaron limitados espacios de diálogo y retroalimentación.
Trabajo en equipo	Existió colaboración entre los colaboradores durante las actividades; sin embargo, la coordinación entre algunas áreas fue limitada.
Relaciones interpersonales	El trato entre los colaboradores fue respetuoso, aunque se evidenció poca interacción fuera de las actividades laborales.
Liderazgo	Los responsables supervisaron las actividades y resolvieron situaciones operativas; no se observaron acciones permanentes de motivación o reconocimiento al personal.
Reconocimiento al desempeño	No se identificaron mecanismos formales de reconocimiento por el cumplimiento de objetivos o desempeño laboral.
Actividades de bienestar	No se observaron actividades de integración, recreación o bienestar dirigidas a fortalecer el clima organizacional.
Ambiente laboral	El ambiente de trabajo fue ordenado y adecuado para el desarrollo de las actividades, aunque se percibieron momentos de presión por la carga laboral.

Participación del personal	La participación se limitó al cumplimiento de las funciones asignadas, con escasas oportunidades para proponer mejoras o expresar opiniones.
----------------------------	--

Fuente: Observación directa realizada por la investigadora (2026).

Elaboración propia.

Interpretación de los resultados

La observación directa evidenció que la organización mantiene un ambiente laboral basado en el respeto y el cumplimiento de las funciones; sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en la comunicación, la integración del personal, el reconocimiento al desempeño y la participación de los colaboradores. Asimismo, no se observaron acciones permanentes orientadas al bienestar laboral, lo que limita el fortalecimiento del clima organizacional. Estos resultados respaldan la necesidad de implementar un programa de bienestar laboral que promueva la comunicación, el trabajo en equipo, el reconocimiento y la motivación de los colaboradores.

Análisis e interpretación de resultados

Table 27. Análisis e interpretación de los resultados

Categoría de análisis	Resultados obtenidos	Interpretación
Comunicación	Los instrumentos aplicados evidenciaron deficiencias en la comunicación interna, limitados espacios de diálogo y escasa coordinación entre áreas.	La comunicación representa uno de los principales factores que afectan el clima organizacional. El fortalecimiento de los canales de comunicación permitirá mejorar la coordinación, disminuir conflictos y optimizar el trabajo en equipo.

Trabajo en equipo	Se observó disposición para colaborar; sin embargo, la integración entre departamentos es limitada y la coordinación resulta insuficiente en determinadas actividades.	Es necesario desarrollar estrategias que fortalezcan la cooperación, la integración y la participación entre los colaboradores para alcanzar los objetivos institucionales.
Liderazgo	Los participantes consideran que los líderes cumplen funciones de supervisión, aunque requieren fortalecer la escucha activa, el reconocimiento y el acompañamiento al personal.	Un liderazgo participativo favorece la confianza, la motivación y el compromiso de los colaboradores, generando un clima organizacional más favorable.
Reconocimiento laboral	Se identificó una escasa aplicación de mecanismos de reconocimiento al desempeño y valoración de los logros alcanzados.	El reconocimiento constituye un factor motivacional que incrementa el compromiso, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia hacia la organización.
Bienestar laboral	No se evidenciaron programas permanentes orientados al bienestar, la integración o la prevención del estrés laboral.	La implementación de un programa de bienestar laboral contribuirá a mejorar la calidad de vida de los colaboradores, fortalecer las relaciones interpersonales y favorecer el desempeño organizacional.
Clima organizacional	Los colaboradores perciben un ambiente laboral respetuoso, aunque afectado	El fortalecimiento de la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento y las actividades

	por problemas de comunicación, coordinación y limitada participación.	de bienestar permitirá mejorar el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores.
--	---	---

Fuente: Encuesta, entrevista, focus group y observación directa (2026).

Elaboración propia.

Análisis general de los resultados

Los resultados obtenidos mediante la encuesta, la entrevista, el focus group y la observación directa evidencian que el clima organizacional presenta fortalezas relacionadas con el respeto y la disposición para el trabajo colaborativo. No obstante, persisten debilidades en la comunicación interna, la coordinación entre áreas, el reconocimiento al desempeño y la implementación de acciones orientadas al bienestar laboral.

La información recopilada demuestra que los colaboradores consideran prioritario fortalecer la comunicación, promover el liderazgo participativo, desarrollar actividades de integración e implementar mecanismos de reconocimiento que favorezcan la motivación y el sentido de pertenencia. De igual manera, se identificó la necesidad de establecer un programa de bienestar laboral que responda a las necesidades del personal y contribuya al fortalecimiento del clima organizacional.

En conjunto, los resultados sustentan la propuesta de diseñar e implementar un programa de bienestar laboral como estrategia para mejorar la comunicación, fortalecer las relaciones interpersonales, incrementar la satisfacción de los colaboradores y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

2.4. Análisis del entorno

El análisis del entorno permitió identificar las condiciones internas y externas que influyen en la implementación de un programa de bienestar laboral. Los resultados obtenidos evidencian factores que favorecen su desarrollo, así como barreras y

oportunidades de apoyo que deben ser consideradas para garantizar su ejecución y sostenibilidad.

