PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE DESARROLLO

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS LABORALES, BASADO EN UN ENFOQUE PARTICIPATIVO, PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ECOVITAL AGUA ALCALINA.

AUTORA: AB. ANA CAMILA RESTREPO MEZA

DIRECTORA: MGS. ELSA JAQUELINE ARELLANO VERDEZOTO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

JUNIO, 2026.

PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTOR.

Directora: Mgs. Elsa Jacqueline Arellano Verdezoto

Lectora: Mgs. María Augusta Santillán Mora

DEDICATORIA

A Joaquín, por ser mi mayor fuente de inspiración. Tu llegada dio un nuevo sentido a mi vida, llenándola de amor, propósito y fuerza. Todo lo que soy y lo que logre, será siempre por ti.

A Andrés, por su amor y comprensión incondicional, por ser mi apoyo en los momentos más difíciles.

A mis padres, Mónica y Laureano, porque con su ejemplo me enseñaron el valor del esfuerzo y la constancia. Este logro es el reflejo del camino que ustedes me ayudaron a construir.

A mi hermana Giu, por tu cariño, tu alegría y por estar siempre en cada momento junto a mí.

A mis abuelitos Laureano, Chely y Enrique, su presencia y apoyo ha sido una fuente de fortaleza que me impulsa a ser mejor cada día.

A quienes partieron antes de tiempo, pero dejaron huellas eternas en mi corazón, mis dos angelitos Sofi y Kaya.

A todos ustedes, les dedico este trabajo con amor y gratitud profunda. Este logro es por y para ustedes

AGRADECIMIENTO

Terminar esta maestría ha sido uno de los mayores logros de mi vida, un objetivo que no habría sido posible alcanzar sin el respaldo, la guía y la compañía de muchas personas que formaron parte de este camino.

A mi familia, gracias por ser mi más grande apoyo. Cada palabra de aliento, cada gesto de cariño y cada sacrificio han sido el cimiento sobre el cual he construido este logro.

A mi directora de tesis, por su tiempo y paciencia. Gracias por orientarme con claridad, su guía fue fundamental para obtener este resultado.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por brindarme un entorno de excelencia académica tanto en pregrado como en posgrado.

A todos les debo parte de este logro que hoy celebro con profunda gratitud.

TABLA DE CONTENIDOS

CARÁTULA
PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTOR. ii
DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTO iv
TABLA DE CONTENIDOS v
LISTA DE TABLAS viii
LISTA DE FIGURAS ix
RESUMEN x
ABSTRACT xi
INTRODUCCIÓN 1
1. DIAGNÓSTICO Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA 3
1.1. Antecedentes de Ecovital Agua Alcalina 3
1.1.1. Reseña Histórica 3
1.1.2. Productos y Servicios 4
1.1.3. Clientes y Mercado 4
1.1.4. Organización y Gestión 4
1.2. Identidad organizacional de la empresa 6
1.2.1. Misión 6
1.2.2. Visión 6
1.2.3. Valores 6
1.3. Cultura Organizacional de Ecovital Agua Alcalina 7
1.4. Estructura Organizacional de Ecovital Agua Alcalina 8
1.5. Identificación del problema: Exposición y pregunta de investigación. 11
1.5.1. *Exposición del problema* 11
1.5.2. Pregunta de investigación 12
1.6. Objetivos de la investigación 12
2. MARCO CONCEPTUAL 13
2.1. Clima organizacional 13
2.2. Cultura organizacional 13
2.3. Enfoque participativo 14
2.4. Estilo de liderazgo 15
2.5. Comunicación interna 16
2.6. Satisfacción laboral 16
2.7. Equidad en la distribución de tareas 17

2.8. Conflicto laboral 18
2.8.1. Tipos de conflictos laborales según perspectiva interaccionista. 18
2.8.1.1. Conflicto de tarea. 18
2.8.1.2. Conflicto de relación. 18
2.8.1.3. Conflicto de proceso. 19
2.8.2. Tipos de conflictos laborales según las partes que intervienen. 19
2.8.2.1. Conflictos intrapersonales. 19
2.8.2.2. Conflictos interpersonales. 19
2.8.2.3. Conflictos intragrupales. 19
2.8.2.4. Conflictos intergrupales. 20
2.8.2.5. Conflictos organizacionales. 20
2.8.3. Modelos de solución de conflictos. 20
2.8.3.1. Modelo de solución de conflictos de Harvard. 20
2.8.3.2. Modelo de solución de conflictos de Thomas-Kilmann. 21
2.8.3.3. Modelo de solución de conflictos de las 3C. 22
2.9. Selección del Modelo de gestión de conflictos para Ecovital. 23
3. DISEÑO METODOLOGICO 25
3.1. Tipo de investigación 25
3.2. Población 25
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 27
3.3.1. Encuesta 27
3.3.2. Entrevista semiestructurada 28
3.4. Protocolo para el desarrollo y aplicación de los instrumentos de recolección de datos 28
3.4.1. Planificación y autorización institucional 28
3.4.2. Diseño y validación de los instrumentos 29
3.4.3. Registro y sistematización de la información 29
3.4.4. Consideraciones éticas del proceso 29
3.5. Análisis detallado de las encuestas realizadas 30
3.5.1. Comunicación interna 30
3.5.2. Estilo de liderazgo 33
3.5.3. Equidad en el trato y distribución de tareas 37
3.5.4. Mecanismos de resolución de conflictos 39
3.5.5. Nivel de satisfacción laboral 43
3.6. Conclusión del análisis de los resultados obtenidos 46

3.7. Integración y análisis de resultados por área de trabajo 46
3.7.1. Gerencia, Financiero y Talento Humano (3 colaboradores) 48
3.7.2. Área de Producción (11 colaboradores) 48
3.7.3. Área de Ventas (6 colaboradores) 48
3.7.4. Área de Logística (5 colaboradores) 49
3.8. Conclusiones del diagnóstico 49
4. PROPUESTA 50
4.1. Fundamentación de la propuesta 50
4.2. Objetivos de la propuesta 50
4.2.1. Objetivo general 50
4.2.2. Objetivos específicos 50
4.3. Estructura del Modelo de Gestión de Conflictos 51
4.4. Estrategias de implementación del Modelo 53
4.4.1. Fase 1: Detección e identificación temprana del conflicto 53
4.4.2. Fase 2: Intervención y mediación 53
4.4.3. Fase 3: Seguimiento y mejora continua 54
4.5. Implementación de Comité de Mediación Laboral (CML) 55
4.5.1. Composición y Designación 56
4.5.2. Funciones del Comité de Mediación Laboral 57
4.5.3. Protocolo de Mediación Laboral 57
4.6. Cronograma de implementación 58
4.7. Presupuesto estimado 60
5. CONCLUSIONES 62
6. RECOMENDACIONES 63
7. REFERENCIAS 64
8. ANEXOS 66
8.1. Anexo 1. Encuesta de clima organizacional 66
8.2. Anexo 2. Guía de entrevista semiestructurada 68
8.3. Anexo 3. Resultados de encuestas por ítem 70
8.4. Anexo 4. Planta de producción de Ecovital Agua Alcalina 71

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de cultura organizacional por Cameron y Quinn

Tabla 2. Distribución de la estructura orgánica y funcional de Ecovital

Tabla 3. Análisis comparativo para la selección del modelo aplicable en Ecovital

Tabla 4. Estilos del Modelo Thomas-Kilmann

Tabla 5. Distribución de la población de estudio

Tabla 6. Escala tipo Likert utilizada en la encuesta

Tabla 7. Percepción de la comunicación interna

Tabla 8. Resultados de entrevistas sobre comunicación interna

Tabla 9. Percepción de estilo de liderazgo

Tabla 10. Resultados de entrevistas sobre estilo de liderazgo

Tabla 11. Percepción de equidad en el trato y distribución de tareas

Tabla 12. Resultados de entrevistas sobre equidad en la distribución de tareas

Tabla 13. Percepción de métodos de resolución de conflictos

Tabla 14. Resultados de entrevistas sobre métodos de resolución de conflictos

Tabla 15. Percepción del nivel de satisfacción laboral

Tabla 16. Resultados de entrevistas sobre satisfacción laboral

Tabla 17. Respuestas de encuestas según unidad funcional

Tabla 18. Estructura integral del Modelo de Gestión de Conflictos Laborales para Ecovital Agua Alcalina.

Tabla 19. Indicadores de evaluación del Modelo

Tabla 20. Cronograma de implementación

Tabla 21. Presupuesto

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Logo de Ecovital Agua Alcalina

Figura 2. Organigrama de Ecovital Agua Alcalina

Figura 3. Percepción de la comunicación interna

Figura 4. Percepción del estilo de liderazgo

Figura 5. Percepción de Equidad en el trato y distribución de tareas

Figura 6. Percepción de métodos de resolución de conflictos

Figura 7. Percepción de nivel de satisfacción laboral

Figura 8. Diagrama de flujo Modelo de gestión de conflictos para Ecovital

Figura 9. Estructura del Comité de Mediación Laboral (CML)

RESUMEN

La presente investigación propone un modelo de gestión de conflictos laborales con enfoque participativo para Ecovital Agua Alcalina, empresa dedicada al embotellamiento y comercialización de agua en la provincia de Pastaza. El estudio se origina a partir de las problemáticas identificadas en el clima organizacional de la empresa, relacionadas con deficiencia en la comunicación interna, estilo de liderazgo vertical, inequidad en la distribución de tareas y ausencia de mecanismos formales para la resolución de conflictos laborales.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto. Desde la perspectiva cuantitativa, se realizó una encuesta de escala tipo Likert a los 25 colaboradores de la empresa, a fin de evaluar su percepción respecto al clima organizacional, en cuanto al componente cualitativo se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas dirigidas al Gerente General, al jefe de Talento Humano y al Supervisor del Área de Producción.

Como resultado de los instrumentos aplicados se evidenció que aproximadamente el 60% de los colaboradores percibió una comunicación interna desfavorable, inequidad en la distribución de tareas y falta de mecanismos de resolución de conflictos. El 56 % manifestó insatisfacción con el estilo de liderazgo en la empresa.

A partir del diagnóstico realizado, se diseñó una propuesta basada en el Modelo Thomas-Kilmann, la cual incluye estrategias para identificar oportunamente los conflictos, fortalecer la comunicación y conformar un Comité de Mediación Laboral responsable de atender y dar seguimiento a los casos que se presenten dentro de la empresa.

El modelo comprende tres fases: detección del conflicto, intervención y mediación, y seguimiento; cada una contempla actividades que promuevan la participación de los colaboradores durante la gestión de conflictos.

La implementación del modelo contribuirá a mejorar la comunicación interna y la gestión de los conflictos laborales en Ecovital Agua Alcalina, fortaleciendo las relaciones entre los colaboradores y el clima organizacional.

Palabras clave: clima organizacional, gestión de conflictos, enfoque participativo, comunicación interna, estilo de liderazgo, satisfacción laboral, conflicto laboral, Modelo Thomas-Kilmann.

ABSTRACT

This research proposes a participatory approach to managing labor conflicts for Ecovital Agua Alcalina, a company dedicated to bottling and marketing water in the province of Pastaza. The study stems from problems identified in the company's organizational climate, related to deficiencies in internal communication, a vertical leadership style, inequity in task distribution, and the absence of formal mechanisms for resolving labor conflicts.

The research was conducted using a mixed-methods approach. From a quantitative perspective, a Likert-scale survey was administered to the company's 25 employees to assess their perception of the organizational climate. For the qualitative component, semi-structured interviews were conducted with the General Manager, the Human Resources Manager, and the Production Supervisor.

The results of the applied instruments revealed that approximately 60% of employees perceived unfavorable internal communication, inequity in task distribution, and a lack of conflict resolution mechanisms. 56% expressed dissatisfaction with the company's leadership style.

Based on the diagnosis, a proposal was designed using the Thomas-Kilmann Model, which includes strategies for the timely identification of conflicts, strengthening communication, and establishing a Labor Mediation Committee responsible for addressing and monitoring cases that arise within the company.

The model comprises three phases: conflict detection, intervention and mediation, and follow-up; each includes activities that promote employee participation during conflict management.

Implementing the model will contribute to improving internal communication and the management of labor conflicts at Ecovital Alkaline Water, strengthening relationships among employees and the organizational climate.

Keywords: organizational climate, conflict management, participative approach, internal communication, leadership style, job satisfaction, labor conflict, Thomas-Kilmann Model.

INTRODUCCIÓN

Ecovital Agua Alcalina es una empresa ecuatoriana de pequeña escala, ubicada en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, dedicada al embotellamiento y comercialización de agua, que se inició como un emprendimiento familiar y a lo largo del tiempo se ha consolidado en el mercado regional ampliando su distribución en toda la Amazonía, sin embargo, conforme su operación ha crecido, han surgido desafíos internos relacionados con el clima organizacional y la gestión de conflictos laborales, se han identificado dificultades en la comunicación interna, en la distribución de tareas, en los estilos de liderazgo y en la gestión de conflictos; lo que ha incidido en el clima organizacional y en las relaciones laborales.

