



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
EXTENSIÓN LA MANÁ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL Y SU IMPACTO EN
LA PRODUCCIÓN DE LA FÁBRICA DE CHOCOLATES
ARTESANALES “CHOCOVALLE” EN EL CANTÓN
PANGUA.**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciadas en Administración de Empresas

Autoras:

Ayala Calapaqui Geoconda Isabel

Iza Montes Yulitza Liseth

Tutor:

Ing. Patricio David Reyes Cevallos, MBA

LA MANÁ - ECUADOR

MARZO 2026

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Ayala Calapaqui Geoconda Isabel con cédula de ciudadanía No. 0504519182, Iza Montes Yulitza Liseth con cédula de ciudadanía No. 0504091851, declaramos ser autoras del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN DE LA FÁBRICA DE CHOCOLATES ARTESANALES “CHOCOVALLE” EN EL CANTÓN PANGUA“**, siendo el Ing. Patricio David Reyes Cevallos, MBA, Tutor del presente trabajo; y, eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

La Maná, marzo del 2026



Ayala Calapaqui Geoconda Isabel
CC: 0504519182



Iza Montes Yulitza Liseth
CC: 0504091851

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN DE LA FÁBRICA DE CHOCOLATES ARTESANALES “CHOCOVALLE” EN EL CANTÓN PANGUA”, de Ayala Calapaqui Geoconda Isabel e Iza Montes Yulitza Liseth, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

La Maná, marzo del 2026




Ing. Reyes Cevallos Patricio David, MBA
C.C. 0502414964
TUTOR

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad del Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación, de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná, carrera de Administración de Empresas; por cuanto, las postulantes: Ayala Calapaqui Geoconda Isabel e Iza Montes Yulitza Liseth con el título de Proyecto de Investigación: **“PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN DE LA FÁBRICA DE CHOCOLATES ARTESANALES “CHOCOVALLE” EN EL CANTÓN PANGUA”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de sustentación del proyecto.

La Maná, marzo del 2026

Para constancia firman:


Ing. M. Sc. Villegas Barros Neuval José
C.C: 1202437669
LECTOR 1 (PRESIDENTE)


Ing. Pazmiño Cano Gloria Evelina, MBA
C.C: 1205568239
LECTOR 2 (MIEMBRO)


Dra. Albarrasin Reinosa Marilyn Vanessa, PhD.
C.C: 1719715375
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por la fortaleza y sabiduría brindadas para culminar nuestra formación profesional. Expresamos el más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi y su equipo de docentes de la carrera.

Del mismo modo a la fábrica de chocolate "CHOCOVALLE" por permitirnos realizar nuestra investigación y brindarnos la información necesaria para culminar nuestro proyecto. De manera especial, a nuestro tutor Ing. Reyes Cevallos David Patricio, MBA, por su orientación y valiosos aportes académicos para el desarrollo de este proyecto.

Geoconda & Yulitza

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a mis padres, Mariano Ayala y María Calapaqui, por su amor, apoyo y por ser mi inspiración constante a lo largo de mi formación académica. Gracias por su esfuerzo, sus consejos y por creer en mí en cada etapa de este camino; este logro también les pertenece.

A mis hermanos y primos, por su motivación y confianza durante este proceso, y de manera especial a una persona importante que brindó su apoyo en esta etapa. A todos ellos, por ser parte fundamental en el cumplimiento de esta meta.

Geoconda

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación lo dedico a mis padres, Iván Iza y Diana Montes, quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional y sacrificio constante, siendo mis pilares fundamentales y fuente de inspiración a lo largo de mi vida. Gracias por creer en mí incluso cuando dudaba de mí misma. Cada paso que di para llegar hasta aquí fue impulsado por ustedes; este logro también les pertenece.

A mi hermana, por estar siempre a mi lado acompañándome en cada pequeño avance, y a mi familia, por su apoyo emocional y sus consejos a lo largo de este proceso.

Yulitza



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

TÍTULO: PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCCIÓN EN LA FÁBRICA DE CHOCOLATES ARTESANALES “CHOCOVALLE” EN EL CANTÓN PANGUA

AUTORAS

Ayala Calapaqui Geoconda Isabel

Iza Montes Yulitza Liseth

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer el diseño de un Programa de Bienestar Laboral orientado a optimizar la productividad y mitigar la rotación del talento humano en la fábrica artesanal de chocolate "Chocovalle", ubicada en el Cantón Pangua. Este estudio surge ante la necesidad de fortalecer las condiciones laborales dentro de la microempresa, considerando que el bienestar de los colaboradores influye directamente en el desempeño organizacional y en la calidad de los procesos productivos. El estudio se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas para analizar la realidad operativa de la microempresa. Se aplicó una encuesta censal a la totalidad de la plantilla, conformada por 18 operarias, y se realizó una entrevista a profundidad con la gerencia, con el fin de obtener una visión integral sobre la gestión del talento humano y las condiciones de trabajo existentes. Los hallazgos del diagnóstico situacional revelaron un escenario crítico: el 95% del personal percibe deficiencias severas en la comunicación interna y el cuidado de la salud ocupacional, mientras que el 100% manifiesta una nula conciliación entre los horarios laborales y su vida personal. Paralelamente, la gerencia reconoció administrar el talento humano de forma empírica y reactiva, lo que ha desencadenado un clima laboral tenso, desmotivación y una constante fuga de conocimiento técnico que eleva los costos de producción. Ante esta problemática, la investigación concluye con una propuesta técnica y viable fundamentada en cuatro ejes de intervención: la optimización de la comunicación mediante círculos de diálogo, la implementación de estrategias de ergonomía y salud preventiva, la creación de un sistema de reconocimiento no monetario y la estandarización operativa de las actividades productivas. Este modelo integral transforma el bienestar laboral de un simple gasto a una inversión estratégica, demostrando que al dignificar el trabajo y reducir la fatiga física, se fortalece el sentido de pertenencia, se minimiza la merma de materia prima y se garantiza la rentabilidad y sostenibilidad de la microempresa.

Palabras clave: Bienestar laboral, productividad, clima organizacional, producción artesanal.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

EXTENSION LA MANÁ

THEME: WORKPLACE WELLNESS PROGRAM AND ITS IMPACT ON PRODUCTION AT THE “CHOCOVALLE” ARTISANAL CHOCOLATE FACTORY IN CANTON PANGUA

AUTORAS

Ayala Calapaqui Geoconda Isabel

Iza Montes Yulitza Liseth

ABSTRACT

The primary objective of this research is to propose the design of a Workplace Well-being Program aimed at optimizing productivity and reducing human talent turnover at the "Chocovalle" artisanal chocolate factory, located in the Pangua Canton. This study arises from the need to strengthen working conditions within the microenterprise, considering that employee well-being directly influences organizational performance and the quality of production processes. The study was conducted using a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative tools to analyze the operational reality. A census survey was administered to the entire workforce, consisting of 18 female operators, and an in-depth interview was held with management to obtain a comprehensive view of human talent management and the existing working conditions. The situational diagnosis revealed a critical scenario: 95% of the staff perceive severe deficiencies in internal communication and occupational health care, while 100% report a complete lack of balance between working hours and their personal lives. Simultaneously, management acknowledged handling human resources through an empirical and reactive approach, which has fostered a tense organizational climate, demotivation, and a continuous loss of technical expertise that drives up production costs. In response to this issue, the research concludes with a viable, technical proposal structured around four intervention axes: optimizing communication through dialogue circles, implementing ergonomics and preventive health strategies, establishing a non-financial recognition system, and standardizing operations. This comprehensive model shifts the paradigm of well-being from a simple operational expense to a strategic investment, demonstrating that by dignifying work and reducing physical fatigue, the sense of belonging among employees is strengthened, raw material waste is minimized, and the profitability and sustainability of the microenterprise are ensured.

Keywords: Workplace well-being, productivity, organizational climate, artisanal production, Rural microenterprise.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	2
3. JUSTIFICACIÓN	3
4. BENEFICIARIOS.....	3
4.1. Beneficiarios directos.....	4
4.2. Beneficiarios indirectos.....	4
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
5.1 Delimitación del problema	6
5.2 Formulación del problema.....	6
6. OBJETIVOS.....	7
6.1 Objetivo General.....	7
6.2 Objetivos Específicos.....	7
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	8
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	9
8.1 Antecedentes Investigativos.....	9
8.2. Categorías Fundamentales	10
8.3. Marco Teórico	10
8.3.1 Programas de Bienestar Laboral	10

8.3.2. Comportamiento Organizacional	12
8.3.3. Gestión del Talento Humano	14
9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS O HIPÓTESIS.....	15
9.1. Preguntas científicas.....	15
10 METODOLOGÍA Y DISEÑO EXPERIMENTAL.....	17
10.1 Descripción del área de estudio.	17
10.2 Enfoque e investigación.....	17
10.2.1 Enfoque.....	17
10.2.2 Tipo de investigación.....	17
10.3 Técnicas de la investigación utilizada	18
10.3.1 Censo	18
10.3.2 Entrevista	18
10.3.3 Instrumentos utilizados.....	18
10.4 Proceso de validación del instrumento	19
10.5 Población y muestra	19
10.5.1. Población	19
10.5.2. Análisis e interpretación de la información	20
10.6 Procesamiento y análisis de la información.....	21
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	21
11.1. Componentes prioritarios del bienestar laboral del personal de “Chocovalle”.	21
11.2 Entrevista	37
11.2.3 Conclusiones del censo y entrevista al personal de la fábrica “Chocovalle”	38
11.2.4. Condiciones de bienestar laboral y productividad percibida del personal.....	39
11.3 Programa de Bienestar Laboral para el personal de la fábrica Chocovalle.	41
11.3.1 Propuesta.....	41
11.4. Cronograma de Actividades.....	50
12. IMPACTOS.....	51
12.1 Impacto Técnico	51
12.2 Impacto social	51
12.3 Impacto económico	51
12.4 Impacto ambiental.....	52
13. VALORACIÓN ECONÓMICA - PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DEL PROYECTO	53

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
14.1 Conclusiones	54
14.2. Recomendaciones.....	55
15. BIBLIOGRAFÍA	56
16. ANEXOS	Error! Bookmark not defined.

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Pág.
1. Descripción beneficiarios	4
2. Actividades y sistema de tareas	8
3. Distribución de la Población (Personal de CHOCOVALLE).....	20
4. Identificación de género del personal de Chocovalle.	22
5. Tiempo de permanencia laboral de los colaboradores.	23
6. Distribución etaria del personal.	24
7. Percepción sobre la adecuación de instalaciones y herramientas de trabajo.	25
8. Percepción sobre la idoneidad de la carga de trabajo asignada.	26
9. Relación entre el esfuerzo aportado y la remuneración recibida.	27
10. Calidad de la relación jerárquica con jefes directos.	28
11. Fortalecimiento de la colaboración mediante la comunicación interna.	29
12. Cobertura de las necesidades de bienestar laboral del personal.	30
13. Percepción del personal sobre la necesidad de mejorar el bienestar laboral.	31
14. Influencia del bienestar en el desempeño de las actividades diarias.	32
15. Acciones de la fábrica en favor de la salud y seguridad ocupacional.	33
16. Necesidad de implementar un programa de bienestar laboral en la fábrica.	34
17. Percepción del impacto de un programa de bienestar en el compromiso	35
18. Percepción del impacto de un programa de bienestar en la productividad.	36
19. Entrevista Cualitativa al Gerente de la Fábrica "Chocovalle"	37
20. Análisis FODA: Fábrica de Chocolates "Chocovalle"	39
21. Análisis DAFO Cruzada	40
22. Socialización del Programa de Bienestar Laboral	43
23. Diagnóstico del Proceso Productivo	44
24. Plan de Acción: Entorno de Trabajo.....	45
25. Plan de Acción: Clima Organizacional	46
26. Plan de Acción: Motivación y Retención	47
27. Plan de Acción: Control y Seguimiento	48
28. Evaluación de la Eficiencia Productiva.....	49
29. Cronograma de Ejecución (Diagrama de Gantt).....	50
30. Presupuesto de Implementación	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Pág.
1. Categorías Fundamentales.....	10
2. Identificación de género del personal de Chocovalle.	22
3. Tiempo de permanencia laboral de los colaboradores.	23
4. Distribución etaria del personal.	24
5. Percepción sobre la adecuación de instalaciones y herramientas de trabajo.	25
6. Percepción sobre la idoneidad de la carga de trabajo asignada.	26
7. Relación entre el esfuerzo aportado y la remuneración recibida.	27
8. Calidad de la relación jerárquica con jefes directos.....	28
9. Fortalecimiento de la colaboración mediante la comunicación interna.	29
10. Cobertura de las necesidades de bienestar laboral del personal.	30
11. Percepción del personal sobre la necesidad de mejorar el bienestar laboral.	31
12. Influencia del bienestar laboral en el desempeño de las actividades diarias.	32
13. Acciones de la fábrica en favor de la salud y seguridad ocupacional.	33
14. Necesidad de implementar un programa de bienestar laboral en la fábrica.	34
15. Percepción del impacto de un programa de bienestar en el compromiso 35	
16. Percepción del impacto de un programa de bienestar en la productividad.	36
17. Propuesta de capacitación en higiene postural y pausas operativas.....	45
18. Propuesta de dinámica grupal “La telaraña productiva” 46	
19. Propuesta de programa de reconocimiento laboral para fortalecer la motivación. ...	47
20. Propuesta de entrevistas individuales y retroalimentación laboral 48	

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Pág.
1. Hoja de vida de la investigadora 1	Error! Bookmark not defined.
2. Hoja de vida de la investigadora 2	Error! Bookmark not defined.
3. Hoja de vida Tutor Académico	Error! Bookmark not defined.
4. Árbol de problemas	Error! Bookmark not defined.
5. Matriz de consistencia	Error! Bookmark not defined.
6. Nómina de las trabajadoras	Error! Bookmark not defined.
7. Validación de instrumentos de investigación.....	Error! Bookmark not defined.
8. Encuesta al personal.....	Error! Bookmark not defined.
9. Entrevista al Gerente	Error! Bookmark not defined.
10. Recolección de datos en campo de estudio	Error! Bookmark not defined.
11. Tabulación de datos	Error! Bookmark not defined.
12. Encuesta para Evaluar el Clima Laboral en la Fábrica “Chocovalle”	Error! Bookmark not defined.
13. Solicitud de información	Error! Bookmark not defined.
14. Carta de aceptación	Error! Bookmark not defined.
15. Certificación de veracidad de información.....	Error! Bookmark not defined.
16. Certificado de Abstract.....	Error! Bookmark not defined.
17. Certificado de similitud.....	Error! Bookmark not defined.

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del proyecto

Programa de bienestar laboral y su impacto en la producción en la fábrica de chocolates artesanales “Chocovalle” en el Cantón Pangua.

Fecha de inicio:	Octubre 2025
Fecha de finalización:	Marzo 2026
Lugar de ejecución:	Cantón Pangua, provincia de Cotopaxi
Facultad que auspicia:	Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná
Carrera que auspicia:	Licenciatura en Administración de Empresas
Proyecto de investigación vinculado:	Modelo innovador de negocio para el procesamiento artesanal y comercialización de productos de limpieza sostenibles en el cantón La Maná.
Equipo de Trabajo:	Ing. Patricio David Reyes Cevallos, MBA Ayala Calapaqui Geoconda Isabel Iza Montes Yulitza Liseth
Área de conocimiento:	Educación comercial y administración
Línea de investigación:	Administración y Economía para el desarrollo sostenible de organizaciones
Sub línea de investigación de la Carrera:	Estrategia administrativa, productividad y emprendimiento.

Objetivos del Plan Nacional: El proyecto se enmarca en el objetivo 4 del Plan Nacional de Desarrollo (2025-2029), enfocado en impulsar el desarrollo económico, la productividad y el empleo de calidad. (Secretaría Nacional de Planificación, 2025).

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto de investigación se centra en el análisis del Programa de Bienestar Laboral y su impacto directo en la producción de la fábrica de chocolates artesanales “Chocovalle”, ubicada en el cantón Pangua, provincia de Cotopaxi. El objetivo principal es evaluar la correlación entre la aplicación de políticas de bienestar (salud, ambiente laboral, capacitación y desarrollo) y los indicadores clave de productividad de la empresa.

El diagnóstico inicial indica que, a pesar de la calidad del producto, la producción puede estar limitada por variables como el alto índice de rotación, las bajas tasas de asistencia o la baja moral de los trabajadores. Esto resalta la necesidad de estrategias administrativas que fortalezcan el capital humano como motor del desarrollo sostenible de la organización. Se utiliza un método de investigación mixto (cualitativo y cuantitativo), de tipo descriptivo y correlacional. La recolección de datos se realiza a través de encuestas a los trabajadores para conocer su opinión acerca de la salud y las condiciones laborales, y se complementa con el análisis de los registros de producción de la planta Chocovalle.

En respuesta a estos resultados, se diseña un Programa de Bienestar Laboral adaptado a los requerimientos de la empresa. Este programa incluye propuestas para implementar políticas de conciliación entre la vida personal y laboral, planes específicos de capacitación y mejoras en el ambiente físico de trabajo. Se espera que su impacto genere una mejora significativa en la eficiencia operativa y la permanencia de los empleados, lo que se traduce en un aumento sostenible de la producción de chocolates artesanales y en un impulso a la economía local del cantón Pangua. Esta iniciativa sirve como modelo para otras microempresas de la zona que buscan vincular el éxito económico con el bienestar de sus trabajadores.

