



Propuesta de un Plan de Capacitación sobre la importancia de la comunicación efectiva en la gestión de conflictos laborales en la microempresa “Pastelería y Cafetería Jhony, ubicada en la ciudad La Joya de los Sachas, provincia de Orellana, año 2025.

Jacinto Ramón Párraga Peñarrieta

Directora

Ing. Liliana María Bermeo Gaona

Trabajo de Plan de Proyecto Integrador de Grado

Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI

Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

D.M. Quito, 30 de abril de 2025

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado está primordialmente dedicado a mis padres Ramón Párraga, Blanca Peñarrieta y seres queridos que constantemente me han apoyado para llegar a culminar mi carrera. A mis amigos y jóvenes que siempre tienen el valor de seguir adelante, pese a las adversidades.

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes y directivos del Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI que con sus orientaciones académicas me ayudaron a comprender conseguir conocimientos útiles para la Gestión del Talento Humano.

A todos mis compañeros (as) que compartieron sus aprendizajes conmigo, sin egoísmos ni limitaciones.

Un especial agradecimiento a la Ing. Liliana María Bermeo Gaona, asesora y directora del Proyecto, por su paciencia y esmero para que yo pueda cumplir con este requisito académico.

A todas las personas que de una u otra manera me apoyaron para cumplir mis metas académicas.

AUTORÍA

Yo, Jacinto Ramon Párraga Peñarrieta, autor del presente informe de investigación, me responsabilizo por los conceptos, opiniones y propuestas contenidos en el mismo.

Atentamente,

Jacinto Ramón Párraga Peñarrieta

D.M. Quito, 30 de abril de 2025

DECLARACIÓN DE CESIÓN DE DERECHOS DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Conste por el presente documento la cesión de los derechos en trabajo fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Ing. Liliana María Bermeo Gaona por sus propios derechos en calidad de Tutora del trabajo de fin de carrera; y el Sr. Jacinto Ramon Párraga Peñarrieta por sus propios derechos, en calidad de autor del trabajo fin de carrera.

SEGUNDA: El Sr. Jacinto Ramon Párraga Peñarrieta realizó el trabajo de fin de carrera titulado: **“Propuesta de un Plan de Capacitación sobre la importancia de la comunicación efectiva en la gestión de conflictos laborales en la microempresa “Pastelería y Cafetería Jhony, ubicada en la ciudad La Joya de los Sachas, provincia de Orellana, año 2025.”**, para optar por el título de Tecnólogo Superior en Gestión del Talento Humano en el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, bajo la dirección de la Ing. Liliana María Bermeo Gaona. A su vez autorizo a la biblioteca del Tecnológico Superior Internacional Universitario ITI, para que pueda registrar en el repositorio digital y difunda esta investigación con fines netamente académicos. Es política del

Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, que los trabajos fin de carrera se apliquen, se materialicen y se difundan en beneficio de la comunidad.

TERCERA: Los comparecientes, ING. Liliana María Bermeo Gaona, Tutora del trabajo fin de carrera y la Sr. Jacinto Ramon Párraga Peñarrieta, como autor del mismo, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos en el trabajo fin de carrera titulado: **Propuesta de un Plan de Capacitación sobre la importancia de la comunicación efectiva en la gestión de conflictos laborales en la microempresa “Pastelería y Cafetería Jhony, ubicada en la ciudad La Joya de los Sachas, provincia de Orellana, año 2025”**, autorización para que el ITI pueda utilizar este trabajo en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

CUARTA: Las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Ing. Liliana Bermeo Gaona

Jacinto Párraga Peñarrieta

D.M. Quito, 30 de abril de 2025

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
AUTORÍA.....	iv
Declaración de Cesión de Derechos de Trabajo de Fin de Carrera.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN	x
Introducción	1
Nombre del Proyecto:	1
Antecedentes	1
Problema de la investigación	5
Formulación del problema de investigación	5
Definición del problema	6
Idea a defender.....	7
Sujeto de estudio	6
Campo de Acción.....	7
Justificación	7
Objetivos	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO I	9
Fundamentación Teórica	10
Pastelería y Cafetería Jhony	10
Antecedentes históricos	10
Filosofía Organizacional	11
Misión	11
Visión	12
Propósito	12
Valores.....	12
Viabilidad.....	12
FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS (FODA Institucional)	
.....	13
FODA. Pastelería y Cafetería Jhony	14
Nota. Elaboración propia FODA.	14
Organigrama	15
Fundamentación Conceptual.....	16
¿Qué es la comunicación efectiva?	16
Comunicación asertiva.....	17
Métodos de comunicación efectiva.....	18
Técnicas de comunicación efectiva verbal.....	18
Comunicación no verbal o gestual	19
Comunicación sincrónica y comunicación asincrónica	21
Habilidades de escucha	22
Ruido en la comunicación.....	23
Beneficios de la comunicación efectiva.....	25
Elementos de una comunicación efectiva	27

Conflicto Laboral	28
¿Qué es un conflicto laboral?.....	28
Causas que motivan los conflictos laborales.....	29
Conflictos laborales de acuerdo con los involucrados	31
Principales técnicas de gestión de conflictos	32
Procedimiento de la Mediación Laboral	33
La conciliación.....	34
El arbitraje.....	34
Fundamentación legal	36
Constitución de la República del Ecuador.	36
Art. 190.- (Medios alternativos de solución de conflictos).	36
Código del Trabajo.....	36
Ley de Arbitraje y Mediación	36
Ley Orgánica de Empresas Públicas	37
Marco legal para mantener una comunicación efectiva.....	37
Ley Orgánica de Comunicación.....	37
Ley Orgánica de Telecomunicaciones.....	37
Constitución de la República del Ecuador	37
Códigos de Conducta y Políticas Editoriales	37
Análisis de la zona de estudio	38
CAPÍTULO II	39
DIAGNÓSTICO	39
Metodología de la Investigación.....	39
Investigación Cualitativa	39
Preparación	39
Trabajo de campo (recolección de datos).....	39
Análisis de datos	40
Aspectos inherentes a la investigación cualitativa.....	40
Técnicas e instrumentos de investigación.....	40
Técnica: Encuesta.	40
Instrumento de investigación	41
Cuestionario.	41
Universo y Muestra.....	41
Población Universo.....	41
Muestra.	42
ENCUESTA A 12 EMPLEADOS DE LA PASTELERÍA Y CAFETERÍA JHONY	¡Error!
Marcador no definido.	
Análisis e interpretación de resultados.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO III.....	54
PROPUESTA	54
Descripción de la propuesta	54
Objetivos de la propuesta.....	54
Objetivo General.....	54
Objetivos Específicos.....	55
Viabilidad.....	55
Desarrollo de la Propuesta	56
CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	58
Presupuesto	60
CONCLUSIONES	61

RECOMENDACIONES.....	61
Referencias.....	62
ANEXO 1	67
ANEXO 2	69
ANEXO 3	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género.....	43
Tabla 2. Pregunta 1. ¿Conoce usted sobre la importancia de una buena comunicación entre los empleados de la microempresa?	44
Tabla 3. Pregunta 2. ¿Existen malos entendidos respecto al trabajo en cada empleado?	45
Tabla 4. Pregunta 3. ¿Los empleados dialogan con frecuencia con respecto a los objetivos y metas de la microempresa?	46
Tabla 5. Pregunta 4. ¿Se siente con la confianza de expresar sus preocupaciones a sus superiores?	47
Tabla 6. Pregunta 5. ¿Cree que sus superiores comunican sus expectativas de manera clara?.....	48
Tabla 7. Pregunta 6. ¿Existe sobrecarga en el trabajo de los empleados?.....	49
Tabla 8. Pregunta 7. ¿Cree que los conflictos en el trabajo afectan su productividad?	50
Tabla 9. Pregunta 8. ¿Existen diferencias salariales entre los empleados que desempeñan las mismas tareas o funciones?.....	51
Tabla 10. Pregunta 9. ¿Los trabajadores se van o no hay estabilidad de empleados porque no se cumplen las expectativas laborales de sueldos y roles?.....	52
Tabla 11. Pregunta 10. ¿Ha recibido capacitación sobre el manejo de la comunicación efectiva para la gestión de conflictos laborales?	53
Tabla 12. Plan de capacitación.....	56
Tabla 13. Cronograma de capacitación	58
Tabla 14. Presupuesto del Plan de Capacitación.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	4
Figura 2.	14
Figura 3.	15
Figura 4. Género de encuestados	43
Figura 5. Importancia de una buena comunicación	44
Figura 6. Malos entendidos en el trabajo	45
Figura 7. Frecuencia de diálogo en la microempresa.....	46
Figura 8. Confianza con los superiores para expresar preocupaciones.....	47
Figura 9. Comunicación clara de expectativas de sus superiores	48
Figura 10. Sobrecarga en el trabajo de los empleados	49
Figura 11. Los conflictos laborales afectan la productividad.....	50
Figura 12. Existencia de diferencias salariales entre trabajadores	51
Figura 13. Estabilidad de empleados	52
Figura 14. Curso de capacitación sobre comunicación efectiva para gestión de conflictos laborales.....	53

Propuesta de un Plan de Capacitación sobre la importancia de la comunicación efectiva en la gestión de conflictos laborales en la microempresa “Pastelería y Cafetería Jhony, ubicada en la ciudad La Joya de los Sachas, provincia de Orellana, año 2025”.

Jacinto Ramón Párraga Peñarrieta

Ing. Liliana María Bermeo Gaona

D.M. Quito, 30 de abril 2025

RESUMEN

El Plan de Capacitación sobre la importancia de la Comunicación Efectiva para la Gestión de conflictos Laborales es una estrategia de desarrollo de personal en la Pastelería y Cafetería Jhony con el propósito de potenciar la productividad de la microempresa y ofrecer mejores productos y atención al cliente. Con la investigación diagnóstica realizada para conocer la situación del problema, se ha determinado la necesidad de capacitación en temas básicos de comunicación efectiva para gestionar conflictos laborales para lograr mayor eficiencia y efectividad. El presente plan contiene la siguiente estructura, análisis de necesidades, definición de objetivos, diseño de contenidos, selección de metodología, cronograma, asignación de recursos, implementación, evaluación del plan y actualización del plan. La fundamentación teórica está apoyada por información calificada sobre los temas propuestos y la fundamentación legal que se sustenta en la Constitución de la República del Ecuador año de la constitución y otras leyes que garantizan este plan de capacitación.

PALABRAS CLAVE: Capacitación, comunicación efectiva, riesgos laborales, productividad

INTRODUCCIÓN

Nombre del Proyecto:

Propuesta de un Plan de Capacitación sobre la Importancia de la Comunicación Efectiva en la Gestión de Conflictos Laborales en la microempresa “Pastelería y Cafetería Jhony, ubicada en la ciudad La Joya de los Sachas, provincia de Orellana, año 2025”.

Antecedentes

“La comunicación efectiva juega un papel fundamental en el éxito laboral de los individuos y las organizaciones. Según un estudio realizado por el Instituto de Investigación de Capacidades Humanas, el 75% de los empleadores consideran que las habilidades de comunicación son uno de los factores más importantes al momento de contratar personal. Además, se estima que el 60% de los problemas en el lugar de trabajo se deben a una comunicación ineficaz, lo que resulta en errores, malentendidos y conflictos que impactan en la productividad y la moral de los empleados”. (Equipo de edición de Vorecol, 2024)

Las relaciones humanas en una microempresa, empresa o cualquier institución pública o privada son determinantes en el éxito laboral, porque también determinan las relaciones laborales. Tanto las relaciones humanas como las relaciones laborales necesitan de una excelente comunicación efectiva para evitar los conflictos laborales. “En **Ecuador**, la mediación se ha convertido en una herramienta fundamental para solucionar disputas y evitar el largo proceso judicial. La mediación busca fomentar el diálogo entre las partes involucradas, promoviendo la comunicación, el entendimiento mutuo y la búsqueda conjunta de soluciones. A través de este proceso, se busca llegar

a acuerdos satisfactorios para todas las partes, evitando así desgastes emocionales y económicos innecesarios”. (Equipo de Expertos en Jurídico de la Universidad Internacional de Valencia., 2024)

De acuerdo a los expertos en Jurídico de la Universidad Estatal de Valencia uno de los procesos más importantes para resolver los conflictos es promover la comunicación a través del diálogo en una relación armoniosa entre los involucrados, de esta forma las microempresas pueden llegar al éxito laboral cuando enfatiza el entendimiento mutuo entre las partes en conflicto.

Con estos antecedentes teóricos, se ha indagado previamente con una encuesta a los empleados en la “Pastelería y Cafetería Jhony”, sobre la existencia de un Plan de Capacitación y/o conocimientos previos para resolver conflictos laborales mediante la comunicación efectiva y se determina que en esta micro empresa no existe nada sobre esta estrategia.

Este trabajo investigativo tiene el propósito de consolidar las relaciones laborales con la práctica de una comunicación efectiva para la resolución de conflictos y proyectar a la microempresa “Pastelería y Cafetería Jhony” como un modelo de microempresa en el manejo de personal y éxito económico.

En los diálogos previos se identifica que existe la voluntad plena de todos los empleados y el propietario para participar en la capacitación sobre la comunicación efectiva y la gestión y resolución de conflictos, de tal forma que, desean involucrarse plenamente en el Plan de Capacitación mencionado, porque este aspecto mejorará la producción y el bienestar de todos.

Acerca de la comunicación efectiva en el trabajo se manifiesta que: “Las comunicaciones en el trabajo son aquellas conexiones que se establecen en torno a asuntos de proyectos del trabajo. Saber cuándo y cómo comunicarse de manera efectiva puede ayudarte a reducir la falta de comunicación, evitar malentendidos, aumentar la motivación del equipo, reforzar la colaboración y fomentar la confianza. Los equipos que saben cómo comunicarse de manera efectiva con respecto al trabajo están mejor preparados para enfrentar situaciones difíciles y de crisis”. (Martins, 2024)

El objetivo principal de la capacitación es desarrollar competencias a través del aprendizaje de conocimientos y habilidades necesarios para identificar, analizar y resolver conflictos que puedan darse en la microempresa “Pastelería y Cafetería Jhony” y que afectarían al ambiente de trabajo a nivel individual y grupal.