2.4.1. Factores que favorecen la inclusión

Table 28. Factores que favorecen la inclusión de un programa de bienestar laboral

Factor	Análisis
Compromiso de los colaboradores	Existe disposición para participar en actividades que fortalezcan el bienestar y el clima organizacional.
Trabajo en equipo	Los colaboradores muestran apertura para cooperar y alcanzar objetivos comunes.
Liderazgo organizacional	Los responsables manifiestan interés en fortalecer la comunicación y mejorar el ambiente laboral.
Cultura de respeto	Predomina un trato respetuoso entre los colaboradores, lo que facilita la implementación de nuevas estrategias.
Necesidad de mejora	El personal reconoce la importancia de fortalecer la comunicación, la integración y el reconocimiento laboral.

Fuente: Encuesta, entrevista, focus group y observación directa (2026).

Elaboración propia.

Interpretación

La organización dispone de condiciones favorables para implementar un programa de bienestar laboral. La disposición de los colaboradores, el trabajo en equipo, el respeto entre el personal y el interés de los líderes constituyen fortalezas que facilitan la aceptación y el desarrollo de acciones orientadas al fortalecimiento del clima organizacional.

Barreras y restricciones identificadas

Table 29 Barreras y restricciones para la implementación del programa

Barrera	Análisis
Limitaciones presupuestarias	La disponibilidad de recursos económicos puede restringir la ejecución de algunas actividades.
Carga laboral	Las responsabilidades diarias reducen el tiempo disponible para desarrollar actividades de bienestar.
Resistencia al cambio	Algunos colaboradores pueden mostrar poca disposición para participar en nuevas iniciativas.
Comunicación interna	La limitada coordinación entre áreas dificulta la difusión y ejecución de las actividades propuestas.
Ausencia de planificación	No existen programas permanentes de bienestar laboral ni actividades estructuradas de integración.

Fuente: Encuesta, entrevista, focus group y observación directa (2026).

Elaboración propia.

Interpretación

Las principales restricciones corresponden a factores organizacionales relacionados con la disponibilidad de recursos, el tiempo y la comunicación interna. Estas limitaciones pueden ser superadas mediante una adecuada planificación, el compromiso de la dirección y la participación activa de los colaboradores.

Redes de apoyo y alianzas institucionales

Table 30 . Redes de apoyo para la implementación del programa

Red de apoyo	Aporte esperado
Dirección de la empresa	Facilita la aprobación, asignación de recursos y seguimiento del programa.
Departamento de Talento Humano	Coordina las actividades de bienestar, capacitación e integración del personal.

Jefes y supervisores	Promueven la participación de los colaboradores y fortalecen la comunicación interna.
Colaboradores	Participan en las actividades y aportan propuestas para fortalecer el clima organizacional.
Instituciones de capacitación	Brindan talleres y formación en liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y bienestar laboral.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Elaboración propia.

Interpretación

La implementación del programa requiere la participación coordinada de la dirección, el área de Talento Humano, los líderes y los colaboradores. Asimismo, el apoyo de instituciones externas de capacitación fortalecerá el desarrollo de competencias relacionadas con el bienestar laboral, la comunicación y el trabajo en equipo, contribuyendo a la sostenibilidad de la propuesta.

CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1. Diseño metodológico y pedagógico

La efectividad de una intervención de desarrollo organizacional no reside únicamente en la precisión de su diagnóstico, sino en la solidez de su arquitectura técnica. Tras evidenciar en el Capítulo II las brechas críticas en comunicación, resolución de conflictos y cohesión en "Mentis", este capítulo marca la transición estratégica hacia la operatividad. El diseño aquí propuesto trasciende la mera declaración de intenciones para constituirse como una estructura funcional, sistemática y medible, diseñada bajo estándares de rigor académico y profesional. El objetivo central de este apartado es detallar la arquitectura metodológica, operativa y normativa que sustentará el Programa de Bienestar Laboral. Se busca garantizar que la propuesta sea sostenible y capaz de mitigar los puntos de dolor detectados, transformando el bienestar en un activo estratégico para la competitividad de la empresa. Esta rigurosidad técnica es el requisito indispensable para asegurar la coherencia y el éxito de la implementación pedagógica que se describe a continuación.

3.1.1. Enfoque pedagógico (DUA, constructivismo, etc.)

La propuesta para "Mentis" adopta un enfoque pedagógico integrador basado en el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y el constructivismo. Esta elección es estratégica: con una población de 150 empleados que abarca desde la Generación Z hasta colaboradores en etapa de pre-jubilación, la diversidad generacional y funcional demanda herramientas que eliminen las barreras de aprendizaje y comunicación identificadas en el diagnóstico. La aplicación del DUA permite mitigar la brecha intergeneracional al ofrecer múltiples formas de representación y compromiso. Mientras que los perfiles más jóvenes pueden preferir entornos digitales y feedback inmediato, el personal con mayor trayectoria requiere procesos de sensibilización que respeten su experiencia previa. El constructivismo, por su parte, permite que las soluciones a los conflictos no sean impuestas, sino co-creadas por los mismos empleados, potenciando la inclusión real y el sentido de pertenencia. Los principios del enfoque pedagógico se aplicarán bajo los siguientes criterios:

- Múltiples formas de compromiso: Se diseñarán incentivos diferenciados para captar el interés de los 150 empleados, fomentando la participación activa mediante la vinculación de los talleres de inteligencia emocional con sus motivaciones personales y metas de carrera.
- Múltiples medios de representación: La información institucional y los nuevos protocolos de comunicación se presentarán en formatos diversos (visuales, auditivos y kinestésicos), garantizando que el contenido sea accesible tanto para el personal operativo de campo como para el personal administrativo y gerencial.
- Múltiples medios de acción y expresión: Se institucionalizarán canales de retroalimentación variados, permitiendo que los colaboradores expresen sus inquietudes según su estilo de comunicación, mitigando el temor a la exclusión detectado en las entrevistas.
- Aprendizaje Constructivista y Social: Las intervenciones se basarán en la resolución de casos reales de la empresa, asegurando que el desarrollo de habilidades blandas surja de la reflexión colectiva sobre la carga laboral y la distribución de tareas. Esta base pedagógica garantiza que la naturaleza de las actividades de intervención sea flexible, inclusiva y directamente aplicable al entorno laboral de Mentis.