Los conflictos mal gestionados tienden a disminuir la motivación de los colaboradores y afectar la productividad organizacional (Robbins & Judge, 2017). En Ecovital, la ausencia de mecanismos formales para la gestión de conflictos ha ocasionado que estos tiendan a resolverse de manera informal y según el mejor criterio de los supervisores, lo que ha generado inconformidad en los colaboradores y ha reducido las oportunidades de participación en la búsqueda de soluciones.

La investigación tiene como objetivo proponer un modelo de gestión de conflictos laborales que fortalezca el clima organizacional y mejore las relaciones laborales dentro de la empresa, tomando como base la teoría de los estilos de manejo de conflictos desarrollada por Thomas y Kilmann (1974).

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión completa de la realidad organizacional; la información se recopiló a través de una encuesta aplicada a la totalidad de los colaboradores de la empresa y mediante entrevistas semiestructuradas realizadas al Gerente General, al jefe de Talento Humano y al Supervisor de Producción.

Los resultados obtenidos evidenciaron debilidades en la comunicación interna, el liderazgo, la equidad organizacional y los mecanismos de resolución de conflictos, con mayor notoriedad en las áreas de Producción y Logística.

En base a este diagnóstico se propone un modelo de gestión de conflictos laborales con enfoque participativo, que incorpora acciones para identificar oportunamente los conflictos y fortalecer las habilidades de comunicación y mediación. La propuesta

contempla la creación de un Comité de Mediación Laboral el cual estará encargado de coordinar y supervisar los procesos de intervención dentro de la organización.

El Modelo busca mejorar el clima organizacional de Ecovital Agua Alcalina mediante el fortalecimiento de la comunicación interna y la implementación de mecanismos que faciliten la gestión de conflictos laborales. A fin de favorecer las relaciones de trabajo y contribuir al adecuado desarrollo de las actividades de la empresa.

1. DIAGNÓSTICO Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes de Ecovital Agua Alcalina

1.1.1. Reseña Histórica

Ecovital Agua Alcalina es una empresa ecuatoriana constituida legalmente en el año 2014, se encuentra ubicada en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza. Su actividad principal se centra en la captación, tratamiento y comercialización de agua alcalina.

Figura 1. Logo de Ecovital Agua Alcalina
Fuente: Ecovital Agua Alcalina, 2013

La empresa inició en el año 2013 como un emprendimiento familiar, caracterizado por la participación directa de sus integrantes en la gestión y desarrollo de las actividades productivas. Posteriormente, en 2014 se constituyó legalmente como empresa, lo que permitió formalizar su estructura organizacional y fortalecer los procesos administrativos y operativos, lo que favoreció decisiones ágiles, un control cercano de los procesos productivos y fue determinante en las primeras etapas de crecimiento, cuando la operación se limitaba a la ciudad de Puyo.

Con la expansión hacia todas las provincias amazónicas (Sucumbíos, Orellana, Napo, Pastaza, Zamora Chinchipe y Morona Santiago) y hacia dos provincias de la región Sierra, Tungurahua y Chimborazo, se incrementó la complejidad operativa, ya que el no tener estructuras de comunicación formales, favoreció la aparición de conflictos laborales los cuales fueron evidenciados a través de las encuestas aplicadas a todos los trabajadores de Ecovital, demostrando así la necesidad de fortalecer la coordinación interna y la gestión

del talento humano. Con el crecimiento de operaciones de la empresa, fue necesario fortalecer la comunicación y la coordinación entre las áreas administrativas y operativas, sin embargo, al no existir canales de comunicación definidos se generaron dificultades las cuales dieron lugar a desacuerdos y conflictos laborales. En este sentido, Robbins y Judge (2017) sostienen que cuando una organización carece de mecanismos de comunicación efectivos y de una estructura organizacional correctamente establecidas, las posibilidades de que surjan tensiones y diferencias entre los trabajadores aumentan.

1.1.2. Productos y Servicios

Ecovital Agua Alcalina ofrece productos diferenciados en el mercado de agua embotellada, destacando la propiedad alcalina del agua y sus beneficios para la salud, lo que constituye su principal propuesta de valor. La empresa comercializa agua en diferentes presentaciones y formatos, destinados tanto a consumidores residenciales como a establecimientos comerciales.

Además del producto principal, Ecovital ha desarrollado estrategias de atención al cliente, distribución eficiente y control de calidad interno, garantizando la consistencia del producto y la satisfacción del consumidor.

1.1.3. Clientes y Mercado

La empresa atiende a un amplio rango de clientes, desde consumidores individuales hasta pequeños comercios locales. Su enfoque en productos de alta calidad y beneficios diferenciados ha permitido construir una base de clientes leales, lo que representa un factor clave para la sostenibilidad del negocio.

1.1.4. Organización y Gestión

Ecovital conserva ciertas características de una empresa familiar, ya que combina la cercanía entre colaboradores y la toma de decisiones centralizada. Esto favorece la flexibilidad y la agilidad, sin embargo, genera desafíos en la gestión de conflictos, la comunicación y la falta de formalización de procesos.

Por ello, se recurre al modelo de cultura organizacional propuesto por Cameron y Quinn (2005), el cual clasifica las organizaciones en función de su estilo de liderazgo y dinámicas internas.

Tabla 1. Modelo de cultura organizacional por Cameron y Quinn

Elementos configurativos	Clan	Innovadora (Adhocrática)	Burocrática (Jerárquica)	De mercado
Empresa	Lugar familiar	Lugar dinámico y emprendedor	Lugar estructurado y controlado	Lugar orientado a resultados
Énfasis estratégico	Desarrollo humano de los miembros	Predisposición para aceptar nuevos retos y aprender de los errores	Permanencia y estabilidad	Acciones que permitan vencer a la competencia
Gestión de colaboradores	Promoción del trabajo en equipo, el consenso y la participación	Promoción de la iniciativa, la adopción de riesgos y la libertad	Promoción de la seguridad del empleo	Promoción de la competencia y el logro
Liderazgo	Tutor, consejero y figura paternal	Emprendedor, innovador y tomador de riesgos	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia	Ejecutivo, competitivo y orientado a resultados
Valores compartidos	Lealtad, compromiso organizacional y confianza mutua	Compromiso con la innovación y el cambio continuo	Respeto por normas, políticas y jerarquía	Agresividad, espíritu ganador y consecución de objetivos
Criterios de éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo y compromiso	Desarrollo de productos únicos y novedosos	Eficiencia, confiabilidad, costos bajos y control	Penetración de mercado y liderazgo competitivo

Fuente: Cameron y Quinn (2005)

Nota. Elaboración propia. (2026)

El modelo de Cameron y Quinn (2005), clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos: clan, adhocrática o innovadora, jerárquica o burocrática y de mercado. En el caso de Ecovital, predominan elementos asociados a la cultura tipo clan, debido a la cercanía entre los colaboradores, el sentido de pertenencia y el clima organizacional similar al de una familia. No obstante, también se identifican rasgos de una cultura jerárquica, particularmente en la centralización de la toma de decisiones y la escasa formalización de los procesos.

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas evidencian que la principal causa de los conflictos laborales se origina en la deficiente comunicación entre el nivel operativo y el nivel directivo, lo cual refleja tensiones organizacionales que, por un lado, demandan mayor participación y, por otro, mantienen esquemas tradicionales de dirección.

1.2. Identidad organizacional de la empresa

La identidad organizacional de Ecovital Agua Alcalina se constituye como el sistema central que vincula el propósito de la empresa con su ejecución operativa, la cual representa el núcleo de valores y principios que estandariza las normas de conducta y orienta el desempeño en todos los niveles de la organización.

1.2.1. Misión

Producir y comercializar agua alcalina de alta calidad, en diversas presentaciones, garantizando pureza, bienestar y salud a nuestros consumidores. Ecovital Agua Alcalina se compromete con la sostenibilidad ambiental, la innovación constante y el desarrollo local de Puyo y la provincia de Pastaza.

1.2.2. Visión

Ser una empresa líder en el mercado regional de agua alcalina, reconocida por su excelencia, responsabilidad ambiental y compromiso con la salud integral de las personas; expandiendo nuestra presencia a nivel nacional mediante productos sostenibles, confiables y con altos estándares de calidad.

1.2.3. Valores

Calidad: Garantizar la pureza y excelencia de nuestros productos mediante procesos controlados y certificados.

Responsabilidad ambiental: Promover prácticas sostenibles y el uso racional de los recursos naturales, cuidando el entorno amazónico.

Compromiso: Trabajar con dedicación y constancia para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y aliados comerciales.

Innovación: Fomentar la mejora continua y la adopción de tecnologías que fortalezcan la eficiencia y competitividad.

Trabajo en equipo: Valorar la colaboración, el respeto y la comunicación efectiva como pilares del éxito organizacional.

1.3. Cultura Organizacional de Ecovital Agua Alcalina

La cultura organizacional de Ecovital Agua Alcalina se fundamenta en valores que reflejan su origen como emprendimiento familiar y su enfoque en la calidad del producto, la salud de sus consumidores y el desarrollo de su personal. Esta cultura busca promover un ambiente de trabajo colaborativo y orientado a la mejora continua, en el cual la comunicación y la cooperación sean la herramienta para enfrentar los desafíos que se presenten en la organización.

Entre las principales características de la cultura organizacional de Ecovital se destacan:

- **Orientación al cliente:** La empresa prioriza la satisfacción del consumidor con un producto de calidad, confiable y con valor agregado para la salud para fortalecer la fidelidad y la confianza en la marca.
- **Calidad y mejora continua:** Se fomenta la revisión constante de los procesos de captación, purificación, embotellado y la actualización de prácticas internas.
- **Trabajo en equipo y desarrollo del talento humano:** Se promueve un entorno colaborativo el cual permita a los colaboradores desarrollarse profesionalmente, aportar ideas y participar en la toma de decisiones.
- **Compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social:** Ecovital impulsa prácticas responsables con el medio ambiente, asegurando el uso eficiente de los recursos naturales tanto en sus operaciones como en sus productos.
- **Innovación en procesos y productos:** La empresa busca mejorar sus productos y procesos a través de la optimización de las actividades de purificación, embotellado y distribución del agua alcalina, fomentando la innovación y la mejora continua.

1.4. Estructura Organizacional de Ecovital Agua Alcalina

La estructura organizacional de Ecovital Agua Alcalina refleja la evolución de la empresa desde un emprendimiento familiar hacia una microempresa con procesos definidos y funciones claras.

Su organigrama está diseñado para asegurar la eficiencia operativa, la calidad del producto y la satisfacción del cliente, por lo que permite un control adecuado sobre la gestión del talento humano y la coordinación interna entre áreas.

La estructura se organiza en tres niveles principales: Directivo, Apoyo y Operativo, cada uno con funciones específicas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