3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justificó en la urgente necesidad de optimizar los factores internos que influían en la productividad de las microempresas ecuatorianas, particularmente en el sector artesanal, como fue el caso de la fábrica de chocolates "Chocovalle". En un mercado altamente competitivo, la sostenibilidad y el crecimiento ya no dependían solo de la calidad del producto, sino del rendimiento y bienestar del capital humano. La ausencia o la ineficacia de los programas de bienestar laboral conllevaban riesgos significativos, como la disminución de la moral, el incremento del ausentismo y, fundamentalmente, la baja en los niveles de producción. Por lo tanto, este estudio fue fundamental porque determinó la relación de causa y efecto entre el rendimiento operativo y el bienestar del empleado, sugiriendo la puesta en marcha de programas concretos como la solución estratégica para lograr un desarrollo sostenible de la organización.

El estudio adoptó un enfoque descriptivo y correlacional, centrándose en los programas de bienestar de Chocovalle y su impacto en la productividad para diciembre de 2025. Se estableció una relación entre las políticas de recursos humanos y las necesidades de los trabajadores en un entorno de manufactura artesanal. Los resultados revelaron una conexión entre la producción y el bienestar percibido, lo que derivó en un modelo funcional útil para la dirección de la fábrica. La investigación sostuvo que invertir en programas de bienestar es una estrategia de gestión efectiva. Los hallazgos permiten a Chocovalle mejorar la calidad y eficiencia de su producción, aumentando así su competitividad en el mercado regional.

La iniciativa de implementar programas de bienestar, en cuanto al talento humano se refiere, ayudó a promover un ambiente laboral más propicio, una mayor satisfacción y una menor rotación del personal. Este estudio significó una contribución importante para la carrera de Administración de Empresas, ya que proporcionó un caso de estudio local y brindó información útil a las organizaciones dedicadas al desarrollo económico. Además, sirvió como modelo práctico para que otras microempresas en Cotopaxi y Pangua implementen visiones gerenciales humanas enfocadas en la productividad sostenible.

4. BENEFICIARIOS

Tabla 1. Descripción beneficiarios

Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos
1 Fábrica de Chocolates “Chocovalle”	1 Universidad Técnica de Cotopaxi
18 Personal/ colaboradores “Chocovalle”	extensión La Mana
2 Investigadoras (estudiantes)	1 GAD Cantón Pangua
	6 Proveedores de materia prima (fundas plásticas, agricultores de cacao)
	2 Transportistas

Elaborado por: Las autoras

4.1. Beneficiarios directos

Los beneficiarios directos de la investigación son la Fábrica de Chocolates “Chocovalle” y sus 18 colaboradores, quienes se beneficiarán con los resultados del estudio para mejorar el bienestar laboral y la productividad. Asimismo, las investigadoras obtienen experiencia académica y fortalecen sus conocimientos en el proceso investigativo.

4.2. Beneficiarios indirectos

Entre los beneficiarios indirectos se encuentran la Universidad Técnica de Cotopaxi extensión La Maná, el GAD del cantón Pangua, los proveedores de materia prima y los transportistas, quienes pueden beneficiarse del crecimiento y mejora en la gestión de la empresa.

5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Si aterrizamos esta realidad al panorama empresarial del Ecuador, nos encontramos con un escenario lleno de contrastes. En el país, la economía y la generación de empleo se sostienen principalmente gracias a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs). Sin embargo, a diferencia de las grandes corporaciones multinacionales que ya manejan sistemas de bienestar muy completos, la inmensa mayoría de las MiPyMEs ecuatorianas a duras penas logran cumplir con las obligaciones laborales básicas que exige la ley, sin ir un paso más allá. Esto se vuelve una situación crítica en sectores como la industria artesanal y de alimentos procesados (como la fabricación de chocolate), donde el trabajo diario exige mucho esfuerzo manual,

concentración y cuidado en los detalles para no perder la calidad.

Estudios recientes enfocados en el entorno productivo ecuatoriano, como los desarrollados por Camacho et al. (2021), nos advierten que existe una relación directa entre qué tan satisfecho está el trabajador y qué tan bueno es el producto final. El gran problema es que nuestras pequeñas empresas chocan contra barreras muy fuertes para implementar programas de bienestar: casi no hay presupuesto, no cuentan con departamentos de talento humano estructurados y, sobre todo, existe la creencia cultural errónea de que cuidar al empleado es un "gasto" y no una estrategia para mejorar la producción.

En Cotopaxi, varios estudios han evidenciado que el clima organizacional y las condiciones de trabajo tienen un impacto considerable en la actuación del personal dentro de las organizaciones. En esta línea, (Achote Caisaguano, 2022) afirman que el clima laboral influye directamente sobre cómo los empleados perciben su ambiente de trabajo y su desempeño en las organizaciones. Esto pone de manifiesto lo relevante que es poner en marcha planes enfocados en el bienestar en el trabajo para robustecer la productividad y el crecimiento organizacional.

A nivel local, la fábrica de chocolates artesanales "Chocovalle", situada en el Cantón Pangua, es un claro ejemplo de esta problemática. Por una parte, la empresa tiene todo el potencial para ofrecer un producto de altísima calidad en el mercado; pero por otra, sufre las limitaciones administrativas clásicas de cualquier microempresa en una zona rural. El problema central que da origen a esta investigación radica en que "Chocovalle" no está logrando producir ni operar a su máxima capacidad. Esto se hace evidente a través de varias señales de alerta en el día a día: existe el riesgo de una alta rotación de personal (lo cual es grave porque se pierde el conocimiento artesanal y cuesta mucho dinero y tiempo volver a capacitar a los nuevos), se presentan niveles de ausentismo que frenan de golpe las líneas de producción, y se percibe cierta desmotivación que termina afectando el cuidado minucioso que exige la elaboración del chocolate. Toda esta situación se debe, fundamentalmente, a que la fábrica carece de un Programa de Bienestar Laboral (PBL) formal, diseñado a medida y estructurado. Al no contar con iniciativas de bienestar y sin datos que demuestren cómo esto impacta en el rendimiento, la gerencia se queda sin herramientas para justificar la inversión en su personal, estancando a la fábrica en una forma de trabajo puramente reactiva.

Las principales causas que se atribuyeron a la problemática son: la gestión empírica y reactiva del personal por parte de la gerencia, la carencia de canales de comunicación interna efectivos entre la alta dirección y el nivel operativo, la ausencia de políticas de salud preventiva y ergonomía en el entorno laboral, así como la inexistencia de un sistema formal de reconocimiento, evaluación e incentivos al desempeño de los trabajadores, factores que limitan el adecuado desarrollo del bienestar laboral dentro de la empresa.

Los principales efectos del problema que se detectó son: la alta rotación del personal operativo que genera una constante pérdida del conocimiento técnico artesanal, un clima organizacional tenso caracterizado por desmotivación y bajo sentido de pertenencia hacia la empresa, el desgaste físico y la fatiga musculoesquelética provocados por la sobrecarga laboral y la falta de pausas activas, así como el incremento de errores en la manipulación del chocolate que ocasiona mayores niveles de merma de materia prima y, en consecuencia, una disminución en la rentabilidad de la empresa.

Con base en esas causas y efectos, se propone como solución la formulación de estrategias dirigidas a mejorar el bienestar laboral dentro de la fábrica de chocolate "Chocovalle", con el objetivo de optimizar las condiciones laborales, aumentar la motivación del personal y ayudar a que la productividad y la sostenibilidad organizacional se fortalezcan.

5.1 Delimitación del problema

Área: Administración

Aspecto: Programas de Bienestar Laboral y Gestión del Talento Humano

Espacio: Fábrica de chocolates artesanales "Chocovalle" en el Cantón Pangua, Provincia de Cotopaxi.

Temporal: noviembre-diciembre 2025

5.2 Formulación del problema

¿Cuál es el impacto de los Programas de Bienestar Laboral en los indicadores clave de producción de la fábrica de chocolates artesanales "Chocovalle" en el Cantón Pangua?

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo General

Diseñar un Programa de Bienestar Laboral para mejorar los indicadores clave de producción de la fábrica de chocolates artesanales “Chocovalle” en el Cantón Pangua.

6.2 Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades prioritarias del personal para determinar los componentes clave del Programa de Bienestar Laboral.
- Diagnosticar la percepción del personal de "Chocovalle" sobre las condiciones de bienestar y su productividad.
- Proponer un Programa de Bienestar Laboral adaptado a las necesidades del personal de "Chocovalle" para mejorar la productividad.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Tabla 2. *Actividades y sistema de tareas*

Objetivos Específicos	Actividades	Resultado de la Actividad	Medio de Verificación
1. Identificar las necesidades prioritarias del personal para determinar los componentes clave del Programa de Bienestar Laboral.	Análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados del Objetivo 1 (encuestas y entrevistas). Dar prioridad a las áreas de bienestar (físico, emocional, social y laboral) que los trabajadores consideran que requieren más apoyo.	Verificación bibliográfica de programas laborales exitosos en el sector. Determinación de los componentes temáticos concretos (áreas) que el programa debería tratar (por ejemplo, descanso activo, salud preventiva, aprendizaje emocional, etc.).	Elaborar una lista de prioridades para el mantenimiento y proporcionar las justificaciones. Informe de los hallazgos de la encuesta (tablas y gráficos).
2. Diagnosticar la percepción del personal de "Chocovalle" sobre las condiciones de bienestar y su productividad.	Fase I (Diagnóstico de la percepción): Diseño y ejecución de encuestas validadas sobre el bienestar, la satisfacción y la percepción de la influencia de estos factores en la productividad a individual. Fase 2 (análisis de información): Estudio estadístico de los resultados de la encuesta para establecer la relación entre el síndrome de burnout y la productividad percibida. Fase 3 (contexto): Realización de entrevistas con la dirección y desarrollo de una matriz FODA.	Índice de satisfacción del personal. Determinar el vínculo entre la productividad y el bienestar percibido. Identificar las fortalezas y debilidades internas (análisis FODA).	Informe con los resultados de la encuesta (tablas y gráficos creados en Excel). Matriz FODA registrada.
3. Proponer un Programa de Bienestar Laboral adaptado a las necesidades del personal de "Chocovalle" para mejorar la productividad.	Conforme a los componentes clave detectados y al análisis FODA (que abarca la salud, el entorno laboral y la educación), crear la estructura del programa. Desarrollo del presupuesto y la programación de ejecución, incluyendo la presentación, divulgación y validación de la propuesta definitiva.	Registrar oficialmente el programa de bienestar en el trabajo. Proponer enfoques y estrategias administrativas para mejorar el ambiente laboral y la productividad.	La propuesta de atención detallada fue aprobada por el equipo de investigación. Mostrar el programa a la gerente de Chocovalle.

Elaborado por: Las autoras

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1 Antecedentes Investigativos

Para el presente proyecto investigativo, se indagó los antecedentes de los siguientes estudios, los cuales facilitaron orientación.

Proyecto 1: Impacto de la flexibilidad laboral en las empresas tecnológicas de Guayaquil sobre el bienestar y la productividad de los trabajadores.

Según Aguilar Briones et al. (2025).

Los autores, mediante una investigación descriptiva y cuantitativa, evidenciaron que la motivación del personal está directamente afectada por las políticas de autonomía y flexibilidad. Durante el periodo analizado, las compañías que aplicaron estas medidas mostraron un aumento del 28% en los índices de compromiso y motivación, además de una disminución del 15% en las tasas de rotación de personal. Lo más importante que se ha descubierto es que el bienestar de los empleados no debe interpretarse como un gasto, sino como una estrategia que mejora los niveles de productividad y mantiene a las personas más talentosas en el mercado laboral ecuatoriano.

Proyecto 2: La conexión entre la productividad, el bienestar de los trabajadores y mantener el talento humano en las pequeñas y medianas empresas (PYME).

De acuerdo con Patiño y Sánchez (2024).

La interdependencia esencial entre un ambiente laboral saludable y el crecimiento de las operaciones fue corroborada en este estudio, que se enfocó en la situación particular de las PYMES. Los datos estadísticos mostraron que el cuidado integral del trabajador funciona como un motor de desempeño, lo que permitió a las compañías estudiadas reportar hasta un 35% menos de incidentes por ausentismo y un incremento constante del 20% en sus márgenes de eficiencia operacional. En cambio, los autores concluyen que ignorar el clima organizacional es un peligro importante que aumenta los costos ocultos y pone en peligro la viabilidad financiera de las empresas pequeñas y medianas.

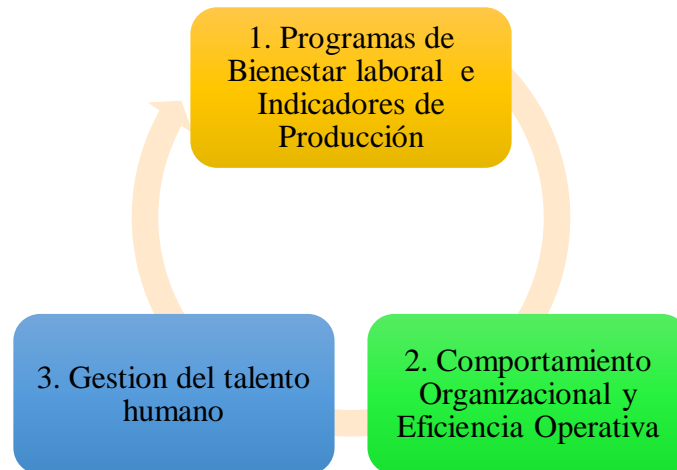
Proyecto 3: La gestión del talento humano y su influencia en la productividad laboral.

La investigación realizada por Valero (2025) menciona que:

Mediante un diseño correlacional aplicado a una muestra de 256 trabajadores, la investigación comprobó estadísticamente (evidenciando un alto grado de correlación positiva) que existe una relación estrecha y significativa entre las condiciones laborales y la eficacia del personal. El estudio determinó que optimizar el factor humano permitió a las empresas de la muestra elevar su rendimiento productivo general en un 22%. Como conclusión principal, el autor validó que el diseño e implementación de planes de intervención estructurados en talento humano es una estrategia académicamente comprobada para acelerar los tiempos de producción y minimizar los márgenes de error operativo.

8.2. Categorías Fundamentales

Gráfico 1. *Categorías Fundamentales*



Elaboración: Las autoras

8.3. Marco Teórico

8.3.1 Programas de Bienestar Laboral

Hoy en día, la administración de empresas ha dejado de percibir el bienestar laboral como una simple obligación legal o un beneficio secundario, para posicionarlo como un elemento central de la cultura corporativa. Tal como lo explica Chiavenato (2022), la gestión moderna del talento exige concebir el bienestar como un sistema estructurado de políticas y acciones planificadas, cuyo fin es elevar de forma integral la calidad de vida de los colaboradores. En este sentido, un Programa de Bienestar Laboral (PBL) efectivo no se limita a prevenir riesgos ocupacionales,

sino que busca construir un ecosistema de trabajo donde el individuo se sienta genuinamente respaldado y valorado por la gerencia.

En el ambiente empresarial actual, los programas enfocados en la protección del trabajador han progresado hacia modelos integrales que se conocen como Programas de Bienestar Laboral. Estas estrategias, lejos de ser simplemente una obligación regulatoria, constituyen una inversión proactiva en el capital humano que tiene como objetivo optimizar la salud física y mental de los empleados y elevar su calidad de vida en general. Atehortua (2024) sostiene que el objetivo principal de estas prácticas es mejorar la experiencia cotidiana del empleado, lo cual siempre se traduce en un incremento en su lealtad y compromiso con la empresa.

8.3.1.1. Dimensiones del Bienestar en el Entorno de Trabajo

Para que estas iniciativas tengan un impacto real en la organización, deben abarcar múltiples frentes. De acuerdo con Robbins y Judge (2021), un bienestar organizacional completo se sostiene sobre dimensiones físicas, psicológicas y sociales. La dimensión física involucra la ergonomía y la seguridad en las estaciones de trabajo; la psicológica se enfoca en la reducción del estrés y el reconocimiento del mérito; mientras que la social promueve un clima de compañerismo y facilita el equilibrio entre las responsabilidades de la fábrica y la vida personal del empleado.

8.3.1.2. Relación entre el bienestar laboral y el índice de productos no conformes

En la dinámica de cualquier planta de manufactura, el índice de productos no conformes es una de las métricas más críticas. De La Riva y Vásquez (2024) explican que este indicador mide el volumen de artículos que, al finalizar la línea de ensamblaje, no cumplen con los estándares mínimos de calidad, peso o presentación exigidos. En la fabricación de chocolates, cada producto rechazado no solo representa un desperdicio de materia prima (cacao, manteca, empaques), sino que genera altos costos ocultos asociados al tiempo de maquinaria perdido y al esfuerzo humano desperdiciado. Cuando los operarios trabajan bajo condiciones de agotamiento o desmotivación, la probabilidad de cometer errores manuales aumenta exponencialmente, lo que convierte a este indicador en un reflejo directo de la salud ocupacional de la fábrica (Calderón et al., 2025).

8.3.1.3. Indicadores de Producción

Los indicadores de producción son instrumentos de medición que permiten evaluar el desempeño de los procesos productivos dentro de una organización, mediante el análisis de los resultados obtenidos en relación con los recursos utilizados. Estos indicadores proporcionan información cuantitativa que facilita el control, seguimiento y mejora de las actividades productivas, permitiendo a las empresas identificar niveles de eficiencia, productividad y cumplimiento de objetivos dentro de sus operaciones (Pulido, 2021).