Además, se fomentará el trabajo en equipo para proporcionar soluciones sostenibles en forma colaborativa, utilizando técnicas de comunicación efectiva: estimular la participación y el sentido de pertenencia de los empleados en el entorno laboral, reuniones de equipo, sesiones individuales de evaluación, recepción de información, comunicaciones acerca del estado o progreso de la microempresa, colaboración entre empleados o trabajadores, comunicación verbal y no verbal y otros que estimulará la convivencia pacífica y armónica, comunicación sincrónica y asincrónica, cuyo resultado será más producción y éxito laboral.

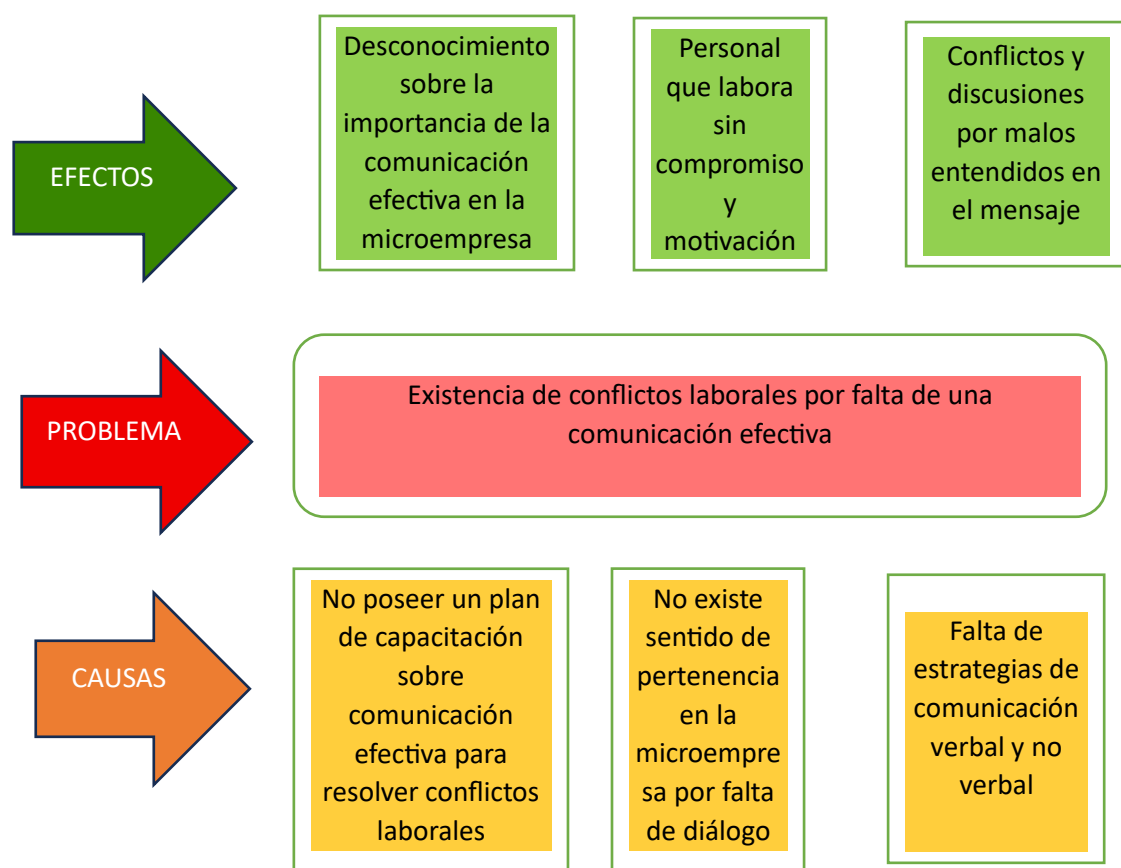
Para que haya una comunicación efectiva es necesario saber que es un proceso en el cual se comparten ideas, emociones, pensamientos, sentimientos que son parte de la afectividad, pero también conocimientos e información de una forma clara,

pensando siempre en qué y cómo lo va a entender la otra persona. Es muy importante saber escuchar al interlocutor.

La comunicación verbal se realiza mediante el uso de palabras y es lo que más se utilizan diariamente en las empresas e instituciones, por lo que es necesario saber utilizar las palabras correctas para expresar las ideas, pensamientos y emociones, cuidando de no herir susceptibilidades del interlocutor, estas habilidades y competencias determinarán que las conversaciones sean productivas en el ámbito laboral.

Figura 1.

Árbol de Problemas



Nota. Elaboración propia.

Problema de la investigación

A partir del análisis realizado mediante el árbol de problemas, se identificó que la microempresa “Pastelería y Cafetería Jhony” enfrenta dificultades relacionadas con conflictos laborales derivados de una comunicación poco efectiva entre los trabajadores. Se observa que la ausencia de procesos de capacitación sobre comunicación en el ámbito laboral limita el desarrollo de habilidades que permitan a los colaboradores expresar sus ideas, escuchar a los demás y resolver desacuerdos de manera adecuada. Esta situación genera confusiones, malos entendidos y tensiones entre los miembros del equipo de trabajo.

Cuando estas dificultades no se abordan oportunamente, pueden afectar el ambiente laboral y disminuir el sentido de compromiso de los trabajadores con la empresa. Como consecuencia, se debilita la motivación del personal y se reduce la posibilidad de fortalecer el trabajo en equipo y el crecimiento de la organización.

Frente a esta realidad, se considera pertinente proponer un proceso de capacitación orientado a fortalecer la comunicación efectiva, con el propósito de mejorar la gestión de los conflictos laborales y promover relaciones de trabajo más respetuosas y colaborativas dentro de la microempresa.

Formulación del problema de investigación

¿La falta de comunicación efectiva influye en la existencia de conflictos laborales en la microempresa “Pastelería y Cafetería Jhony”, ubicada en la ciudad Joya de los Sachas, provincia de Orellana, ¿durante el año 2025?

Definición del problema

La microempresa “Pastelería y Cafetería Jhony” por sus 17 años de trayectoria al servicio de la población de la ciudad Joya de los Sachas ha ido creciendo paulatinamente hasta convertirse en un lugar frecuentado con preferencia por niños y jóvenes que degustan de sus productos, pero al mismo tiempo que exigen más variedad en sus servicios, lo que implica un compromiso de crecimiento de sus empleados con la microempresa.

Ante esta realidad la microempresa tiene algunos como lograr buenas relaciones humanas entre sus empleados a través de la comunicación efectiva para que exista un alto grado de pertenencia y se eviten al máximo las discusiones estériles y conflictos laborales que impactan negativamente en el crecimiento de la organización. Sin embargo, muchas competencias no pueden mejorar cuando no hay conocimientos sobre comunicación efectiva, no se pone en práctica esos conocimientos y no existe una buena actitud (valores humanos como el respeto, la solidaridad, la honestidad, la cooperación, la puntualidad). Por lo tanto, la propuesta es capacitar sobre la comunicación efectiva para la prevención y resolución de conflictos laborales.

Sujeto de estudio

Constituyen el equipo humano de 12 personas que trabajan directamente en la “Pastelería y Cafetería Jhony”, ubicada en la ciudad de La Joya de los Sachas, provincia de Orellana, en el año 2025.

Idea a defender

La implementación de un plan de capacitación orientado a fortalecer la comunicación efectiva para la resolución de conflictos laborales en la microempresa “Pastelería y Cafetería Jhony”, ubicada en La Joya de los Sachas, provincia de Orellana, contribuirá a disminuir los conflictos entre los trabajadores y favorecer un ambiente laboral más colaborativo, lo que puede reflejarse en un mejor desempeño de las actividades y en el desarrollo de la microempresa.

Campo de Acción

Es el Plan de Capacitación sobre Comunicación efectiva para la gestión de conflictos laborales en la microempresa “Pastelería y Cafetería Jhony”, ubicada en la ciudad de La Joya de los Sachas, provincia de Orellana, en el año 2025; contribuirá a prevenir conflictos y mejorar la producción.

Justificación

La presente investigación surge a partir de la necesidad de fortalecer el funcionamiento interno de la microempresa “Pastelería y Cafetería Jhony”, especialmente en aspectos relacionados con la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo. En muchos pequeños negocios, las tareas se desarrollan de manera práctica y cotidiana, pero no siempre se cuenta con herramientas que permitan manejar adecuadamente las diferencias de opinión o los desacuerdos que pueden surgir en el ambiente laboral. Por esta razón, resulta pertinente promover espacios de capacitación que ayuden a mejorar la comunicación y la forma en que se gestionan los conflictos dentro de la organización.

El desarrollo de habilidades comunicativas en el personal puede contribuir a

generar un ambiente de trabajo más respetuoso y colaborativo. Cuando las personas logran expresar sus ideas con claridad, escuchar a los demás y buscar soluciones de manera conjunta, se fortalecen las relaciones laborales y se facilita el cumplimiento de las actividades diarias. De esta manera, la capacitación en comunicación efectiva puede convertirse en una herramienta útil para mejorar la convivencia laboral y el desempeño de los trabajadores.

Además, el fortalecimiento de la organización interna de la microempresa puede tener efectos positivos en la calidad del servicio que se ofrece a los clientes. Un equipo de trabajo que se siente valorado, escuchado y comprometido con sus funciones tiende a desarrollar sus tareas con mayor responsabilidad y dedicación. Esto puede reflejarse en una mejor atención al público y en la consolidación de la confianza que la comunidad deposita en el negocio.

También es importante considerar que las microempresas cumplen un papel relevante en la dinámica económica y social de las localidades donde se desarrollan. En este sentido, la experiencia de mejorar los procesos internos mediante la capacitación puede convertirse en una referencia para otros pequeños emprendimientos que buscan fortalecer su organización y su capacidad de crecimiento.

Por lo tanto, la propuesta de implementar un plan de capacitación en comunicación efectiva para la gestión de conflictos laborales representa una oportunidad para apoyar el desarrollo de la microempresa, promover relaciones laborales más saludables y aportar a la construcción de un entorno de trabajo basado en el respeto, la colaboración y el compromiso compartido.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un Plan de Capacitación sobre Comunicación efectiva para gestionar los conflictos laborales en la “Pastelería y Cafetería Jhony”, ubicada en la ciudad La Joya de los Sachas, provincia de Orellana, año 2025, para contribuir al desarrollo del personal y mejora de la producción.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar sobre los conflictos laborales de la microempresa y el manejo de la comunicación efectiva, aplicando la encuesta como técnica de investigación para determinar los aspectos específicos de capacitación.
- Analizar la aplicación de la comunicación efectiva para gestionar los conflictos laborales diagnosticados, utilizando la bibliografía especializada correspondiente, para prevenir y/ solucionar conflictos laborales.
- Elaborar una propuesta de Plan de Capacitación en comunicación efectiva para gestionar los conflictos laborales en la micro empresa “Pastelería y Cafetería Jhony”, mediante la ejecución de talleres semestrales, para optimizar el desarrollo del personal y mejorar la producción.

CAPÍTULO I

Fundamentación Teórica

Pastelería y Cafetería Jhony

Antecedentes históricos

La Pastelería y Cafetería Jhony fue creada en el 15 de agosto del 2008, con la finalidad de que a través de este emprendimiento se pueda mejorar la economía familiar. Su servicio se focalizó en el sector urbano de la ciudad, más adelante las exigencias de la clientela se proyectó también al sector rural, por cuanto los pasajeros que viajan en la Cooperativa de Transporte Alejandro Labaka también se convirtieron en asiduos clientes.

Como es de rigor, el negocio cumple con todos los requisitos legales que exige el Municipio, el Cuerpo de Bomberos, el Ministerio de Salud y el ARCSA (La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria), de esta forma se garantiza que la prestación del servicio hacia los usuarios sea de lo mejor.

El área donde funciona la Pastelería y Cafetería Jhony abarca aproximadamente 50 metros cuadrados y está ubicada en el centro urbano de la ciudad Joya de los Sachas en un sector absolutamente comercial en donde funciona inclusive el mercado municipal. En la actualidad el personal de empleados de la microempresa es de 12 personas. (Anexo 3).

Durante el proceso de consolidación del negocio ha tenido que solventar la falta de estabilidad laboral de sus empleados por cuanto el cantón Joya de los Sachas es el que más produce petróleo y las empresas petroleras siempre captan trabajadores como chefs, cocineros, panaderos, utileros y más personas entendidas en gastronomía ofreciendo mejores sueldos, aparte de conflictos internos relacionados a la

comunicación y bienestar social.

El manejo del marketing en función de los intereses de los clientes ha sido de carácter empírico de parte de su propietario, ya que no se ha hecho un estudio de mercado ni se ha proyectado mejoras internas en la parte del conocimiento en el desarrollo del personal. Pese a estos factores importantes en la prosperidad de la microempresa, ésta ha crecido en la oferta y en la demanda, posicionándose como un negocio de éxito.

Aun así, la microempresa necesita fortalecer todo lo positivo y atender prioritariamente lo que le hace falta, especialmente en lo que concierne al desarrollo de personal y atención al cliente. Para lograr esto se necesita implementar un plan de capacitación sostenible que procure el mejoramiento permanente para que haya estabilidad laboral por la motivación intrínseca de los empleados y la satisfacción de los clientes, lo que se transformará en crecimiento económico del negocio.

Por lo expuesto, sería importante que luego de tantos años de vida en el negocio, se realice un Plan Operativo Anual que señale claramente las metas que desea alcanzar año tras año. Para esto es importante empezar con una planificación estratégica que empiece con un diagnóstico mediante la técnica del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Filosofía Organizacional

Misión

Pastelería y Cafetería Jhony tiene como misión primordial, proporcionar variedad de pasteles y cafés con calidad permanente, fomentando el trabajo con sentido de pertenencia a la microempresa y a la clientela de parte de los empleados.

Visión

Convertirse en una microempresa modelo en el cantón Joya de los Sachas y la región del norte amazónico del Ecuador, por medio de un excepcional servicio a los clientes.

Propósito

La Pastelería y Cafetería Jhony quiere innovar y nutrir a los ciudadanos que manifiestan su confianza en sus productos.

Valores

- Responsabilidad
- Honestidad
- Puntualidad
- Empatía
- Respeto

Los valores de la microempresa son las banderas de comportamiento diario para sostener el crecimiento y llegar a cumplir la misión y la visión institucional. La microempresa Pastelería y Cafetería Jhony con la práctica de estos valores aspira ofrecer, además de sus productos alimenticios, un lugar excelente para departir con la familia y amigos, propiciando la convivencia armónica de la sociedad.