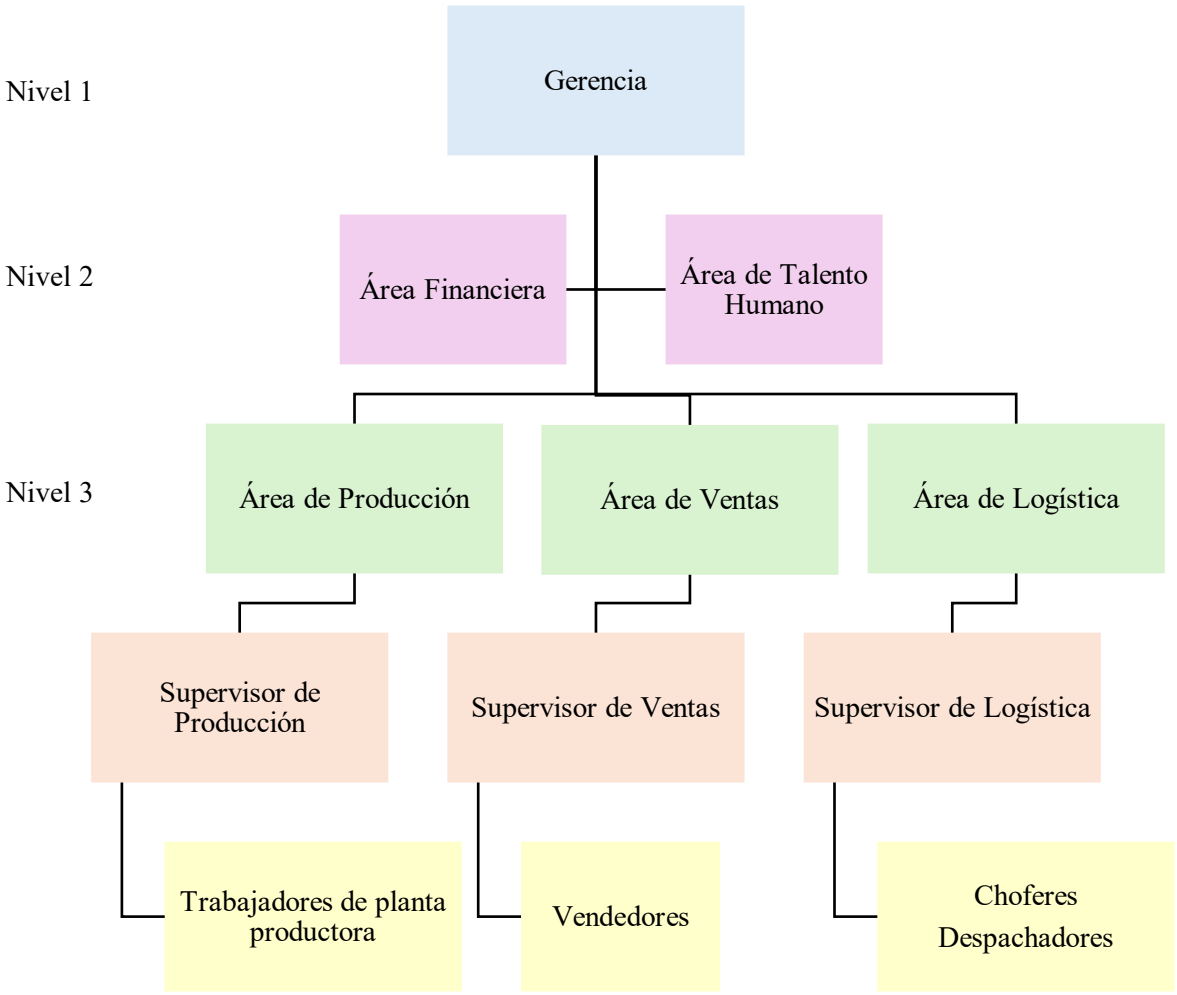


Figura 2. Organigrama de Ecovital Agua Alcalina

Fuente: Ecovital Agua Alcalina. (2026)

Nota. Elaboración propia. (2026)

El organigrama presentado permite visualizar de manera general la estructura jerárquica de la empresa.

A continuación, se describen en detalle los niveles organizacionales, sus funciones principales y la distribución del personal en cada una de las áreas:

- **Nivel 1:** Directivo

Gerencia General:

Encargada de la dirección estratégica, representación legal de la empresa y la toma de decisiones para garantizar su crecimiento y sostenibilidad.

Número de trabajadores: 1

- **Nivel 2:** Apoyo

Área Financiera:

Gestiona la contabilidad, la administración de recursos y el cumplimiento de obligaciones.

Número de trabajadores: 1

Área de Talento Humano:

Se encarga de la gestión del personal, el desarrollo de estrategias para mejorar el clima organizacional, la implementación de capacitaciones y la supervisión del desempeño de los colaboradores.

Número de trabajadores: 1

- **Nivel 3:** Operativo

Área de Producción:

Encargada de la extracción, purificación, embotellado y control de calidad del agua alcalina.

Supervisor: 1

Trabajadores: 10

Total: 11 colaboradores

Área de Ventas:

Responsable de la comercialización del producto en sus diferentes presentaciones, gestión de pedidos y estrategias para incrementar la base de clientes.

Supervisor: 1

Número de trabajadores: 5

Total: 6 colaboradores

Área de Logística:

Es responsable del almacenamiento, envío y distribución de los productos.

Supervisor: 1

Número de trabajadores: 4

Total: 5 colaboradores

Para complementar la descripción de los niveles jerárquicos de la organización, la siguiente tabla detalla la estructura orgánica y las funciones principales de cada unidad funcional, especificando el número de colaboradores que integran la nómina actual de la empresa.

Tabla 2. Distribución de la estructura orgánica y funcional de Ecovital.

Nivel	Unidad Organizacional	Función Principal	Número de trabajadores
Nivel 1: Directivo	Gerencia: Puesto desempeñado por un familiar.	Dirección, representación y toma de decisiones.	1
Nivel 2: Apoyo	Jefe financiero: Puesto desempeñado por un familiar.	Contabilidad, presupuestos y gestión de recursos económicos.	1
	Jefe de Humano: Puesto desempeñado por un familiar.	Reclutamiento y nómina	1
Nivel 3: Operativo	Área de Producción	Extracción, purificación, embotellado y control de calidad.	Supervisor 1 Trabajadores 10
	Área de Ventas: Puesto desempeñado por un familiar.	Comercialización, atención al cliente y gestión de pedidos.	Supervisor 1 Trabajadores 5

	Área de Logística: Puesto desempeñado por un familiar.	Almacenamiento, despacho y distribución de productos.	Supervisor 1 Trabajador 4
TOTAL:			25

Fuente: Ecovital Agua Alcalina, 2025.
Nota. Elaboración propia. (2026)

1.5. Identificación del problema: Exposición y pregunta de investigación.

1.5.1. *Exposición del problema*

Ecovital Agua Alcalina actualmente enfrenta conflictos internos que afectan el ambiente de trabajo, especialmente en la relación entre los supervisores y el personal operativo. Estos problemas, al no ser gestionados con un proceso claro, se han convertido en una barrera que debilita la comunicación y la colaboración dentro de la empresa, creando un entorno laboral tenso.

A través del diagnóstico inicial realizado con el personal de la planta de embotellado, se identificaron los siguientes puntos críticos:

- Falta de un proceso formal: La empresa no cuenta con un modelo de gestión de conflictos, por ello los desacuerdos crecen con el tiempo en lugar de resolverse, lo que afecta la eficiencia en las operaciones.
- Alta rotación de personal: En varias ocasiones, los trabajadores han decidido renunciar ya que los conflictos no son atendidos oportunamente en la empresa, lo que genera consecuencias negativas para Ecovital, ya que la salida de personal capacitado implica la pérdida de experiencia y conocimiento acumulado.
- Baja satisfacción laboral: Los colaboradores perciben que sus inquietudes no reciben atención por parte de los altos mandos, lo que ha generado desconfianza y ha disminuido su compromiso con la empresa.

Esta situación demuestra la necesidad de implementar un modelo de gestión de conflictos que permita abordar las causas que originan estas tensiones, permita mejorar la comunicación y la relación entre los colaboradores.

1.5.2. Pregunta de investigación

¿De qué manera un modelo de gestión de conflictos laborales, basado en un enfoque participativo, puede contribuir a la mejora del clima organizacional de la empresa Ecovital Agua Alcalina?

1.6. Objetivos de la investigación

Objetivo general: Diseñar un modelo de gestión de conflictos laborales que mejore el clima organizacional en Ecovital Agua Alcalina, promoviendo un ambiente de trabajo más armónico y productivo.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar los principales factores que generan conflictos laborales en Ecovital Agua Alcalina, a fin de comprender su naturaleza e impacto en el clima organizacional.
- Analizar los modelos teóricos existentes sobre manejo y resolución de conflictos laborales que pueden ser aplicados al contexto laboral de la empresa.
- Diseñar un modelo de gestión de conflictos laborales para Ecovital Agua Alcalina basado en un enfoque participativo, que fomente la comunicación y la mejora del clima organizacional.

2. MARCO CONCEPTUAL

Para comprender a profundidad los factores que influyen en el clima organizacional y los conflictos laborales dentro de una empresa, es necesario establecer primero los conceptos clave que sustentan este estudio. A continuación, se definen los principales términos:

2.1. Clima organizacional

El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones compartidas por los colaboradores respecto a su entorno laboral, lo que influye directamente en su comportamiento, nivel de motivación y compromiso con la organización. Por ello, Chiavenato (2020) sostiene que el clima organizacional refleja el estado interno de la empresa y puede incidir en su productividad.

De acuerdo con Toro Álvarez (2010) el clima organizacional se determina por condiciones estructurales y factores psicológicos, como el apoyo, las relaciones entre colaboradores y el sentido de pertenencia. Cuando estos elementos son favorables, se fortalece la satisfacción laboral y los conflictos disminuyen.

Por su parte García Solarte (2009) destaca que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción y la autoeficacia, por ello es importante diseñar estrategias que mejoren las relaciones laborales y el desempeño dentro de la empresa.

Según Robbins y Judge (2022), el clima organizacional evidencia la forma en la que los colaboradores ven a la empresa, esta percepción influye en la satisfacción laboral, el desempeño y la retención del personal, un clima organizacional positivo favorece el entorno de trabajo, la comunicación y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

El análisis del clima organizacional permite identificar cómo las dinámicas internas de Ecovital Agua Alcalina inciden en la generación y el manejo de conflictos laborales. Su comprensión constituye un punto de partida para el diseño de estrategias orientadas a fortalecer el clima organizacional de la empresa.

2.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que orientan el comportamiento de los trabajadores de una empresa. Según Schein y Schein

(2019), constituye el fundamento sobre el cual se configura el clima organizacional, actuando como un sistema de significados que otorga identidad a la institución.

A través de estos elementos, los colaboradores desarrollan maneras comunes de actuar y relacionarse dentro de su entorno de trabajo. En este sentido, Chiavenato (2020) la define como el *"modo de vida"* que caracteriza a cada empresa y que influye en su funcionamiento y en su capacidad de adaptación.

Morgan (2006) considera que la cultura organizacional representa el concepto que tiene cada trabajador sobre su entorno laboral esto influye en la manera en que se afrontan los cambios y los conflictos.

Para Denison et al. (2020), la cultura organizacional está relacionada con el desempeño de una organización, en aspectos como la participación y la claridad de los objetivos institucionales, una cultura organizacional sólida fortalece la toma de decisiones y la gestión de conflictos.

En consecuencia, la cultura organizacional establece las pautas que regulan la interacción entre los miembros, condicionando tanto la estabilidad como la aparición de tensiones dentro del entorno de trabajo.

2.3. Enfoque participativo

El enfoque participativo se concibe como un modelo de gestión que promueve la intervención activa de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones, resolución de problemas y formulación de estrategias organizacionales. Su finalidad es fortalecer el compromiso del personal y mejorar la calidad de las decisiones mediante la integración de diversas perspectivas.

Según Khassawneh y Elrehail (2022), señala que los trabajadores poseen conocimientos y experiencias relevantes que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, por ello, la participación se convierte en un elemento clave para optimizar los resultados institucionales.

Por su parte, Chiavenato (2019) señala que el enfoque participativo fomenta la cooperación y la resolución conjunta de problemas ya que se sustenta en el concepto de empoderamiento y autonomía a los colaboradores.

Según Quinn y Spreitzer (1997), el empoderamiento de los colaboradores fortalece su motivación y compromiso con la organización, ya que les brinda la oportunidad de involucrarse en las decisiones y actividades relacionadas con su trabajo, de esta forma, las organizaciones pueden responder con mayor rapidez a las necesidades y obstáculos que se presentan en su entorno.

En la resolución de conflictos este enfoque es importante ya que fomenta la participación de los colaboradores en la búsqueda de soluciones a los conflictos que se generen, lo que promueve acuerdos y fortalece las relaciones laborales.

2.4. Estilo de liderazgo

El liderazgo constituye uno de los factores más influyentes en el comportamiento de los trabajadores y en el desarrollo de las relaciones laborales dentro de las organizaciones. Según Chiavenato (2020), el liderazgo es la influencia interpersonal que una persona ejerce sobre otras para alcanzar objetivos comunes. El liderazgo no se limita a la autoridad formal de un cargo, sino que implica la capacidad de guiar, motivar y generar compromiso en los colaboradores.

La forma en que los directivos dirigen a sus equipos influye directamente en el clima organizacional de la empresa, los estilos de liderazgo se distinguen por cómo se toman las decisiones, se delegan responsabilidades y se mantiene la comunicación con los colaboradores. Robbins y Judge (2022) sostienen que los líderes que promueven la participación y el diálogo entre los colaboradores favorecen la confianza y el compromiso dentro de la organización a la cual pertenecen.

El liderazgo influye en la prevención y gestión de conflictos laborales, ya que al momento en el que un colaborador percibe un sentimiento de escucha y apoyo por parte de sus superiores, es probable que los desacuerdos que se presente en la organización se gestionen de manera constructiva. Por el contrario, estilos de liderazgo en los cuales prima la imposición o la falta de comunicación dificultan la resolución del problema, por ello,

el análisis del liderazgo es fundamental para comprender la dinámica organizacional en Ecovital Agua Alcalina y determinar cómo las prácticas de sus directivos inciden en el clima laboral de la organización.

2.5. Comunicación interna

La comunicación interna es el conjunto de procesos mediante los cuales se intercambia información entre los diferentes miembros y niveles jerárquicos de una organización. Andrade (2018) indica que la comunicación interna facilita la coordinación de las actividades que se realizan en una empresa, así como el intercambio de información entre sus colaboradores, por ello su adecuada permite generar un ambiente de trabajo en donde exista confianza y cooperación.