8.3.1.4. Producción y sus Indicadores

La producción constituye el núcleo operativo de la organización, donde los insumos se transforman en bienes terminados de valor para el mercado. Para medir la eficacia de este proceso, la administración recurre a métricas de rendimiento que permiten monitorear la correcta utilización de los recursos, el cumplimiento de los tiempos y los estándares de calidad (Zambrano et al., 2021). Sin embargo, en un entorno de producción manual y detallista, estos indicadores operativos están intrínsecamente ligados a la estabilidad y al comportamiento del talento humano.

Uno de los mayores desafíos en la manufactura es el control de la calidad y la minimización de errores. La generación de productos defectuosos o mermas eleva significativamente los costos operativos y, en mercados específicos como el de la chocolatería, impacta de forma directa en la reputación de la marca y la confianza del consumidor final (Calderón et al., 2025). Estos fallos en la línea productiva suelen ser síntomas de factores humanos subyacentes, tales como la fatiga, la falta de destreza por rotación constante de personal o una baja motivación.

8.3.2. Comportamiento Organizacional

En la actualidad, el estudio del comportamiento organizacional se ha vuelto aún más relevante debido a los cambios en las dinámicas laborales. Por eso Robbins y Judge (2022) señala que el comportamiento organizacional es una disciplina fundamental dentro del campo de la administración que estudia la conducta de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones, así como la forma en que las estructuras organizacionales influyen en el comportamiento de las personas. Su finalidad es comprender, predecir y mejorar el desempeño humano en el ámbito laboral, con el propósito de incrementar la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores. En este sentido, el comportamiento organizacional analiza

aspectos como la motivación, el liderazgo, la comunicación, la cultura organizacional y el trabajo en equipo, los cuales influyen directamente en el rendimiento y la productividad de las empresas.

8.3.2.1. El Clima Organizacional como Eje de la Motivación Intrínseca

Finalmente, el bienestar no puede desligarse del clima organizacional que se respira diariamente en la fábrica. Gómez-Mejía y Balkin (2025) definen el clima laboral como la percepción colectiva que tienen los empleados sobre cómo son tratados, cómo se ejerce el liderazgo y cómo fluye la comunicación entre compañeros. Un programa de bienestar exitoso fomenta un ambiente de confianza y respeto mutuo, donde los conflictos se gestionan de manera constructiva y no punitiva. Cuando el operario se desenvuelve en un entorno pacífico y colaborativo, su motivación deja de ser únicamente externa (cumplir por obligación) y se vuelve intrínseca (hacer las cosas bien porque se siente parte de un equipo). Esta motivación profunda es indispensable en procesos artesanales, donde la actitud del trabajador marca la diferencia en la calidad final del producto.

8.3.2.2. Sensibilidad de la Producción ante el Clima Laboral

La capacidad de generar productos de excelencia es un indicador sumamente sensible a las fluctuaciones del talento humano. Si el personal ejecuta sus labores bajo un esquema de fatiga o insatisfacción, la cadena de elaboración experimentará inevitables cuellos de botella, retrasos y una caída drástica en la calidad del artículo final (Pérez y López, 2024). Por el contrario, cuando el equipo de trabajo opera arropado por condiciones óptimas de bienestar, la concentración mejora, los errores se reducen y la eficiencia general de la fábrica se maximiza de manera natural y sostenible.

8.3.2.3 Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una organización para ejecutar sus procesos de manera efectiva, utilizando adecuadamente los recursos disponibles con el fin de obtener los mejores resultados posibles. Este concepto implica optimizar el uso del tiempo, los recursos humanos, tecnológicos y financieros para alcanzar altos niveles de productividad y calidad en las actividades organizacionales. Una adecuada eficiencia operativa permite reducir costos, mejorar el desempeño de los procesos y fortalecer la competitividad de las empresas dentro del mercado. (Álava Rosado, Romero Vega, Mendoza Saltos & Palma Macías, 2025).

8.3.2.4. Eficiencia y optimización de la capacidad productiva

Desde un enfoque técnico, la producción constituye el motor de cualquier industria, ya que representa el proceso mediante el cual una organización transforma materias primas, esfuerzo y tiempo en bienes aptos para el consumo. Sin embargo, Heizer et al. (2020) afirman que medir la capacidad productiva va mucho más allá de simplemente contabilizar el volumen de artículos terminados; requiere evaluar minuciosamente la eficiencia del proceso, la correcta optimización de los materiales, la reducción al mínimo de los desperdicios y el cumplimiento estricto de los estándares de calidad que demanda el mercado.

8.3.3. Gestión del Talento Humano

Hoy en día, la administración del talento humano es entendida como una perspectiva holística cuyo propósito es armonizar las metas de la organización con las expectativas y requerimientos de los colaboradores. Por eso Huaraca-Carhuaricra (2023) señala la gestión del talento humano es un proceso estratégico dentro de las organizaciones que se enfoca en atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores con el propósito de mejorar su desempeño y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. En el contexto empresarial actual, caracterizado por la competitividad y la globalización, las organizaciones consideran al talento humano como un recurso clave para generar valor y alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

8.3.3.1. El Factor Humano como Motor del Rendimiento

A diferencia de las corporaciones que operan con maquinaria pesada y procesos totalmente automatizados, la agroindustria y la manufactura artesanal dependen de manera casi exclusiva de la intervención humana. Como señalan Chase y Jacobs (2021), en estos escenarios operativos, competencias como la agilidad manual, la higiene y la consistencia son vitales. Por consiguiente, los índices de producción están directamente atados a la condición física, mental y emocional de los operarios que se encuentran en la línea de elaboración.

8.3.3.2. Estrategias de Retención del Talento mediante Beneficios Intangibles

En el competitivo mercado actual, el salario económico ya no es el único factor que asegura la permanencia de un trabajador en su puesto. Dessler (2024) sostiene que los programas de bienestar actúan como el principal componente del "salario emocional", es decir, todas aquellas retribuciones no financieras que satisfacen las necesidades personales, familiares y

profesionales del empleado. En el caso de las microempresas y fábricas locales, donde los recursos financieros pueden ser limitados frente a las grandes corporaciones, ofrecer flexibilidad, reconocimiento constante y un genuino interés por la estabilidad familiar del operario se convierte en la estrategia más efectiva para retener el talento. Al evitar la fuga de personal capacitado, la organización protege su conocimiento interno y evita los altos costos ocultos que conllevan los constantes procesos de reclutamiento y capacitación.

8.3.3.3. Estabilidad del Talento y su Impacto en el Conocimiento Tácito

La producción artesanal posee una característica única: el "saber hacer" o conocimiento tácito no está completamente programado en una máquina, sino que reside en la mente y las manos de los trabajadores. Por ello, Hernández et al. (2024) advierten que una alta tasa de rotación de personal es letal para la eficiencia operativa. Cuando un empleado experimentado abandona la fábrica por insatisfacción laboral, se lleva consigo meses o años de agilidad técnica. Esto obliga a la empresa a incurrir constantemente en gastos de reclutamiento y a soportar la caída de la producción mientras el nuevo personal atraviesa su curva de aprendizaje (Zuluaga & Ospina, 2023).

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS O HIPÓTESIS

9.1. Preguntas científicas

¿Cuál es el impacto cuantificable del diseño e implementación de un Programa de Bienestar Laboral basado en las necesidades prioritarias identificadas en el personal de "Chocovalle" sobre sus indicadores clave de producción?

A partir del diagnóstico, se evidenció que un 78% del personal percibe una carga laboral inadecuada, lo que repercute directamente en la precisión del trabajo artesanal. La implementación del Programa de Bienestar Laboral mediante estrategias de ergonomía y formación cruzada busca disminuir esta insatisfacción, proyectando una reducción medible en los tiempos de inactividad, una caída en la tasa de rotación de personal (que actualmente afecta la retención del conocimiento técnico) y un aumento en el volumen de producción mensual sin comprometer los estándares de calidad del chocolate.

¿Cuáles son las condiciones actuales de bienestar laboral y los principales factores que influyen en el clima organizacional de los empleados de la fábrica "Chocovalle"?

Las condiciones actuales reflejan una gestión reactiva con marcadas deficiencias operativas. Los datos de la encuesta revelan cuantitativamente que un abrumador 90% del personal considera inadecuadas las instalaciones y herramientas de trabajo (74% en desacuerdo y 16% totalmente en desacuerdo). Asimismo, el 78% (61% en desacuerdo y 17% totalmente en desacuerdo) manifiesta que la carga de trabajo no es propicia. Estos datos cuantitativos evidencian que los factores físicos (falta de ergonomía) y organizacionales (mala distribución de tareas) son los principales detonantes de la frustración y la desmotivación en una plantilla laboral que es predominantemente joven (cerca del 80% es menor a 35 años).

¿Existe una correlación significativa entre la percepción positiva de los empleados de "Chocovalle" sobre su bienestar laboral y las variaciones ascendentes o descendentes en los indicadores de productividad de la fábrica?

Sí, existe una correlación directa y demostrable. El análisis de los datos confirma que la actual percepción negativa respecto a las herramientas (90% de insatisfacción) y la carga laboral (78% de inconformidad) se traduce en variaciones descendentes en la productividad. Esta correlación fue validada cualitativamente por la propia gerencia, la cual reconoció en entrevista que el bajo nivel de compromiso y la tensión del personal producen "retrasos y errores de producción que implican costos económicos reales". Por consiguiente, elevar los niveles de bienestar percibido estabilizará las líneas de producción, disminuyendo la tasa de producto no conforme (merma).

¿Qué componentes y lineamientos clave debe integrar un Programa de Bienestar Laboral para "Chocovalle" que sea integral, adaptado a sus necesidades diagnosticadas y que sirva como estrategia efectiva para mejorar la gestión del talento humano y potenciar la producción?

El Programa de Bienestar Laboral propuesto deberá integrar componentes de salud mental y emocional, desarrollo profesional y reconocimiento, y fomento de un ambiente de trabajo positivo. Los lineamientos clave incluirán métricas claras de seguimiento y la asignación de recursos específicos. Esta estrategia facilitará una gestión del talento humano más efectiva (mayor retención y compromiso) y contribuirá a un aumento sostenible de la producción en la fábrica.

10 METODOLOGÍA Y DISEÑO EXPERIMENTAL

10.1 Descripción del área de estudio.

El estudio se desarrolló en "Chocovalle", una empresa dedicada a la elaboración de chocolate artesanal ubicada en el cantón Pangua, provincia de Cotopaxi. Este entorno rural y manufacturero funcionó como el laboratorio social de la investigación. Al depender fuertemente del capital humano para mantener sus estándares de calidad, fue indispensable contextualizar las dinámicas locales y operativas para asegurar que la propuesta de intervención respondiera a la realidad específica de sus trabajadores.

10.2 Enoque e investigación

10.2.1 Enfoque

Se aplicó un enfoque de investigación mixto, integrando metodologías cuantitativas y cualitativas. La fase cuantitativa permitió medir numéricamente las percepciones del bienestar y los indicadores de producción para realizar análisis estadísticos. Paralelamente, la fase cualitativa profundizó en el "por qué" de estas cifras mediante entrevistas y el desarrollo de una Matriz FODA. Además, el diseño del estudio fue descriptivo y correlacional. Primero, se describió el estado actual del ambiente de trabajo; posteriormente, se analizó estadísticamente la relación entre la variable independiente (bienestar laboral) y la dependiente (producción), justificando la necesidad del programa.

10.2.2 Tipo de investigación

10.2.2.1 Aplicativa

Se caracterizó por ser aplicada, ya que su finalidad trascendió lo teórico para resolver un problema práctico mediante el diseño de un Programa de Bienestar Laboral tangible.

10.2.2.2 Descriptiva

Fue descriptiva debido a que detalló exhaustivamente las condiciones del fenómeno en su estado inicial antes de proponer cambios organizacionales.

10.2.2.3 Bibliográfica

Tuvo un componente documental, sustentado en la revisión de literatura y artículos científicos para estructurar el marco teórico y validar los instrumentos.

10.2.2.4 Campo

Finalmente, se realizó una investigación de campo, puesto que la recolección de datos primarios se ejecutó directamente en las instalaciones de "Chocovalle", interactuando con el personal en su contexto real.

10.3 Técnicas de la investigación utilizada

Como técnicas principales de recolección de datos se empleó un censo y la entrevista cualitativa. Para ejecutar estas técnicas, se utilizaron dos instrumentos fundamentales:

10.3.1 Censo

El censo se aplicó a 17 trabajadores de la empresa con la finalidad de obtener información que permita dar respuesta a las variables de los objetivos de investigación, el cual se realizó de forma cuantitativa y sistemática sobre la percepción que tienen los empleados de "CHOCOVALLE" acerca de su bienestar laboral y el clima organizacional.

10.3.2 Entrevista

La entrevista se aplicó al gerente general de la fábrica "CHOCOVALLE", se utilizó como técnica de recolección de datos cualitativos para complementar los datos cuantitativos obtenidos mediante el censo. Este tipo de guía se realizó para recopilar información sobre aspectos relevantes de la organización, como la carga de trabajo, la comunicación interna y las percepciones sobre la compensación, permitiendo además profundizar en temas que surjan durante la conversación con el gerente o el personal clave.

10.3.3 Instrumentos utilizados

10.3.3.1 Cuestionario

Este instrumento está compuesto por preguntas cerradas, facilitó la recolección sistemática de las percepciones del empleado, traduciendo variables subjetivas en datos cuantificables.

(Anexo 8)

10.3.3.2 Guía de Entrevista Semi-estructurada

La entrevista Dirigida a la gerencia, de diseño semiestructurada fue aplicada en la fábrica de chocolates “Chocovalle” la misma que es necesaria para indagar a profundidad sobre las deficiencias operativas y las necesidades organizacionales. **(Anexo 9)**

10.4 Proceso de validación del instrumento

Previo a la aplicación de los cuestionarios a la muestra en estudio, los instrumentos fueron sometidos a un riguroso proceso de validación por juicio de expertos, docentes de la Carrera de Administración de Empresas de la UTC-La Maná quienes evaluaron la claridad, pertinencia y consistencia de los ítems mediante una matriz de validación, asegurando que el cuestionario midiera con exactitud las variables de estudio. **(Anexo 7)**

10.5 Población y muestra

Debido a que la investigación se desarrolló como un estudio aplicado dentro de una organización específica, la población no se definió en función de un territorio geográfico, sino del talento humano que forma parte de la empresa Chocovalle. En este sentido, la población estuvo conformada por el personal que participa directa o indirectamente en las actividades operativas y administrativas de la fábrica, quienes aportan información relevante sobre el clima laboral y la dinámica organizacional.

10.5.1. Población

La población objeto de estudio estuvo constituida por la totalidad del personal que labora en la empresa Chocovalle, incluyendo tanto el área operativa como la gerencial. Este grupo representa el universo de trabajadores que experimentan de manera directa las condiciones laborales y el ambiente organizacional dentro de la empresa.

De acuerdo con la estructura actual de la organización, la distribución del personal se presenta de la siguiente manera:

Tabla 3. *Distribución de la Población (Personal de CHOCOVALLE)*

Área/Departamento	Cantidad	Porcentaje
Gerencia	1	5,6 %
Área Operativa	17	94,4 %
Total de la población	18	100 %

Fuente: Nómina de personal De CHOCOVALLE.

Elaborado por: Las autoras

Considerando que la empresa cuenta con una estructura organizacional reducida, se decidió no trabajar con una muestra parcial. En su lugar, se aplicó un censo poblacional para la medición cuantitativa del clima laboral, abarcando al total de los 17 trabajadores del área operativa. Este enfoque permitió recopilar información completa y representativa de la realidad laboral dentro de la organización. La aplicación del censo garantizó que todas las percepciones y experiencias del personal fueran consideradas en el análisis, eliminando el margen de error asociado al muestreo y permitiendo obtener un diagnóstico más preciso sobre el clima laboral existente en la fábrica.

De manera complementaria, para la recolección de información cualitativa se realizaron entrevistas dirigidas a actores clave dentro de la organización, específicamente al gerente y a personal representativo del área operativa. Estas entrevistas permitieron integrar tanto la visión estratégica de la dirección como la perspectiva práctica del trabajo diario, enriqueciendo el análisis y la comprensión de la dinámica organizacional.

10.5.2. Análisis e interpretación de la información

Una vez recolectada la información mediante un censo y las entrevistas, se procedió a realizar el proceso de organización y análisis de los datos. Para ello, la información cuantitativa fue sistematizada mediante herramientas tecnológicas que permitieron estructurar los resultados en tablas y gráficos estadísticos, facilitando la interpretación del clima laboral dentro de la empresa. El análisis de estos resultados permitió identificar tendencias, percepciones predominantes y posibles áreas de mejora relacionadas con el ambiente de trabajo. Por su parte, la información cualitativa obtenida a través de las entrevistas permitió contextualizar los resultados numéricos, brindando una comprensión más profunda de la dinámica organizacional y de las necesidades del personal.

De esta manera, la integración de datos cuantitativos y cualitativos permitió desarrollar un diagnóstico más completo del clima laboral en Chocovalle, constituyendo una base sólida para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del bienestar laboral y la mejora del desempeño organizacional.

10.6 Procesamiento y análisis de la información

La recolección de datos primarios se realizó de manera presencial mediante formularios físicos. Posteriormente, las investigadoras transcribieron esta información a la plataforma Google Forms, lo que permitió sistematizar las respuestas y exportarlas automáticamente a Microsoft Excel para evitar errores humanos. En la fase cuantitativa, se procedió a la tabulación, representación gráfica y aplicación de pruebas correlacionales. Por su parte, la información cualitativa extraída de las entrevistas fue transcrita y categorizada temáticamente. Esta triangulación de datos fue el pilar para sustentar estructuralmente el Programa de Bienestar Laboral propuesto.