Viabilidad

Para evaluar la viabilidad de este proyecto se han analizado algunos aspectos importantes a fin de asegurar su éxito y evitar pérdidas innecesarias, de esta manera se pueden tomar buenas decisiones y cumplir con lo planificado.

- Viabilidad técnica:

Gracias a los conocimientos aprendidos en el Instituto Tecnológico Internacional Universitario se dispone de conocimientos técnicos para llevar adelante el proyecto.

➤ Viabilidad económica:

Los costos para este proyecto no limitan su cumplimiento porque no son altos y están al alcance del estudiante proponente.

➤ Viabilidad legal:

Para el cumplimiento de este proyecto se ha considerado el marco legal ecuatoriano y las normas y más regulaciones del ITI.

➤ Viabilidad de mercado:

El grupo objetivo para la capacitación en Comunicación Efectiva en la Gestión de Conflictos Laborales es la microempresa Pastelería y Cafetería Jhony y constituyen 12 personas, que es una audiencia cautiva que asegura el cumplimiento del proyecto.

➤ Viabilidad organizacional:

Se cuenta con los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros adecuados para gestionar el proyecto.

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS (FODA INSTITUCIONAL)

“Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación

externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”. (Talancon, 2006)

Figura 2.

FODA. Pastelería y Cafetería Jhony

FORTALEZAS - Ubicación estratégica - Apertura al cambio y la innovación - Clientela en crecimiento - Consciente de la necesidad de capacitación	OPORTUNIDADES - Mejorar la imagen externa e interna de la microempresa - Recibir asesoramiento externo - Incrementar y diversificar la clientela - Implementar el desarrollo del personal mediante la capacitación
DEBILIDADES - Conflictos laborales por falta de comunicación efectiva - Falta de capacitación del personal - Escasas estrategias de marketing y atención al cliente - Imagen física del local por mejorar	AMENAZAS - Inestabilidad laboral de los empleados - Personal sin sentido de pertenencia a la microempresa - Pérdida de clientes - Incomodidad física en el servicio - Dificultad de fidelizar al personal por no poder competir con ofertas laborales petroleras

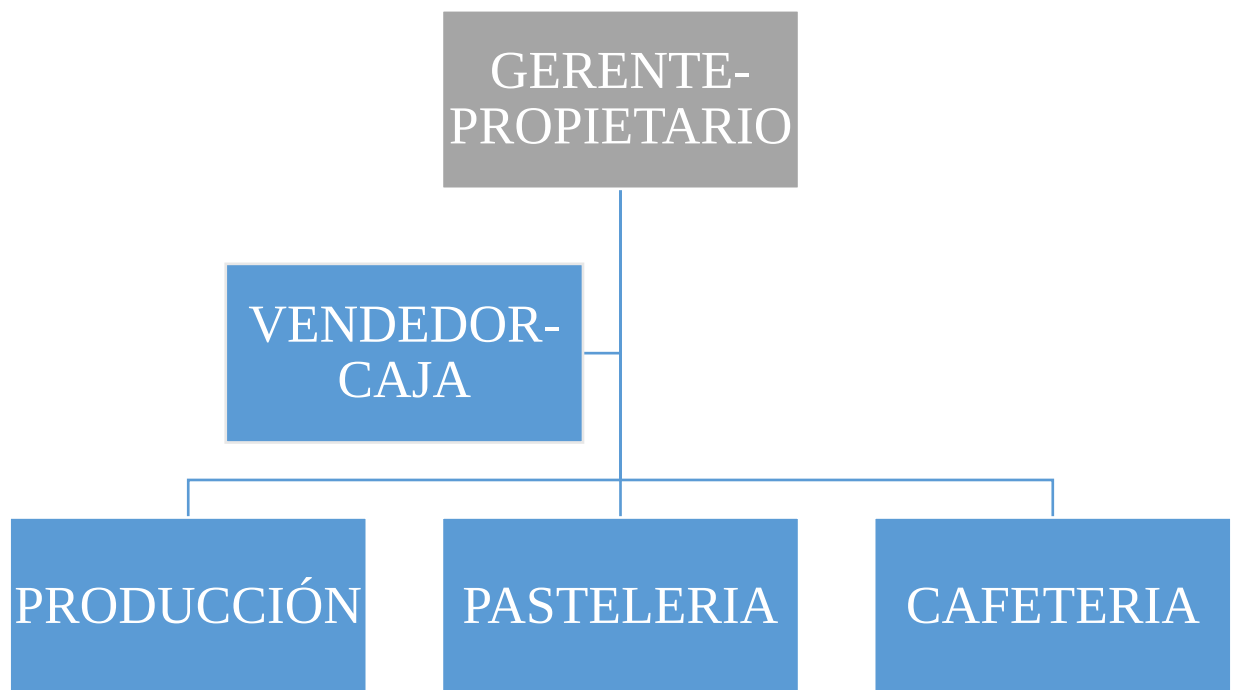
Nota. Elaboración propia FODA.

ORGANIGRAMA

“Como su propio nombre indica, el organigrama funcional de una empresa es aquel en el que predominan las funciones de cada trabajador o departamento. En otras palabras, este tipo de organigrama muestra las tareas específicas de cada miembro de la organización y del equipo que conforma”. (Beatriz Bedilla, 2023)

Figura 3.

Organigrama de la Microempresa Pastelería y Cafetería Jhony



Nota. Elaboración propia

FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

¿Qué es la comunicación efectiva?

La comunicación efectiva es un desafío crucial en el entorno actual, donde la claridad y la comprensión mutua son esenciales para el éxito en cualquier ámbito. Sin embargo, muchas personas enfrentan dificultades significativas en este aspecto, que pueden llevar a malentendidos frecuentes, conflictos innecesarios y una productividad reducida. La falta de habilidades para expresar ideas de manera clara y precisa a menudo resulta en instrucciones confusas, expectativas mal gestionadas y relaciones tensas tanto en el ámbito laboral como en el personal. (Rodríguez, s/a)

Figura 4

Tres Pilares de la Comunicación Efectiva en el Trabajo para Empresas Globales



Nota. Tres Pilares de la Comunicación Efectiva en el Trabajo para Empresas Globales, tomado de (Montezzana, 2023)

Comunicarse efectivamente tiene algunas exigencias como hablar bien, saber escuchar, respetar al interlocutor, emitir mensajes claros y concisos, ser empático y otros. En este tiempo de mucha tecnología, cuando los medios masivos de comunicación, las redes sociales, con el uso del Internet, también las personas deben considerar aprender a comunicarse porque un mensaje mal escrito, mal dicho o mal enviado puede causar conflictos en este caso, en la microempresa y también a nivel interpersonal.

Comunicación asertiva

La comunicación asertiva es la capacidad de expresar un mensaje, una actitud, un valor, una opinión o una emoción de forma activa, pero sin perjudicar ni agredir al interlocutor. Se trata de una forma de comunicar madura, en la que se emite un mensaje y se defienden los derechos de manera hábil y con la seguridad de que llegará correctamente al receptor del mismo.

Es muy habitual confundir el concepto de asertividad con la capacidad de «decir que no», pero el término es mucho más amplio y recoge otras muchas habilidades sociales implícitas en él. (Agencia comma, 2024)

Mientras que la comunicación efectiva se centra en transmitir un mensaje de manera clara y comprensible, la comunicación asertiva se enfoca en expresar opiniones, sentimientos y necesidades de forma respetuosa y segura.

De cualquier forma, se puede demostrar que ya sea la comunicación efectiva como la comunicación asertiva son procesos que tienen mucha importancia en la convivencia armónica de la microempresa.

Métodos de comunicación efectiva

- Comunicación escrita

La comunicación escrita es una habilidad crucial en la era de la información moderna. La mayoría de los trabajos requieren la comunicación escrita mediante correos electrónicos, cartas formales, notas, mensajes de texto o mensajería en línea. Las habilidades de comunicación escrita permiten dar instrucciones con eficacia... Todas las formas efectivas de comunicación escrita tienen estas cualidades: Completo: incluye todos los detalles relevantes, preciso: todos los detalles son correctos, apropiado: tiene el tono y el nivel de formalidad adecuados, composición: tiene ortografía y gramática correctas, claro: Es comprensible. (Equipo editorial de indeed, 2025)

- Comunicación verbal u oral

Una comunicación verbal eficaz permite que los mensajes transmitidos como emisor llegue claramente al receptor y se produzca un diálogo exitoso, es decir se cumpla el proceso de comunicación. Además, hay que procurar que la comunicación sea asertiva que significa mantener un ambiente comprensivo lleno de empatía, considerando lo que hoy se conoce como inteligencia emocional.

Técnicas de comunicación efectiva verbal

- Cuidar las palabras: Las ideas emitidas deben ser claras por medio de palabras entendibles y coherentes para evitar posibles interpretaciones.
- Cuidar el tono y volumen de voz: Se debe mantener un nivel de voz acorde a la situación en la que se encuentre el emisor.

- Ofrecer una comunicación constructiva: Debe generarse el intercambio de ideas objetivas, ya que esto incrementa las posibilidades de obtener un diálogo positivo.
- Manejar un nivel emocional adecuado: Se deben controlar adecuadamente las emociones, sentimientos y pensamientos que se generen durante la conversación para no perder el objetivo principal del diálogo. (Anáhuac, 2020)

Comunicación no verbal o gestual

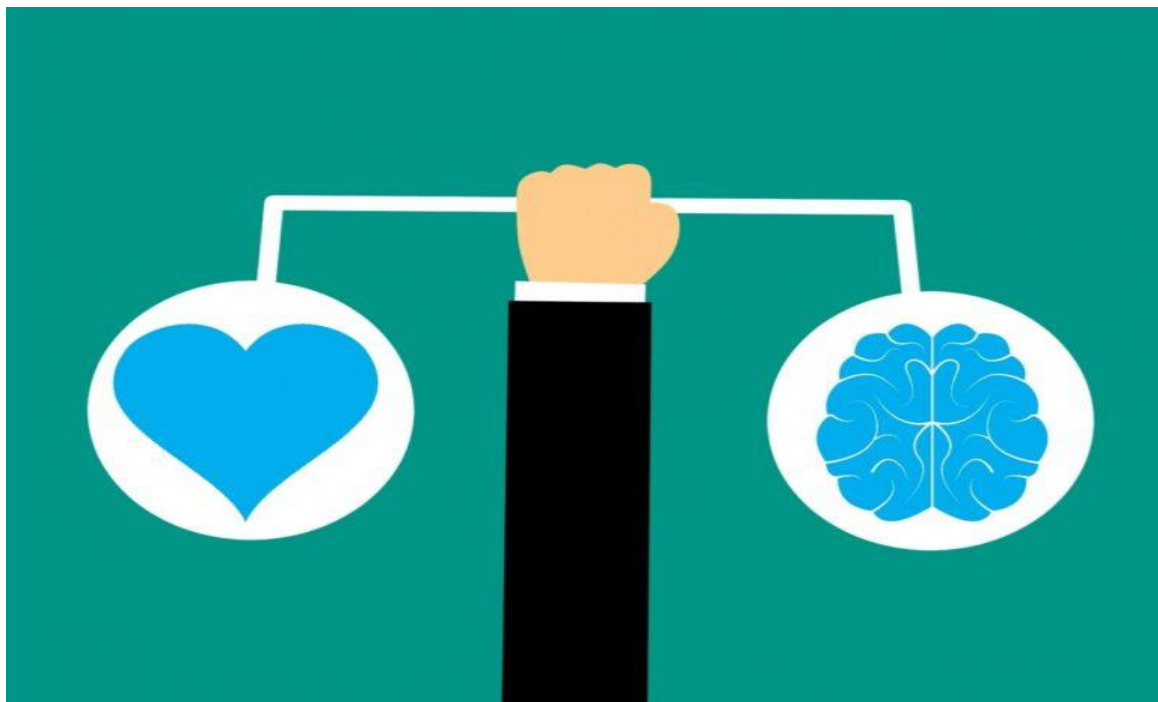
Aunque el hombre lleva más de un millón de años utilizando este tipo de comunicación, ésta no se ha empezado a estudiar nada más que hace sólo unas décadas. El investigador Albert Mehrabian descompuso en porcentajes el impacto de un mensaje: 7% es verbal, 38% vocal (tono, matices y otras características) y un 55% señales y gestos. El componente verbal se utiliza para comunicar información y el no verbal para comunicar estados y actitudes personales. Albert Mehrabian, afirmó que en una conversación cara a cara el componente verbal es un 38% y el 55% es comunicación no verbal. (Universidad Complutense de Madrid, s/a)

En 1967 el psicólogo investigador Albert Mehrabian realizó experimentos sobre comunicación y llegó a la conclusión de que el lenguaje verbal importa en un 7%, el tono de voz en un 38% y el lenguaje corporal importa en un 55%. Pero el problema **de estos estudios era que se basaban en la valoración de una locución de voz y en varios tonos de voz para expresar emociones.** Los sujetos que participaban en el experimento escuchaban estas grabaciones y luego, teniendo en cuenta sus impresiones, las calificaban.

(...) estos experimentos no son suficientes para determinar la importancia de las conclusiones y, mucho menos, para convertirlas en paradigmas de la comunicación.

Figura 5

Regla 7-38-55 de Albert Mehrabian



Nota. Regla 7-38-55 de Albert Mehrabian. Tomado de (Bengoa, 2024)

De acuerdo a Albert Mehrabian, existen varias formas de comunicación y más de la mitad de esas formas corresponde al lenguaje no verbal. Eso implica que cuando no se conoce sobre lenguaje no verbal, se pueden enviar mensajes errados y hasta ofensivos o poco empáticos al interlocutor. Un gesto, una señal con las partes de nuestra cara, las extremidades superiores, por ejemplo, pueden determinar disgustos o satisfacciones. Por ejemplo, el dedo índice hacia arriba, expresa que está bien, en cambio fruncir el ceño, significa disgusto o preocupación.