3.1.2. Actividades y estrategias de intervención

Para abordar las debilidades críticas especialmente el hecho de que el 21% de los empleados manifiesta no recibir capacitación regular (según Tabla 5 de la Encuesta) y la percepción de una distribución desigual de tareas, se proponen las siguientes líneas de acción:

Table 31 . Matriz Actividades y estrategias de intervención

Estrategia	Actividades Específicas	Resultado e Impacto en el Clima
------------	-------------------------	---------------------------------

Capacitación y Formación Continua	Talleres modulares de comunicación asertiva y gestión del tiempo. Incluye la creación de un manual de perfiles para clarificar roles y equilibrar la distribución de tareas.	Reducción de la rotación en un 15% al satisfacer la demanda de formación del 21% del personal desatendido.
Comunicación Interna Estratégica	Implementación de una plataforma de retroalimentación 360° y protocolos de comunicación horizontal para reducir malentendidos operativos.	Incremento de la transparencia y reducción de los conflictos interdepartamentales causados por falta de coordinación.
Cultura de Inclusión y Diversidad	Campañas de sensibilización sobre diversidad generacional y programas de mentoría inversa (Gen Z apoya a Senior en tecnología; Senior a Gen Z en cultura organizacional).	Mejora en la cohesión del equipo y reducción del sentimiento de aislamiento en grupos específicos.
Salud y Bienestar Integral	Pausas activas programadas y protocolos de resolución de conflictos basados en la mediación imparcial.	Mitigación de riesgos psicosociales y disminución del ausentismo laboral derivado del estrés y la carga laboral.

Elaboración propia.

La efectividad de estas estrategias está condicionada a una delimitación técnica precisa de su alcance y cobertura operativa.

3.1.3. Adaptaciones curriculares

Aunque se aplica en un entorno corporativo, se utilizan planes personalizados que permiten la flexibilidad de contenidos y métodos de evaluación, adaptándose a los diferentes estilos y capacidades de aprendizaje de los colaboradores. Se busca eliminar la

rigidez de los paradigmas de capacitación tradicionales para asegurar el acceso equitativo al conocimiento.

3.2. Cobertura y alcance del programa

El programa tiene una cobertura total sobre el universo de 150 empleados de Mentis, integrando sin distinción a las áreas administrativa, operativa, técnica y gerencial. El alcance busca una transformación cultural profunda que impacte no solo el clima interno, sino la calidad del servicio final. Justificando la frecuencia de las intervenciones, se ha optado por un diseño modular y breve. Esta decisión técnica responde directamente a los “momentos de presión por la carga laboral” detectados durante la observación directa. Para evitar interrupciones en la productividad y asegurar la sostenibilidad financiera (costo-eficiencia), las sesiones de capacitación no superarán los 60 minutos y se realizarán en horarios de baja demanda operativa. El cronograma de ejecución para el primer año se estructura de la siguiente manera:

- Fase de Instalación (Trimestre I): Socialización del programa, selección de "Embajadores de Bienestar" y actualización de la señalética institucional para mejorar la accesibilidad física.
- Fase de Implementación de Competencias (Trimestre II): Despliegue de los talleres de comunicación y liderazgo, priorizando a los mandos medios para mitigar la percepción de distribución desigual de tareas.
- Fase de Institucionalización (Trimestre III): Formalización de los protocolos de mediación de conflictos y puesta en marcha de los nuevos canales de comunicación digital.
- Fase de Evaluación y Optimización (Trimestre IV): Auditoría de impacto mediante encuestas de clima, análisis de ROI del programa y planificación del ciclo de mejora continua. La ejecución de este cronograma requiere la movilización estratégica de recursos específicos y talento humano calificado.

3.2.1. Número de beneficiarios

El programa está dirigido a aproximadamente 150 empleados de la empresa Mentis.

3.2.2. Nivel educativo y frecuencia

La población es diversa e incluye perfiles administrativos, operativos, técnicos y gerenciales de diversas edades y niveles educativos. Las actividades de capacitación y los talleres se realizarán de manera periódica y gradual para asegurar la participación de todos los sectores

3.2.3. Cronograma de ejecución

El Programa de Bienestar Laboral se llevará a cabo según un cronograma que evoluciona gradualmente, tomando en cuenta diversos lapsos de tiempo para lograr los resultados fijados. La implementación posibilitará monitorear de manera constante los progresos y establecer si se ha cumplido con cada fase del programa.