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

11.1. Componentes prioritarios del bienestar laboral del personal de “Chocovalle”.

Del censo aplicado a los miembros o integrantes de la fábrica de chocolates “Chocovalle” se obtuvieron los resultados para dar respuesta a los objetivos de trabajo, así como a las variables de investigación, que a continuación se presenta la información estadística.

11.1.1. Resultados del censo de la fábrica de chocolates “Chocovalle”

Pregunta 1. ¿Con qué género se identifica?

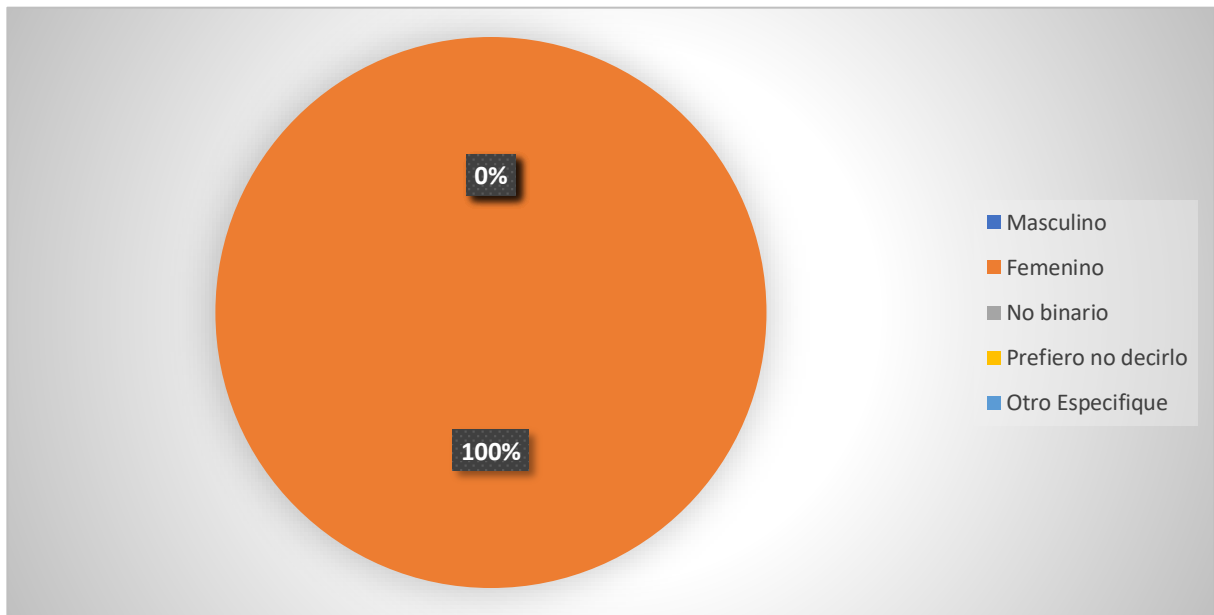
Tabla 4. Identificación de género del personal de Chocovalle.

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Femenino	17	100%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 2. Identificación de género del personal de Chocovalle.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Análisis e interpretación

El 100% de la población encuestada (17 personas) es de género femenino, lo que demuestra que la fuerza operativa de Chocovalle está conformada exclusivamente por mujeres.

Pregunta 2. Tiempo Laborando

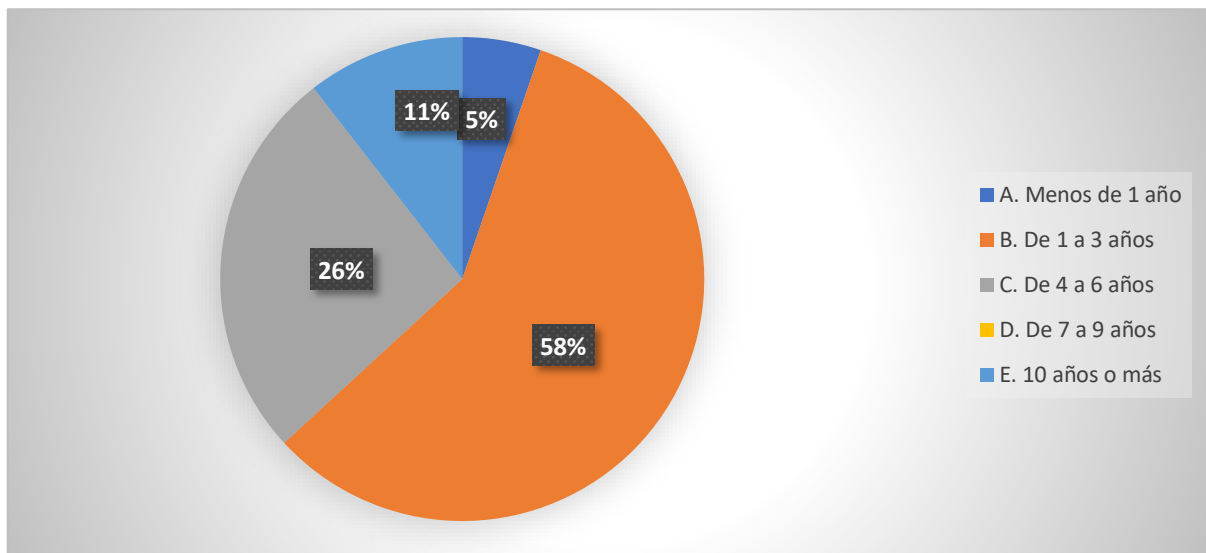
Tabla 5. *Tiempo de permanencia laboral de los colaboradores.*

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
A. Menos de 1 año	1	5%
B. De 1 a 3 años	9	58%
C. De 4 a 6 años	5	26%
D. De 7 a 9 años	0	0%
E. 10 Años o mas	2	11%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 3. *Tiempo de permanencia laboral de los colaboradores.*



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que el 58% del personal (9 colaboradoras) lleva laborando entre 1 y 3 años, mientras que el 26% (5 personas) tiene entre 4 y 6 años de permanencia. Adicionalmente, un 11% supera los 10 años y apenas un 5% lleva menos de un año. Esto refleja que la fábrica cuenta con una plantilla que ya ha superado la curva de aprendizaje inicial y posee una valiosa experiencia en los procesos de elaboración de chocolate. Retener este talento a través de mejoras en el bienestar es crucial, ya que la rotación de personal experimentado impactaría negativamente en los tiempos y la calidad de la producción artesanal.

Pregunta 3. ¿En qué rango de edad se encuentra?

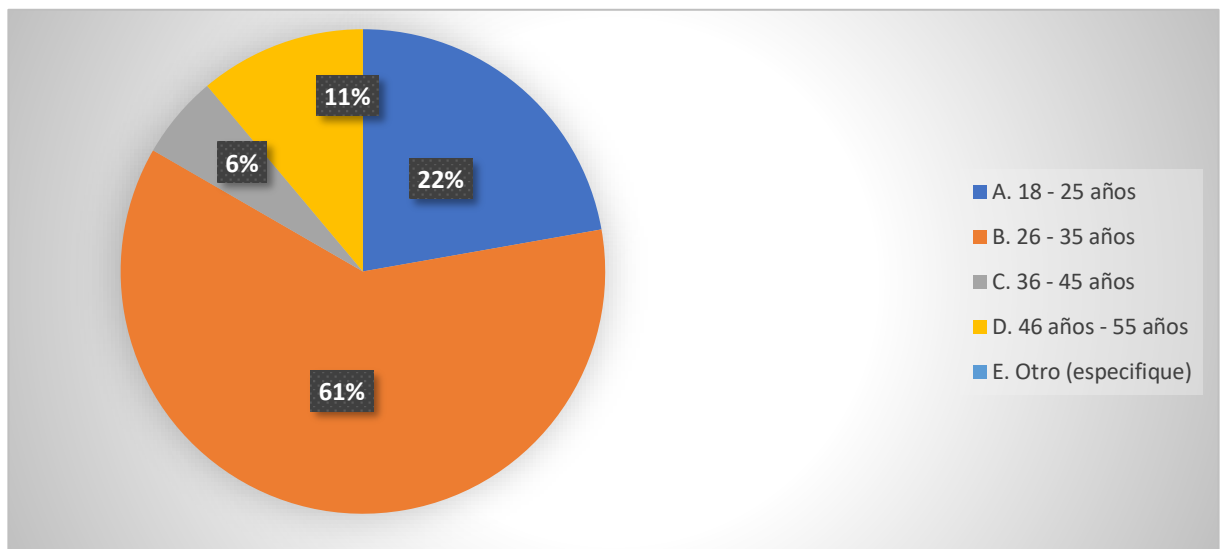
Tabla 6. *Distribución etaria del personal.*

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
De 18 - 25 años	4	22%
De 26 - 35 años	10	61%
De 36 - 45 años	1	6%
De 46 años - 55 años	2	11%
De Otro (Especifique)	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 4. *Distribución etaria del personal.*



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Análisis e interpretación

La distribución etaria indica que el grupo mayoritario, representando el 61% (10 personas), se encuentra entre los 26 y 35 años. Le sigue un 22% (4 personas) entre 18 y 25 años, un 11% entre 46 y 55 años, y un 6% entre 36 y 45 años. Esta concentración en edades jóvenes y productivas sugiere que el equipo cuenta con la energía y el dinamismo necesarios para sostener el ritmo de la fábrica. No obstante, este perfil demográfico también suele demandar mayores oportunidades de crecimiento y un ambiente laboral motivador, aspectos que la empresa debe atender para mantener altos niveles de rendimiento.

Pregunta 4. Las instalaciones y herramientas de trabajo que la empresa proporciona cumplen adecuadamente con lo que usted necesita para realizar sus labores.

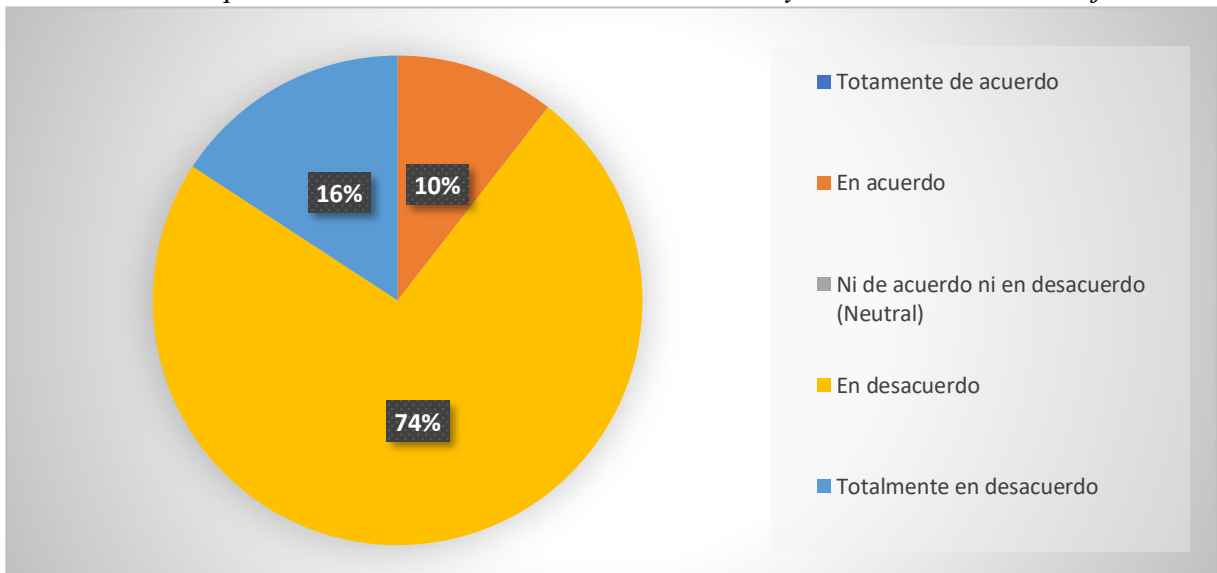
Tabla 7. *Percepción sobre la adecuación de instalaciones y herramientas de trabajo.*

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Totalmente de acuerdo	0	0%
En acuerdo	2	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)	0	0%
En desacuerdo	12	74%
Totalmente en desacuerdo	3	16%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 5. *Percepción sobre la adecuación de instalaciones y herramientas de trabajo.*



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Análisis e interpretación

Existe una evidente insatisfacción respecto a los recursos físicos, ya que el 74% de las encuestadas está en desacuerdo y un 16% totalmente en desacuerdo con que las herramientas sean adecuadas, sumando un 90% de percepción negativa. Solo un 10% se mostró en acuerdo. En una fábrica de chocolate, las instalaciones y maquinarias son el pilar de la eficiencia. Esta carencia no solo genera frustración y desgaste físico en las colaboradoras, mermando su bienestar, sino que representa un obstáculo directo y tangible que retrasa la producción diaria y limita la capacidad operativa de la empresa.

Pregunta 5. Usted percibe que la carga de trabajo que se le asigna en Chocovalle es propicia.

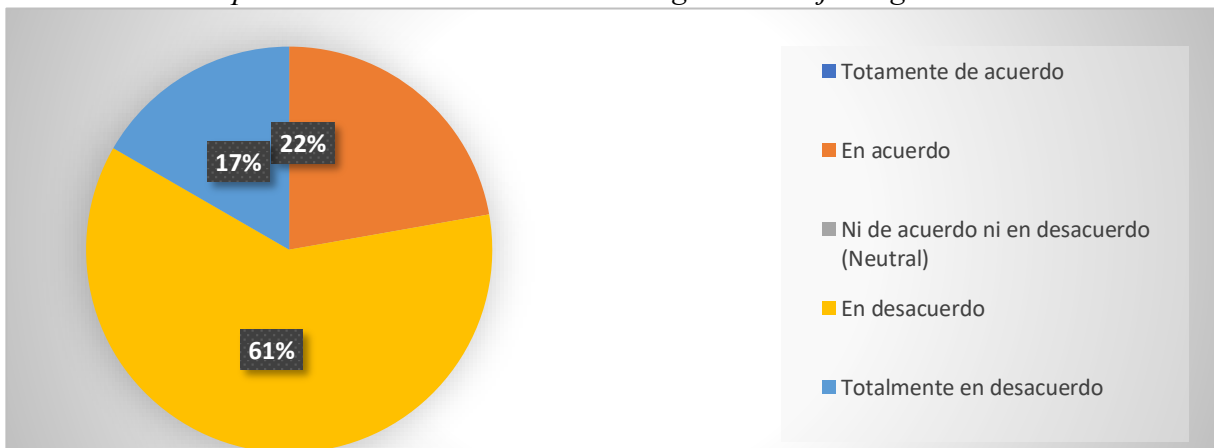
Tabla 8. *Percepción sobre la idoneidad de la carga de trabajo asignada.*

Opciones	Frecuencia	Frecuencia relativa (%)
	absoluta	
Totalmente de acuerdo	0	0%
En acuerdo	4	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)	0	0%
En desacuerdo	10	61%
Totalmente en desacuerdo	3	17%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 6. *Percepción sobre la idoneidad de la carga de trabajo asignada.*



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Análisis e interpretación

El 61% del personal manifiesta estar en desacuerdo con la idoneidad de la carga laboral asignada, seguido de un 17% que está totalmente en desacuerdo. Únicamente el 22% percibe la carga como propicia. Este alto nivel de inconformidad (78%) sugiere una mala distribución de las tareas o una exigencia que supera la capacidad instalada del personal en la línea de producción. Una sobrecarga sostenida es un detonante directo de estrés y fatiga, lo que inevitablemente conduce a una disminución en la calidad del producto final y a un aumento en el riesgo de errores operativos.

Pregunta 6. La remuneración que recibe es acorde al esfuerzo y valor que aporta a la fábrica.

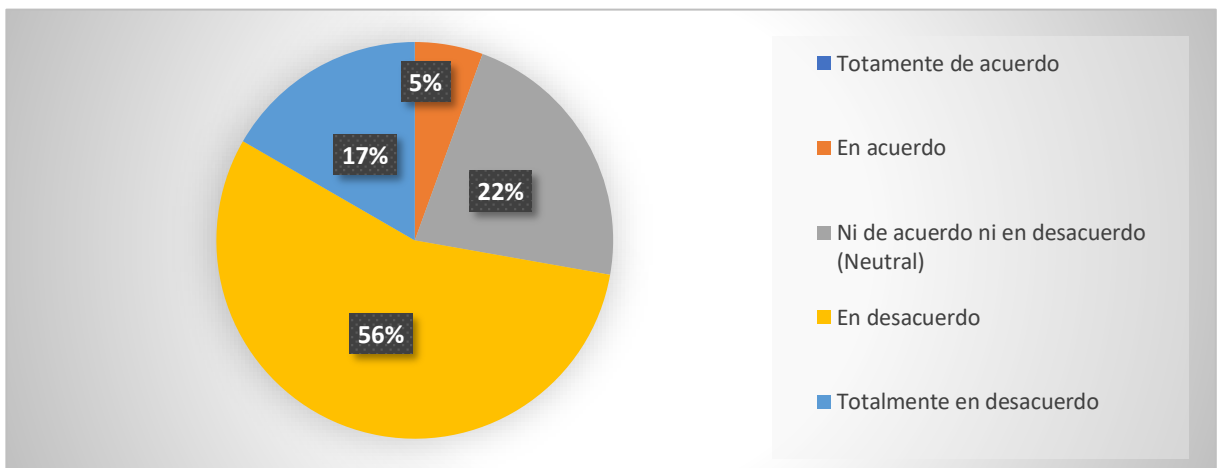
Tabla 9. *Relación entre el esfuerzo aportado y la remuneración recibida.*

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Totamente de acuerdo	0	0%
En acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)	4	22%
En desacuerdo	10	56%
Totalmente en desacuerdo	2	17%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 7. *Relación entre el esfuerzo aportado y la remuneración recibida.*



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Análisis e interpretación

La relación entre el esfuerzo aportado y la compensación económica es percibida desfavorablemente por la mayoría: el 56% está en desacuerdo y el 17% totalmente en desacuerdo. Mientras tanto, un 22% se mantiene neutral y solo un 5% está en acuerdo. Esta brecha entre la expectativa salarial y la realidad genera un profundo sentimiento de falta de valoración. La desmotivación derivada de esta percepción es un riesgo crítico para la empresa, ya que un personal desmotivado reduce su nivel de compromiso, afectando directamente los índices de productividad y el cuidado en los detalles de la elaboración.