La comunicación interna facilita la comprensión de responsabilidades y genera espacios para que los colaboradores expresen sus inquietudes. La falta de información o los canales de comunicación ineficientes pueden provocar malentendidos y afectar el clima organizacional.

En Ecovital Agua Alcalina, la comunicación interna se asocia a problemas de coordinación o dificultades entre los colaboradores para expresar inconformidades. Por ello, es importante fortalecer los mecanismos de comunicación para reducir conflictos y favorecer un clima organizacional más armónico.

2.6. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es uno de los conceptos más estudiados dentro del comportamiento organizacional debido a su influencia en el desempeño, la motivación y el bienestar de los trabajadores. Según Locke (1976), la satisfacción laboral es un estado emocional positivo que resulta de la valoración que una persona realiza sobre su trabajo o sus experiencias laborales, esta se construye a partir de diversos factores, como las condiciones de trabajo, la remuneración, el reconocimiento y las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Por su parte, Robbins y Judge (2022) señalan que la satisfacción laboral refleja el nivel de conformidad que tienen los trabajadores en cuanto a las funciones que desempeñan y

el entorno en el que se desarrollan, es decir, al percibir que sus necesidades e inconformidades son atendidas, muestran un mayor nivel de compromiso en la organización.

La satisfacción laboral es un indicador del bienestar de los trabajadores, la insatisfacción laboral, genera desmotivación y disminución del rendimiento, lo que acarrea conflictos entre los trabajadores, por ello es importante analizar este aspecto e identificar los factores que afectan el bienestar de los colaboradores para de esta forma implementar estrategias que consoliden el compromiso con la empresa, dando como resultado la mejora del clima organizacional de esta.

2.7. Equidad en la distribución de tareas

La equidad en la distribución del trabajo se refiere a la percepción de justicia que tienen los trabajadores respecto a la asignación de tareas, responsabilidades y cargas laborales dentro de una empresa. Este concepto se fundamenta en la Teoría de la Equidad propuesta por Adams (1965), quien sostiene que las personas comparan constantemente sus aportes y esfuerzos con los de otros individuos para determinar si reciben un trato justo dentro de su entorno laboral.

La distribución equitativa de las actividades es esencial para mantener un ambiente de trabajo colaborativo, en este sentido, Greenberg (1990) menciona que las percepciones de justicia influyen en las actitudes de los colaboradores, por ello, una percepción de injusticia afecta su satisfacción laboral, su compromiso y su disposición de cooperación.

La asignación de tareas puede verse involucrada en la percepción de los colaboradores sobre la imparcialidad con la cual la organización toma sus decisiones; cuando un colaborador considera que las tareas se han distribuido equilibradamente en su equipo de trabajo, su satisfacción laboral incrementará. En cambio, si el mismo colaborador percibe inequidad en la carga laboral que le fue asignada, tendrá sentimientos de inconformidad y desmotivación, lo que puede afectar sus relaciones interpersonales y el clima organizacional. Por ello, en Ecovital Agua Alcalina, resulta necesario considerar este aspecto para fortalecer la gestión de conflictos y de esta forma mejorar el clima organizacional de la empresa.

2.8. Conflicto laboral

El conflicto laboral se define como el proceso que surge cuando existen intereses, objetivos o valores incompatibles entre los miembros de una organización. Robbins y Judge (2022) sostienen que el conflicto no debe ser eliminado, sino gestionado de manera adecuada.

Por su parte, Chiavenato (2020) plantea que el conflicto es un fenómeno inherente a las organizaciones dinámicas, el cual puede convertirse en una fuente de innovación y cambio, pero, la gestión inadecuada del conflicto puede deteriorar las relaciones laborales y afectar el clima organizacional.

2.8.1. Tipos de conflictos laborales según perspectiva interaccionista.

Esta perspectiva plantea que el conflicto es un proceso inherente a cualquier dinámica de trabajo, por lo que su gestión no debe centrarse únicamente en la supresión, sino en el control de su intensidad. Por ello, propone clasificar las tensiones según su origen para identificar si estas pueden aprovecharse para mejorar el desempeño del equipo o si, por el contrario, están frenando el trabajo y dañando la productividad del área.

2.8.1.1. Conflicto de tarea.

El conflicto de tarea se relaciona con discrepancias respecto al contenido del trabajo o a los objetivos que se desean alcanzar. Según Robbins y Judge (2013), este tipo de conflicto puede ser funcional siempre que se mantenga en niveles moderados.

Este conflicto fomenta el intercambio de ideas y la evaluación crítica de alternativas, lo cual contribuye a la innovación y a la mejora en la toma de decisiones. Sin embargo, niveles excesivos pueden generar tensiones que afecten el desempeño del equipo.

2.8.1.2. Conflicto de relación.

Este tipo de conflicto se centra en tensiones de carácter interpersonal y emocional. Robbins y Judge (2013) señalan que este tipo de conflicto es generalmente disfuncional, ya que afecta la comunicación y deteriora las relaciones laborales.

Estas tensiones surgen debido a diferencias en valores, personalidad o percepciones, lo que genera un ambiente de trabajo negativo, en consecuencia, impacta directamente en el clima organizacional y en la productividad.

2.8.1.3.Conflicto de proceso.

El conflicto de proceso se refiere a desacuerdos en la forma en la que se debe realizar el trabajo, estas discrepancias pueden contribuir a mejorar los procesos organizacionales al permitir la revisión de métodos y la optimización de recursos. No obstante, la falta de claridad en roles y responsabilidades puede intensificar este tipo de conflicto.

2.8.2. Tipos de conflictos laborales según las partes que intervienen.

Los conflictos laborales se presentan dentro de las organizaciones debido a la interacción entre los colaboradores de una empresa, por ello, identificar las partes que intervienen en un conflicto permite comprender y conocer sus causas para establecer si estas se originan a nivel individual o grupal, facilitando la adopción de medidas para su tratamiento y solución.

2.8.2.1.Conflictos intrapersonales.

Este tipo de conflicto ocurre dentro del individuo cuando experimenta tensiones internas relacionadas con sus valores, creencias o metas personales frente a las exigencias laborales. De acuerdo con Robbins y Judge (2017), los conflictos intrapersonales son inevitables en contextos laborales cambiantes y exigen apoyo organizacional para ser superados.

2.8.2.2.Conflictos interpersonales.

Surgen entre dos o más personas y suelen ser los más visibles en el ámbito organizacional. Pueden originarse en diferencias de personalidad, estilos de comunicación, intereses o percepciones. Según Chiavenato (2017), los conflictos interpersonales son los más frecuentes en las organizaciones y, aunque a menudo son disfuncionales, también pueden estimular la innovación cuando se gestionan constructivamente.

2.8.2.3.Conflictos intragrupales.

Se presentan dentro de un mismo equipo o departamento, normalmente por la distribución inequitativa de tareas, la falta de coordinación o la ausencia de liderazgo efectivo. Este tipo de conflicto puede afectar la cohesión grupal y los niveles de confianza entre los colaboradores. Sin embargo, también puede convertirse en una oportunidad para redefinir procesos y fortalecer el trabajo colaborativo. Robbins y Judge (2017) destacan que la forma en que se resuelvan estos conflictos determinará si se convierten en un obstáculo o en un motor de mejora continua.

2.8.2.4.Conflictos intergrupales.

Los conflictos intergrupales se presentan entre diferentes áreas o grupos de trabajo dentro de la organización. Generalmente surgen por diferencias en los objetivos, la distribución de recursos o la forma de realizar determinadas actividades. Chiavenato (2017) señala que este tipo de conflictos suele ser más complejo debido a la interacción entre varios grupos y a la necesidad de coordinación para alcanzar resultados comunes.

2.8.2.5.Conflictos organizacionales.

Los conflictos organizacionales tienen su origen en aspectos relacionados con la estructura, las normas o los procedimientos de la empresa, como la falta de claridad en las funciones, problemas de comunicación o deficiencias en los procesos internos. Estos conflictos pueden involucrar a distintos niveles de la organización y repercutir en el ambiente laboral.

2.8.3. Modelos de solución de conflictos.

La gestión efectiva de los conflictos laborales requiere la adopción de modelos teóricos y prácticos que orienten a las organizaciones en la toma de decisiones y en la aplicación de estrategias adecuadas para su resolución. Estos modelos permiten comprender el conflicto desde diferentes enfoques, considerando factores como la cultura organizacional, el tamaño de la empresa y los intereses de las partes involucradas.

2.8.3.1.Modelo de solución de conflictos de Harvard.

El Modelo de Harvard, se centra en la resolución de conflictos mediante la negociación basada en intereses y no en posiciones. Este modelo promueve cuatro principios fundamentales:

- Separar a las personas del problema.
- Concentrarse en intereses y no en posiciones.
- Generar opciones de beneficio mutuo.
- Insistir en criterios objetivos para la toma de decisiones.

De acuerdo con Fisher et al. (2011), el modelo se estructura en siete elementos:

1. **Intereses:** Son las necesidades y preocupaciones que tiene cada parte que interviene en el conflicto.

2. **Opciones:** Son las posibilidades planteadas para alcanzar acuerdos que beneficien a las partes involucradas.
3. **Alternativas:** Se refieren a las acciones que cada parte puede adoptar en caso de no llegar a un acuerdo.
4. **Legitimidad:** Los acuerdos deben sustentarse en criterios objetivos a fin de que sean considerados justos por las partes que intervienen.
5. **Comunicación:** Implica el intercambio claro y oportuno de información entre las partes, una comunicación que contemple estos dos elementos favorecerá la comprensión y el entendimiento.
6. **Relación:** Busca separar el problema de las personas involucradas, de forma que no afecten las relaciones laborales.
7. **Compromiso:** Se refiere a los acuerdos a los que llegaron las partes y las acciones que cada una se compromete a cumplir para resolver el conflicto.

2.8.3.2.Modelo de solución de conflictos de Thomas-Kilmann.

El modelo de Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) constituye una herramienta útil para identificar y comprender los diferentes estilos de comportamiento frente al conflicto.

Desarrollado por Kenneth Thomas y Ralph Kilmann en 1974, el modelo se basa en dos dimensiones fundamentales: la asertividad, entendida como el grado en que una persona busca satisfacer sus propios intereses, y la cooperación**,** que se refiere al grado en que se intenta satisfacer los intereses de la otra parte.

De la combinación de estas dos dimensiones surgen cinco estilos básicos de manejo de conflictos:

1. Competir: Este estilo implica defender los propios intereses, incluso por encima de los intereses del otro.
2. Colaborar: Las partes buscan una solución en la que ambas ganen, lo cual requiere comunicación y compromiso mutuo.

3. Evitar: Se opta por no abordar el conflicto, postergando su resolución o esperando que desaparezca.

4. Acomodar Una parte cede ante los intereses de la otra para mantener la armonía, su uso puede generar resentimiento en las relaciones.

5. Comprometer: Ambas partes ceden parcialmente para alcanzar una solución rápida y aceptable.

Este Modelo permite identificar diferentes formas de afrontar los conflictos, para que cada persona seleccione la más adecuada según su criterio y situación, ya que según Thomas y Kilmann (1974) cada conflicto presenta características particulares que requieren una respuesta diferente.

2.8.3.3.Modelo de solución de conflictos de las 3C.

Este Modelo ha sido desarrollado en América Latina para la gestión de conflictos en las pequeñas y medianas empresas. Se basa en tres fases:

1. **Comunicación:** Establecer canales claros y bidireccionales para expresar problemas y necesidades.

   De acuerdo con García (2021), la comunicación es la base preventiva de cualquier sistema de gestión; sin canales de comunicación claros, los conflictos de tarea se convierten en conflictos de relación, por ello se busca que las partes expongan su punto de vista a fin de identificar el motivo del conflicto.

2. **Conciliación:** Facilitar la mediación o acuerdo entre las partes mediante la negociación.

   Según Munuera (2020), la conciliación en el ámbito laboral busca resolver el conflicto y también la relación interpersonal. En Ecovital, esta fase es importante para disminuir el sentimiento de inequidad que percibe el personal y además permite que las soluciones sean consensuadas y no impuestas.

3. **Cooperación:** Implementar soluciones conjuntas y seguimiento, reforzando la colaboración y el compromiso mutuo.

Este modelo es sencillo de aplicar y enfatiza la participación de los colaboradores, fomentando un clima laboral más armonioso y participativo.

2.9. Selección del Modelo de gestión de conflictos para Ecovital.

Con el propósito de sustentar técnicamente la selección del modelo de gestión de conflictos más adecuado para Ecovital Agua Alcalina, se realizó un análisis comparativo de tres enfoques teóricos de resolución de conflictos: el Modelo de Harvard, el Modelo Thomas-Kilmann y el Modelo de las 3C, previamente desarrollados en el Capítulo II correspondiente al marco conceptual.