- Primer año: Aumentar en un 30% la satisfacción laboral de los trabajadores se convierte en el propósito durante el primer año de implementación. Para ello, se hará un seguimiento del desarrollo del programa y de los resultados logrados, lo que permitirá determinar los progresos realizados en cuanto a la satisfacción de los colaboradores.
- Primeros dos años: En este intervalo, el objetivo es que la mitad de los trabajadores participen en las acciones que incluye el programa. Como parte esencial de la ejecución, se tomará en cuenta la participación de los colaboradores, pues posibilitará determinar el grado de implicación obtenido y llevar a cabo el seguimiento apropiado durante este lapso.
- Cinco años: En el largo plazo, se propone fortalecer el modelo de gestión del bienestar en forma permanente, con el objetivo de que el programa continúe dentro de la organización. Esta fase posibilitará conservar la perspectiva de bienestar laboral a lo largo del tiempo y continuar monitoreando los resultados obtenidos en años pasados.

Así, el cronograma establece una implementación progresiva que inicia con mejorar la satisfacción de los trabajadores, sigue con aumentar su participación y termina con consolidar el modelo de gestión del bienestar.

3.3. Materiales y recursos didácticos

3.3.1. Material adaptado (braille, pictogramas, software, etc.)

Se prevé el empleo de materiales adaptados y herramientas pedagógicas para que los colaboradores con desafíos en la comunicación o sensoriales puedan participar y comunicarse de manera más sencilla. Algunos de estos recursos incluyen el lenguaje de señas, el braille, los pictogramas y materiales visuales y software específicos. Estos tienen la capacidad de adecuar la información a las necesidades variadas de los colaboradores.

El objetivo de utilizar estos materiales es hacer más fácil la comunicación y el entendimiento de los contenidos, ofreciendo herramientas que permitan una comunicación más inclusiva y apropiada. Así, se promueve que los colaboradores participen en las distintas actividades, teniendo en cuenta sus características y necesidades específicas.

3.3.2. Criterios de selección

Los materiales serán elegidos basándose en principios de accesibilidad universal, con el fin de que puedan ser comprendidos y utilizados por los distintos colaboradores, conforme a sus necesidades. La elección de estos recursos se enfocará en eliminar los obstáculos que puedan entorpecer la comunicación, la participación y la comprensión durante las actividades.

Por lo tanto, se pretende fomentar un ambiente accesible, inclusivo y acogedor que propicie el aprendizaje y favorezca la inclusión social de todos los colaboradores. Se asegura que los materiales utilizados satisfagan las necesidades de todos los integrantes del programa.

3.3.3. Fuentes de obtención

Los medios requeridos para implementar el programa se conseguirán a través de la administración interna del presupuesto, teniendo en cuenta los recursos existentes para llevar a cabo las actividades definidas. Esta gestión posibilitará tener a mano los recursos y materiales requeridos para ejecutar las acciones que se han planificado.

Asimismo, se buscará formar asociaciones estratégicas con instituciones de educación superior, asesores y agencias gubernamentales para lograr soporte técnico y recursos educativos que ayuden a la evolución del programa. Estas alianzas posibilitarán que se integren los recursos internos y se acceda más fácilmente a las herramientas y el conocimiento que son necesarios para una correcta implementación.

3.4. Talento humano requerido

3.4.1. Perfiles necesarios (docente especialista, psicólogo, etc.)

La implementación demanda una gestión eficiente de recursos, priorizando la costo-eficiencia mediante el uso de infraestructura propia y el apalancamiento del talento interno. Un punto crítico es la adaptación física de los espacios y la actualización de señalética, respondiendo a las barreras de accesibilidad identificadas en el diagnóstico.

Table 32. Matriz Perfiles necesarios

Rol / Perfil	Responsabilidad Estratégica en el Programa
Especialista en DO (Senior)	Supervisión de la alineación estratégica, control de indicadores de impacto y optimización de recursos financieros.
Psicólogo Organizacional	Diagnóstico de riesgos psicosociales y facilitación de protocolos de resolución de conflictos y carga mental.
Embajadores de Bienestar	Líderes informales encargados de catalizar el cambio cultural "en el terreno" y monitorear el clima en tiempo real.
Equipo de Infraestructura	Responsable de la adaptación de espacios físicos y señalética inclusiva para eliminar barreras arquitectónicas.

Elaboración propia.

La disposición de estos perfiles y recursos se rige estrictamente por el marco legal vigente, garantizando el cumplimiento normativo en cada etapa.

3.5. Normativa y estándares aplicables

3.5.1. LOEI, reglamento de inclusión, normativa CONADIS

La base del programa son varios estándares y disposiciones que tienen que ver con la inclusión, la equidad, el respeto por la diversidad y la salvaguarda de los derechos de las personas con discapacidad. Estas regulaciones posibilitan que las acciones del programa se enfoquen en la creación de espacios inclusivos y sin discriminación.

LOEI: Se tienen en cuenta los principios vinculados a la inclusión, la equidad y el respeto a la diversidad cultural, fomentando circunstancias que favorezcan una participación apropiada y justa de los individuos en los espacios establecidos.

CONADIS: La implementación de ajustes razonables para las personas con discapacidad y la garantía de entornos inclusivos y sin discriminación son los parámetros por los cuales se busca disminuir obstáculos y promover su participación en igualdad de condiciones.

Reglamentos internacionales: El programa también toma en cuenta la Convención de la ONU acerca de los derechos de las personas con discapacidad y los estándares vinculados a la seguridad y salud ocupacional, con el objetivo de fomentar condiciones que sean apropiadas, inclusivas y seguras para los trabajadores.