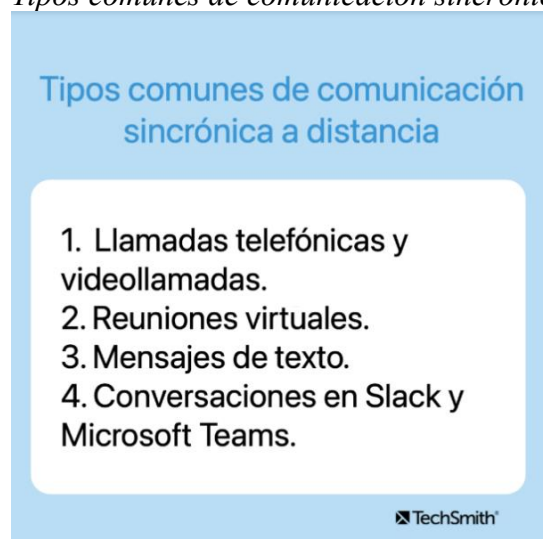
“Para comprender plenamente la comunicación no verbal, es importante saber a qué alude. En términos sencillos, la comunicación no verbal se refiere a todas las formas de comunicación que no implican palabras habladas o escritas. Esto incluye gestos, expresiones faciales, postura, contacto físico, y también comunicación paraverbal como tono de la voz y velocidad del habla”. (UNIR, La comunicación no verbal y sus características, 2024)

Comunicación sincrónica y comunicación asincrónica

La comunicación sincrónica ocurre cuando las personas interactúan entre sí coincidiendo en el tiempo. Es decir, el intercambio de los mensajes se produce en tiempo real, de manera simultánea... La comunicación asincrónica refiere a cualquier interacción entre dos o más personas que no se desarrolla en tiempo real. En esta forma de comunicación, no se da en simultáneo, sino de forma intermitente. (Terzakyan, 2025)

Figura 6

Tipos comunes de comunicación sincrónica a distancia



Nota. Tipos comunes de comunicación sincrónica a distancia. (Knott, s/f)

En pleno siglo XXI la tecnología y el uso de equipos para la intercomunicación es indispensable y puede significar simplificar el tiempo y los recursos, sin embargo, se hace indispensable saber usar los equipos y por sobre todo saber comunicarse en forma efectiva. Como menciona Terzakyan, para comunicarse en tiempo real, se lo hace al mismo tiempo entre emisor y receptor. Por ejemplo, una reunión mediante zoom, un chat por WhatsApp o una llamada telefónica es una comunicación sincrónica, en cambio en forma asincrónica sería cuando dejas un mensaje en el correo electrónico, en Instagram o WhatsApp para que el receptor los conteste después o cumpla instrucciones en otro momento.

Habilidades de escucha

La empatía y la escucha activa fomentan una comprensión más profunda y una comunicación más eficaz, lo que permite conectar con los demás a nivel personal. Estas habilidades permiten comprender mejor las diferentes perspectivas, responder con consideración y construir relaciones más sólidas. En el ámbito profesional, dominar la empatía y la escucha activa puede mejorar la colaboración, fortalecer el trabajo en equipo y potenciar el liderazgo. A medida que las empresas y organizaciones se vuelven más complejas y diversas, la capacidad de escuchar atentamente y empatizar te distinguirá. Estas habilidades ayudan a crear entornos donde las ideas fluyen libremente, se minimizan los malentendidos y los equipos trabajan juntos con mayor armonía. También son clave para desarrollar la inteligencia emocional, vital para afrontar los desafíos de un entorno laboral en constante cambio. (Musburger, 2024)

Figura 7
Pasos para la Escucha Activa



Nota. Pasos para la escucha activa. Tomado de (Arriaga, s/f)

“Cuando alguien habla, los demás escuchan”, repetía con frecuencia los padres cuando educaban a sus hijos. Este consejo cobra mucho valor a la hora de comunicarse dentro de una microempresa porque caso contrario no existiría comunicación y los mensajes no cumplirían con su objetivo e inclusive puede generar anarquía organizacional, por no saber escuchar. Para generar empatía entre las personas, una regla de comunicación es el respeto y si no se escucha atentamente cuando otros hablan, primero es una falta de respeto y luego no hay espacio para el diálogo, por lo tanto, tampoco se podría gestionar los conflictos.

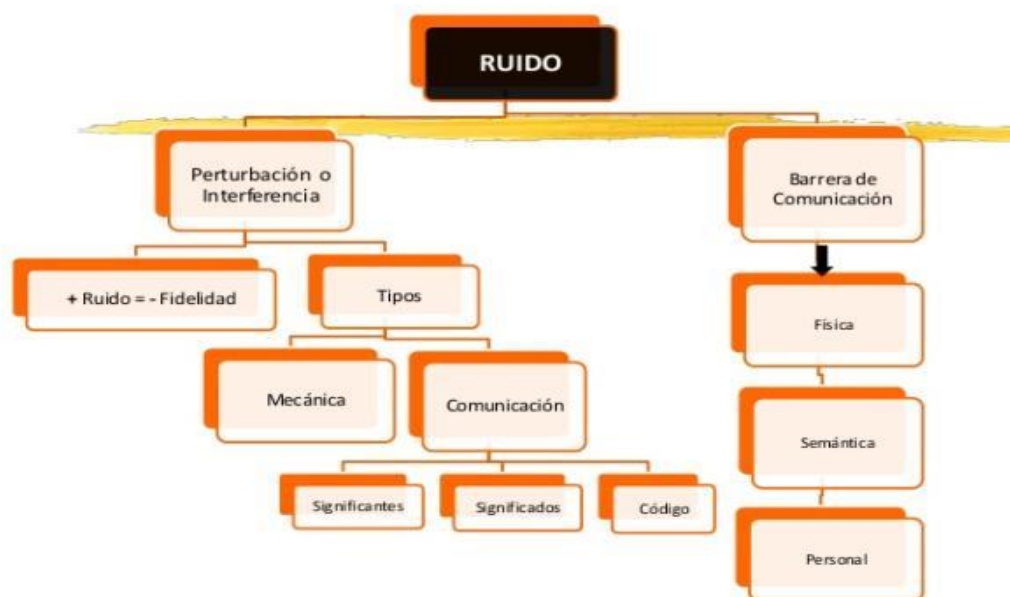
Ruido en la comunicación

El 'ruido' en el proceso de comunicación se refiere a cualquier interferencia que distorsiona el mensaje. Puede manifestarse como barreras físicas, semánticas, psicológicas o de otra índole que dificultan la comprensión precisa del mensaje. El

ruido puede incluir distracciones, malentendidos, mala calidad de la señal, entre otros factores que afectan la transmisión efectiva del mensaje. (studocu, 2025)

Figura 8

Ruidos en la Comunicación



Nota. Ruidos en la Comunicación. Tomado de (González, 2018)

Los ruidos en la comunicación no son solamente ruidos físicos, también pueden ser ruidos semánticos (no saber el significado de las palabras que se escucha, así por ejemplo cuando las palabras corresponden a otro idioma o son palabras técnicas o “rebuscadas”. Cuando el interés de la otra persona es diferente y está distraída, cuando no existe empatía, cuando el volumen de la voz no es el adecuado, cuando existen episodios de ira y no hay control emocional, otros.

El ruido en la comunicación se refiere a cualquier cosa que interfiera con el mensaje que se envía o recibe. Esta interferencia puede manifestarse de diversas formas, como el ruido físico de un entorno ruidoso, o formas más sutiles, como distracciones psicológicas o malentendidos. El ruido interrumpe el proceso de

comunicación y es una barrera común en todos los entornos, desde conversaciones informales hasta grandes presentaciones. **Comprender el ruido:** el ruido en la comunicación incluye cualquier barrera que interrumpa el mensaje, como entornos ruidosos, distracciones o malentendidos. **Diferentes tipos de ruido:** Los principales tipos de ruido son físicos (sonidos externos), psicológicos (distracciones mentales), semánticos (lenguaje mal entendido), culturales (diferentes orígenes) y técnicos (problemas de equipo). **Impacto del ruido:** El ruido puede generar confusión y errores, por lo que es crucial reconocer sus fuentes para mejorar la eficacia de la comunicación. **Reducción del ruido:** Las estrategias para minimizar el ruido incluyen escuchar activamente, usar un lenguaje claro, seleccionar métodos de comunicación apropiados, fomentar la retroalimentación y comprender el contexto de la audiencia. (Sen, 2024)

Beneficios de la comunicación efectiva

La comunicación efectiva se puede entender como la destreza de transmitir mensajes de manera que el contenido sea entregado con claridad, se comprenda de manera precisa por parte del interlocutor y, de este modo, se facilite el logro de los propósitos comunicativos previstos. (Ceupe, s/f)

“La comunicación efectiva es esencial en todos los **aspectos de tu vida**, tanto personal como profesional, por eso es importante que desarrolles y apliques ciertas **habilidades comunicativas**, además de prestar atención a la **escucha activa** y al uso adecuado de tu **lenguaje corporal**.

Recuerda que **comunicar de manera efectiva** te ofrece una serie de beneficios como el evitar malentendidos y conflictos, fomenta la confianza y la

colaboración entre las personas y facilita la resolución de problemas y la toma de decisiones”. (Mundana.Us, 2026)

Figura 9

8 beneficios de la Comunicación Efectiva y cómo usarla para mejorar tus relaciones



Nota. 8 beneficios de la Comunicación Efectiva y cómo usarla para mejorar tus relaciones. Tomado de (Mundana. Us, 2026)

Los beneficios de la comunicación efectiva son importantes para lograr un mejor clima organizacional en una microempresa y, por lo tanto, conseguir mejores niveles de productividad. Estos son algunos beneficios:

1. Demuestra comprensión y mejora las relaciones interpersonales: la comunicación efectiva permite potenciar las relaciones humanas porque se interesa por el interlocutor demostrando comprensión y respeto, que lleva a la consecución de la empatía.

2. Ayuda a prevenir, reducir y solucionar conflictos: la mejor manera de gestionar los conflictos es la comunicación efectiva, mediante el diálogo abierto y sincero, escuchando y respetando los intereses y aspiraciones de la otra persona.
3. Mejora el compromiso: con un entorno laboral saludable, con buenas relaciones interpersonales, seguramente disminuirán los conflictos laborales en una microempresa.
4. Favorece la toma de decisiones: en la actualidad la toma de decisiones son procesos significativos en el desarrollo de una empresa o microempresa porque cuando hay buena comunicación en el equipo de trabajo, a todo nivel y en los tiempos y espacios adecuados, cualquier decisión que se tome será positiva para la organización.
5. Genera confianza: cuando la comunicación fluye y los involucrados en una organización aportan y demuestran compromiso y pertenencia, se genera confianza mutua y el trabajo en equipo se fortalece para cumplir los objetivos propuestos.

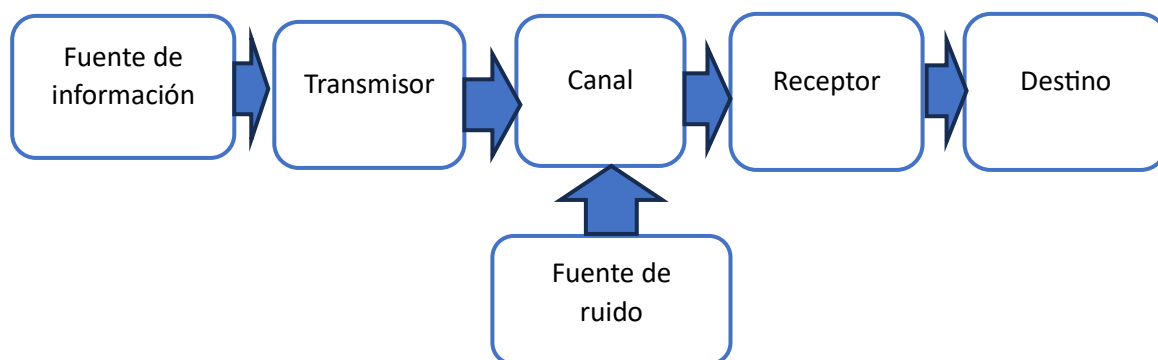
Elementos de una comunicación efectiva

La comunicación conlleva transacciones entre personas. Davis la define como “el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra”. Es esencialmente un puente de significados entre las personas. Toda comunicación incluye por lo menos a dos personas: la que envía y la que recibe. Una persona sola no puede comunicarse. Solamente puede hacerlo mediante una receptora que pueda completar el acto de la comunicación. Para que exista comunicación, la persona

utiliza un proceso compuesto de cinco elementos. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1988)

El proceso comunicativo implica la emisión de señales (sonidos, gestos, señas...) con la intención de dar a conocer un mensaje. Para que la comunicación sea exitosa, el receptor debe contar con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. (Robles, s/f)

Figura 10.
Elementos de la Comunicación



Nota. Elementos de la Comunicación. Tomado de (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1988)

Conflicto Laboral

¿Qué es un conflicto laboral?

“Un conflicto laboral es una controversia que surge en el seno de una empresa, bien entre empleados, bien entre un trabajador y un mando. Los conflictos en el entorno laboral pueden deberse a problemas de comunicación, la existencia de intereses y valores contrapuestos, una mala organización empresarial, falta de recursos, incompatibilidad de caracteres, una situación de acoso laboral, etc. En todo caso, el conflicto va más allá de una ligera desavenencia y conlleva

consecuencias tanto para las partes implicadas como para la organización”. (UNIR, La importancia de la correcta gestión de conflictos laborales, 2023)

En el momento que surgen problemas y/o conflictos laborales en una microempresa o empresa es señal que algo está mal y si no se detecta a tiempo, el conflicto puede expandirse o ser más fuerte, afectando indudablemente a la productividad y las relaciones humanas del personal, por lo tanto, es indispensable que los empleados estén capacitados para enfrentar los conflictos.

Figura 11
Etapas de Conflicto



Nota. Etapas de Conflicto. Tomado de (Saravia, 2001)

Causas que motivan los conflictos laborales

- Conflicto de relación

“Suele producirse al chocar diferentes personalidades”. (Factorial, 2026) En un conjunto de personas que laboran en una microempresa siempre existirán diferencias individuales que en un momento dado pueden chocar por

características de sus personalidades expresadas en su carácter o temperamento o inclusive por el manejo de las emociones e intereses personales o profesionales.