La matriz presentada a continuación, relaciona las características de cada modelo revisado, con las necesidades y desafíos de la organización, facilitando la selección de la alternativa más viable para su implementación.

A continuación, se presenta la matriz elaborada para este propósito.

Tabla 3. Análisis comparativo para la selección del modelo aplicable en Ecovital.

Modelo	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Harvard	Estructurado, colaborativo, basado en intereses	Mejora relaciones interpersonales	Requiere tiempo y capacitación	Poco aplicable en conflictos menores
Thomas-Kilmann	Adaptable a contextos variados, fácil identificación de estilos	Útil en PYMEs, mejora autoconocimiento	Requiere formación inicial en estilos	Riesgo de usar estilo inadecuado sin supervisión
3C	Simple, aplicable en PYMEs latinoamericanas, enfoque participativo	Refuerza la cultura colaborativa	Menos estructurado para conflictos complejos	Dependencia del compromiso de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Se evidencia que el modelo Thomas-Kilmann presenta mayores condiciones de aplicabilidad para el contexto organizacional de Ecovital Agua Alcalina, por su flexibilidad, practicidad y enfoque adaptativo frente a los conflictos laborales.

Además, su uso fomenta un enfoque participativo, coherente con los objetivos de esta investigación, al permitir que los colaboradores reconozcan su comportamiento frente al conflicto y aprendan a ajustar su estilo según las necesidades de la situación. En función de ello, se selecciona como base para la presente propuesta.

Considerando que el Modelo Thomas-Kilmann se fundamenta en cinco estilos de afrontamiento del conflicto, en la tabla que se presenta a continuación, se visibilizan sus principales ventajas y limitaciones, con el fin de comprender su aplicabilidad en Ecovital Agua Alcalina**.**

Tabla 4. Estilos del Modelo Thomas-Kilmann

Estilo	**Ventajas**	**Desventajas**
Competir	Permite tomar decisiones con rapidez en situaciones urgentes.	Tiende a generar tensiones y como consecuencia la afectación de las relaciones laborales.
Colaborar	La solución beneficia a todas las partes.	Requiere mayor tiempo y disposición de diálogo.
Evitar	Reduce la tensión temporalmente.	El problema sigue sin resolverse y puede agravarse con el tiempo.
Acomodar	Se mantiene una relación cordial entre las partes.	Los intereses de cada parte pueden quedar de lado.
Comprometer	Permite llegar a acuerdos en un tiempo razonable.	Ninguna de las partes obtiene completamente lo que requiere.

Fuente: Adaptado de Thomas y Kilmann. (2015)

Nota. Elaboración propia. (2026)

El análisis de los estilos de manejo de conflictos expuestos anteriormente contribuirá a que los colaboradores de Ecovital Agua Alcalina comprendan las relaciones interpersonales dentro de la empresa y a identificar acciones que contribuyan a mejorar el clima organizacional.

3. DISEÑO METODOLOGICO

Este capítulo describe el diseño metodológico aplicado en la investigación, que permitió analizar la gestión de conflictos laborales y su impacto en el clima organizacional de Ecovital Agua Alcalina.

3.1. Tipo de investigación

La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto (cuantitativo – cualitativo), debido a que combina el análisis de datos numéricos con la interpretación de percepciones y experiencias de los actores organizacionales.

El enfoque cuantitativo permitió visibilizar las percepciones de los colaboradores respecto al clima organizacional y como se gestionan los conflictos laborales.

El enfoque cualitativo a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a actores clave de la organización (Gerencia, Talento Humano y Supervisión de Producción), facilitó profundizar en los estilos de liderazgo, los mecanismos de resolución de conflictos y la comprensión de las dinámicas internas que se manejan en la organización desde una perspectiva estratégica.

La investigación es de tipo:

- Descriptiva, ya que caracteriza la situación actual del clima organizacional.
- Exploratoria, debido a la limitada evidencia en pequeñas empresas de la Amazonía ecuatoriana.
- De campo, porque la información fue recolectada directamente en la empresa Ecovital Agua Alcalina.

3.2. Población

La empresa cuenta con un total de 25 colaboradores, a quienes fue aplicada la encuesta, todas las áreas y niveles jerárquicos están debidamente representados, garantizando una mayor precisión en el análisis de los resultados.

La tabla que se describe a continuación muestra la composición de la población según la unidad organizacional y el porcentaje de representación, lo cual permite identificar la cobertura de cada área:

Tabla 5. Distribución de la población de estudio

Nivel Jerárquico	Unidad Organizacional	N.º de colaboradores	Porcentaje
Directivo	Gerencia	1	4%
Apoyo	Financiero / Talento Humano	2	8%
Operativo	Producción	11	44%
Operativo	Ventas	6	24%
Operativo	Logística	5	20%
TOTAL		**25**	**100%**

Nota. Elaboración propia. (2026)

Para la recolección de información cualitativa se seleccionó una muestra intencional conformada por tres colaboradores: el Gerente General, el jefe de Talento Humano y el Supervisor del área de Producción. Esta selección responde a la necesidad de obtener una visión estratégica, administrativa y operativa de la gestión de conflictos laborales y del clima organizacional dentro de la empresa.

La inclusión del Gerente General se justifica por su rol en la toma de decisiones y dirección de la empresa; la visión del jefe de Talento Humano es importante por su participación en la gestión del personal y sus relaciones laborales; finalmente, la perspectiva del Supervisor del área de Producción aporta una visión directa en torno a la coordinación de actividades diarias de los colaboradores.

En conjunto, estos actores representan niveles jerárquicos y funcionales distintos, permitiendo una comprensión integral del fenómeno estudiado y enriqueciendo el análisis desde diferentes perspectivas organizacionales.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1. Encuesta

La principal técnica de recolección de información fue la encuesta, aplicada mediante un cuestionario estructurado con ítems en escala tipo Likert, lo que permitió cuantificar de manera objetiva las percepciones de los colaboradores sobre la gestión de conflictos y el clima organizacional.

Tabla 6. Escala tipo Likert utilizada en la encuesta

Categoría	Valor
Siempre	5
Frecuentemente	4
Algunas veces	3
Ocasionalmente	2
Nunca	1

Fuente: Rensis Likert. (1932)

Nota. Elaboración propia. (2026)

Este instrumento evaluó las percepciones de los trabajadores en relación con las siguientes dimensiones:

- Comunicación interna
- Estilo de liderazgo
- Equidad en el trato y distribución de tareas
- Mecanismos de resolución de conflictos
- Satisfacción y compromiso laboral

Previo a la aplicación definitiva del instrumento, se realizó una prueba piloto con un grupo pequeño de colaboradores, a fin de evaluar la claridad, comprensión y pertinencia de la encuesta. A partir de los resultados de la prueba piloto, se realizaron ajustes en la redacción y en la estructura de este. La encuesta definitiva tuvo 25 preguntas y fue aplicada en las instalaciones de Ecovital Agua Alcalina durante el mes de febrero de 2026.

3.3.2. Entrevista semiestructurada

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas al Gerente General, Jefe de Talento Humano y Supervisor del área de Producción.

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial en las instalaciones de Ecovital Agua Alcalina, durante el mes de febrero de 2026, lo que permitió obtener información directa y contextualizada de los participantes y estuvieron conformadas por preguntas abiertas orientadas a analizar:

- Clima organizacional
- Tipos de conflictos
- Mecanismos de resolución de conflictos
- Estilo de liderazgo
- Participación del personal
- Propuestas de mejora

Con el fin de respaldar el proceso de recolección de información, el formato aplicado se incluye como anexo.

3.4. Protocolo para el desarrollo y aplicación de los instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos se desarrolló mediante un protocolo estructurado que integró tanto el componente cuantitativo como cualitativo, siguiendo las etapas que se detallan a continuación:

3.4.1. Planificación y autorización institucional

Como fase inicial, se definieron los objetivos específicos de la investigación y se diseñaron los instrumentos de recolección de datos en coherencia con las variables de estudio.

Posteriormente, se gestionó la autorización formal por parte de la Gerencia de la empresa Ecovital Agua Alcalina, asegurando el cumplimiento de principios éticos como la confidencialidad, el anonimato y el uso exclusivo de la información con fines académicos.

3.4.2. Diseño y validación de los instrumentos

Se elaboraron dos instrumentos:

- **Cuestionario estructurado**, compuesto por 25 ítems en escala tipo Likert de cinco niveles, orientado a medir las dimensiones de comunicación interna, liderazgo, equidad laboral, gestión de conflictos y clima organizacional.
- **Guía de entrevista semiestructurada**, conformada por preguntas abiertas dirigidas a actores clave, a fin de profundizar en la comprensión de la dinámica organizacional.

Los dos instrumentos fueron diseñados en base al marco teórico de la investigación, principalmente los enfoques de clima organizacional y gestión de conflictos laborales, garantizando su coherencia conceptual.

3.4.3. Registro y sistematización de la información

Una vez recolectados los datos, se procedió a la revisión de las respuestas, descartando posibles inconsistencias. Posteriormente, los datos cuantitativos fueron codificados y digitalizados en matrices de datos utilizando Microsoft Excel, lo que permitió su adecuada organización y análisis.

Por su parte, la información cualitativa obtenida a través de las entrevistas fue registrada, clasificada y organizada en categorías temáticas para su posterior interpretación.

3.4.4. Consideraciones éticas del proceso

Durante todo el proceso de recolección de datos se garantizaron los principios éticos de la investigación, tales como:

- Participación voluntaria
- Confidencialidad
- Uso exclusivo de los datos para fines académicos

Estas medidas permitieron generar un entorno de confianza, favoreciendo la veracidad de las respuestas y fortaleciendo la calidad de la información obtenida.

3.5. Análisis detallado de las encuestas realizadas

El levantamiento de información aplicado a los 25 colaboradores de Ecovital Agua Alcalina permitió analizar el clima organizacional y la gestión de conflictos laborales a partir de cinco dimensiones clave estipuladas en la encuesta.

Posterior al análisis general de los ítems, se agruparon los resultados conforme a las dimensiones previamente definidas en el instrumento, facilitando la interpretación de los factores que inciden en el clima organizacional y en la existencia de los conflictos laborales. Para ello, se consolidaron las frecuencias de respuesta correspondientes a cada dimensión, obteniendo una visión estructurada de las principales fortalezas y debilidades organizacionales.

3.5.1. Comunicación interna

La dimensión de comunicación interna, evaluada a través de los ítems 1, 3, 9, 14 y 20 de la encuesta, analiza la claridad, oportunidad y efectividad de la información y comunicación dentro de la organización.

Tabla 7. Percepción general de la comunicación interna

Preguntas	Percepción	Frecuencia	Porcentaje
1. La comunicación entre áreas y con mis superiores es clara y efectiva, incluso ante imprevistos.	Totalmente en desacuerdo	8	32 %
	En desacuerdo	7	28 %
	Neutral	7	28 %
	De acuerdo	2	8 %
	Totalmente de acuerdo	1	4 %
Total		**25**	**100%**
3. Recibo información oportuna sobre cambios o decisiones que afectan mi trabajo.	Totalmente en desacuerdo	7	28 %
	En desacuerdo	7	28 %
	Neutral	6	24 %
	De acuerdo	3	12 %
	Totalmente de acuerdo	2	8 %
Total		**25**	**100 %**
9. En mi área de trabajo existe colaboración y trabajo en equipo.	Totalmente en desacuerdo	6	24%
	En desacuerdo	7	28%
	Neutral	5	20%

	De acuerdo	5	20%
	Totalmente de acuerdo	2	8%
Total		**25**	**100%**
14. En mi área, la información importante se comunica de forma clara y sin distorsiones.	Totalmente en desacuerdo	7	28 %
	En desacuerdo	7	28 %
	Neutral	6	24 %
	De acuerdo	3	12 %
	Totalmente de acuerdo	2	8 %
Total		**25**	**100 %**
20. Existe coordinación efectiva entre las diferentes áreas y niveles de la empresa.	Totalmente en desacuerdo	8	32 %
	En desacuerdo	7	28 %
	Neutral	6	24 %
	De acuerdo	3	12 %
	Totalmente de acuerdo	1	4 %
Total		**25**	**100 %**

Nota. Elaboración propia. (2026)