En resumen, estas regulaciones constituyen una base para guiar el programa hacia la igualdad de oportunidades, el respeto a los derechos y la inclusión de los empleados.
Protocolos de atención a la diversidad

3.6. Ámbito de aplicación

El programa de bienestar laboral se implementará en la empresa Mentis, que es parte del sector servicios.

Se considera a Mentis como una comunidad de aprendizaje organizacional, donde los miembros trabajan en un ambiente enfocado en el aprendizaje y la interacción entre ellos dentro de la organización. Por lo tanto, teniendo en cuenta las relaciones que se establecen entre los empleados y las particularidades de la institución, el programa se implementará en este ámbito.

El ámbito de intervención se concentrará en el ambiente organizacional de Mentis, donde se ejecutarán las acciones sugeridas con el objetivo de consolidar el bienestar y promover una integración apropiada en la comunidad educativa.

3.6.1. Factores de decisión

La implementación del Programa de Bienestar Laboral fue decidida después de un diagnóstico hecho en la organización, donde se identificaron varias situaciones que necesitan atención para optimizar las relaciones entre los empleados y el ambiente laboral.

Las fallas en la comunicación interna, que tienen el potencial de obstaculizar un intercambio apropiado de información; la existencia de conflictos sin resolver, que afectan las relaciones interpersonales; y la escasa motivación, que puede incidir sobre el desempeño y participación de los empleados, son algunos de los factores más relevantes.

Además, la puesta en marcha del programa satisface el requerimiento de seguir las regulaciones de responsabilidad social corporativa, lo que refuerza el compromiso de la entidad con el bienestar de sus empleados y con la creación de un ambiente laboral apropiado.

3.7. Matriz de impacto social

El análisis prospectivo identifica riesgos críticos derivados de la cultura actual de Mentis. La siguiente matriz transforma cada barrera en una ruta de acción para asegurar la viabilidad técnica de la propuesta.

Table 33. Matriz de impacto social

Riesgo Identificado	Nivel de Impacto	Estrategia de Mitigación
---------------------	------------------	--------------------------

Resistencia al Cambio (Hábitos arraigados)	Alto	Implementación de la figura de "Embajadores de Bienestar" para generar confianza y "buy-in" desde las bases.
Carga Laboral Excesiva (Falta de tiempo)	Medio	Diseño de micro-learning y sesiones modulares durante periodos de baja presión operativa detectados en el diagnóstico.
Falta de Claridad en Roles (Distribución desigual)	Alto	Desarrollo de una matriz de responsabilidades (RACI) y manuales de funciones actualizados y socializados.
Restricciones Presupuestarias	Medio	Optimización de recursos internos, uso de plataformas de capacitación de libre acceso y alianzas con instituciones de salud.

Elaboración propia.

La propuesta aquí detallada es técnica y operativamente viable. Al alinear los principios pedagógicos del DUA con una estructura de gestión orientada a resultados, Mentis no solo resolverá sus conflictos internos, sino que consolidará un modelo de gestión del talento humano resiliente y altamente competitivo.

CAPÍTULO IV: PRESUPUESTO E IMPACTO

La viabilidad de un programa de gestión humana en "Mentis" no debe ser interpretada desde la óptica tradicional del gasto operativo, sino como una asignación estratégica de capital orientada a la creación de valor. En una organización de 150 empleados donde se han detectado niveles de insatisfacción del 15% en accesibilidad y hasta un 21% en capacitación, la inacción financiera representa un costo de oportunidad crítico. La presente planificación financiera transforma los indicadores cualitativos de conflicto y clima laboral en proyecciones tangibles, argumentando que la mitigación de la rotación y la eliminación de riesgos legales por incumplimiento normativo (CONADIS/LOEI) constituyen fuentes de ahorro que garantizan la sostenibilidad y el retorno de la inversión.

4.1. Estructura presupuestaria

4.1.1. Plan de inversiones (materiales, equipos, capacitación)

La puesta en marcha del programa requiere un flujo inicial de capital (CAPEX) destinado a cerrar las brechas identificadas en el diagnóstico de infraestructura y competencias. Para una nómina de 150 colaboradores, se estima una inversión inicial de USD 38,500.00, desglosada de la siguiente manera:

Table 34 . Presupuesto de Inversión Inicial (CAPEX)

Categoría de Inversión	Detalle del Concepto	Valor Estimado (USD)	Justificación Técnica
Activos Fijos	Adecuación de espacios e infraestructura inclusiva.	\$15,000.00	Eliminación de barreras físicas y adquisición de mobiliario ergonómico según estándares CONADIS.
Activos Diferidos	Software de bienestar y tecnología asistiva.	\$12,000.00	Implementación de plataforma de feedback en tiempo real y

			licencias de software DUA para empleados con NEE.
Activos Diferidos	Diseño metodológico y capacitación inicial.	\$6,500.00	Consultoría para la estructuración del programa y formación de líderes en habilidades blandas.
Capital de Trabajo	Fondo de maniobra (Mes 1-3).	\$5,000.00	Cobertura de suministros, facilitadores externos y materiales para los primeros talleres de integración.
TOTAL INVERSIÓN		\$38,500.00	Base para el cálculo de indicadores de rentabilidad.

Elaboración propia.