- Conflicto de información

Los malos entendidos entre personas son frecuentes, ya sea por una comunicación poco clara, una instrucción u orden mal dada o por una tarea asignada a quien no está preparado/a para cumplirla. “Debido a malos entendidos, se genera al no tener una buena comunicación y la información puede llegar a tergiversarse”. (Factorial, 2026)

- Conflicto de intereses

Es posible que cada empleado tenga necesidades y aspiraciones diferentes o alguien quiera “llevar el agua a su molino”, eso obstaculiza los intereses de los otros empleados y de la misma empresa. “Cuando cada uno tiene unas necesidades y hace sus tareas obstaculizando los intereses de otros. Algunas personas tienden a poner primero sus objetivos personales antes que los de grupo”. (Factorial, 2026)

- Conflictos estructurales

“Se producen por desigualdades culturales o educacionales en cuanto a los roles”. (Factorial, 2026). Cuando existen desigualdades culturales en el idioma, la estructura social, el aspecto financiero individual o de familia, inclusive costumbres, hábitos alimentarios y otros, pueden surgir conflictos laborales.

- Conflictos de valores

Existen personas que quieren imponer sus valores personales a todo el grupo y en otras palabras dominar al resto o tratar de que piensen y hagan como esa persona quiere, entonces surgen los conflictos laborales. “Cuando un empleado intenta imponer sus valores a otro”. (Factorial, 2026)

Conflictos laborales de acuerdo con los involucrados

De acuerdo a (Factorial, 2026) con respecto a los conflictos laborales relacionado con los trabajadores, empleados o involucrados, se puede manifestar que existen algunos tipos de conflictos como:

- Conflicto intrapersonal

Cuando un empleado tiene que hacer algo que no está de acuerdo con su forma de pensar o actuar, se produce un conflicto emocional interno que afecta el convivir laboral porque no está de acuerdo.

- Conflicto interpersonal

Actúan varias personas, muchas veces sin considerar la importancia de la empatía humana y se producen conflictos entre empleados, un empleado con el grupo, empleados con el jefe, inclusive empleados con los clientes, que sería fatal para la microempresa.

- Conflicto intragrupo. Se genera al interior del grupo de empleados que trabajan en una misma empresa o microempresa y puede producir rompimientos de carácter personal y grupal, afectando negativamente la productividad por una mala comunicación entre sus actores.

- Conflicto intergrupar

Cuando el clima laboral está roto o tiene dificultades, generalmente se organizan subgrupos dentro de una misma microempresa o empresa y empiezan las disputas por los intereses de cada grupo. Esto puede llevar a enfrentamientos serios que en definitiva van a retrasar las aspiraciones laborales de la organización que irradie negatividad en los clientes.

Principales técnicas de gestión de conflictos

- Favorecer la comunicación

La comunicación efectiva juega un papel crucial en la resolución de conflictos, ya que facilita la comprensión mutua, promueve el diálogo constructivo y fomenta la empatía entre las partes involucradas. Según un estudio realizado por la revista Harvard Business Review, el 85% de los conflictos en el entorno laboral se deben a problemas de comunicación. Esto destaca la relevancia de contar con habilidades comunicativas sólidas para evitar malentendidos, tensiones y desacuerdos. De hecho, investigaciones llevadas a cabo por la Universidad de Stanford han demostrado que las empresas con altos niveles de comunicación efectiva entre sus empleados son un 50% más propensas a tener un clima laboral positivo y un ambiente de trabajo colaborativo. (Vorecol, 2024)

Definitivamente, una buena comunicación acerca a las personas y con el buen trato, la empatía y el diálogo se pueden resolver conflictos. La comunicación efectiva tiene un valor muy alto para mantener un clima laboral agradable en cualquier organización y obviamente ayuda en el fomento del sentido de

pertenencia en cada uno de los empleados que, por esta característica, se comprometerán en la productividad y crecimiento empresarial.

- La mediación

La mediación laboral es un proceso voluntario en el cual un tercero neutral, denominado mediador, facilita la comunicación entre las partes en conflicto para que, de manera colaborativa, lleguen a un acuerdo mutuamente satisfactorio. Este método busca soluciones rápidas y efectivas, evitando los largos y costosos procesos judiciales. (Román, La Mediación Laboral en Ecuador: Un Mecanismo Eficaz para la Resolución de Conflictos, 2025)

Cabe señalar que, para llegar a la mediación de un tercero para tratar de resolver un conflicto, quiere decir que las instancias de diálogo entre las partes se rompieron o no dieron resultado. La mediación en Ecuador está garantizada por diferentes normas jurídicas y se han implementado diferentes oficinas de mediación en el país.

Procedimiento de la Mediación Laboral

El proceso de mediación laboral en Ecuador generalmente sigue estos pasos:

1. Solicitud de Mediación: Cualquiera de las partes (empleador o trabajador) puede solicitar la mediación ante el Centro de Mediación Laboral del Ministerio del Trabajo o ante centros de mediación autorizados.
2. Designación del Mediador: Se asigna un mediador neutral y capacitado para conducir el proceso.

3. Sesiones de Mediación: El mediador facilita el diálogo entre las partes, promoviendo la comprensión mutua y la búsqueda de soluciones consensuadas.
4. Acuerdo de Mediación: Si las partes llegan a un entendimiento, se redacta un acuerdo que detalla las condiciones pactadas. Este documento tiene fuerza vinculante y puede ser ejecutado judicialmente en caso de incumplimiento. (Román, La Mediación Laboral en Ecuador: Un Mecanismo Eficaz para la Resolución de Conflictos, 2025)

La conciliación

- La conciliación es un medio alternativo de resolución de conflictos donde las partes, por sí o representadas por sus letrados, intentan dirimir su conflicto bajo la dirección de un tercero. La Real Academia Española define al Acto de Conciliación como la comparecencia de las partes desavenidas ante un juez, para ver si pueden avenirse y excusar el litigio. (BIANCIOTTI, 2005)
- También en este método de resolución de conflictos existe la presencia de una tercera persona, en este caso un juez. La función del Juez es convalidar, darle valor a lo que ya fue juzgado y que las partes quedaron de acuerdo dentro del marco de la legalidad.

El arbitraje

El arbitraje laboral es aquella modalidad de resolución de los conflictos laborales por medio de la cual un tercero imparcial privado resuelve la discrepancia existente entre las partes en conflicto, imponiendo la solución que estima pertinente. Los elementos clave del concepto se podrían individualizar del siguiente modo: (i)

actuación de un árbitro, como sujeto privado imparcial, (ii) capacidad de imposición jurídica a las partes de la solución decidida por el árbitro. (Cruz, 2012)

En este caso prevalecerá la decisión de un tercero que es el árbitro del conflicto y que tiene la capacidad de imponer la resolución tomada, luego de analizar las discrepancias de las partes en conflicto. Esta resolución debe ser respetada y cumplida.

Figura 12
10 formas de resolver conflictos laborales

10 FORMAS DE RESOLVER CONFLICTOS LABORALES

Autor: Daniel Colombo



Nota. 10 formas de resolver conflictos laborales. Tomado de (Colombo, 10 técnicas para resolver mejor y más rápido los conflictos laborales, 2024)

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

En el Ecuador y en todas partes los conflictos laborales entre empleadores y empleados se suscitan siempre, unas veces con mayor o menor frecuencia. Para resolver estos conflictos existe una normativa con la mediación laboral, que es necesario conocer.

Constitución de la República del Ecuador.

Art. 190.- (Medios alternativos de solución de conflictos).

“Se reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos. Estos procedimientos se aplicarán con sujeción a la ley, en materias en las que por su naturaleza se pueda transigir” ... (CEP, 2008)

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

(...) 5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Código del Trabajo

El artículo 470 establece una etapa de mediación dentro del proceso de pliego de peticiones, promoviendo la resolución amistosa de conflictos laborales.

Ley de Arbitraje y Mediación

Este cuerpo legal regula los procedimientos de mediación y arbitraje en el país, proporcionando un marco general para su aplicación en diversas materias, incluida la laboral.

Acuerdo Ministerial No. MDT-2022-236: Emitido por el Ministerio del Trabajo, este acuerdo establece directrices específicas para la aplicación de la

mediación laboral, promoviendo su uso

Ley Orgánica de Empresas Públicas

Regula la creación, organización, funcionamiento, fusión, disolución y liquidación de las empresas públicas, incluyendo aspectos relacionados con los conflictos laborales.

Marco legal para mantener una comunicación efectiva

Ley Orgánica de Comunicación

Garantiza la libertad de información y el acceso a la comunicación, establece límites para proteger la privacidad, la honra y la reputación de las personas, incluyendo las comunicaciones personales.

Ley Orgánica de Telecomunicaciones

Regula el uso de redes y servicios de telecomunicaciones, incluyendo la infraestructura necesaria para la comunicación dentro de las empresas y hacia el exterior.

Constitución de la República del Ecuador

La Constitución en los Artículos 16,17,18,19 y 20 también establece derechos fundamentales relacionados con la comunicación, como la libertad de expresión y el acceso a la información, que deben ser respetados por las empresas.

Códigos de Conducta y Políticas Editoriales

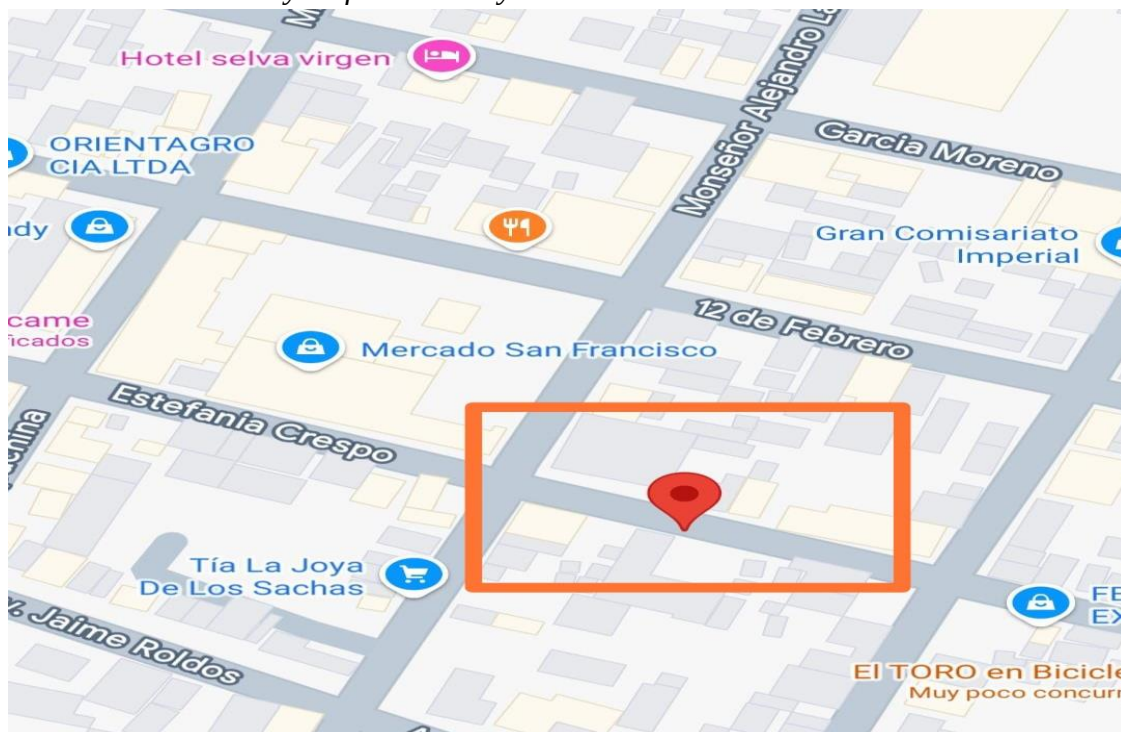
Los medios de comunicación pueden adoptar códigos de conducta y políticas editoriales para equilibrar la responsabilidad y la libertad informativa, lo cual también puede servir de referencia para las empresas en sus comunicaciones internas y externas.

ANÁLISIS DE LA ZONA DE ESTUDIO

Esta es la ubicación de la microempresa Pastelería y Cafetería Jhony, ubicada en el centro de la ciudad Joya de los Sachas.

Figura 13

Ubicación Pastelería y Cafetería Jhony



Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

Metodología de la Investigación

En este Proyecto sobre la Comunicación Efectiva en la Gestión de Conflictos Laborales la metodología de la investigación que se utilizará para resolver el problema de investigación será cualitativa porque ayudará a explorar el problema mediante encuestas y mediante la recopilación de datos utilizando diversas técnicas, proporcionando una interpretación de los datos recopilados y sacando conclusiones sobre los datos de la investigación.

Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa o el estudio cualitativo es un *método de investigación* que se centra en la recopilación de datos precisos para comprender hechos, comportamientos y fenómenos... Este enfoque permite comprender en profundidad los fenómenos y las necesidades sociales, culturales y de comportamiento. Las encuestas cualitativas se utilizan sobre todo en ciencias sociales y humanidades. (Compilatio, 2024)

Preparación

Para ejecutar la investigación cualitativa sobre la comunicación efectiva en la gestión de conflictos en la microempresa Pastelería y Cafetería Jhony se prevé incluir a todos los 12 participantes a los que se les aplicará encuestas previamente diseñadas para luego realizar el análisis e interpretación de datos a cada pregunta.

Trabajo de campo (recolección de datos)

Una vez diseñadas las encuestas se aplicará a cada participante en el lugar de

trabajo, para obtener la información relevante sobre comunicación efectiva y la gestión de conflictos.

Análisis de datos

Los datos recolectados tienen que ser analizados e interpretados buscando demostrar relaciones significativas de acuerdo al problema investigado y que ayudarán para establecer las conclusiones respectivas en el informe final.

Aspectos inherentes a la investigación cualitativa

Se puede partir de un enfoque inductivo mediante la observación asociada a la experiencia del investigador. En la investigación cualitativa permite flexibilidad en el estudio porque puede adaptarse a otros hallazgos y circunstancias que surjan a medida que avanza en un contexto específico y siempre tomando en cuenta a los participantes.

En este tipo de investigación puede manifestarse la influencia de la subjetividad del investigador, lo que debe evitarse al máximo para lograr transparencia en el análisis e interpretación de resultados.

Técnicas e instrumentos de investigación

Técnica: Encuesta.

Una encuesta es un método de investigación que se utiliza para recopilar información sobre las opiniones, creencias o comportamientos de una población determinada. Las encuestas se pueden utilizar en una variedad de contextos, tanto profesionales como académicos. (Zerviz, 2024)

La encuesta se elaborará con 10 preguntas cerradas que serán aplicada a los 12 empleados de la microempresa Pastelería y Cafetería Jhony y será respondida en

forma individual. Se aplicará preguntas cerradas porque tienen la ventaja de proporcionar facilidad de análisis, la claridad y determinación en las respuestas, la estandarización de los datos, la rapidez en la recolección y son más fáciles de responder para los encuestados.