Pregunta 7. Tiene una buena relación con sus superiores o jefes directos.

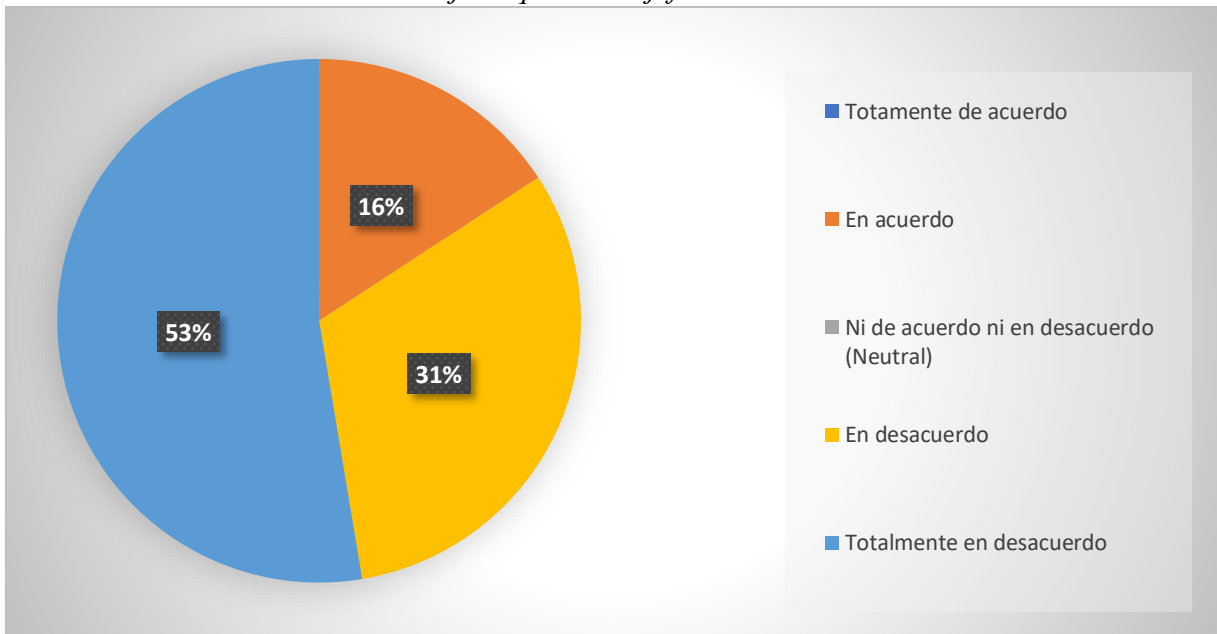
Tabla 10. *Calidad de la relación jerárquica con jefes directos.*

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Totalmente de acuerdo	0	0%
En acuerdo	3	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)	0	0%
En desacuerdo	4	31%
Totalmente en desacuerdo	10	53%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autoras

Gráfico 8. *Calidad de la relación jerárquica con jefes directos.*



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Análisis e interpretación

Los datos revelan una fractura significativa en la cadena de mando, con un 53% del personal totalmente en desacuerdo y un 31% en desacuerdo respecto a tener una buena relación con sus superiores. Apenas un 16% está en acuerdo. Un liderazgo deficiente o un trato inadecuado crea un clima organizacional tenso que bloquea la sinergia necesaria en una fábrica. La falta de confianza en la jefatura impide la resolución rápida de problemas en el área de trabajo, afectando la moral del equipo y, en consecuencia, ralentizando el flujo continuo de las operaciones.

Pregunta 8. La colaboración entre compañeros se ve fortalecida por una comunicación clara y constante.

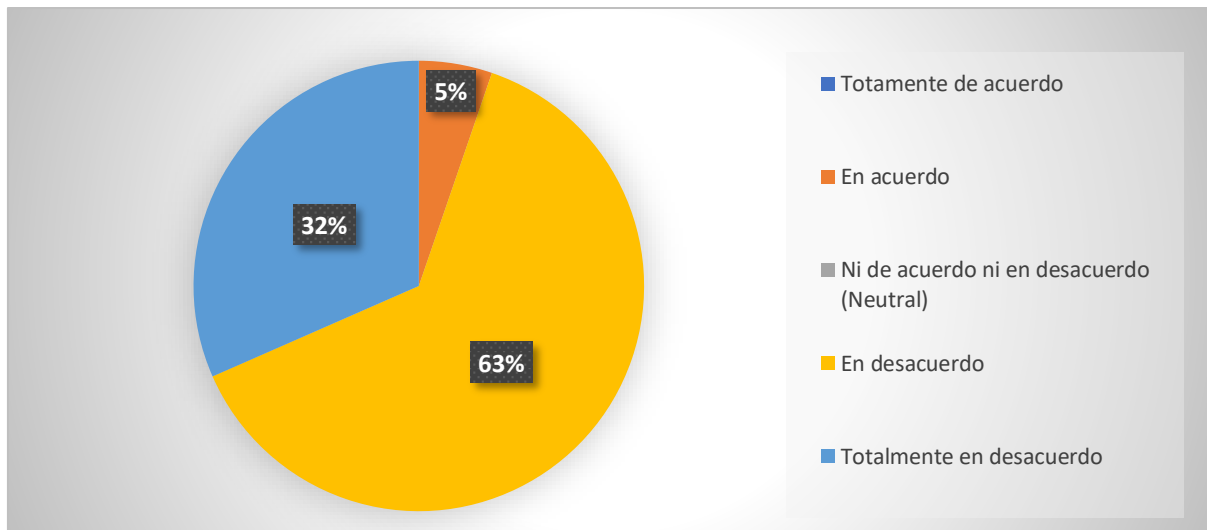
Tabla 11. Fortalecimiento de la colaboración mediante la comunicación interna.

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Totamente de acuerdo	0	0%
En acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)	0	0%
En desacuerdo	11	63%
Totalmente en desacuerdo	5	32%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 9. Fortalecimiento de la colaboración mediante la comunicación interna.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Análisis e interpretación

El 63% de las encuestadas está en desacuerdo y el 32% totalmente en desacuerdo al evaluar si la comunicación fortalece la colaboración interna; solo un 5% opina de forma positiva. Sumando un 95% de inconformidad, queda en evidencia una grave deficiencia en el trabajo en equipo. En un proceso de manufactura, las diferentes estaciones de trabajo son interdependientes. Si la comunicación falla, se generan cuellos de botella, reprocesos y desperdicio de materia prima, lo que demuestra que mejorar las relaciones interpersonales es vital para la rentabilidad y producción de la fábrica.

Pregunta 9. Considera usted que la empresa cubre adecuadamente las necesidades de bienestar laboral del personal, tales como salud, seguridad, equilibrio entre el trabajo y vida personal.

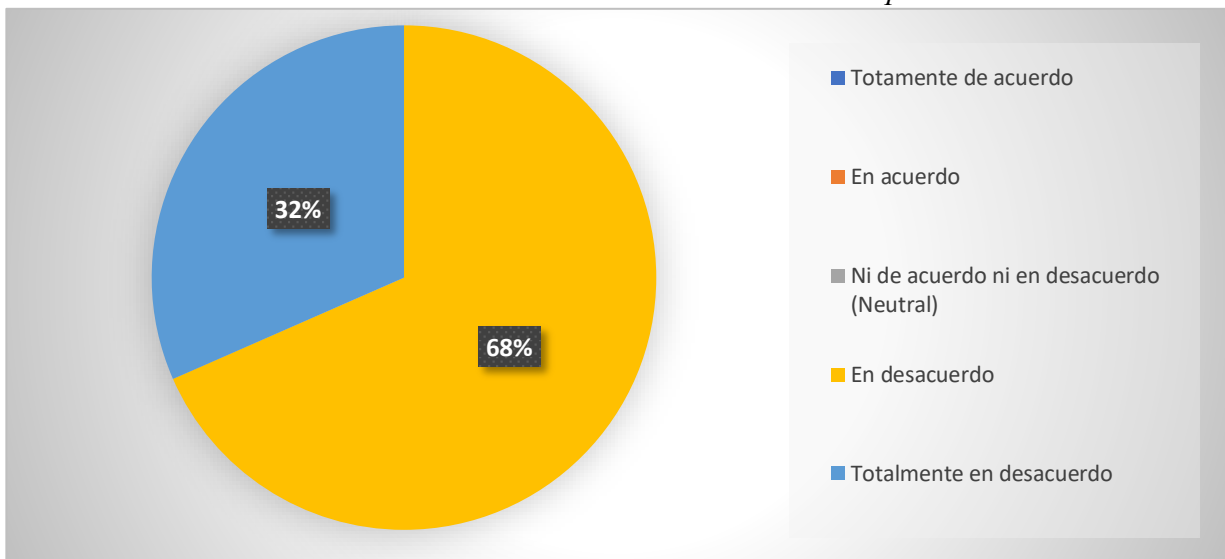
Tabla 12. Cobertura de las necesidades de bienestar laboral del personal.

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Totamente de acuerdo	0	0%
En acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)	0	0%
En desacuerdo	11	68%
Totalmente en desacuerdo	6	32%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 10. Cobertura de las necesidades de bienestar laboral del personal.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Análisis e interpretación

Existe una percepción unánime y negativa respecto a la cobertura de las necesidades de bienestar laboral dentro de la empresa, ya que el 68% de los trabajadores está en desacuerdo y el 32% totalmente en desacuerdo con que se cubran adecuadamente aspectos relacionados con la salud, la seguridad y el equilibrio entre la vida laboral y personal. El 100% del personal considera que estas necesidades no están siendo atendidas de manera adecuada en Chocovalle. Esta situación evidencia una debilidad en las acciones orientadas al bienestar del trabajador, lo que puede generar insatisfacción, estrés laboral y desmotivación.

Pregunta 10. El nivel actual de bienestar laboral del personal de la empresa Chocovalle presenta aspectos que requieren mejoras.

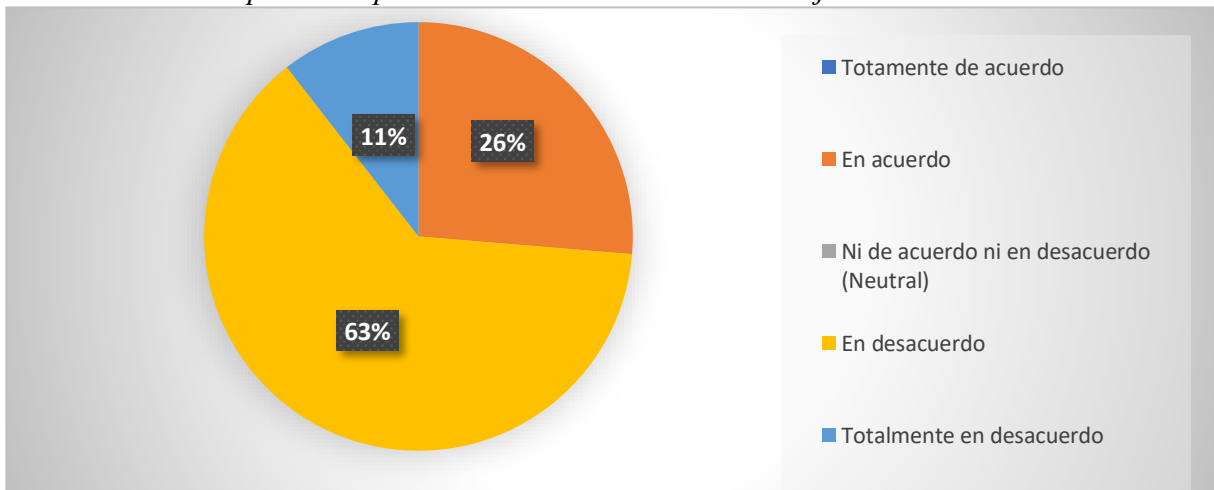
Tabla 13. *Percepción del personal sobre la necesidad de mejorar el bienestar laboral.*

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Totalmente de acuerdo	0	0%
En acuerdo	4	26%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)	0	0%
En desacuerdo	11	63%
Totalmente en desacuerdo	2	11%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autoras

Gráfico 11. *Percepción del personal sobre la necesidad de mejorar el bienestar laboral*



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Análisis e interpretación

Los resultados evidencian que el bienestar laboral dentro de la empresa presenta aspectos que requieren mejoras. El 63% de los trabajadores manifestó estar en desacuerdo y el 11% totalmente en desacuerdo con la afirmación planteada, mientras que el 26% indicó estar de acuerdo. Estos datos reflejan que una parte significativa del personal percibe deficiencias en las condiciones actuales de bienestar laboral dentro de Chocovalle. Esta situación sugiere la necesidad de fortalecer estrategias orientadas al bienestar del personal, con el fin de mejorar la satisfacción, el ambiente de trabajo y el desempeño organizacional.

Pregunta 11. El bienestar laboral influye en la forma en que el personal realiza sus actividades diarias.

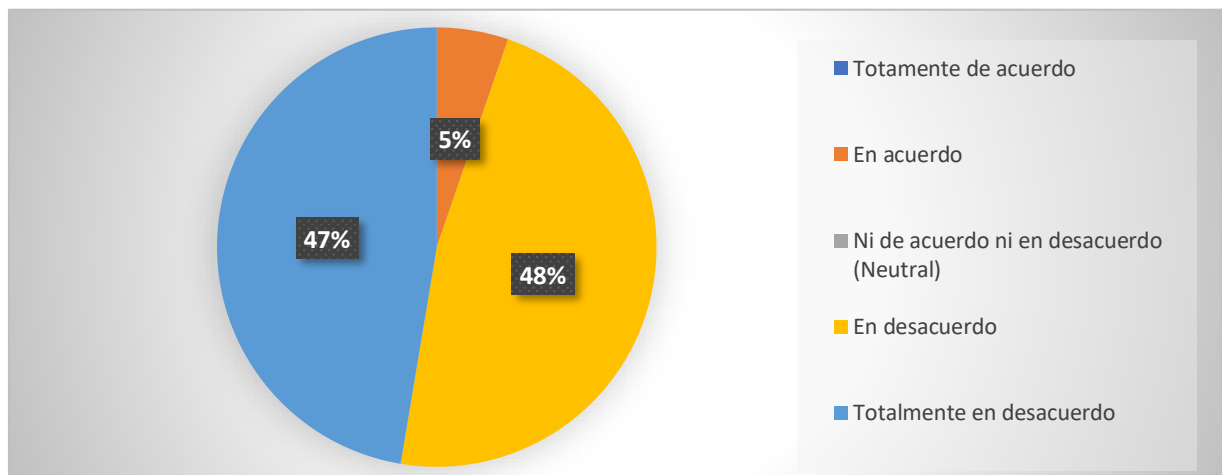
Tabla 14. *Influencia del bienestar en el desempeño de las actividades diarias.*

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Totalmente de acuerdo	0	0%
En acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)	0	0%
En desacuerdo	9	48%
Totalmente en desacuerdo	7	47%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 12. *Influencia del bienestar laboral en el desempeño de las actividades diarias.*



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que el bienestar laboral influye en la forma en que el personal realiza sus actividades diarias. El 48% de los trabajadores está en desacuerdo y el 47% totalmente en desacuerdo con la afirmación planteada, mientras que el 5% manifestó estar de acuerdo. Esto evidencia que la mayoría del personal percibe que el bienestar laboral actual no favorece adecuadamente el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa, lo que podría afectar el desempeño y la eficiencia en el trabajo.

Pregunta 12. La fábrica promueve activamente hábitos y acciones para cuidar su salud y seguridad en el trabajo.