4.1.2. Fuentes de financiamiento (institución, Estado, ONG, autogestión)

Para Mentis, se recomienda una estructura de capital mixta. El 70% de la inversión se cubrirá mediante Autogestión (utilidades retenidas), minimizando el costo financiero. El 30% restante se gestionará a través de Alianzas Estratégicas y Estímulos Fiscales, aprovechando las deducciones adicionales en el Impuesto a la Renta por la contratación y mantenimiento de personal con discapacidad y la implementación de programas de inclusión bajo el marco de la LOEI y el CONADIS. Esta estructura optimiza el WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital) del proyecto.

4.1.3. Presupuesto de costos operativos

Los costos directos para mantener la operatividad del programa de bienestar son recurrentes y se estiman en una base anual:

Honorarios Profesionales (USD 8,400): Psicólogo organizacional (part-time) y facilitadores externos para talleres trimestrales.

Mantenimiento de Plataformas Digitales (USD 2,400): Suscripciones anuales de software de clima y accesibilidad.

Materiales y Suministros de Bienestar (USD 1,800): Insumos para pausas activas, kits de integración y material DUA (pictogramas/guías).

Total, OPEX Anual: USD 12,600.00.

4.1.4. Presupuesto de gastos administrativos

Representan el soporte logístico interno gestionado por el Departamento de RRHH:

- Gestión del director de RRHH: 10% del tiempo dedicado al monitoreo de KPIs del programa.
- Comunicaciones Internas: Campañas de sensibilización y papelería institucional.
- Servicios y Otros: Proporcional de energía y espacios físicos utilizados.

Total, Gastos Administrativos Anuales: USD 4,200.00.

4.1.5. Presupuesto general del proyecto

El modelo financiero a 5 años utiliza la lógica de "Beneficio Neto por Gestión de Bienestar" (Ahorros Totales - Gastos Totales).

Table 35. Estado de Resultados Proyectado (USD)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ahorros Totales (Ingresos)	\$42,000	\$52,920	\$55,566	\$58,344	\$61,261
(-) Costos Operativos	(\$12,600)	(\$13,230)	(\$13,892)	(\$14,586)	(\$15,315)
(-) Gastos Administrativos	(\$4,200)	(\$4,410)	(\$4,631)	(\$4,862)	(\$5,105)
Utilidad Operativa (EBIT)	\$25,200	\$35,280	\$37,043	\$38,896	\$40,841
Utilidad Neta del Proyecto	\$18,900	\$26,460	\$27,782	\$29,172	\$30,631

Elaboración propia.

4.1.6. Flujo de egresos proyectado

El flujo de caja refleja la liquidez del proyecto para mantener las estrategias de salud e inclusión sin comprometer la caja de la empresa.

Table 36 . Flujo de Caja Neto (USD)

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	(\$38,500)	-	-	-	-	-
Flujos Netos	-	\$18,900	\$26,460	\$27,782	\$29,172	\$30,631
Flujo Acumulado	(\$38,500)	(\$19,600)	\$6,860	\$34,642	\$63,814	\$94,445

Elaboración propia.

4.2. Evaluación del proyecto

La evaluación del programa de bienestar en Mentis se rige por la métrica de rentabilidad sobre el capital humano. No se limita a un análisis contable, sino que evalúa el impacto del entorno sociolaboral en los indicadores de desempeño financiero de la organización.

4.2.1. Indicadores de impacto social (cobertura, permanencia, rendimiento)

Considerando una tasa de descuento (WACC) del 12% que refleja el costo de oportunidad de Mentis y el riesgo del sector servicios, los indicadores arrojan los siguientes resultados:

Valor Actual Neto (VAN): Con un flujo proyectado a 5 años, el VAN es de USD 58,114.00. Al ser un valor positivo sustancial, el proyecto no solo recupera la inversión, sino que añade riqueza neta a la organización por encima de la tasa de retorno exigida.

Tasa Interna de Retorno (TIR): Se sitúa en el 52%. Este porcentaje supera ampliamente el costo de capital (12%), demostrando que la inversión en el clima

organizacional de los 150 empleados es financieramente superior a cualquier inversión pasiva en el mercado actual.

Impacto en ROE/ROA: Al optimizar el uso del activo humano (ROA) y reducir los gastos por rotación, se libera flujo de caja que incrementa directamente la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), fortaleciendo la posición de Mentis ante sus accionistas.

Período de Recuperación (Payback): El retorno del capital invertido se produce en 1.7 años. Es un periodo sumamente atractivo para proyectos de gestión humana, justificado por la alta incidencia de conflictos actuales que ofrecen un margen amplio de mejora inmediata.

4.2.2. Análisis costo/efectividad social

La inversión se justifica por la reducción esperada en la tasa de rotación y el ausentismo laboral derivado del estrés

Al mejorar el clima organizacional, se potencia la productividad y la retención del talento, lo que genera un valor intangible superior al costo operativo del programa

4.2.3. Sostenibilidad del proyecto

La sostenibilidad se garantiza mediante la institucionalización del programa dentro de la cultura de Mentis, la capacitación de líderes internos que den continuidad al modelo y la alineación con normas internacionales de responsabilidad social corporativa

4.2.4. Plan de seguimiento y evaluación continua

Se implementará un sistema de monitoreo basado en:

- ✓ Aplicación semestral de encuestas de clima y bienestar
- ✓ Reuniones de retroalimentación con los jefes y supervisores para evaluar cambios en la dinámica de equipo
- ✓ Matriz de evaluación de metas para realizar ajustes oportunos en las estrategias de intervención

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

La implementación del programa de bienestar en Mentis exige una visión prospectiva que trascienda la ejecución de actividades aisladas. En una organización de servicios educativos y capacitación, la anticipación de riesgos es una salvaguarda crítica para proteger la inversión en capital humano y garantizar que las "barreras y restricciones" detectadas como la escasez de tiempo y la rigidez estructural no descarrilen los objetivos estratégicos. Un plan de contingencia robusto no es un recurso opcional; es el mecanismo que asegura la continuidad operativa y la resiliencia institucional frente a la fricción natural que genera cualquier proceso de cambio cultural.