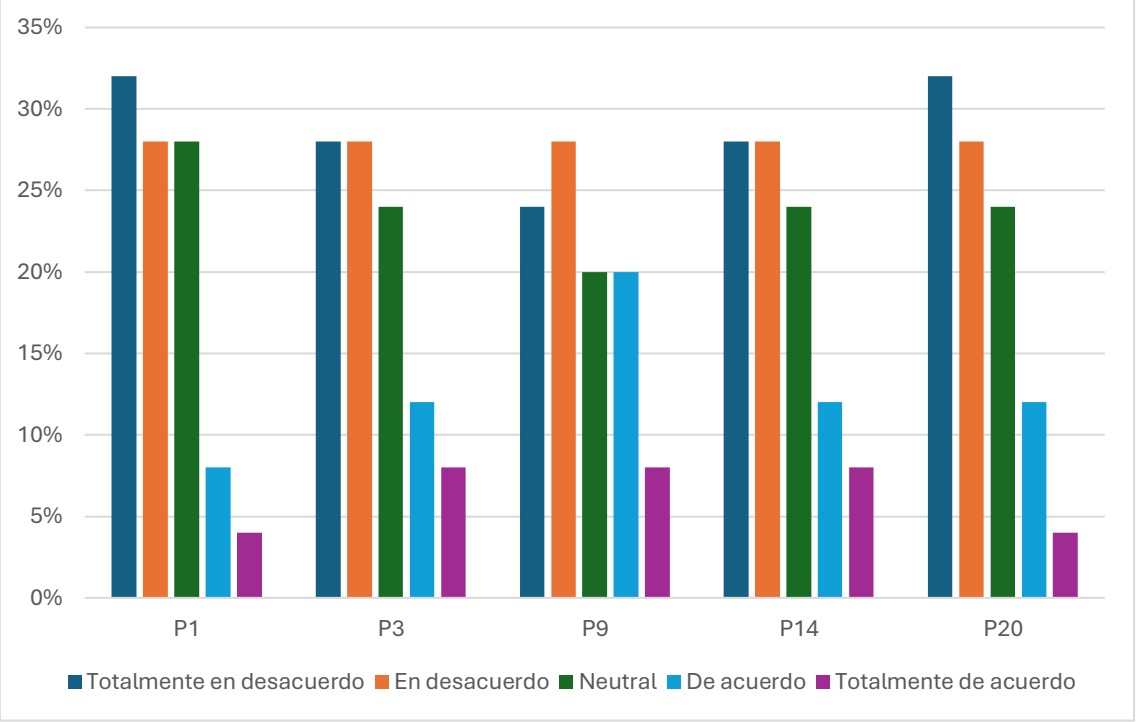


Figura 3. Percepción de la comunicación interna

Nota. Elaboración propia. (2026)

Los resultados reflejan una percepción mayormente desfavorable en la comunicación interna de la empresa; aproximadamente el 57 % de las respuestas se agrupó en las categorías de desacuerdo y total desacuerdo, lo que evidencia una falta de claridad en la información y la coordinación entre áreas, el 24 % de los colaboradores mantuvieron una posición neutral y el 19 % manifestó una percepción favorable. La comunicación interna presenta debilidades ante situaciones imprevistas, generando retrasos en la transmisión de información y dificultades en la coordinación entre los niveles administrativos y operativos.

La comunicación en Ecovital no es estratégica, ya que carece de mecanismos que garanticen claridad y oportunidad en el intercambio de información. Como señalan Cueva y Cueva Villamarín (2024), la comunicación estratégica trasciende la simple transmisión de información y se orienta de manera planificada al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 8. Resultados de entrevistas sobre Comunicación interna

Actor clave	Análisis de la información obtenida
Gerente General	El entrevistado indica que la comunicación permite el desarrollo de las actividades cotidianas de la organización, pero existen limitaciones en relación con la estructura y procesos de comunicación. Al señalar que *"no existen mecanismos formales ni estructurados"*, evidencia que la transmisión de información depende de la interacción directa entre los colaboradores. Esto dificulta la información oportuna en todos los niveles de la organización, generando desinformación o malentendidos. Es necesario fortalecer los canales de comunicación y la dinámica de la empresa, para prevenir conflictos derivados de la desinformación.
Jefe de Talento Humano	El Jefe de Talento Humano indica que la ausencia de canales formales de transmisión de la información, generan "*distorsión en la información e interpretaciones diferentes sobre una misma disposición".* Las deficiencias en la comunicación interna de la empresa incrementan los conflictos laborales ya que si un colaborador recibe de su superior información contradictoria o insuficiente, se generan malentendidos y estos repercuten de forma negativa en el clima organizacional y en las relaciones laborales dentro de la empresa.

Supervisor del área de Producción	El supervisor menciona que los problemas de comunicación impactan en el desempeño de los trabajadores. Al indicar que *"se producen confusiones y errores en la ejecución de las tareas"*, evidencia que las instrucciones no siempre son comprendidas ni transmitidas de manera adecuada, esto genera desacuerdos entre colaboradores y retrasos en el cumplimiento de actividades. En períodos de alta carga laboral, los problemas se intensifican ya que la coordinación e información son fundamentales para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Nota. Elaboración propia, (2026).

En las entrevistas se evidenciaron los resultados de la encuesta, ya que se identificaron problemas de distorsión de mensajes, falta de coordinación entre áreas y dificultades en la comunicación entre los niveles administrativos y operativos.

El Gerente identifica la necesidad de mejorar los canales de comunicación, la Jefatura de Talento Humano señala que las deficiencias comunicacionales propician la existencia de conflictos laborales y afectan la toma de decisiones, la Supervisión del área de Producción evidencia que estas limitaciones en el ámbito de la comunicación repercuten en las actividades operativas y errores en la ejecución de tareas.

Los hallazgos cualitativos permiten explicar las respuestas negativas registradas en la encuesta y confirman que la comunicación interna es uno de los principales factores que inciden en la generación de conflictos dentro de la organización.

3.5.2. Estilo de liderazgo

La dimensión de estilo de liderazgo, evaluada a través de los ítems 2, 4, 8, 13, 19, 21 y 22 de la encuesta, tiene como finalidad analizar la participación, apertura al diálogo, toma de decisiones y manejo de equipos por parte de los líderes dentro de la organización, así como su incidencia en el clima laboral y la gestión de conflictos.

Tabla 9. Percepción del estilo de liderazgo

Preguntas	Percepción	Frecuencia	Porcentaje
2. Me siento seguro(a) para expresar opiniones o desacuerdos con mis superiores.	Totalmente en desacuerdo	9	36 %
	En desacuerdo	8	32 %
	Neutral	5	20 %
	De acuerdo	2	8 %

	Totalmente de acuerdo	1	4 %
Total		25	100 %
4. Los líderes o jefes promueven la participación y el diálogo dentro del equipo de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	7	28 %
	En desacuerdo	7	28 %
	Neutral	6	24 %
	De acuerdo	3	12 %
	Totalmente de acuerdo	2	8 %
Total		25	100 %
8. Mi jefe inmediato mantiene un ambiente de respeto y confianza en el trabajo.	Totalmente en desacuerdo	5	20 %
	En desacuerdo	6	24 %
	Neutral	6	24 %
	De acuerdo	5	20 %
	Totalmente de acuerdo	3	12 %
Total		25	100 %
13. La gerencia mantiene apertura para escuchar sugerencias o inquietudes.	Totalmente en desacuerdo	6	24%
	En desacuerdo	6	24%
	Neutral	7	28%
	De acuerdo	4	16%
	Totalmente de acuerdo	2	8%
Total		**25**	**100%**
19. Mi jefe maneja adecuadamente los conflictos que se presentan en el área.	Totalmente en desacuerdo	8	32 %
	En desacuerdo	7	28 %
	Neutral	5	20 %
	De acuerdo	3	12 %
	Totalmente de acuerdo	2	8 %
Total		25	100 %
21. Las decisiones importantes consideran la opinión de los trabajadores.	Totalmente en desacuerdo	6	24 %
	En desacuerdo	7	28 %
	Neutral	7	28 %
	De acuerdo	3	12 %
	Totalmente de acuerdo	2	8 %
Total		25	100 %
	Totalmente en desacuerdo	6	24 %
	En desacuerdo	6	24 %

22. Las ideas y sugerencias de los trabajadores son valoradas por la empresa.	Neutral	7	28 %
	De acuerdo	4	16 %
	Totalmente de acuerdo	2	8 %
Total		25	100 %

Nota. Elaboración propia. (2026)

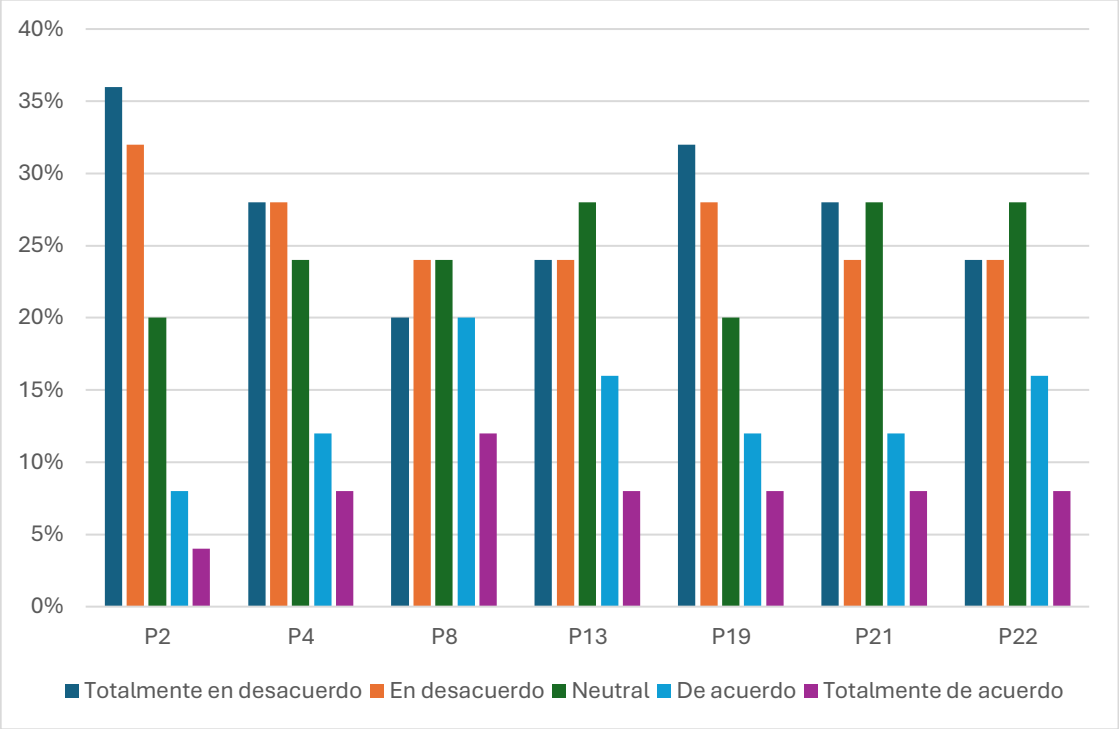


Figura 4. Percepción de Estilo de liderazgo

Nota. Elaboración propia. (2026)

De acuerdo con los resultados obtenidos, predomina una percepción desfavorable sobre el estilo de liderazgo en Ecovital Agua Alcalina. Más de la mitad de los colaboradores (55 %) indicó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con las afirmaciones planteadas, evidenciadas por la falta de participación en la toma de decisiones y la ausencia de mecanismos de gestión de conflictos. El 25 % se mantuvo neutral y el 20 % manifestó una percepción favorable.

La mayor proporción de respuestas desfavorables se registró en la posibilidad de expresar opiniones o desacuerdos con los superiores, con un 68 %, lo que refleja las limitaciones que perciben los colaboradores para comunicar sus ideas y puntos de vista.

Tabla 10. Resultados de entrevistas sobre Estilo de liderazgo

Actor clave	Análisis de la información obtenida
Gerente General	El entrevistado señala que el liderazgo dentro de la organización se orienta únicamente al cumplimiento de objetivos y la supervisión de actividades. Además, reconoce que *"las decisiones suelen centralizarse"*, ya que la participación de los colaboradores en la toma de decisiones es limitada. Este enfoque ha permitido mantener el control operativo de la empresa, sin embargo, se necesita fortalecer los espacios de participación y comunicación con los trabajadores, ya que esto contribuiría al fortalecimiento organizacional y la prevención de conflictos derivados de la falta de participación.
Jefe de Talento Humano	Indica que el liderazgo actual presenta limitaciones relacionadas con la participación y el involucramiento de los colaboradores. El entrevistado manifiesta que "*existe una limitada participación del personal en la toma de decisiones"*, esto afecta la motivación y el compromiso en la organización, también considera que cuando los trabajadores perciben que sus opiniones no son escuchadas, surge inconformidad hacia los supervisores y administrativos, lo que favorece la aparición de conflictos.
Supervisor del área de Producción	El supervisor manifiesta que "*las decisiones operativas son centralizadas y únicamente se enfocan en la eficiencia"*. Este enfoque facilita el cumplimiento de metas y actividades, pero limita los espacios de participación del personal, reduciendo el compromiso con las decisiones adoptadas y las oportunidades de mejora.

Nota. Elaboración propia. (2026)

Los actores entrevistados reconocen que las decisiones organizacionales se concentran en los niveles directivos, limitando la participación de los demás colaboradores, lo que genera desmotivación, inconformidad y disminución del compromiso dentro de la empresa. Lo que concuerda con los resultados de la encuesta, donde el 55 % de las respuestas reflejó una percepción desfavorable del estilo de liderazgo, evidenciando la necesidad de promover prácticas de liderazgo más participativas.