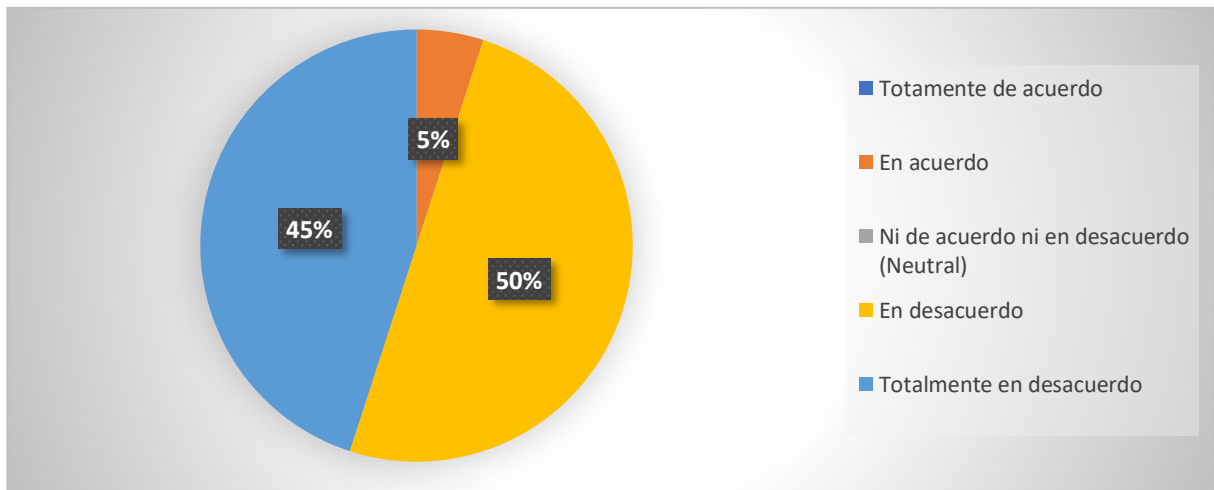
Tabla 15. Acciones de la fábrica en favor de la salud y seguridad ocupacional.

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Totalmente de acuerdo	0	0%
En acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)	0	0%
En desacuerdo	9	50%
Totalmente en desacuerdo	7	45%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 13. Acciones de la fábrica en favor de la salud y seguridad ocupacional.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Análisis e interpretación

El 50% de las encuestadas está en desacuerdo y el 45% totalmente en desacuerdo con que la empresa promueva acciones para cuidar su salud y seguridad, existiendo solo un 5% de aceptación. En un entorno industrial, la negligencia en la seguridad ocupacional es un riesgo inaceptable. El 95% de percepción negativa indica vulnerabilidad ante posibles accidentes laborales o enfermedades profesionales derivadas de las posturas o el manejo de maquinaria, lo que hace urgente la implementación de protocolos de bienestar para salvaguardar la integridad de la plantilla productiva.

Pregunta 13. Es necesaria la implementación de un programa de bienestar laboral en la fábrica.

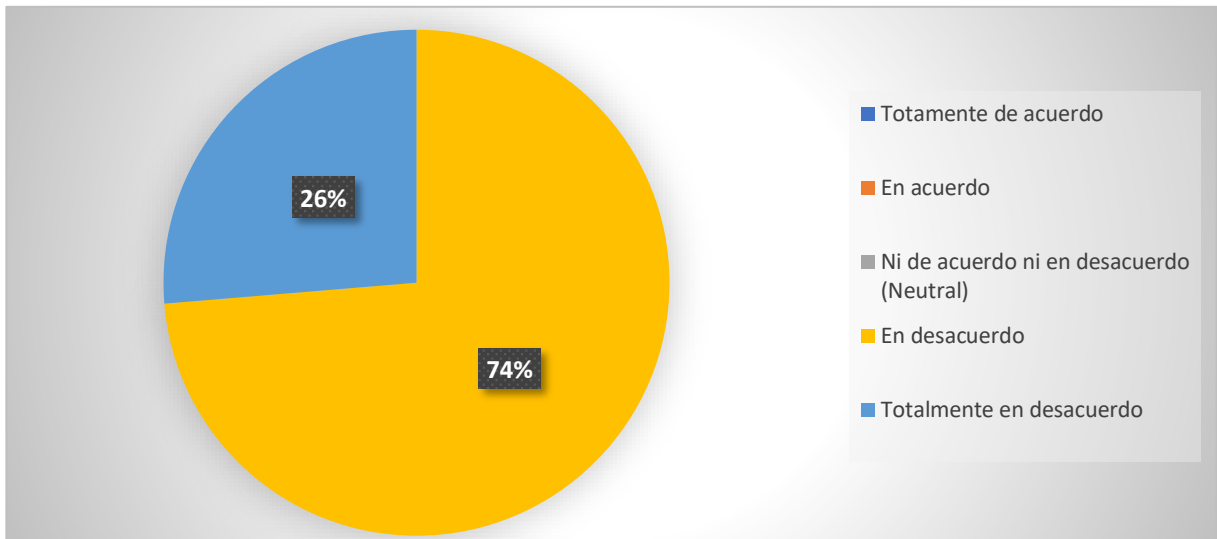
Tabla 16. Necesidad de implementar un programa de bienestar laboral en la fábrica.

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Totalmente de acuerdo	0	0%
En acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)	0	0%
En desacuerdo	12	74%
Totalmente en desacuerdo	5	26%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 14. Necesidad de implementar un programa de bienestar laboral en la fábrica.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Análisis e interpretación

Los resultados evidencian la necesidad de implementar un programa de bienestar laboral en la fábrica. El 74% de los trabajadores manifestó estar en desacuerdo y el 26% totalmente en desacuerdo con la situación actual, lo que refleja que la totalidad del personal percibe la falta de iniciativas orientadas al bienestar laboral. Esto demuestra la importancia de desarrollar estrategias que contribuyan a mejorar las condiciones laborales y el bienestar del personal dentro de la empresa.

Pregunta 14. Considera usted que la implementación de un Programa de Bienestar Laboral fortalecería su compromiso con la empresa.

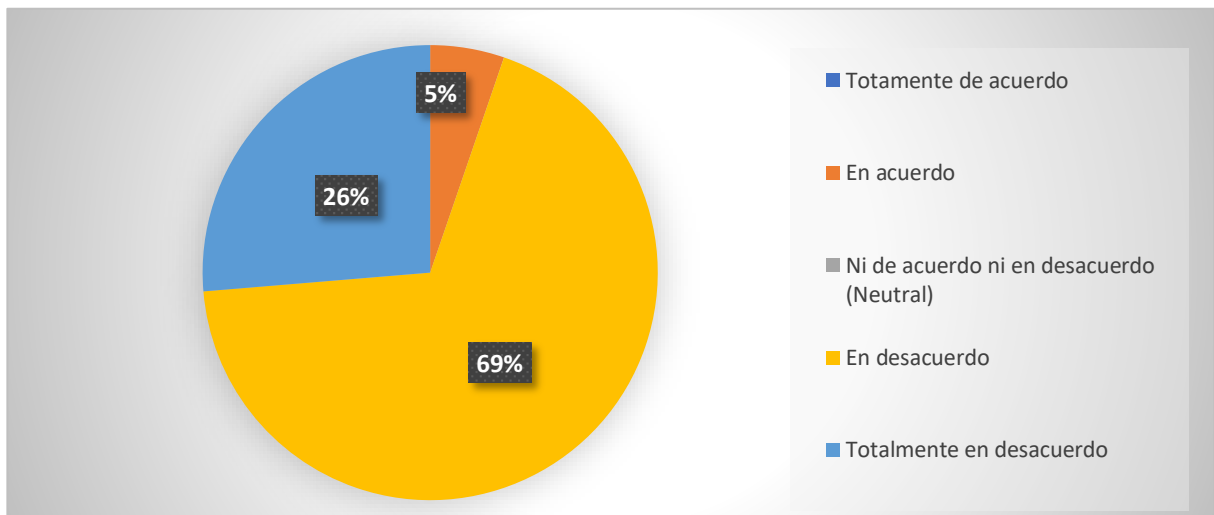
Tabla 17. *Percepción del impacto de un programa de bienestar en el compromiso*

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Totalmente de acuerdo	0	0%
En acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)	0	0%
En desacuerdo	11	69%
Totalmente en desacuerdo	5	26%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 15. *Percepción del impacto de un programa de bienestar en el compromiso*



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que la implementación de un programa de bienestar laboral podría fortalecer el compromiso del personal con la empresa. El 69% de los trabajadores manifestó estar en desacuerdo y el 26% totalmente en desacuerdo con la situación actual, mientras que solo el 5% estuvo de acuerdo. Esto evidencia que la mayoría del personal percibe que las condiciones actuales no fomentan un compromiso sólido, resaltando la necesidad de estrategias que fortalezcan la motivación y la lealtad hacia la organización.

Pregunta 15. La implementación de un programa de bienestar laboral bien estructurado facilitaría a la productividad de Chocovalle.

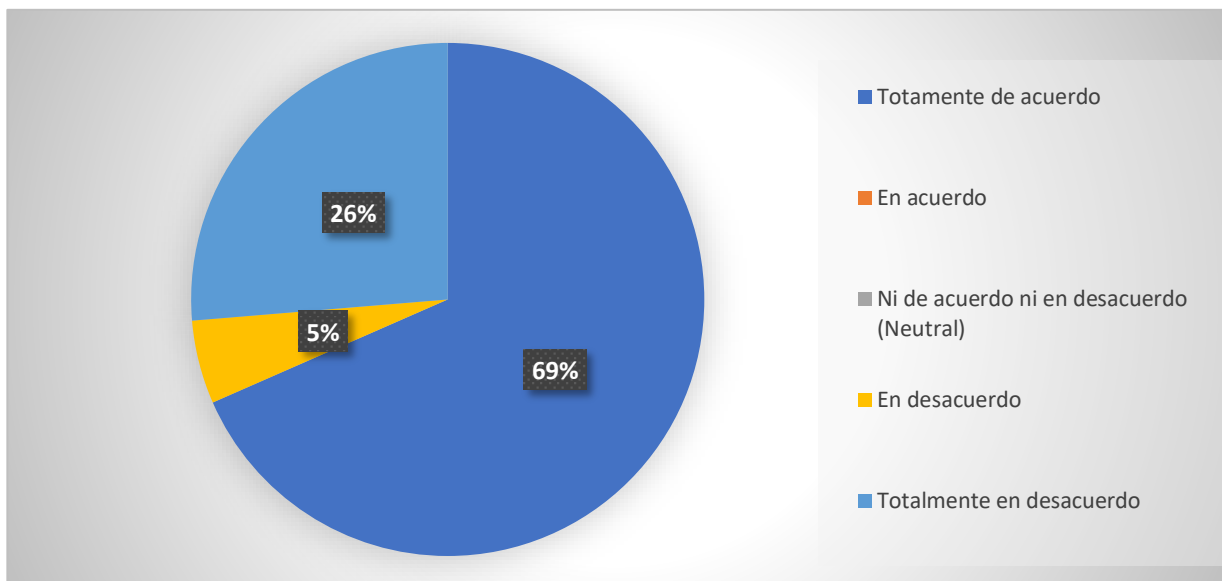
Tabla 18. *Percepción del impacto de un programa de bienestar en la productividad.*

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Totalmente de acuerdo	12	69%
En acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)	0	0%
En desacuerdo	1	5%
Totalmente en desacuerdo	4	26%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Gráfico 16. *Percepción del impacto de un programa de bienestar en la productividad.*



Fuente: Encuesta

Elaboración: Las autoras

Análisis e interpretación

Los resultados indican que la implementación de un programa de bienestar laboral bien estructurado podría mejorar la productividad en Chocovalle. El 69% de los trabajadores manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 5% estuvo en desacuerdo y el 26% totalmente en desacuerdo. Esto refleja que la mayoría del personal percibe que un programa de bienestar laboral contribuiría positivamente al desempeño y la eficiencia de la empresa.

11.2 Entrevista

Se entrevistó al gerente de Chocovalle para comprender la percepción directiva sobre el bienestar laboral y su relación con la productividad.

Tabla 19. *Entrevista Cualitativa al Gerente de la Fábrica "Chocovalle"*

Nº	Pregunta Clave	Respuesta del Gerente de "Chocovalle"	Categoría / Eje Temático
1	¿Cómo maneja actualmente la empresa el bienestar laboral de los trabajadores?	"Nuestra principal prioridad es asegurarnos de que las obligaciones legales básicas y los pagos se realicen puntualmente.	Gestión reaccional / Informalidad
2	¿Qué acciones realiza la Gerencia para incentivar al personal a participar en actividades de bienestar?	"Principalmente hacemos incentivos verbales o pequeñas reuniones en fechas especiales como cumpleaños.	Ausencia de incentivos oficiales
3	¿Cómo considera la Gerencia que es el ambiente de trabajo dentro de la fábrica?	"Es un ambiente de respeto, pero a veces se vuelve tenso cuando hay mucha presión por los pedidos.	Ambiente laboral bajo presión
4	¿Qué tan motivado percibe usted que se encuentra el personal que labora en "Chocovalle"?	"Percibo una motivación media. Cumplen con su trabajo, pero percibo que, debido a ofertas de afuera o al cansancio, se desaniman.	Motivación variable
5	¿De qué manera la Gerencia evalúa la productividad de la fábrica?	"La valoración se fundamenta, sobre todo, en indicadores operativos y económicos	Indicadores operativos / económicos
6	¿La empresa lleva un control periódico del ausentismo y la rotación del personal?	"Lo anotamos en las planillas de asistencia, pero no realizamos un análisis detallado. Es obvio que la rotación nos afecta; si alguien se marcha, perdemos tiempo útil al instruir a otro en la técnica artesanal.	Control de la rotación y del absentismo
7	¿En qué épocas del año la productividad de la fábrica suele aumentar o disminuir?	En Navidad, Día de la Madre y San Valentín se incrementa de manera significativa. En esas épocas el personal se agota más.	Producción estacional
8	¿La Gerencia considera que invertir en programas de bienestar laboral ayuda a mejorar la productividad de la empresa?	Por supuesto. Se ha producido un cambio de perspectiva: lo que antes se consideraba un gasto, ahora se percibe como una inversión indispensable.	Percepción de la prosperidad como inversión
9	¿Qué aspectos del trabajo diario considera que podrían mejorarse en la fábrica?	"Sin duda, la comunicación interna. Además, debemos perfeccionar la ergonomía en la zona de empaquetado y crear un sistema de recompensas para los más eficientes.	Posibilidades de mejora
10	¿Qué beneficios espera obtener con la implementación del Programa de Bienestar Laboral?	"Espero reducir la rotación para mantener la calidad artesanal, mejorar el compromiso de los chicos y, finalmente, ver un retorno en la eficiencia y volumen de ventas de los chocolates."	Expectativas de impacto (retorno sobre la inversión)

Fuente: Entrevista

Elaboración: Las autoras

11.2.3 Conclusiones del censo y entrevista al personal de la fábrica “Chocovalle”

En conclusión, el análisis cuantitativo del censo aplicado al personal operativo de "Chocovalle" revela un escenario crítico que vulnera directamente la capacidad productiva y la estabilidad de la fábrica. Se evidenció que la plantilla, compuesta en su totalidad por mujeres jóvenes con experiencia consolidada, presenta altos índices de insatisfacción generalizada frente a factores determinantes como la precariedad de las herramientas de trabajo (90%), una carga laboral percibida como excesiva, deficiencias severas en el liderazgo y una nula conciliación entre los horarios laborales y el bienestar personal (100%). Estas carencias estructurales han deteriorado profundamente el clima organizacional, bloqueando la comunicación y el trabajo en equipo, lo que justifica de manera contundente la urgencia de implementar un Programa de Bienestar Laboral respaldado por la amplia mayoría del personal para mitigar el desgaste físico y mental, retener el talento y salvaguardar los estándares de calidad en la elaboración del chocolate.

Por su parte, el análisis cualitativo derivado de la entrevista a la gerencia complementa y valida los hallazgos operativos, demostrando que la empresa ha administrado el talento humano desde un enfoque netamente empírico y reactivo. La gerencia reconoce con claridad que la presión por la demanda estacional, la ausencia de incentivos formales y la fatiga física generan un ambiente de trabajo tenso que merma la motivación, diluye el sentido de pertenencia y provoca una alta rotación que incrementa significativamente los costos ocultos de producción. No obstante, el diagnóstico concluye con una perspectiva favorable gracias a un cambio de paradigma gerencial: existe una plena disposición para profesionalizar la gestión del personal, asumiendo que el Programa de Bienestar Laboral ya no representa un gasto operativo, sino una inversión estratégica e indispensable para frenar la inestabilidad, optimizar la eficiencia y garantizar la rentabilidad a largo plazo de la microempresa.

11.2.4. Condiciones de bienestar laboral y productividad percibida del personal.

11.2.4. 1. Análisis FODA

El censo aplicado a los colaboradores de “Chocovalle” permitió analizar la percepción del bienestar laboral y su relación con la productividad, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora mediante encuestas y la matriz FODA.

Tabla 20. Análisis FODA: Fábrica de Chocolates "Chocovalle"

Fortalezas (Factores Internos (+))	Debilidades (Factores Internos (-))
<ul style="list-style-type: none"> • Producto artesanal de alta calidad con potencial de diferenciación. • Apertura de la gerencia para relacionar salud y productividad. • Conocimiento técnico en chocolatería dentro de la empresa. • Capacidad del equipo para responder a picos de demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de conocimiento técnico y aumento en costos de capacitación. • Falta de un plan formal de salud laboral. • Deficiencias en la comunicación interna. • Insatisfacción del personal por falta de pausas y condiciones ergonómicas.
Oportunidades (Factores Externos (+))	Amenazas (Factores Externos (-))
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de ventas en fechas especiales. • Posibilidad de liderar microempresas rurales mediante programas de bienestar laboral. • Aumento de la producción optimizando el talento humano. • Mayor interés de consumidores por empresas socialmente responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuga de talento hacia empresas con mejores beneficios. • Limitaciones financieras para implementar programas de bienestar. • Barreras culturales sobre la importancia del bienestar laboral. • Cambios en precios de materias primas o en la economía.