1.1. Matriz de Situaciones Adversas (Riesgos Identificados)

A continuación, se evalúan los riesgos críticos extraídos del diagnóstico situacional y el análisis FODA, vinculándolos directamente con las metas de impacto del proyecto:

Table 37 . Matriz de Situaciones Adversas

Categoría de Riesgo	Descripción del Evento	Impacto Estimado
Operativo	Carga laboral y escasez de tiempo: Las responsabilidades diarias del personal docente y administrativo asfixian la agenda de bienestar.	Compromete el objetivo de alcanzar un 50% de participación activa y genera percepción de "tarea extra".
Cultural	Resistencia al cambio: Hábitos arraigados y una comunicación estrictamente operativa que dificulta la adopción de nuevas dinámicas.	Limita la capacidad de alcanzar el 30% de incremento en la satisfacción laboral proyectado para el primer año.
Financiero	Limitaciones presupuestarias: Restricción de fondos para	Afecta la sostenibilidad de las intervenciones de salud mental

	infraestructura física o contratación de especialistas externos.	y la renovación de recursos tecnológicos.
Organizacional	Deficiencias en la comunicación interna: Falta de protocolos para difundir los beneficios y avances del programa.	Produce apatía y desinformación, incrementando el riesgo de deserción y manteniendo el aislamiento interdepartamental.

Elaboración propia.

1.2. Medidas de Mitigación y Alternativas Estratégicas

Para neutralizar estas amenazas, la organización debe activar las siguientes directrices, fundamentadas en las redes de apoyo y estrategias de intervención detectadas:

Optimización Digital y Formación Ubicua: Ante la falta de tiempo, la empresa debe implementar canales digitales (plataformas de micro-learning y comunicación remota) que permitan el acceso asincrónico a los contenidos de bienestar, evitando interrupciones en la jornada operativa.

Alianzas Estratégicas para Soporte Técnico: Para mitigar limitaciones presupuestarias, Mentis debe formalizar convenios con universidades e instituciones de salud. Estas alianzas proporcionarán el soporte técnico y pedagógico necesario para la gestión de salud mental sin elevar los costos fijos.

Transparencia en la Distribución de Cargas: Para combatir la percepción de "distribución desigual de tareas", se deben institucionalizar herramientas de gestión de proyectos que visibilicen la carga laboral, reduciendo el estrés y el resentimiento intragrupal.

Liderazgo de Proximidad: Capacitar a los mandos medios como facilitadores de bienestar para reducir la resistencia al cambio mediante una comunicación empática y directa en cada área.

1.3. Protocolo de Salida y Sostenibilidad

La transición del proyecto hacia una política institucionalizada se activará una vez cumplidos los indicadores de éxito del primer ciclo. Los criterios de salida del equipo consultor incluyen:

Transferencia de Gobernanza: Entrega formal de responsabilidades a los "Embajadores de Bienestar", perfiles seleccionados por su liderazgo natural dentro de los 150 empleados.

Institucionalización Presupuestaria: La Alta Dirección debe integrar el rubro de bienestar en el presupuesto operativo anual, garantizando su autonomía.

Sistema de Monitoreo Autónomo: Consolidación de una matriz de indicadores (KPIs) que el área de Talento Humano evaluará trimestralmente para ajustar la estrategia sin intervención externa.

La solidez de esta preparación ante contingencias constituye la base sobre la cual Mentis podrá capitalizar los hallazgos del diagnóstico, transformando los desafíos en una ventaja competitiva sostenible.

CONCLUSIONES

Los hallazgos derivados de la metodología mixta encuestas a 100 empleados, entrevistas y grupos focales constituyen la hoja de ruta estratégica para resolver las fracturas detectadas en el clima de Mentis. Estas conclusiones no solo describen el estado actual, sino que proyectan el potencial de la organización si se decide intervenir en los nodos críticos de comunicación y reconocimiento.

2.1. Diagnóstico de la Realidad Actual vs. Aspiración Institucional

El diagnóstico revela una disonancia estratégica peligrosa: mientras existe un entorno de "respeto y cumplimiento" en el nivel superficial, subyace una deficiencia profunda en la comunicación no operativa y una falta de reconocimiento formal. ¿Cuál es el impacto real? Esta comunicación "estrictamente operativa" actúa como un cuello de

botella para la innovación y la adaptación al mercado. Si los empleados solo interactúan para ejecutar tareas, se pierde la capacidad de *brainstorming* y la sinergia necesaria para que una empresa de servicios educativos destaque. La falta de cohesión interdepartamental limita la competitividad de Mentis, condenándola a una operatividad funcional pero estática.