Esta encuesta será previamente validada con el gerente propietario de la microempresa, sin que este paso signifique censura sobre la temática que se consultará.

Instrumento de investigación

Cuestionario.

Un cuestionario es una técnica de recolección de datos cuantificables que adopta la forma de una serie de preguntas formuladas en un orden determinado.

(Ortega, s/f)

El cuestionario de 10 preguntas versará sobre el problema central de esta investigación y que tiene relación con la comunicación efectiva en la gestión de conflictos laborales.

Universo y Muestra

Población Universo.

Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (PINEDA et al 1994:108)

El universo en este estudio investigativo es de 12 personas de la Pastelería y Cafetería Jhony.

Muestra.

Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros. La muestra es una parte representativa de la población.

En este caso no se determina el tamaño de la muestra porque la constituye toda la población, ya que es relativamente pequeña.

PRESENTACIÓN GRÁFICA DE RESULTADOS

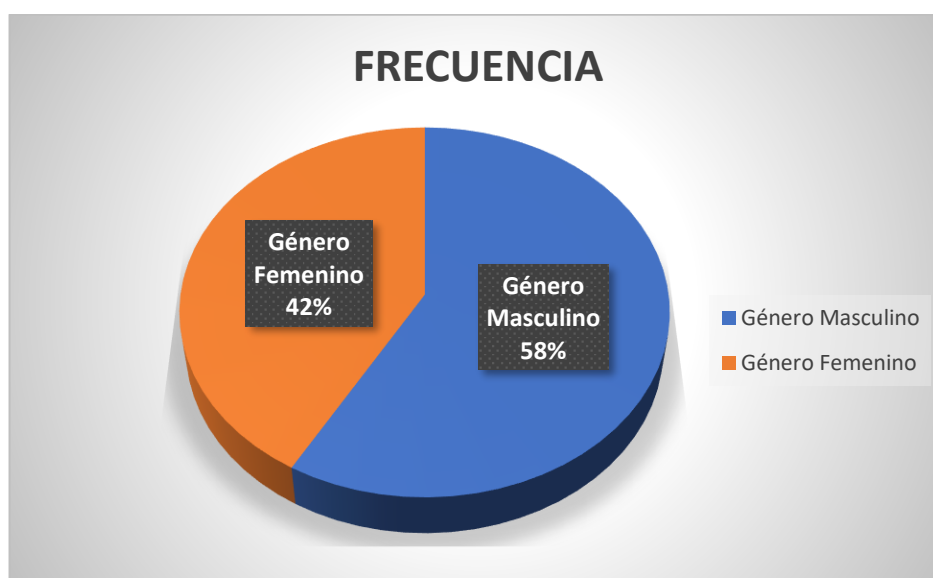
Tabla 1. Género

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Género Masculino	7	58%
Género Femenino	5	42%
Total	12	100%

Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Figura 4. Género de encuestados



Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Análisis e interpretación de resultados

De 12 personas a encuestar el 42% es femenino mientras que el 58% es masculino. Esto implica que la mayoría de empleados de la microempresa Pastelería y Cafetería Jhony son de género masculino, pero existe un buen porcentaje de empleadas del género femenino, lo que es significativo para analizar la importancia de la comunicación efectiva en la gestión de los conflictos laborales.

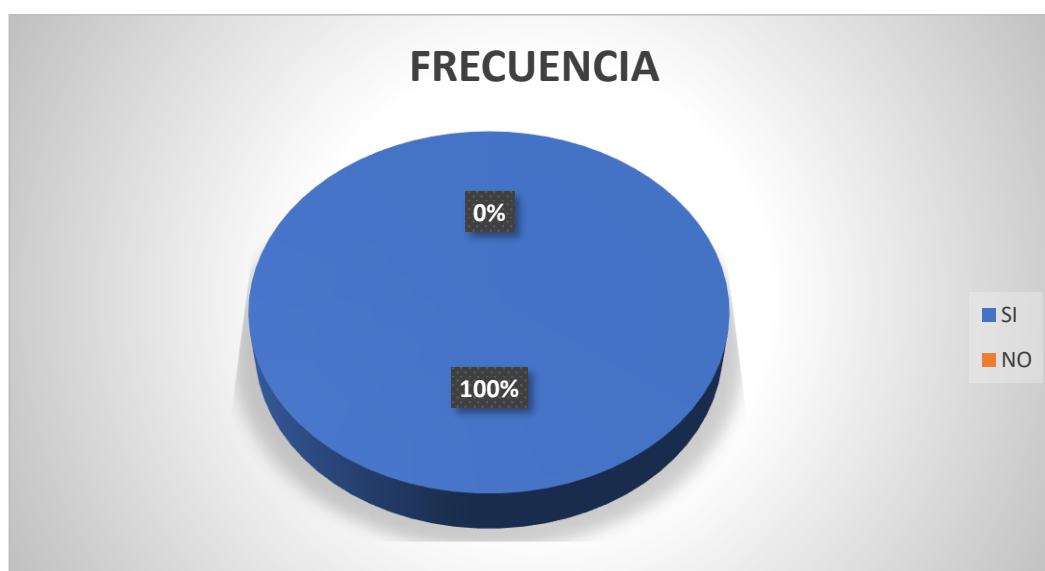
Tabla 2. Pregunta 1. ¿Conoce usted sobre la importancia de una buena comunicación entre los empleados de la microempresa?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Figura 5. Importancia de una buena comunicación



Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Análisis e interpretación de resultados

El 100% de empleados encuestados sabe que la comunicación entre los empleados de la microempresa es importante.

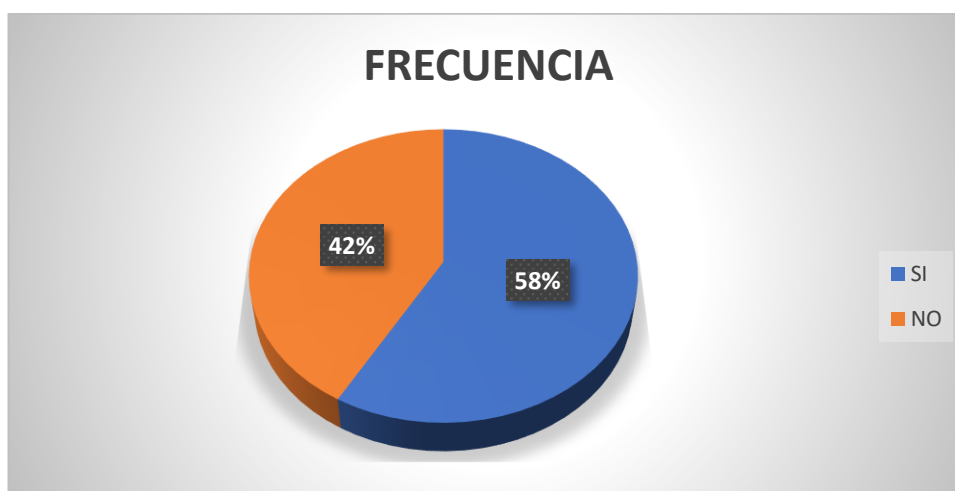
Tabla 3. Pregunta 2. *¿Existen malos entendidos respecto al trabajo en cada empleado?*

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	58%
NO	5	42%
TOTAL	12	100%

Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Figura 6. *Malos entendidos en el trabajo*



Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Análisis e interpretación de resultados

El 58% manifiesta que si existen malos entendidos en el trabajo y el 42% indican que no hay malos entendidos. Estos resultados confirman que existen dos grupos de personas que tienen una visión diferente de las relaciones laborales en la microempresa.

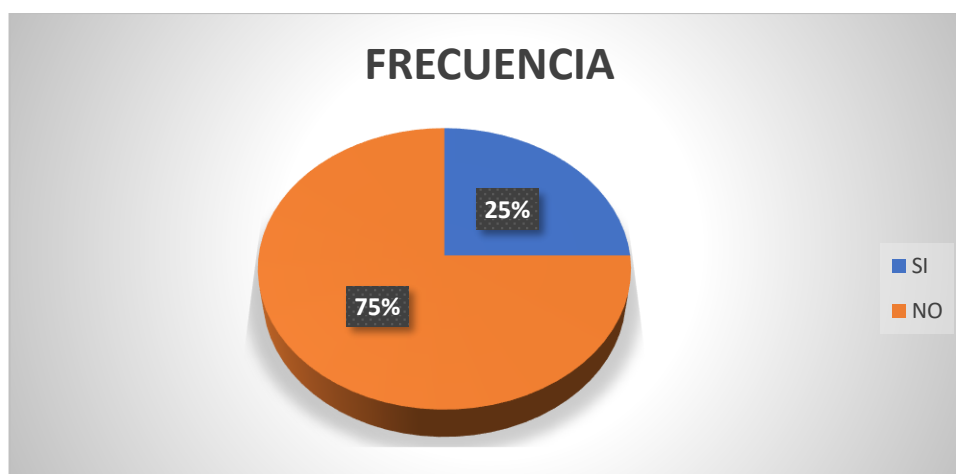
Tabla 4. Pregunta 3. ¿Los empleados dialogan con frecuencia con respecto a los objetivos y metas de la microempresa?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	25%
NO	9	75
TOTAL	12	100%

Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Figura 7. Frecuencia de diálogo en la microempresa



Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Análisis e interpretación.

El 25% de encuestados indica que sí dialogan sobre los objetivos de la empresa y el 75% manifiesta que NO. Esto implica que la mayoría admite que no se dialoga sobre los intereses microempresariales.

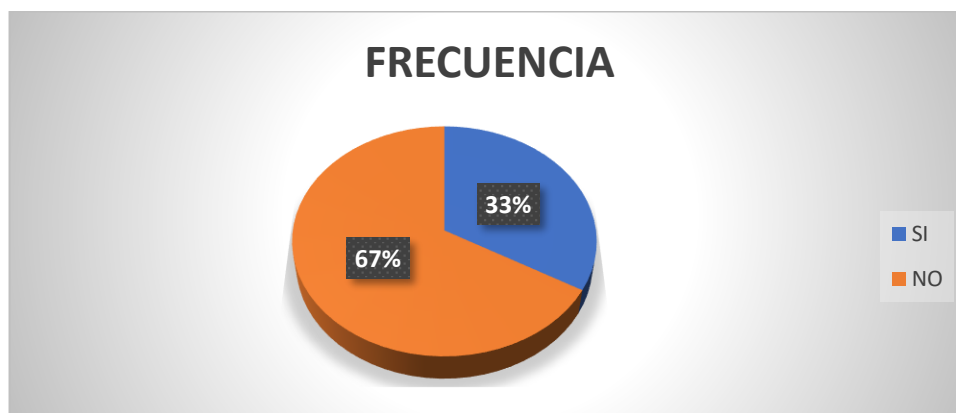
Tabla 5. Pregunta 4. ¿Se siente con la confianza de expresar sus preocupaciones a sus superiores?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Figura 8. Confianza con los superiores para expresar preocupaciones



Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Análisis e interpretación de resultados

El 33% de encuestados manifiesta que no sienten confianza para expresar sus ideas ante sus superiores, mientras que el 67% indican que no existe tal confianza con sus superiores. Esto significa que no existe una comunicación efectiva entre la autoridad y los empleados y se pierde la posibilidad de escuchar nuevas ideas o sugerencias para mejorar la microempresa.

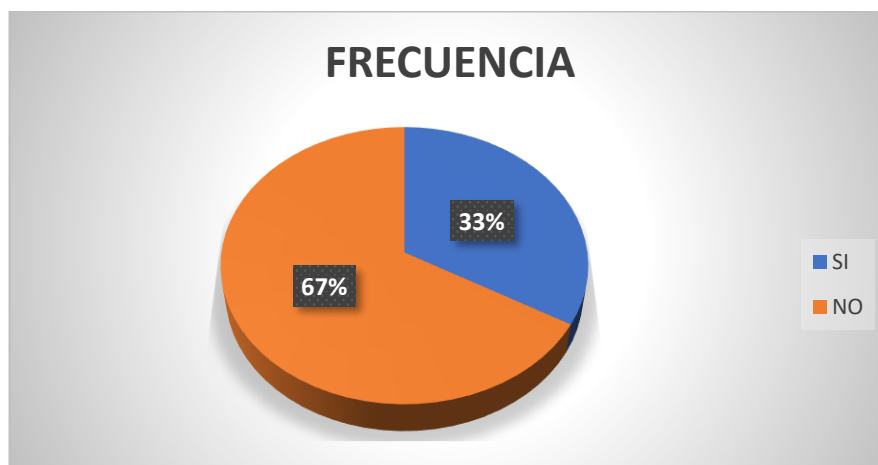
Tabla 6. Pregunta 5. ¿Cree que sus superiores comunican sus expectativas de manera clara?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	33%
NO	7	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Figura 9. Comunicación clara de expectativas de sus superiores



Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Análisis e interpretación.

El 33% expresa que los superiores si expresan sus expectativas de manera clara, en cambio el 67% manifiesta que no lo hacen. Es posible que las personas que ejercen autoridad en la microempresa solo comuniquen sus expectativas a un grupo minoritario de empleados, mientras que la mayoría no conoce.

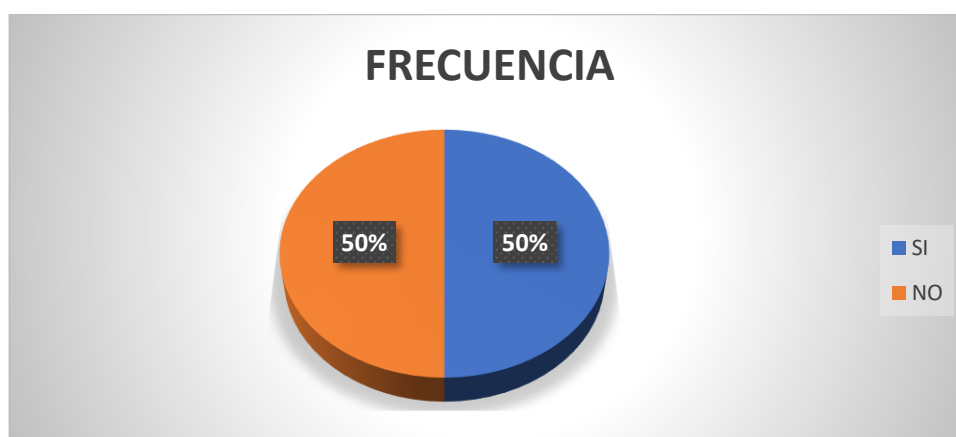
Tabla 7. Pregunta 6. ¿Existe sobrecarga en el trabajo de los empleados?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	50%
NO	6	50%
TOTAL	12	100%

Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Figura 10. Sobrecarga en el trabajo de los empleados



Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Análisis e interpretación

El 50% manifiesta que, si existe sobrecarga en el trabajo en la microempresa, de igual manera en el mismo porcentaje, el 50% indica que no existe sobre carga en el trabajo, de tal forma que es necesario dilucidar los puntos de vista. Esto demuestra que existen al menos dos grupos de empleados que perciben de manera diferente las tareas o funciones en el trabajo y por lo tanto no es un grupo compacto.