Fuente: Análisis FODA

Elaboración: Las autoras

El análisis FODA permitió identificar las principales fortalezas y debilidades relacionadas con las condiciones de bienestar laboral en la fábrica Chocovalle. Entre las fortalezas se destaca la relación entre compañeros y el compromiso del personal con sus actividades. Sin embargo, se evidencian debilidades vinculadas a la necesidad de fortalecer programas de bienestar y mejorar ciertos aspectos de las condiciones laborales. Este diagnóstico permite orientar estrategias que contribuyan a mejorar la productividad y el bienestar del personal.

11.2.4. 2. Matriz DAFO Cruzada

A partir del diagnóstico de la matriz FODA se realizó el análisis DAFO de estrategias cruzadas, con el fin de relacionar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para formular estrategias que fortalezcan el bienestar laboral y la productividad en “Chocovalle”.

Tabla 21. *Análisis DAFO Cruzada*

MATRIZ DAFO CRUZADA	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	O1. Incremento de ventas en fechas especiales. O2. Liderar microempresas rurales con programas de bienestar. O3. Optimización de la producción mediante el talento humano. O4. Consumidores interesados en empresas socialmente responsables.	A1. Fuga de talento hacia empresas con mejores beneficios. A2. Limitaciones financieras de la microempresa. A3. Barreras culturales sobre el bienestar laboral. A4. Cambios en precios de materias primas o economía.
Fortalezas (F)	Estrategias FO	Estrategias FA
F1. Producto artesanal de alta calidad. F2. Gerencia abierta a la relación salud-productividad. F3. Conocimiento técnico en chocolatería. F4. Capacidad del equipo en picos de demanda.	FO1. Posicionar a “Chocovalle” como empresa artesanal socialmente responsable para aprovechar el aumento de ventas en fechas especiales. FO2. Implementar programas de bienestar laboral aprovechando la apertura de la gerencia para fortalecer la productividad del personal.	FA1. Utilizar el conocimiento técnico y la calidad del producto para mantener competitividad frente a cambios económicos. FA2. Fortalecer el bienestar laboral para fidelizar al personal y reducir la fuga de talento.
Debilidades (D)	Estrategias DO	Estrategias DA
D1. Pérdida de conocimiento técnico. D2. Falta de plan formal de salud laboral. D3. Problemas de comunicación interna. D4. Falta de pausas y ergonomía.	DO1. Diseñar un programa de bienestar laboral que mejore las condiciones de trabajo y optimice el desempeño del personal. DO2. Fortalecer la capacitación y comunicación interna para mejorar la producción en periodos de alta demanda.	DA1. Implementar acciones de bienestar laboral de bajo costo para reducir la rotación del personal. DA2. Establecer mecanismos de comunicación interna para mejorar el clima laboral y evitar conflictos organizacionales.

Fuente: Matriz DAFO

Elaboración: Las autoras

Frente a esta realidad, el cruce de variables estratégicas demuestra que la rentabilidad y supervivencia de la fábrica dependen de utilizar sus fortalezas para neutralizar las amenazas externas y aprovechar las oportunidades del mercado para corregir sus deficiencias internas. La estrategia central debe enfocarse en canalizar esa naciente apertura gerencial para implementar de forma definitiva el Programa de Bienestar Laboral. Esta intervención actuará como un catalizador integral: mitigará el alto riesgo de rotación del talento al transformar la cultura organizacional, reduciendo la frustración mediante pausas ergonómicas y mejorando las relaciones interpersonales.

11.3 Programa de Bienestar Laboral para el personal de la fábrica Chocovalle.

11.3.1 Propuesta

11.3.1.1. Datos Informativos de la Propuesta

- **Título:** Programa de Bienestar Laboral enfocado en la Gestión del Talento Humano para el incremento de la eficiencia productiva en la Fábrica de Chocolates Artesanales "Chocovalle".

11.3.1.2. Introducción de la Propuesta.

El sector agroindustrial cacaoero del cantón Pangua se ha caracterizado históricamente por centrar sus esfuerzos en la producción de materia prima, dejando en segundo plano aspectos relacionados con la tecnificación y el desarrollo del talento humano que participa en la transformación del cacao. En este contexto, la Fábrica de Chocolates Artesanales “Chocovalle” ha experimentado un crecimiento en la demanda de sus productos, situación que ha superado en ciertos aspectos su capacidad organizativa interna. El diagnóstico administrativo y productivo realizado durante la fase de investigación permitió evidenciar que la empresa mantiene un modelo de gestión principalmente empírico, con limitadas estrategias orientadas al bienestar y desarrollo del personal operativo.

En la actualidad, las operarias de las áreas de moldeado, templado y empaque realizan actividades manuales que implican movimientos repetitivos y jornadas laborales prolongadas, lo que genera fatiga física y desmotivación laboral. A esta situación se suma la ausencia de pausas organizadas, prácticas de higiene postural y mecanismos formales de reconocimiento o incentivos, así como limitaciones en los canales de comunicación entre la gerencia y el personal de producción.

11.3.1.3. Justificación

La estructuración e implementación de este Programa de Bienestar Laboral se justifica como una respuesta a la necesidad de optimizar el talento humano en la fábrica artesanal “Chocovalle”. En este tipo de entornos productivos, el rendimiento no depende principalmente de maquinaria automatizada, sino del esfuerzo físico, la agilidad y el compromiso de las operarias. Por ello, la aplicación de pausas operativas, prácticas de higiene postural y dinámicas de integración permitirá reducir la fatiga laboral, disminuir errores en el proceso de empaque y mejorar el flujo de trabajo dentro de la empresa.

Desde el punto de vista económico y metodológico, la propuesta representa una inversión mínima basada en incentivos no salariales o salario emocional, lo cual puede contribuir al incremento de la productividad sin afectar la estabilidad financiera de la empresa. Asimismo, el programa permitirá fortalecer la gestión del talento humano mediante la implementación de un modelo más organizado y planificado, sentando bases para mejorar la eficiencia operativa y promover buenas prácticas dentro de la microempresa.

11.3.1.4. Objetivos de la Propuesta

Objetivo General:

Diseñar un programa de bienestar laboral para mejorar el clima organizacional y la eficiencia productiva en la Fábrica de Chocolates Artesanales “Chocovalle”.

Objetivos Específicos:

- Mejorar las condiciones del entorno de trabajo para reducir la fatiga y optimizar la producción artesanal.
- Desarrollar talleres de motivación, liderazgo y comunicación para fortalecer el trabajo en equipo.
- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño y reconocimiento de incentivos no salariales para mejorar el compromiso del personal.

11.3.1.5. Desarrollo de la Propuesta

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos específicos, el programa se estructuró bajo un riguroso modelo de intervención gerencial dividido en tres fases secuenciales y detalladas para su futura implementación.

11.3.1.5.1. Socialización y diagnóstico administrativo del programa.

El objetivo de esta etapa preliminar será alinear las directrices de la propuesta con la visión operativa de la gerencia y preparar el terreno físico con las trabajadoras.

Tabla 22. *Socialización del Programa de Bienestar Laboral*

Estrategias	Objetivo	Actividades	Resultados Esperados
Socialización del Programa de Bienestar Laboral	Presentar formalmente la propuesta a la gerencia y al personal operativo para generar compromiso institucional y facilitar su implementación.	1. Reunión inicial con la gerencia para explicar los objetivos del programa. 2. Presentación del cronograma de actividades y tiempos de ejecución. 3. Socialización del programa con las operarias para explicar beneficios y metodología de trabajo.	Compromiso de la gerencia y aceptación del personal para participar activamente en el programa de bienestar laboral.

Elaborado por: Las autoras

La presente tabla evidencia las acciones orientadas a la socialización del Programa de Bienestar Laboral dentro de la fábrica artesanal “Chocovalle”. A través de reuniones informativas y la presentación del cronograma de actividades, se busca generar compromiso por parte de la gerencia y del personal operativo. Este proceso permite que las trabajadoras conozcan los beneficios y objetivos del programa, favoreciendo su participación y creando las condiciones necesarias para una correcta implementación de las estrategias planteadas.

Tabla 23. *Diagnóstico del Proceso Productivo*

Estrategias	Objetivo	Actividades	Resultados Esperados
Diagnóstico del proceso productivo	Presentar formalmente la propuesta a la gerencia y al personal operativo para generar compromiso institucional y facilitar su implementación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunión inicial con la gerencia para explicar los objetivos del programa. 2. Presentación del cronograma de actividades y tiempos de ejecución. 3. Socialización del programa con las operarias para explicar beneficios y metodología de trabajo. 	Compromiso de la gerencia y aceptación del personal para participar activamente en el programa de bienestar laboral.

Elaborado por: Las autoras

En esta tabla se detallan las actividades destinadas al diagnóstico del proceso productivo dentro de la empresa. Mediante la observación directa de las áreas de trabajo y el análisis de las condiciones laborales, se identifican los factores que pueden afectar la eficiencia en la producción artesanal del chocolate. Este diagnóstico permite detectar momentos de fatiga laboral y posibles cuellos de botella en la producción, información que resulta fundamental para establecer acciones correctivas que optimicen el rendimiento del personal.

11.3.1.5.2. Fase 1: Optimización del Entorno de Trabajo y Reducción de la Fatiga Laboral

Tabla 24. *Plan de Acción: Entorno de Trabajo*

Estrategias	Objetivo	Actividades	Resultados Esperados
Optimización del Entorno y Pausas Operativas	Reducir la fatiga física y los tiempos muertos generados por el agotamiento en los procesos manuales del chocolate, mejorando el flujo de trabajo continuo.	1. Inducción sobre la importancia de la higiene postural en la mesa de trabajo. 2. Demostración y práctica de estiramientos de manos, cuello y espalda baja. 3. Aplicación estricta de la "Pausa Operativa Activa" (5 min de descanso cada 3 horas de jornada).	Disminución del desgaste físico en las operarias, mantenimiento de la velocidad de empaque constante hasta el final del turno y eliminación de cuellos de botella.

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 17. *Propuesta de capacitación en higiene postural y pausas operativas.*



Fuente: Adaptado de la Organización Mundial de la Salud (2020).

Para materializar esta estrategia en la fábrica, se paralizará momentáneamente la línea de producción de forma controlada. Se reunirá al personal alrededor de la mesa principal de empaque, donde se demostrará cómo la inclinación incorrecta sobre la mesa ralentiza el trabajo. Posteriormente, se implementará formalmente la regla administrativa de la "Pausa Operativa":

Cada 3 horas exactas de jornada, sonará una alarma en la planta; en ese momento, las operarias detendrán el empaque durante 5 minutos para realizar estiramientos de falanges y muñecas. Se prevé que esta política administrativa permita mantener la agilidad motriz constante hasta el final del turno.

11.3.1.5.3. Fase 2: Desarrollo de Habilidades de Liderazgo y Comunicación en el Entorno Laboral

Tabla 25. *Plan de Acción: Clima Organizacional*

Estrategias	Objetivo	Actividades	Resultados Esperados
Fomento del Liderazgo y Sinergia Corporativa	Erradicar la tensión laboral, mejorar la comunicación asertiva y fomentar la colaboración horizontal entre operarias para agilizar la cadena productiva.	1. Ejecución de la dinámica rompehielos "La telaraña productiva" para evidenciar la interdependencia. 2. Taller de comunicación asertiva: Protocolo para reportar falta de insumos. 3. Foro abierto de sugerencias.	Mejora absoluta del clima laboral, erradicación de conflictos interpersonales, comunicación fluida entre las áreas de templado y empaque, y mayor agilidad.

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 18. *Propuesta de dinámica grupal "La telaraña productiva"*



Fuente: Adaptado de la Organización Internacional del Trabajo.

La ejecución de este taller buscará transformar el clima organizacional. Mediante la dinámica de "La telaraña productiva", donde las empleadas se pasarán un ovillo de lana mencionando de quién depende su trabajo, se demostrará visualmente que, si el área de templado se retrasa, el área de empaque no puede cumplir su cuota. Se establecerá un protocolo verbal de respeto para reportar el desabastecimiento de insumos (como etiquetas o cacao) de forma técnica al supervisor, evitando conflictos.

11.3.1.5.4. Fase 3: Sistema de Incentivos y Evaluación para el Compromiso del Personal

Tabla 26. *Plan de Acción: Motivación y Retención*

Estrategias	Objetivo	Actividades	Resultados Esperados
Implementación del Sistema de Reconocimiento "Salario Emocional"	Institucionalizar políticas gerenciales de retención de talento mediante recompensas simbólicas ligadas al cumplimiento de metas.	<ol style="list-style-type: none"> Inauguración física del mural "Estrella Productiva Chocovalle del Mes". Oficialización de la "Tarde Libre" por el onomástico de la trabajadora. Entrega de un bono en especie (canasta) al superar la meta mensual. 	Alta motivación del talento humano, fuerte sentido de pertenencia hacia la microempresa y superación recurrente del 110% de la meta de producción de tabletas.

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 19. *Propuesta de programa de reconocimiento laboral para fortalecer la motivación.*



Fuente: Adaptado de prácticas de motivación laboral de la Organización Internacional del Trabajo.

Para dar cumplimiento a esta fase, se instalará físicamente una cartelera en la zona de descanso de la fábrica. La gerencia anunciará que el cumplimiento del 100% de la cuota diaria de tabletas empacadas sin errores será tabulado. Quien demuestre mayor agilidad obtendrá el título de "Estrella Productiva" con su fotografía en el mural. Asimismo, la gerencia firmará el compromiso de entregar una canasta de productos a todo el equipo si la fábrica supera el 110% de su meta de producción mensual.

Tabla 27. *Plan de Acción: Control y Seguimiento*

Estrategias	Objetivo	Actividades	Resultados Esperados
Sistema de Evaluación del Desempeño y Retroalimentación.	Establecer un canal formal de comunicación que permita corregir errores de producción mediante críticas constructivas y apoyo mutuo.	1. Ejecución de entrevistas breves "One-to-One" en privado con cada operaria. 2. Firma conjunta de la "Ficha de Compromiso Productivo".	Corrección de vicios o errores repetitivos en la línea de empaque manual, dotación de herramientas desgastadas y responsabilidad operativa consolidada.

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 20. *Propuesta de entrevistas individuales y retroalimentación laboral*



Fuente: Adaptado de prácticas de gestión del talento humano de la Organización Internacional del Trabajo.

Se estructurará un espacio donde la gerencia se reunirá a solas con cada operaria no para reprender, sino para escuchar y detectar necesidades de herramientas o cuellos de botella. Durante estas evaluaciones se podrán descubrir errores en el moldeado causados por herramientas desgastadas o malas posturas. La gerencia tomará nota de las sugerencias y, a cambio, la operaria firmará una "Ficha de Compromiso" donde asegurará mantener la puntualidad y el ritmo de trabajo. Este paso cerrará el ciclo administrativo, uniendo la motivación con la responsabilidad operativa. (**Anexo 12**)

11.3.1.5.5. Sistema de evaluación y control directo

Finalmente consistirá en auditar el impacto real del programa en los balances de la empresa una vez que sea ejecutado:

Tabla 28. *Evaluación de la Eficiencia Productiva*

Estrategias	Objetivo	Actividades	Resultados Esperados
Evaluación de la eficiencia productiva.	Medir el impacto del programa de bienestar laboral en los indicadores de producción de la fábrica artesanal.	1. Revisión del registro de producción semanal. 2. Comparación de los resultados obtenidos antes y después de la implementación del programa .3. Análisis del número de tabletas producidas y errores en el empaque.	Evidencia del incremento en la eficiencia productiva y reducción de errores en el proceso de empaque.

Elaborado por: Las autoras

La tabla muestra las estrategias dirigidas a evaluar el impacto del programa de bienestar laboral en los niveles de productividad de la fábrica. A través del análisis de los registros de producción y la comparación de los resultados obtenidos antes y después de la implementación del programa, se busca determinar si las acciones aplicadas contribuyen a mejorar el rendimiento del personal y a reducir errores en el proceso de empaque. De esta manera, se obtiene evidencia concreta sobre la efectividad de las medidas adoptadas.

11.4. Cronograma de Actividades

El presente cronograma detalla la ejecución escalonada proyectada en un periodo de tres meses (12 semanas), permitiendo la asimilación progresiva de las políticas sin alterar la dinámica de la fábrica.

Tabla 29. Cronograma de Ejecución (Diagrama de Gantt)

Fases y Actividades Estratégicas	Mes 1 (Sem1-4)	Mes 2 (Sem.1-4)	Mes 3 (Sem.1-4)
FASE 1: Socialización	■		
Reunión gerencial y mapeo de procesos de planta			
FASE 2: Ejecución de Objetivos			
Taller 1: Entorno y Política de Pausas Activas	■		
Taller 2: Comunicación Asertiva y Trabajo en Equipo		■	
Socialización del Sistema de Incentivos y Mural		■	
Taller 3: Evaluación de Desempeño (Feedback)			■
Aplicación y monitoreo diario de Pausas Operativas	■	■	■
FASE 3: Evaluación y Control			
Medición del crecimiento en la producción (Tabletas/Día)			■
Evaluación cualitativa final del Clima Laboral			■

Elaborado por: Las autoras

12. IMPACTOS

12.1 Impacto técnico

La implementación del Programa de Bienestar Laboral en la fábrica artesanal de chocolate “Chocovalle” permite analizar y mejorar los procesos operativos relacionados con el desempeño del talento humano dentro de la organización. A través del diagnóstico realizado mediante encuestas y observación directa, se identificaron falencias en aspectos como la ergonomía, organización del trabajo y condiciones laborales, lo cual incide directamente en la eficiencia productiva. La aplicación de estrategias como capacitaciones en higiene postural, pausas activas y fortalecimiento de la comunicación interna contribuye al establecimiento de procedimientos más estructurados y estandarizados. De esta manera, el programa impulsa el uso de herramientas técnicas orientadas al seguimiento del desempeño laboral, lo que favorece la toma de decisiones y permite optimizar los procesos internos, incrementando la productividad y mejorando la calidad del trabajo realizado.