2.2. Validación de la Necesidad del Programa

Tres pilares justifican la urgencia de esta intervención estratégica:

Paradoja de la Inclusión: Aunque el 97% de los empleados afirma sentirse incluido en términos generales, el análisis cualitativo demuestra que esta es una "inclusión pasiva". Falta una cultura que incentive la expresión de ideas sin temor al juicio, lo que silencia el talento interno.

Riesgo Psicosocial Crítico: La percepción de sobrecarga laboral y distribución desigual de tareas (identificada por el 100% de los entrevistados) es el principal motor del ausentismo y la rotación potencial.

Brecha de Reconocimiento: La ausencia de mecanismos formales para valorar el desempeño erosiona la motivación intrínseca, convirtiendo el bienestar en una inversión necesaria para proteger la rentabilidad y el capital intelectual.

2.3. Impacto del Enfoque Inclusivo y DUA

La adopción del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y el cumplimiento de las normativas de inclusión (CONADIS/LOEI) no son meros requisitos legales, sino herramientas de productividad. En una plantilla de 150 empleados con una marcada diversidad generacional (desde jóvenes nativos digitales hasta profesionales cercanos a la jubilación), el DUA garantiza que los programas de formación y bienestar sean accesibles para todos. Este marco asegura que la participación del 50% proyectada sea equitativa, respetando los distintos estilos cognitivos y niveles de competencia tecnológica de la plantilla.

Estas conclusiones dictan que el bienestar no puede ser un apéndice de la gestión humana, sino el eje central de la estrategia de liderazgo para los próximos años.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se presentan como mandatos estratégicos de cumplimiento obligatorio para alinear la cultura de Mentis con sus objetivos de crecimiento a 5 años.

3.1. Acciones para la Alta Dirección y Liderazgo Participativo

La Junta Directiva debe dejar de ser un espectador para convertirse en el principal legitimador del cambio:

Institucionalizar un programa formal de reconocimiento al desempeño que trascienda lo económico, valorando públicamente los logros y la innovación.

Asignar tiempos específicos dentro de la jornada laboral para la capacitación socioemocional, eliminando la percepción de que el bienestar compite con la producción.

Ejercer una escucha activa mediante foros de retroalimentación bimensuales donde la dirección responda a las preocupaciones recolectadas por los líderes de área.

3.2. Optimización de la Comunicación y Cohesión Interdepartamental

Para reducir en un 40% los incidentes de conflicto interpersonal, es imperativo:

Implementar sistemas de transparencia en la carga laboral: Utilizar tableros de gestión visual para evitar la percepción de inequidad en la asignación de tareas.

Establecer canales digitales bidireccionales: Migrar de una comunicación jerárquica a una red donde el flujo de información sea fluido, reduciendo malentendidos operativos.

Fomentar espacios de interacción no operativa: Programar reuniones de integración enfocadas en la resolución creativa de problemas para romper los silos departamentales.

3.3. Capacitación Continua y Gestión de la Salud Mental

Dada la exposición a riesgos psicosociales en el sector servicios, se debe:

Ejecutar un calendario anual de formación enfocado en inteligencia emocional, manejo del estrés y comunicación asertiva, utilizando metodologías DUA para asegurar el alcance multigeneracional.

Fortalecer la Red de Apoyo Externa: Activar convenios con facultades de psicología y salud para ofrecer soporte técnico especializado a los empleados que enfrentan altos niveles de agotamiento (burnout). *Con la implementación de esta hoja de ruta, Mentis no solo cumple con su responsabilidad ética, sino que blindo su sostenibilidad organizacional mediante un capital humano motivado, resiliente y altamente competitivo.*

BIBLIOGRAFÍA:

- Ainscow, M., Booth, T., & Dyson, A. (2006). *Improving schools, developing inclusion*. Routledge.
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)*. Registro Oficial.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Harvard University Press.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- CONADIS. (2012). *Reglamento de la Ley Orgánica de Discapacidades*. Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades.
- Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A guide to managing strategies*. Jossey-Bass.
- García, J., & Méndez, S. (2020). *Inversión en bienestar y productividad organizacional*. (Citado en el estudio de bienestar de Mentis).
- Meyer, A., Rose, D. H., & Gordon, D. (2014). *Universal design for learning: Theory and Practice*. CAST Professional Publishing.
- Organización Mundial de la Salud. (2004). *Promoción de la salud mental*. Ginebra: OMS.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- UNESCO. (2005). *Guidelines for inclusion: Ensuring access to education for all*. París.

ANEXOS

N.º	Aspecto evaluado	Muy de acuerdo / Muy conforme	De acuerdo / Conforme	En desacuerdo / No conforme	Nada de acuerdo / Nada conforme	Total
1	Inclusión y sentido de pertenencia	43%	54%	2%	1%	100%
2	Igualdad de oportunidades	38%	55%	6%	1%	100%
3	Respeto y colaboración	40%	50%	8%	2%	100%
4	Disponibilidad de adaptaciones y apoyos	35%	49%	15%	1%	100%
5	Formación en inclusión, diversidad y bienestar	24%	55%	14%	7%	100%
6	Libertad para expresar ideas sin discriminación	39%	49%	9%	3%	100%
7	Promoción de la salud física y emocional	33%	54%	11%	2%	100%
8	Actividades para fortalecer las relaciones y pertenencia	29%	59%	8%	4%	100%
9	Claridad en la comunicación y retroalimentación	33%	55%	10%	2%	100%
10	Satisfacción con las políticas de inclusión y bienestar	38%	51%	7%	4%	100%