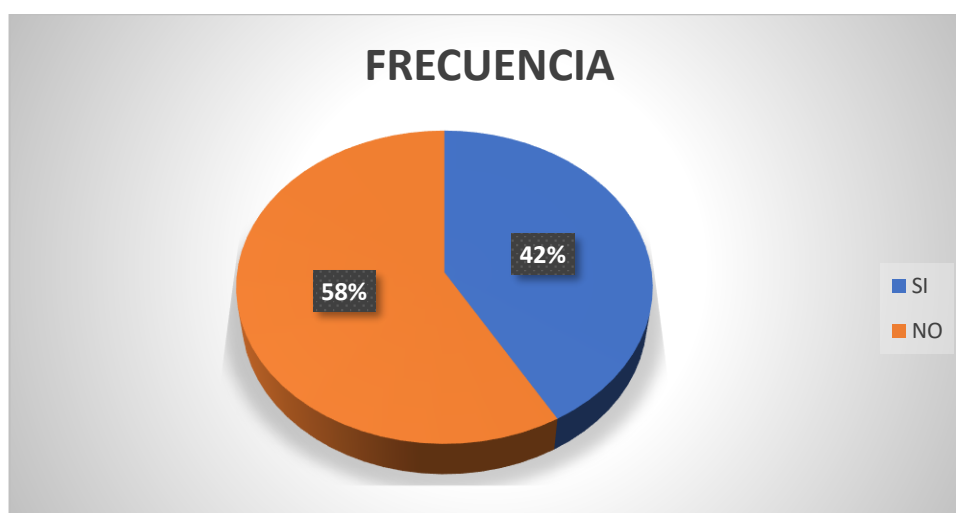
Tabla 8. Pregunta 7. ¿Cree que los conflictos en el trabajo afectan su productividad?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Figura 11. Los conflictos laborales afectan la productividad



Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Análisis e interpretación

El 58% de los empleados manifiesta que los conflictos en el trabajo no afectan a la productividad, mientras que el 42% indica que sí afecta. Sin embargo, existen diferencias de criterio sobre la producción en equipo. El criterio de la mayoría sobre los conflictos de trabajo en la productividad puede estar afectando al desarrollo de la empresa y a ocultar un problema latente.

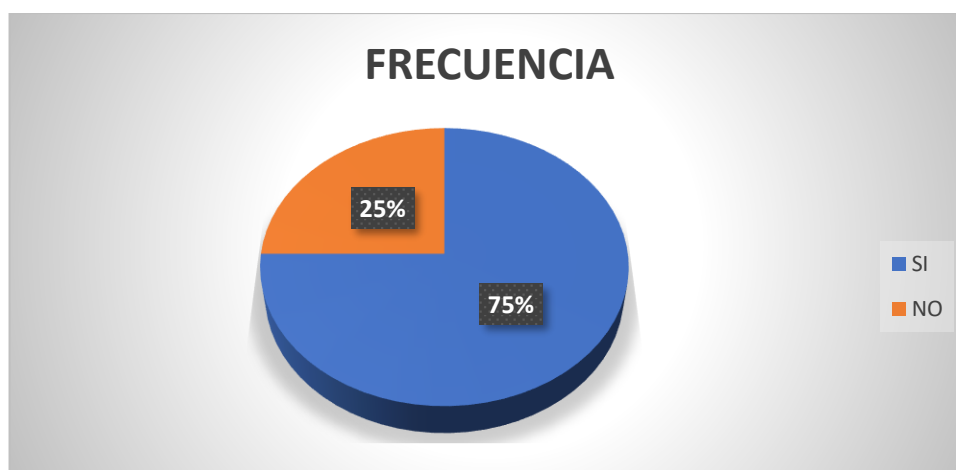
Tabla 9. Pregunta 8. ¿Existen diferencias salariales entre los empleados que desempeñan las mismas tareas o funciones?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Figura 12. Existencia de diferencias salariales entre trabajadores



Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Análisis e interpretación

El 75% de encuestados indican que sí existen diferencias salariales entre trabajadores que desempeñan las mismas funciones y el 25% manifiesta que no. Esta puede ser una razón de conflictos laborales por desigualdad en los salarios a pesar de que hay un pequeño grupo de empleados que no lo admiten.

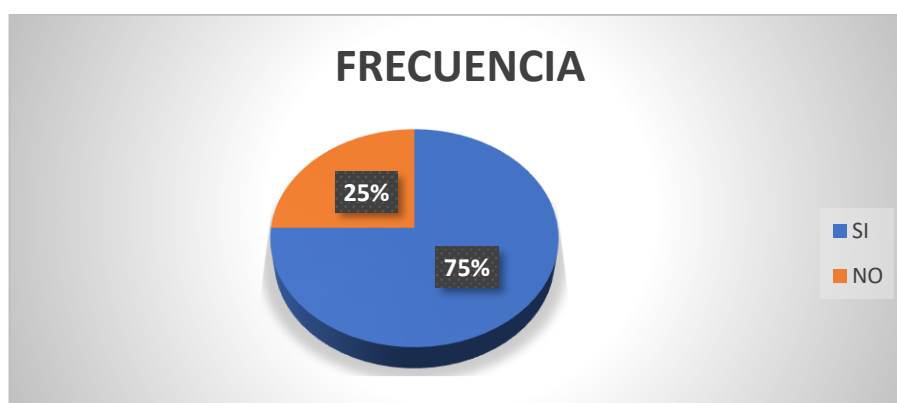
Tabla 10. Pregunta 9. ¿Los trabajadores se van o no hay estabilidad de empleados porque no se cumplen las expectativas laborales de sueldos y roles?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Figura 13. Estabilidad de empleados



Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Análisis e interpretación

El 75% de empleados manifiesta que SI están de acuerdo en que no hay estabilidad en el trabajo porque no se cumplen sus expectativas de sueldo y roles (funciones), al mismo tiempo, el 25% dice que NO es así. Este dato confirma la división en grupos que se identifica en las preguntas anteriores y es posible que Gerencia tenga que revisar los salarios basándose en sus roles y responsabilidades que equilibre las diferencias.

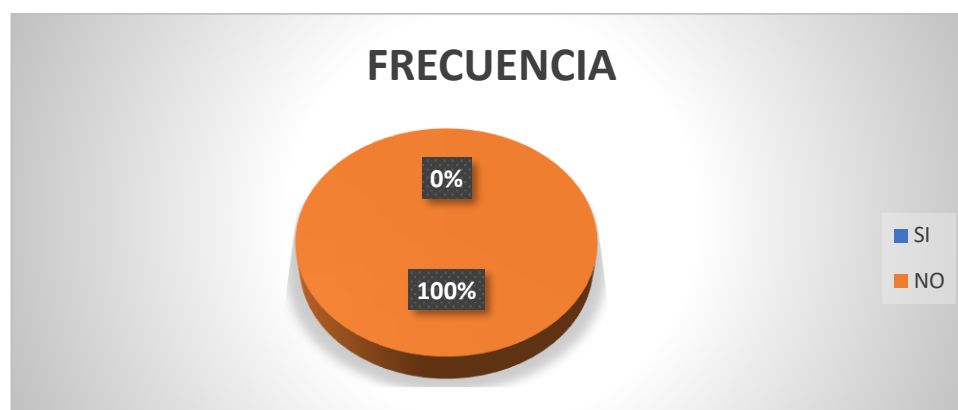
Tabla 11. Pregunta 10. ¿Ha recibido capacitación sobre el manejo de la comunicación efectiva para la gestión de conflictos laborales?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL		100%

Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Figura 14. Curso de capacitación sobre comunicación efectiva para gestión de conflictos laborales



Fuente: Pastelería y Cafetería Jhony

Elaborado por: Jacinto Párraga

Análisis e interpretación

El 100% de los empleados acepta que no han recibido capacitación sobre la importancia de la comunicación efectiva en la gestión de conflictos laborales, lo que implica que es necesario establecer talleres de capacitación al respecto para mejorar la relación entre el personal y aumentar la productividad de la microempresa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

Descripción de la propuesta

Consiste en la elaboración de un Plan de Capacitación sobre Comunicación Efectiva en la gestión de conflictos laborales para los 12 empleados de la Pastelería y Cafetería Jhony, ubicada en la ciudad Joya de los Sachas, provincia de Orellana, Ecuador, durante el año 2025.

Se propone mejorar la productividad, mejorando el clima laboral mediante la capacitación sobre comunicación efectiva y conflictos laborales. Luego del diagnóstico realizado con la aplicación de la encuesta y los acercamientos iniciales con el gerente-propietario y los empleados se pretende identificar la problemática, priorizar la temática y capacitar en los temas más relevantes.

Para minimizar costos de ejecución de la capacitación se recurrirá a aliados estratégicos como Ministerio del Trabajo y el Instituto Tecnológico Superior Universitario Eloy Alfaro en la Especialidad de Administración de Empresas, para conseguir su colaboración en el asesoramiento respectivo.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Elaborar un Plan de Capacitación sobre la importancia de la comunicación efectiva en la gestión de conflictos laborales en la microempresa “Pastelería y Cafetería Jhony, ubicada en la ciudad La Joya de los Sachas, provincia de Orellana, año 2025, mediante la gestión con aliados estratégicos en el Ministerio del Trabajo y el Instituto Tecnológico Superior Universitario Eloy Alfaro, para potenciar la

productividad y mejorar el clima laboral.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar sobre las necesidades de un plan de capacitación al personal de la micro empresa Pastelería y Cafetería Jhony mediante una encuesta sobre el manejo de la comunicación efectiva para gestionar los conflictos laborales.
- Gestionar la asesoría de aliados estratégicos, mediante comunicaciones escritas y entrevistas personales ante el Ministerio de Trabajo o Relaciones Laborales y el Instituto Tecnológico Superior Universitario Eloy Alfaro, para fortalecer los aprendizajes en los participantes de los talleres conforme a la temática prevista.
- Capacitar a los colaboradores de la pastelería y cafetería con la asesoría de funcionarios del Ministerio de Trabajo y el Instituto Tecnológico Superior Universitario Eloy Alfaro, sobre Comunicación Efectiva y Conflictos Laborales.

Viabilidad

El Proyecto de Capacitación sobre Comunicación Efectiva en la gestión de Conflictos Laborales es completamente viable por cuanto se dispone de la aceptación del gerente-propietario, la aceptación de los empleados y los costos son mínimos gracias a la colaboración de los aliados estratégicos.

Además, se cuenta con los recursos materiales y económicos que se utilizarán en los talleres de capacitación, conforme al presupuesto determinado para el efecto.

Desarrollo de la Propuesta

Plan de capacitación sobre el manejo de la comunicación efectiva para gestionar los conflictos laborales con los empleados de la microempresa Pastelería y Cafetería Jhony, ubicada en la ciudad Joya de los Sachas, provincia de Orellana, año 2025.

Tabla 12. Plan de capacitación

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TEMPORALIDAD
Diagnosticar sobre las necesidades más relevantes de capacitación en comunicación efectiva y conflictos laborales	-Aplicar a los empleados una encuesta previamente diseñada -Priorizar las necesidades	-Gerencia -Apoyo operativo de personal de Caja	Octubre 2025
Coordinar actividades de capacitación con el Gerente propietario	Establecer fechas, espacios tempo-espaciales	-Apoyo operativo de personal de Caja -Gerencia	Octubre 2025
Gestionar apoyo de asesoría ante los aliados estratégicos: Ministerio de Trabajo e Instituto Tecnológico Superior Eloy Alfaro Especialidad Administración de Empresas	-Elaboración de comunicaciones -Entrevistas personales -Receptar la aprobación a las solicitudes -Coordinar fechas y materiales	-Gerencia -Apoyo operativo de personal de Caja	Noviembre 2025

Preparar materiales o recursos técnicos de apoyo para los talleres de capacitación	-Recopilar información teórica conceptual y legal. -Imprimir la información recopilada -Organizar la información en carpetas para los participantes	-Gerencia -Apoyo operativo de personal de Caja	Noviembre 2025
Elaborar un cronograma de capacitación en conjunto con los aliados estratégicos.	Establecer la temática priorizada y fechas de desarrollo	Gerente-propietario Aliados Estratégicos	Noviembre 2025
Ejecutar los Talleres de capacitación	-Inauguración -Registro de asistentes -Presentación de capacitadores -Inicio de los Talleres de Capacitación	-Gerencia -Apoyo operativo de personal de Caja	Enero 2026
Evaluar el impacto de los talleres de capacitación	-Elaborar cuestionarios de evaluación abierta -Imprimir hojas de evaluación -Aplicar la evaluación a los participantes	-Gerencia -Apoyo operativo de personal de Caja	Enero 2026

Elaborado por: Jacinto Párraga

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

Objetivo: Mejorar la claridad y precisión en la comunicación para reducir conflictos laborales y mejorar las relaciones interpersonales.