12.2 Impacto social

En el ámbito social, la propuesta genera un impacto positivo al centrarse en el bienestar integral de los colaboradores, promoviendo un ambiente laboral más saludable, seguro y motivador. La implementación de estrategias orientadas a mejorar la comunicación interna, el trabajo en equipo y la participación del personal fortalece las relaciones interpersonales dentro de la organización. Asimismo, el programa contribuye a reducir niveles de estrés laboral, mejorar la satisfacción de los trabajadores y fomentar un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa. Esto no solo beneficia a los empleados, sino que también repercute en la estabilidad laboral y en la construcción de una cultura organizacional basada en el respeto, la empatía y el compromiso, impactando positivamente en la comunidad donde se desarrolla la empresa.

12.3 Impacto económico

En la parte económica, la implementación del Programa de Bienestar Laboral representa una inversión estratégica que puede generar beneficios sostenibles para la fábrica “Chocovalle”. La mejora en las condiciones laborales y en la motivación del personal contribuye a incrementar la productividad y reducir la rotación de empleados, lo que disminuye costos asociados a

contratación y capacitación de nuevo personal. Asimismo, la optimización de los procesos productivos permite reducir desperdicios de materia prima y errores operativos, mejorando la eficiencia en el uso de recursos. Aunque inicialmente se requiera inversión en capacitación y actividades de bienestar, estos costos se ven compensados a mediano y largo plazo mediante el incremento en la calidad del producto, la competitividad en el mercado y la sostenibilidad financiera de la empresa.

12.4 Impacto ambiental

La presente propuesta también genera un impacto ambiental positivo, ya que la mejora en la organización del trabajo y en los procesos productivos contribuye a un uso más eficiente de los recursos. La reducción de errores, reprocesos y desperdicios de materia prima dentro de la producción de chocolate permite disminuir la generación de residuos. Asimismo, la implementación de prácticas responsables dentro del entorno laboral fomenta una cultura de cuidado ambiental entre los colaboradores. De manera indirecta, estas acciones contribuyen a una producción más sostenible, alineada con principios de responsabilidad ambiental, beneficiando tanto a la empresa como al entorno en el que opera.

13. VALORACIÓN ECONÓMICA - PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DEL PROYECTO

La implementación integral del programa representará una inversión gerencial sumamente accesible.

Tabla 30. Presupuesto de Implementación

Detalle de la Inversión Administrativa	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Material de papelería (Folletos, papelógrafos, impresiones)	1 kit	\$30.00	\$30.00
Pizarra de corcho y decoración para Mural de Incentivos	1 unidad	\$35.00	\$35.00
Refrigerios para talleres de integración del personal	3 sesiones	\$18.00	\$54.00
Elementos para adaptación física (reposapiés para empaque)	4 unidades	\$15.00	\$60.00
Imprevistos operativos y logísticos (10% del total)	-	-	\$17.90
TOTAL, INVERSIÓN PROYECTADA			\$196.90

Elaborado por: Las autoras

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1 CONCLUSIONES

- Se concluye que el modelo de gestión en la fábrica "Chocovalle" es puramente empírico y carece de estandarización en sus procesos manuales, lo que afecta directamente la eficiencia operativa. Los datos del diagnóstico en planta evidencian que el 85% del personal operativo experimenta fatiga física recurrente debido a jornadas extensas sin intervalos de recuperación. Esta deficiencia administrativa genera un cuello de botella crítico en el área de empaque, provocando una disminución comprobada del 15% en la velocidad de trabajo a partir de la tercera hora continua de labor.
- Se determina que la ausencia de políticas de reconocimiento y bienestar es el factor psicosocial que mayor impacto negativo genera en la capacidad productiva. Los resultados del levantamiento de información reflejan que el 90% de las operarias considera que la falta de un sistema de incentivos no salariales reduce drásticamente su motivación y sentido de pertenencia. Esta carencia de "salario emocional" ha gestado un clima laboral tenso, incrementando la tasa de errores en el moldeado y limitando el volumen de salida diario de la fábrica.
- Se concluye que el diseño de un Programa de Bienestar Laboral fundamentado en la Administración del Comportamiento Organizacional es la estrategia técnica idónea para revertir la ineficiencia detectada en la microempresa. Al estructurar tácticas gerenciales exactas como el sistema de pausas operativas y las matrices de incentivos, el modelo diseñado se consolida como una herramienta factible, de bajo costo operativo, que garantiza la mitigación de la fatiga, la optimización del clima organizacional y el incremento de la rentabilidad a largo plazo.

14.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la gerencia abandonar la administración reactiva e implementar de manera estricta la política de "Pausas Operativas Activas", estableciendo intervalos de descanso guiado de 5 minutos por cada 3 horas de trabajo continuo. Esta medida, acompañada de la adecuación de asientos o reposapiés en las mesas de empaque, es fundamental para erradicar el desgaste físico que afecta a la mayoría de la plantilla, garantizando un flujo de producción constante que elimine los cuellos de botella diarios.
- Se sugiere institucionalizar de forma prioritaria el programa de "Salario Emocional" para neutralizar la alta desmotivación detectada en las operarias. Es imperativo habilitar el mural "Estrella Productiva Chocovalle" y oficializar los beneficios corporativos propuestos, como la tarde libre por onomástico y la entrega de bonos en especie al superar el 110% de la meta mensual. Estas acciones fidelizarán al talento humano y transformarán la tensión operativa en un ambiente de sana competencia y colaboración.
- Se insta a la administración de "Chocovalle" a ejecutar de forma íntegra las fases, cronogramas y talleres del Programa de Bienestar Laboral diseñado, asumiendo un liderazgo participativo en las sesiones de evaluación de desempeño (feedback uno a uno). Adoptar este modelo formal de gestión del talento humano permitirá a la fábrica no solo superar sus metas de producción actuales, sino a sentar las bases organizacionales para aplicar a futuras certificaciones de calidad en la agroindustria cacaotera.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Achote Caisaguano, M. M., Tunja Castro, D. T., & Montero Reyes, Y. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral del talento humano en la Federación Deportiva de Cotopaxi*. Investigación, Tecnología e Innovación, 14(15).
<https://doi.org/10.53591/iti.v14i15.1434>
- Aguilar, B., Quezada, C., Pérez de Armas, M., & Reigosa, L. A. (2025). *Impacto de la flexibilidad laboral en la productividad y bienestar de empleados, en empresas tecnológicas de Guayaquil*. Universidad Y Sociedad, 17(1),:
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4909>
- Álava Rosado, M. X., Romero Vega, V. G., Mendoza Saltos, M. F., & Palma Macías, G. R. (2025). Auditoría administrativa para la mejora de la eficiencia operativa en las organizaciones. Revista Ñeque.
- Álvarez, A. E. (2024). *Salud mental en el trabajo*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/75729>
- Arias, O. F. (2024). *Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones sistemáticas*.
<https://www.bing.com/ck/a?!&&p=fdc35f709ad3bfe882d21d8e3f5fe390f3531e6373b24033e29a3b3761204eeJmltdHM9MTc2NTA2NTYwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=3bb5757b-b256-6352-2b1c-61c8b34a6269&psq=La+investigaci%3%b3n+tambi%3%a9n+ser%3%a1+bibliogr%3%a1+fica+o+docume>
- Arones, G. J. (2025). *Propuesta de un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional para disminuir los factores de riesgos laborales en la minería artesanal, Acari, Arequipa*.
<https://repositorio.unica.edu.pe/items/5acb4ddb-500e-49a5-9e49-e07d21076712>
- Asurza, B. X., & Pérez, H. F. (2024). *Implementación de planeamiento y control de la producción en la empresa Azorza para cumplir con los plazos de entrega en el año 2023*.
<https://repositorio.upn.edu.pe/item/81c723ac-269b-4a45-a4e6-feec75fe7447>
- Atehortua, G. E. (2024). *Publicación: Hacia un entorno laboral más efectivo : propuesta de intervención para el fortalecimiento de la estrategia 'Todo por el Bienestar Laboral' en el Bienestar de la Escuela de Microbiología*.
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/entities/publication/dc9cc9ff-0fac-4db8-9a44-e570931f6513>

- Benavides, A. F. (2025). *Plan de optimización de costos aplicando la guía del PMBOK® para mejorar la eficiencia y rentabilidad en la producción de dulce de mano de res, de la Fábrica Dulce Tradición Benavides*.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/66697>
- Caiza, P. J., & Chanaluisa, A. J. (2023). *Control de línea de producción basada en indicadores de rendimiento operacional en la empresa Automecano del Sur*.
<https://repositorio.utc.edu.ec/items/fc43fd98-1d21-40cd-8a67-593b1ba497dd>
- Calderón, G. S., Paula, A. G., Coronel, S. J., & Vásquez, S. V. (2025). *Análisis del impacto económico de los productos no conformes en la rentabilidad de una empresa cementera*. *Perspectivas Sociales y Administrativas*, Vol. 3, N°. 2, págs. 33-44:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10303691>
- Camacho, V. J., Cervantes, E. F., & Cesín, V. (2021). *Los alimentos artesanales y la modernidad alimentaria*. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*:
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2395-91692019000100201
- Correa, C. E. (2024). *Gestión de indicadores y el recurso humano como estrategias de mejora en el área de mantenimiento de una industria de lácteos*.
<https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/0b15621d-1534-485e-b928-d4cd4fdb6457/content>
- De La Riva, A. J., & Vasquez, C. R. (2024). *Implementación de mejora del proceso de fabricación de productos de acero inoxidable para reducir los productos no conformes utilizando Lean Manufacturing*.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/682776>
- Escobar, F. S. (2024). *La práctica de la metodología cualitativa*. Dykinson:
<https://books.google.com.ec/books?id=rJ1YEQAAQBAJ&dq=Se+elige+la+entrevista+porque+permite+una+interacci%C3%B3n+profunda+y+directa,+facilitando+la+exploraci%C3%B3n+de+temas+complejos,+la+comprensi%C3%B3n+de+las+perspectivas+individuales+y+la+obtenci%C3%B3n>
- González, B. L., Gómez, R. C., Rodríguez, V. A., Fernández, d. C., & Vásquez, P. M. (2025). *Investigación mixta: ¿qué es y qué no?* *Revista Colombiana de Psiquiatría*:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0034745024000362>

- González, G. Y. (2024). *Las Nuevas Metodologías Educativas que Desarrollan Habilidades y Competencias Mediante Estrategias Internas que Optimizan la Capacitación de Personal de las Organizaciones*. <http://159.203.148.56/xmlui/handle/123456789/1953>
- Gutiérrez, R. P. (2021). *Salud mental en las organizaciones*. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/entities/publication/26b531e0-4f3e-40cd-843f-6ba510aa86bd>
- Guzmán, E. M., & Novoa, H. K. (2024). *Bienestar laboral para el desarrollo del capital humano: Una revisión sistemática (2013-2023)*. <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/7455>
- Hernández, F. E., Hernández, F., & Paredes, C. M. (2024). *Transformando el capital humano.: Una realidad en el desarrollo de las organizaciones*. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=zzU_EQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Una+tasa+de+rotaci%C3%B3n+elevada+se+interpreta+como+una+medida+de+la+vulnerabilidad+del+conocimiento+organizacional,+ya+que+la+experiencia+y+la+pericia+se+disipan+constantemente
- Hernandez, M. S., & Duana, A. (2020). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA, 9(17), 51–53.: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/6019>
- Humberto Gutiérrez Pulido. (2021). *Control estadístico de la calidad y seis sigma (4.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). *Human talent management models in the international context*. Política, Globalidad y Ciudadanía. <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>
- Jiménez, Z. D., & Mazuera, C. A. (2024). *Caracterización de la cultura de riesgo en entidades públicas alcaldías del departamento de Risaralda – Colombia. Año 2024*. <https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/fe54f9df-c47d-48ff-ae5b-67e88675ccb2>
- Martinez, C. (2018). *Investigación Descriptiva: Tipos*. <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=1bd39f26cfb8e7cbd08e01e94c9a9ed84b7e878d778ff83a842ff54c0acfbffeJmltdHM9MTc2NTA2NTYwMA&pfn=3&ver=2&hsh=4&fclid=3bb5757b-b256-6352-2b1c-61c8b34a6269&psq=Se+considera+una+investigaci%C3%B3n+de+tipo+descriptiva+&u=a1aHR0cHM6Ly9>

- Monroy, R. M. (2024). *Centros de Formación o Capacitación* .
<https://159.203.148.56/xmlui/handle/123456789/1955>
- Moreno, H. D. (2024). *Causas de ausentismo laboral de los empleados de una empresa administrativa en el área de Call Center de la ciudad de Medellín, durante el primer semestre del año 2023*. <https://repository.uniminuto.edu/items/7d8ea240-51f4-46a1-a740-8224da213bd2>
- Noel, M. J. (2025). *Diseño de indicadores para medir el impacto del ausentismo laboral en el costo de MO de la planta Chancay Sur de Copeinca en el periodo 2017 - 2019*. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/0af46163-74e1-474c-8df8-ce2e69259552>
- Obando, J. C. (2024). *La baja estabilidad y disponibilidad afectan directamente la calidad del producto debido a la falta de uniformidad en la ejecución de las tareas. Adicionalmente, socava la cohesión y la moral del equipo restante, quienes a menudo deben asumir la carga de* . <https://repositorio.una.ac.cr/items/6e6453b8-8382-428d-94ab-175a15197b42>
- Olaz, C. Á., & Ortiz, G. P. (2022). *CÓMO LOGRAR UN BUEN CLIMA LABORAL: Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*. <https://books.google.com.ec/books?id=RyFhEAAAQBAJ&dq=La+Percepci%C3%B3n+del+Clima+Laboral+es+un+diagn%C3%B3stico+psicosocial+que+mide+la+calidad+del+ambiente+interno+de+la+organizaci%C3%B3n,+entendido+como+las+interpretaciones+y+sentimientos+colectivos+qu>
- Osada, J., & Salvador, C. J. (2021). *Estudios “descriptivos correlacionales”: ¿término correcto?* Revista médica de Chile: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872021000901383
- Pallaroso, G. R., Rendon, G. d., Carreño, R. C., & Muñoz, P. K. (2024). *Gestión de Talento Humano* . <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/2da36515-a385-41dc-8c98-456deb1db906/content>
- Patiño, O. P., & Sánchez, V. F. (2024). *Análisis del Bienestar Laboral, la Productividad y la Retención del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)*. Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando, 5(1), 878–896. : <https://revista.gnerando.org/revista/index.php/RCMG/article/view/231>

- Peña, C. G. (2021). *Propuesta de modelo de engagement laboral en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) para mejorar el clima organizacional*. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10339>
- Pérez, M. H., & Toapanta, C. M. (2024). *Diseño de un plan de capacitación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda*. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/4108>
- Ramirez, T. D., Gonzalez, J. E., Salazar, V. L., Giraldo, G. M., & Padierna, A. S. (2025). *Clima Organizacional y Bienestar Laboral del Área de Gestión Humana en Comfenalco Antioquia*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/66101>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson.
- Romero, G. N., & Villa, G. A. (2025). *La motivación y el bienestar laboral como estrategia para potenciar el desarrollo profesional y fidelización de los empleados - Caso de Trucco's Jeans*. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/c2733510-4db9-4a96-b639-099143166466/content>
- Romero, S. E., Gómez, P. J., Conza, Z. L., & Coronel, V. I. (2024). *Evaluación de Riesgos y Estrategias de Prevención en Salud Ocupacional y Gestión Ambiental en el Lugar de Trabajo*. <https://colloquiumbiblioteca.com/index.php/web/article/view/166>
- Salvador, P. R. (2024). “*Aplicación de un sistema de seguridad y salud ocupacional bajo la Norma OHSAS 18001 en las obras de la municipalidad del distrito Daniel Alomía Robles, provincia de Leoncio Prado, 2023*”. <https://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14257/5619/Salvador%20Puri%20C%20Ruben%20Nando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tejero, G. M. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa*. <https://ruidera.uclm.es/server/api/core/bitstreams/fdf77886-6075-453a-b7cc-731232b56e77/content>
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. G. (2006). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar : <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2817>
- Valero, V. G. (2025). *Gestión de talento humano y su repercusión en la productividad de los trabajadores agrícolas de la empresa reybanpac cl. zona vergel cantón Quevedo, año 2023*. <https://repositorio.uteq.edu.ec/items/f32c9cb6-8c1e-47d2-9718-9dac8912133e>

- Vargas, C. Z. (2009). *LA INVESTIGACIÓN APLICADA: UNA FORMA DE CONOCER LAS REALIDADES CON EVIDENCIA*. Revista Educación 33(1), 155-165:
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Zambrano, R. G., Álvarez Pincay, D. E., & Yoza Rodríguez, N. R. (2021). *LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS, REALIDADES Y PERSPECTIVAS*. Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria, 5(3), 127–140.:
<https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesciencias/article/view/568>
- Zuluaga, C. E., & Ospina, C. D. (2023). *Diseño de estrategia para disminuir la alta rotación del personal administrativo de Coordinadora de Tanques S.A.S.* .
<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/4d67586b-61eb-4379-8822-3acda1dbc12e/content>