3.5.3. Equidad en el trato y distribución de tareas

La dimensión de equidad en la distribución de tareas, evaluada a través de los ítems 5, 10 y 15 del instrumento aplicado, tiene como finalidad analizar la percepción de justicia en la asignación de funciones, carga laboral y trato entre los colaboradores, así como su incidencia en la motivación, el clima laboral y la generación de conflictos dentro de la organización.

Tabla 11. Percepción de Equidad en la distribución de tareas

Preguntas	**Percepción**	**Frecuencia**	**Porcentaje**
5. Considero que las tareas y turnos se asignan de manera equitativa entre los trabajadores.	Totalmente en desacuerdo	8	32 %
	En desacuerdo	7	28 %
	Neutral	6	24 %
	De acuerdo	3	12 %
	Totalmente de acuerdo	1	4 %
Total		**25**	**100 %**
10. Existe equilibrio en la carga laboral asignada al personal.	Totalmente en desacuerdo	8	32 %
	En desacuerdo	7	28 %
	Neutral	6	24 %
	De acuerdo	3	12 %
	Totalmente de acuerdo	1	4 %
Total		**25**	**100 %**
15. Los trabajadores reciben un trato justo dentro de la empresa.	Totalmente en desacuerdo	8	32 %
	En desacuerdo	7	28 %
	Neutral	6	24 %
	De acuerdo	3	12 %
	Totalmente de acuerdo	1	4 %
Total		**25**	**100 %**

Nota. Elaboración propia. (2026)

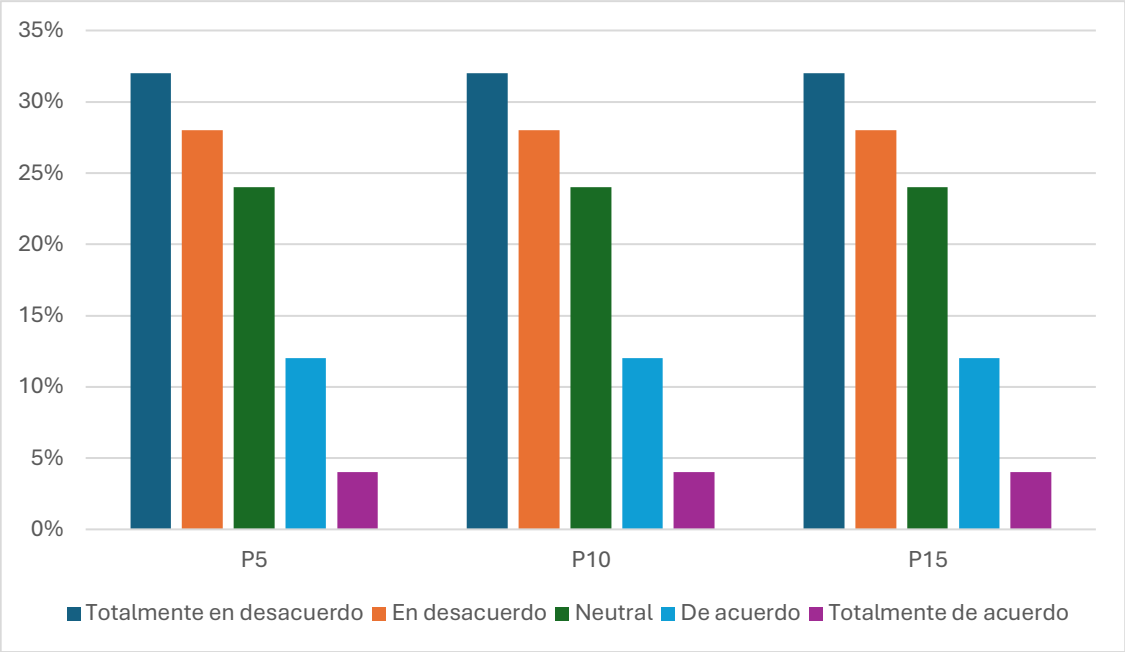


Figura 5. Percepción de Equidad en el trato y distribución de tareas

Nota. Elaboración propia. (2026)

Los tres ítems evaluados muestran una tendencia similar. El 60 % de los colaboradores considera que las tareas y los turnos no se distribuyen de manera equitativa, este mismo porcentaje percibe que la carga laboral no se reparte de forma justa y que existen diferencias en el trato recibido dentro de la empresa.

Estos resultados sugieren que parte de los trabajadores percibe desigualdad en la asignación de funciones y responsabilidades, esto puede afectar su motivación y compromiso, además de generar inconformidad entre los colaboradores. Por ello, es importante promover un trato más equitativo en la empresa.

Tabla 12. Resultados de entrevistas sobre equidad en la distribución de tareas

Actor clave	Análisis de la información obtenida
Gerente General	El entrevistado manifiesta que la asignación de tareas responde a las necesidades operativas de la empresa, reconoce que *"se requieren criterios más claros y transparentes para evitar percepciones de inequidad"*. Evidencia que la dinámica operativa obliga a redistribuir funciones según las necesidades del momento, la falta de lineamientos formales puede generar interpretaciones de inequidad. Es necesario determinar mecanismos para la asignación de responsabilidades, que permitan fortalecer la confianza y equidad dentro de la organización.

Jefe de Talento Humano	Indica que la empresa "*no cuenta con manuales de funciones formalmente establecidos"*, esto dificulta la delimitación de responsabilidades y la distribución de las actividades. Desde su perspectiva, esto genera incertidumbre en cuanto a las obligaciones de cada trabajador y favorece la aparición de conflictos cuando los colaboradores perciben inequidad en la carga laboral.
Supervisor del área de Producción	El supervisor manifiesta que *"la asignación de actividades se realiza en función de la demanda diaria y las necesidades operativas"*, esto genera sobrecarga laboral para algunos trabajadores. La presión por cumplir metas o pedidos obliga a redistribuir tareas constantemente, provocando percepciones de inequidad en la carga de trabajo, afectando la motivación y favoreciendo la aparición de conflictos.

Nota. Elaboración propia. (2026)

La asignación de tareas y responsabilidades en la empresa se realiza de acuerdo con las necesidades operativas del momento. Sin embargo, actualmente no existen criterios formales que regulen esta distribución.

El Gerente reconoce la importancia de establecer criterios más claros para asignar funciones, el Jefe de Talento Humano identifica que no existe un manual que permita definir las responsabilidades de cada colaborador y equilibrar la carga laboral, el Supervisor del área de Producción señala que las demandas diarias obligan a realizar cambios constantes en la distribución de actividades.

La percepción de inequidad está relacionada con la falta de lineamientos establecidos para distribuir el trabajo, lo cual puede afectar la motivación, el compromiso de los colaboradores y generar posibles conflictos dentro de la organización.

3.5.4. Mecanismos de resolución de conflictos

La dimensión de mecanismos de resolución de conflictos, evaluada a través de los ítems 7, 11, 16, 18 y 24 del instrumento aplicado, tiene como finalidad analizar la existencia, claridad y efectividad de los procedimientos utilizados por la organización para gestionar los conflictos laborales, así como su incidencia en el clima organizacional y las relaciones interpersonales.

Tabla 13. Percepción de Mecanismos de resolución de conflictos

Preguntas	Percepción	Frecuencia	Porcentaje
7. Conozco los mecanismos o procedimientos existentes para resolver conflictos laborales en la empresa.	Totalmente en desacuerdo	8	32 %
	En desacuerdo	7	28 %
	Neutral	4	16 %
	De acuerdo	4	16 %
	Totalmente de acuerdo	2	8 %
Total		**25**	**100 %**
11. Los conflictos laborales se resuelven de manera rápida y adecuada.	Totalmente en desacuerdo	8	32 %
	En desacuerdo	7	28 %
	Neutral	5	20 %
	De acuerdo	3	12 %
	Totalmente de acuerdo	2	8 %
Total		**25**	**100 %**
16. Sé a quién acudir cuando se presenta un conflicto laboral.	Totalmente en desacuerdo	6	24 %
	En desacuerdo	6	24 %
	Neutral	6	24 %
	De acuerdo	4	16 %
	Totalmente de acuerdo	3	12 %
Total		**25**	**100 %**
18. Considero que los conflictos laborales se resuelven de forma justa dentro de la empresa.	Totalmente en desacuerdo	7	28 %
	En desacuerdo	7	28 %
	Neutral	7	28 %
	De acuerdo	3	12 %
	Totalmente de acuerdo	1	4 %
Total		**25**	**100 %**
24. La empresa promueve espacios de diálogo para prevenir conflictos laborales.	Totalmente en desacuerdo	8	32 %
	En desacuerdo	7	28 %
	Neutral	6	24 %
	De acuerdo	3	12 %
	Totalmente de acuerdo	1	4 %
Total		**25**	**100 %**

Nota. Elaboración propia. (2026)

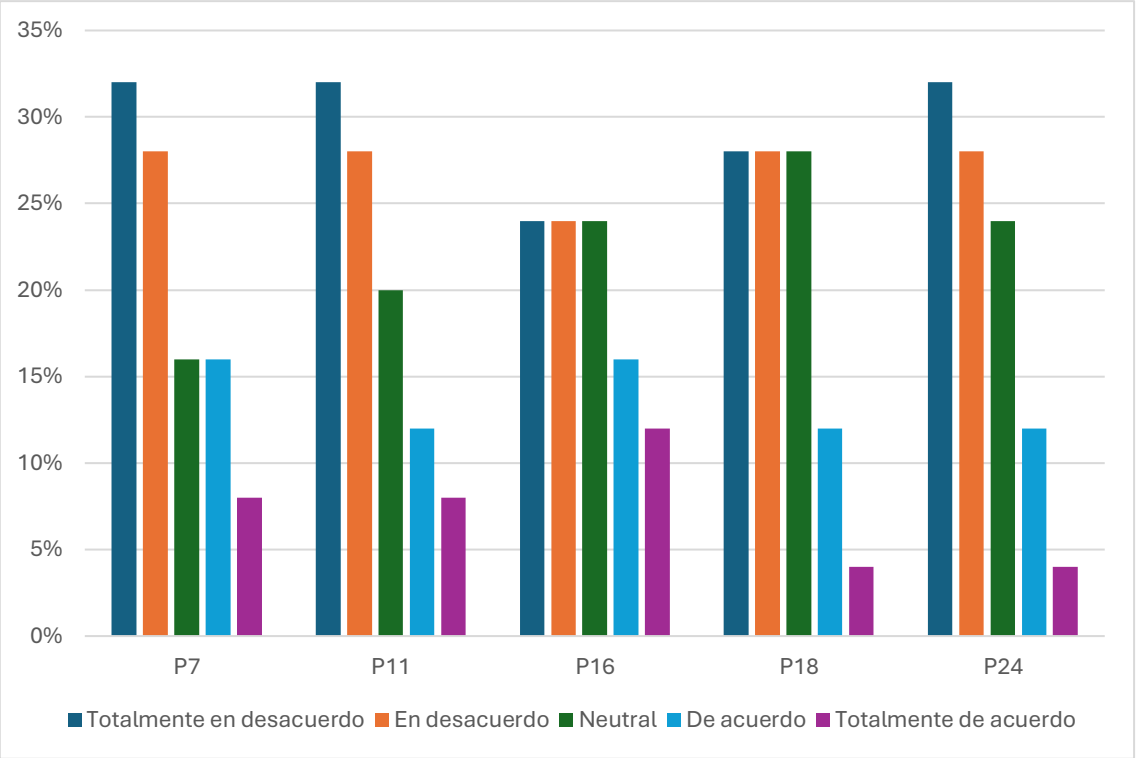


Figura 6. Percepción de Mecanismos de resolución de conflictos

Nota. Elaboración propia. (2026)

El 56 % de las respuestas de la encuesta se ubicó en las opciones de desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que refleja que varios colaboradores no tienen claridad sobre los procedimientos para gestionar conflictos. El 22 % mantuvo una postura neutral, mientras que otro 22 % manifestó una percepción favorable respecto a los mecanismos actuales de resolución de conflictos.

Los resultados muestran que los colaboradores perciben la falta de procedimientos formales para atender los desacuerdos. Actualmente, la solución de conflictos depende del criterio del superior inmediato, limitando la participación del personal en estos procesos y afectando la comunicación entre los colaboradores. Por ello, resulta importante fortalecer mecanismos que promuevan el diálogo y la participación de todos los colaboradores.