Público objetivo: 12 empleados de la microempresa Pastelería y Cafetería Jhony

Metodología de enseñanza: Presencial participativa

Tabla 13. Cronograma de capacitación

N.	TEMAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	FECHA
1	Fomentar la comunicación asertiva	Mediante trabajo en equipos expresar sus necesidades y opiniones de manera respetuosa y directa, sin ser agresivos ni sumisos.	Hoja impresa con el ejercicio de concordar y discordar sobre la importancia del diálogo	Funcionario del Ministerio del Trabajo	Octubre 8 (3 horas)
2	Mejorar la comunicación no verbal	Con ejercicios de simulación, se trabajará en la coherencia entre el mensaje verbal y el lenguaje corporal, la expresión facial, el tono de voz, etc.	Dramatización de conversación interpersonal por pares y atención al cliente	Docente del Instituto Tecnológico Superior Eloy Alfaro	Octubre 15 (3 horas)
3	Potenciar la comunicación en diferentes contextos	Mediante dramatizaciones, se abordarán situaciones como presentaciones, reuniones, negociaciones, atención al cliente, etc.	Sociodramas por equipos para representar reuniones de trabajo, negociaciones, atención al cliente	Funcionario del Ministerio del Trabajo	Octubre 29 (3 horas)
4	Desarrollar habilidades de escucha activa	Ejercicios utilizando técnicas de escucha, preguntas abiertas, paráfrasis, resumen, etc.	Apoyos escritos, diapositivas y/o videos.	Docente del Instituto Tecnológico Superior Eloy Alfaro	Noviembre 7 (3 horas)

5	Reconocer qué es un conflicto laboral	Utilizando la técnica del “estudio de casos” impresos, realizar trabajo grupal	Hojas impresas con estudios de casos	Funcionario del Ministerio del Trabajo	Noviembre 21 (3 horas)
6	Reducir conflictos y mejorar las relaciones interpersonales	A través de una comunicación efectiva, se buscará crear un ambiente de confianza y colaboración, minimizando malentendidos y fricciones.	Materiales de panadería y cafetería mínimos, distribuidos en dos equipos para obtener un producto	Docente del Instituto Tecnológico Superior Eloy Alfaro	Noviembre 28 (3 horas)
7	Conocer técnicas de negociación y mediación en los conflictos laborales	Realizar lectura comentada de la información impresa.	Video de apoyo Hojas impresas	Funcionario del Ministerio del Trabajo	Enero 2026 (3 horas)
8	Conocer el marco legal sobre el uso de la Comunicación Efectiva en la gestión de Conflictos Laborales	Exposición del técnico capacitador	Hojas impresas	Funcionario del Ministerio del Trabajo	Enero 2026 (3 horas)
9	Evaluar los talleres de capacitación y clausura	Presentar a los participantes un cuestionario de evaluación abierta sobre los conocimientos expuestos, las técnicas utilizadas, la organización del curso y el desempeño de los capacitadores	Hojas impresas con el cuestionario respectivo	Talento Humano	Enero 2026 (1 hora)

Elaborado por: Jacinto Párraga

PRESUPUESTO

Tabla 14. *Presupuesto del Plan de Capacitación*

N.	RUBROS	COSTO EN DÓLARES
1	Material impreso y copias	100
2	Transporte	50
3	Refrigerio	100
4	Imprevistos	30
5	TOTAL	280

Elaborado por: Jacinto Párraga

CONCLUSIONES

1. La microempresa Pastelería y Cafetería Jhony demuestra en el diagnóstico de desarrollo de personal que es necesaria la capacitación sobre comunicación efectiva en la gestión de conflictos laborales.
2. Los problemas más significativos con respecto a comunicación efectiva son la falta de diálogo entre trabajadores y desconocimiento de metas de la empresa porque el gerente no expresa las ideas claras y oportunas, así mismo los empleados no se sienten con confianza para expresar sus ideas.
3. Los conflictos laborales más representativos se identifican en las diferencias salariales y la inestabilidad laboral que afectan a la productividad, aun cuando no se admite este aspecto en un grupo minoritario de empleados

RECOMENDACIONES

1. Realizar talleres de capacitación sobre comunicación efectiva en la gestión de riesgos laborales, involucrando a todo el personal de la microempresa.
2. Establecer la temática de capacitación de acuerdo a las prioridades detectadas para lograr cambios en el comportamiento laboral de los empleados de la empresa.
3. Determinar dentro de un plan estratégico, talleres de capacitación sistemáticos para lograr un verdadero desarrollo del talento humano y potenciar la productividad.

REFERENCIAS

- Agencia comma. (2024). ¿Qué es la comunicación asertiva? *comma*, 1.
- Anáhuac, G. (2020). ¿Cuáles son las mejores técnicas de comunicación efectiva? *ANÁHUAC*, 1.
- Arriaga, J. (s/f). Pasos para la escucha activa. *PINTERESGT*, s/n(s/n), 1.
<https://doi.org/https://mx.pinterest.com/ferjen00152010/escuchar-activamente/>
- Beatriz Bedilla. (2023). Organigrama funcional de una empresa. *EDALIA*, 1.
- Bengoa, S. (2024). La Regla 7-38-55: Descifrando los Secretos de la Comunicación Eficaz. *Asociación Madrileña de Mediación*, s/n(s/n), 1.
<https://doi.org/https://ammediadores.es/2024/05/03/la-regla-7-38-55/>
- BIANCIOTTI, S. D. (2005). Conciliación laboral como medio de resolución de conflictos. *Gaceta Laboral*, 1.
- CEP. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Ceupe. (s/f). Comunicación efectiva: qué es, beneficios y obstáculos. *ceupe*, 1.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México, D. F.: Atlas, S. A.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. Calypso, S. A.
- Colombo, D. (2024). 10 técnicas para resolver mejor y más rápido conflictos laborales. *Liderazgo y motivación*, 1.
- Colombo, D. (2024). 10 técnicas para resolver mejor y más rápido los conflictos laborales. *DC.com*, s/n(s/n), 1. <https://doi.org/https://es.linkedin.com/pulse/10->

t%C3%A9nicas-para-resolver-mejor-y-m%C3%A1s-r%C3%A1pido-los-daniel-colombo-x6mmf

Compilatio. (2024). Comprender la investigación cualitativa: definición, métodos, diseño, recopilación y análisis de datos. *COMPILATIO*, 1.

Cruz, J. (2012). El arbitraje como procedimiento de solución de los conflictos laborales en España. *IEV* 45, 1.

Equipo de edición de Vorecol. (2024). Importancia de la comunicación efectiva en el éxito laboral. <https://blogs-es.vorecol.com/>, 1.

Equipo de Expertos en Jurídico de la Universidad Internacional de Valencia. (2024). Mediación y resolución de conflictos en Ecuador. <https://www.universidadviu.com/ec>, 1.

Equipo editorial de indeed. (2025). Una guía completa para una comunicación escrita eficaz. *indeed*, 1.

Factorial. (2026). Conflictos Laborales: tipos y causas que los originan. *Factorial.es*, s/n(s/n), 1. <https://doi.org/https://factorial.es/blog/manejo-resolucion-conflictos-laborales/>

Factorial. (2026). Conflictos Laborales: tipos y causas que los originan. *Factorial.es*, s/n(s/n), 1. <https://doi.org/https://factorial.es/blog/manejo-resolucion-conflictos-laborales/>

Factorial. (2026). Conflictos Laborales: tipos y causas que los originan. *Factorial.es*, s/n(s/n), 1. <https://doi.org/https://factorial.es/blog/manejo-resolucion-conflictos-laborales/>

Factorial. (2026). Conflictos Laborales: tipos y causas que los originan. *Factoria.es*, s/n(s/n), 1. <https://doi.org/https://factorial.es/blog/manejo-resolucion-conflictos-laborales/>

Factorial. (2026). Conflictos Laborales: tipos y causas que los originan. *Factorial.es*, s/n(s/n),

1. <https://doi.org/https://factorial.es/blog/manejo-resolucion-conflictos-laborales/>

Factorial. (2026). Conflictos Laborales: tipos y causas que los originan. *Factorial.es*, s/n(s/n),

1. <https://doi.org/https://factorial.es/blog/manejo-resolucion-conflictos-laborales/>

González, P. (2018). Tipos de ruido en la comunicación humana. *UNPROFESOR*, s/n(s/n), 1.

<https://doi.org/https://www.unprofesor.com/lengua-espanola/tipos-de-ruido-en-la-comunicacion-humana-2757.html>

Knott, R. (s/f). Comunicación sincrónica y asincrónica: ¿cómo utilizar ambas para dominar el trabajo a distancia? *TechSmith*, s/n(s/n), 1.

<https://doi.org/https://www.techsmith.es/blog/comunicacion-sincronica-asincronica/>

Martins, J. (2024). Comunicación efectiva en el trabajo: 12 consejos clave para equipos más eficaces. *https://asana.com/es*, 1.

Montezana, M. (2023). 3 Pilares de la Comunicación Efectiva en el Trabajo para Empresas Globales. *VOXY.COM*, s/n(s/n), 1.

<https://doi.org/https://voxy.com/es/blog/comunicacion-efectiva-en-el-trabajo/>

Mundana. Us. (2026). 8 beneficios de la Comunicación Efectiva y cómo usarla para mejorar tus relaciones. *Mundana*, s/n(s/n), 1. <https://doi.org/https://www.mundana.us/blog/la-comunicacion-efectiva>

Mundana.Us. (2026). Los 8 beneficios de la comunicación efectiva y como usarla para mejorar tus relaciones. *Mundana*, s/n(s/n), 1.

<https://doi.org/https://www.mundana.us/blog/la-comunicacion-efectiva>

- Musburger, C. (2024). Empatía y escucha activa: habilidades esenciales para el futuro del trabajo. *Servicios de Recursos Humanos*, 1.
- Ortega, C. (s/f). ¿Qué es un cuestionario? *QuestionPro*, 1.
- Robles, M. (s/f). Proceso de comunicación. *Psiquiatria y Salud Mental*, 1.
- Rodríguez, N. (s/a). Cómo lograr una comunicación efectiva en tu empresa: tipos y ejemplos. *hubspot*, 1.
- Román, J. F. (2025). La Mediación Laboral en Ecuador: Un Mecanismo Eficaz para la Resolución de Conflictos. *Hayu*, 1.
- Román, J. F. (2025). La Mediación Laboral en Ecuador: Un Mecanismo Eficaz para la Resolución de Conflictos. *Hayu*, 1.
- Saravia, D. G. (2001). *Manual de Instrumentos para el manejo de Conflictos*. Centro de Servicios Municipales Jara, A. C.
- Sen, J. (2024). Tipos de ruido y formas de reducirlo en la comunicación. *Prezentium*, 1.
- studocu. (2025). ¿Qué es el ruido en el proceso de la comunicación? *studocu*, 1.
- Talancon, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 1.
- Terzakyan, T. (2025). Comunicación sincrónica y asincrónica: ejemplos y ventajas. *Recursos humanos y gestión de personal*, 1.
- UNIR. (2023). La importancia de la correcta gestión de conflictos laborales. *UNIR REVISTA*, 1.

UNIR. (2024). La comunicación no verbal y sus características. *UNIR*, 1.

Universidad Complutense de Madrid. (s/a). Comunicación no verbal. La importancia de los gestos. . *Escritura Académica*, 1.

Vorecol. (2024). El papel de la comunicación efectiva en la resolución de conflictos. *Vorecol*, 1.

Zerviz. (2024). ¿Qué es una encuesta y sus características? *Zerviz*, 1.

ANEXO 1



ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA PASTERÍA Y CAFETERÍA JHONY

Estimado señor (a), solicito muy comedidamente se digne contestar la siguiente encuesta que servirá mucho para definir la capacitación de personal sobre el tema de la importancia de la comunicación efectiva para gestionar conflictos laborales.

INSTRUCCIÓN. Es importante informar que la encuesta es personal y anónima, por lo que es necesario que conteste con toda sinceridad a cada pregunta planteada, utilizando un SI o NO de acuerdo a su criterio.

Pregunta 1. ¿Conoce usted sobre la importancia de una buena comunicación entre los empleados de la microempresa? SI NO.....

Pregunta 2. ¿Existen malos entendidos respecto al trabajo en cada empleado? SI.... NO...

Pregunta 3. ¿Los empleados dialogan con frecuencia con respecto a los objetivos y metas de la microempresa? SI NO

Pregunta 4. ¿Se siente con la confianza de expresar sus preocupaciones a sus superiores?

SI..... NO.....

Pregunta 5. ¿Cree que sus superiores comunican sus expectativas de manera clara?

SI NO

Pregunta 6. ¿Existe sobrecarga en el trabajo de los empleados? SI NO....

Pregunta 7. ¿Cree que los conflictos en el trabajo afectan su productividad? SI
NO

Pregunta 8. ¿Existen diferencias salariales entre los empleados que desempeñan las mismas tareas o funciones? SI NO

Pregunta 9. ¿Los trabajadores se van o no hay estabilidad de empleados porque no se cumplen las expectativas laborales de sueldos y roles? SI NO

Pregunta 10. ¿Ha recibido capacitación sobre el manejo de la comunicación efectiva para la gestión de conflictos laborales? SI NO

Gracias por su colaboración

ANEXO 2

**RÚBRICA DE EVALUACIÓN FORMATIVA SOBRE COMUNICACIÓN EFECTIVA.
PASTELERÍA Y CAFETERÍA JHONY**

CRITERIOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
ESCUCHA Adapto mi comportamiento de escucha para mantener mi atención centrada en lo que necesito				
DISCUSIÓN Expreso en forma verbal y no verbal mi interés, como, por ejemplo: asentir con la cabeza, aplaudir, tomar notas, responder preguntas cuando se me solicita, emitir exclamaciones cuando resulta apropiado, hacer comentarios, realizar preguntas de aclaración.				
LENGUAJE Utilizo un lenguaje adecuado y constructivo en las relaciones interpersonales				
TRABAJO EN EQUIPO Apoyo el progreso del equipo sugiriendo soluciones y verificando la comprensión a través de la lluvia de ideas, resolución de problemas y formación de consenso.				

UTILIZACIÓN DE MEDIOS TECNOLÓGICOS Empleo tecnología como computadoras, teléfono celular, internet para mejorar la información y compartir con mis compañeros/as de trabajo				
EXPRESIÓN ORAL Empleo el lenguaje adecuado de acuerdo a la circunstancia formal o cotidiano, hablo con expresión y ritmo para mantener el interés de la audiencia				
MANEJO DE CONFLICTOS Respeto el punto de vista de los demás				
Planteo claramente los argumentos de mi posición frente a un problema				
Utilizo lenguaje sencillo y directo sobre el tema				
Ayudo para que el grupo sea capaz de entender mejor los argumentos sobre el tema				
Admito equivocarme cuando se demuestra la razón				
Estoy dispuesto al diálogo para resolver conflictos				

Nombre:

Fecha:

ANEXO 3