Tabla 14. Resultados de entrevistas sobre mecanismos de resolución de conflictos

Actor clave	**Análisis de la información obtenida**
Gerente General	El entrevistado reconoce que la gestión de conflictos en la empresa se ha desarrollado de manera práctica, señalando que *"no existen protocolos formalmente establecidos"* por ello los desacuerdos se resuelven según las circunstancias del caso, lo que ha permitido atender situaciones inmediatas,

	pero es necesario implementar procedimientos que garanticen transparencia en la resolución de conflictos como espacios de diálogo que permitan prevenir desacuerdos.
Jefe de Talento Humano	El entrevistado informa que *"no existen mecanismos formales definidos para la gestión de conflictos laborales",* por lo que la mayoría de las situaciones se atienden según el criterio de cada supervisor, generando diferencias en la forma de abordar casos similares y limitando las oportunidades de mediación y la prevención de conflictos recurrentes.
Supervisor del área de Producción	El supervisor señala que los conflictos se resuelven de forma directa entre las partes involucradas o con la intervención de los superiores, indica que *"se han priorizado "soluciones rápidas sobre procesos formales"*, pero en ciertos casos las causas reales de los conflictos no son abordadas adecuadamente, esto favorece su reaparición y genera inconformidad entre los trabajadores, por ello es importante definir procedimientos para solucionarlos.

Nota. Elaboración propia. (2026)

Los entrevistados coinciden en que la empresa no cuenta con procedimientos definidos para atender los conflictos, por lo que estas situaciones suelen resolverse según el criterio de un superior. El Gerente General reconoce la necesidad de establecer mecanismos para manejar estas situaciones, el Jefe de Talento Humano menciona que no existen criterios uniformes en la gestión del personal y el Supervisor de Producción indica que las necesidades operativas llevan a priorizar soluciones inmediatas, por ello se ha dejado en segundo plano conocer la causa del problema.

Estos resultados coinciden con la encuesta aplicada, donde el 60 % de los colaboradores señaló desconocer los mecanismos existentes para resolver conflictos y consideró insuficientes los espacios de diálogo. Además, el 60 % percibe que los conflictos no siempre se atienden de manera adecuada y el 56 % considera que el proceso no es completamente justo.

La gestión de conflictos en Ecovital se basa principalmente en prácticas informales, las cuales permiten responder a situaciones del momento, pero es necesario fortalecer criterios y formas de actuación que favorezcan soluciones claras para todos los involucrados.

3.5.5. Nivel de satisfacción laboral

La dimensión de satisfacción laboral, evaluada a través de los ítems 6, 12, 17, 23 y 25 de la encuesta, tiene como finalidad analizar el nivel de bienestar, motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores dentro de la organización, así como su incidencia en el clima laboral y la permanencia del talento humano.

Tabla 15. Percepción del nivel de satisfacción laboral

Preguntas	Percepción	Frecuencia	Porcentaje
6. Me siento satisfecho(a) con el ambiente laboral existente en la empresa.	Totalmente en desacuerdo	6	24 %
	En desacuerdo	6	24 %
	Neutral	6	24 %
	De acuerdo	4	16 %
	Totalmente de acuerdo	3	12 %
Total		**25**	**100 %**
12. He considerado renunciar debido al ambiente laboral o conflictos internos.	Totalmente en desacuerdo	6	24 %
	En desacuerdo	7	28 %
	Neutral	4	16 %
	De acuerdo	5	20 %
	Totalmente de acuerdo	3	12 %
Total		**25**	**100 %**
17. Me siento motivado(a) para realizar mis actividades laborales.	Totalmente en desacuerdo	5	20 %
	En desacuerdo	5	20 %
	Neutral	6	24 %
	De acuerdo	5	20 %
	Totalmente de acuerdo	4	16 %
Total		**25**	**100 %**
23. Los conflictos laborales afectan mi desempeño en el trabajo.	Totalmente en desacuerdo	8	32 %
	En desacuerdo	8	32 %
	Neutral	5	20 %
	De acuerdo	3	12 %
	Totalmente de acuerdo	1	4 %
Total		**25**	**100 %**
25. Me siento comprometido(a) con los objetivos y valores de la empresa.	Totalmente en desacuerdo	5	20 %
	En desacuerdo	5	20 %
	Neutral	6	24 %

	De acuerdo	5	20 %
	Totalmente de acuerdo	4	16 %
Total		**25**	**100 %**

Nota. Elaboración propia. (2026)

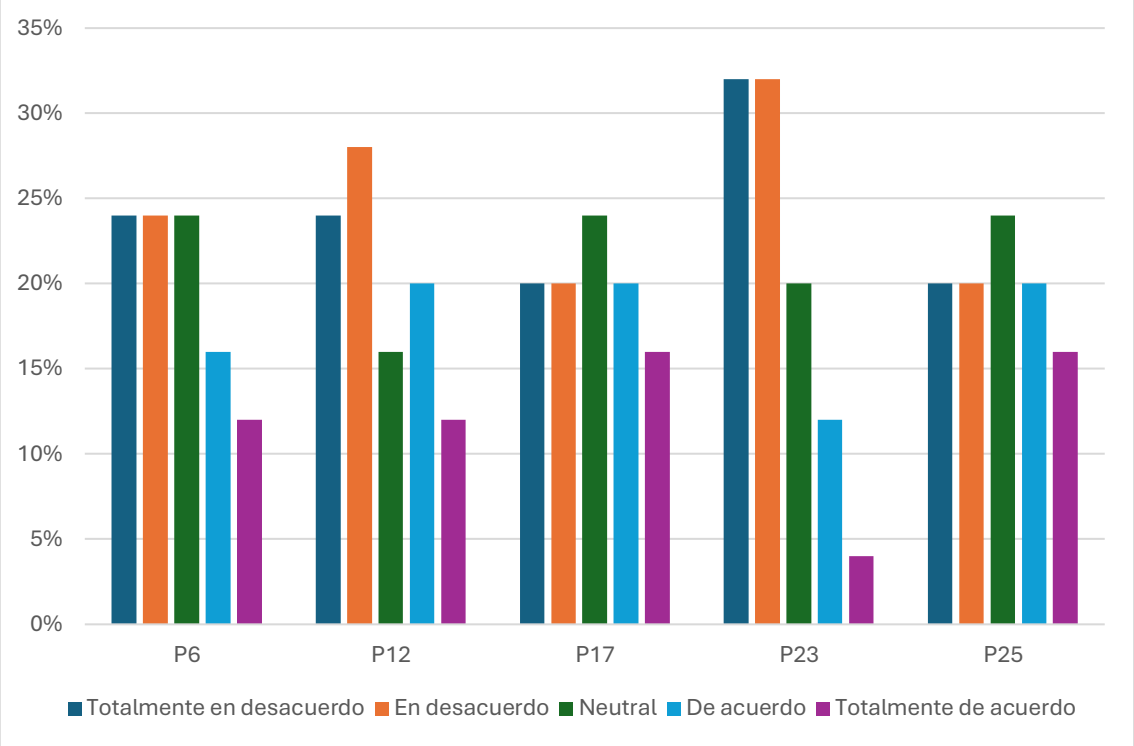


Figura 7. Percepción del nivel de satisfacción laboral

Nota. Elaboración propia. (2026)

El 45 % de las respuestas se ubicó entre las opciones de desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por otro lado, el 22 % manifestó una percepción favorable y el 23 % mantuvo una postura neutral, dejando en evidencia que, aunque algunos colaboradores tienen una percepción positiva sobre su experiencia laboral, existe un grupo importante que presenta inconformidad con ciertos aspectos dentro de la empresa.

En relación con la intención de permanencia, el 32 % de los colaboradores indicó que ha considerado renunciar debido al ambiente laboral o los conflictos que han tenido dentro de la empresa, lo que refleja los factores que afectan la estabilidad y el compromiso de los trabajadores.

Tabla 16. Resultados de entrevistas sobre satisfacción laboral

Actor clave	Análisis de la información obtenida
Gerente General	El entrevistado considera que existe un nivel aceptable de compromiso por parte de los colaboradores, ya que gran parte de los trabajadores mantienen responsabilidad y disposición para cumplir sus funciones, pero indica que "*es necesario fortalecer el ambiente laboral"*, ya que existen aspectos susceptibles de mejora en relación con la comunicación y la participación de los colaboradores en los procesos organizacionales.
Jefe de Talento Humano	Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, la satisfacción laboral se encuentra influenciada por factores relacionados con la participación y la comunicación interna. El entrevistado manifiesta que la *"falta de espacios de participación limita las oportunidades de involucramiento de los colaboradores"*, esto afecta su motivación y percepción sobre la organización. La ausencia de mecanismos permanentes para escuchar las inquietudes del personal dificulta el fortalecimiento del compromiso organizacional y la construcción de un clima laboral positivo.
Supervisor del área de Producción	El supervisor identifica que *"algunos colaboradores presentan desmotivación por la carga laboral y la gestión de conflictos"*. Desde su experiencia, las exigencias operativas, la distribución de tareas y la forma en que se gestionan determinados desacuerdos generan inconformidad en parte del personal. Estas situaciones pueden afectar el estado de ánimo de los trabajadores, disminuir su motivación y repercutir en las relaciones laborales dentro de los equipos de trabajo.

Nota. Elaboración propia. (2026)

El Gerente General reconoce la necesidad de fortalecer el ambiente laboral, mientras que Talento Humano y la Supervisión Operativa identifican factores que afectan la motivación y el compromiso de los colaboradores. Entre estos factores se encuentran las dificultades en la comunicación interna, la poca participación en la toma de decisiones, la concentración del liderazgo, la percepción de desigualdad en la distribución de tareas y la falta de procedimientos claros para atender los conflictos.

En Ecovital Agua Alcalina, la satisfacción laboral está relacionada con las condiciones actuales de la organización, por esta razón, mejorar la comunicación, promover un liderazgo participativo y establecer formas claras de resolver conflictos puede contribuir a fortalecer el clima laboral y la relación entre los colaboradores.

3.6. Conclusión del análisis de los resultados obtenidos

Los resultados obtenidos muestran que en Ecovital Agua Alcalina existen aspectos del clima organizacional y de la gestión de conflictos que requieren atención, las encuestas reflejan percepciones desfavorables relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo, la distribución de tareas y la forma en que se atienden los desacuerdos dentro de la empresa.

La información obtenida mediante las entrevistas coincide con los resultados de la encuesta, identificando la falta de canales formales de comunicación, una participación limitada de los colaboradores en la toma de decisiones, ausencia de criterios definidos para asignar responsabilidades y la falta de procedimientos establecidos para manejar conflictos, todo esto afecta la coordinación entre áreas y genera inconformidad dentro del equipo de trabajo.

Los conflictos detectados se relacionan con situaciones presentes en la dinámica de trabajo de la organización, por ello, fortalecer la comunicación entre las áreas y generar espacios de participación en la toma de decisiones contribuiría a reducir los desacuerdos y favorecer el clima organizacional. Dejando en videncia la necesidad de proponer un modelo de gestión de conflictos laborales de enfoque participativo, que permita mejorar la comunicación interna y definir mecanismos claros para atender los conflictos cuando se presenten.

3.7. Integración y análisis de resultados por área de trabajo

Tras el análisis de las dimensiones evaluadas, esta sección integra los patrones de comportamiento organizacional según la unidad funcional, los cuales evidencian una marcada asimetría entre el personal administrativo y operativo, lo que permite inferir que la gestión de conflictos en la empresa se desarrolla de manera diferenciada según el contexto laboral.

El diagnóstico revela la existencia de una dinámica organizacional dual: por un lado, áreas con mayor acceso a la información, comunicación directa y toma de decisiones; y por

otro, unidades con limitaciones estructurales que inciden en la percepción de inequidad, baja participación y mayor conflictividad.

Tabla 17. Respuestas de encuestas según unidad funcional

Dimensión	Gerencia, Financiero y TH (3)	Producción (11)	Ventas (6)	Logística (5)
Comunicación interna	2 favorable, 1 neutral	8 desfavorable, 2 neutral, 1 favorable	3 neutral, 2 desfavorable, 1 favorable	4 desfavorable, 1 neutral
Estilo de liderazgo	2 favorable, 1 neutral	8 desfavorable, 2 neutral, 1 favorable	3 neutral, 2 desfavorable, 1 favorable	4 desfavorable, 1 neutral
Equidad y distribución de tareas	2 favorable, 1 neutral	9 desfavorable, 1 neutral, 1 favorable	3 neutral, 2 desfavorable, 1 favorable	4 desfavorable, 1 neutral
Gestión y resolución de conflictos	1 favorable, 2 neutral	9 desfavorable, 2 neutral	4 neutral, 2 desfavorable	4 desfavorable, 1 neutral
Satisfacción laboral y compromiso	2 favorable, 1 neutral	5 neutral, 4 desfavorable, 2 favorable	3 neutral, 2 favorable, 1 desfavorable	3 desfavorable, 1 neutral, 1 favorable

Nota. Elaboración propia. (2026)

Se evidencia diferencias significativas entre las áreas de la organización, particularmente entre las áreas administrativas y operativas, ya que las unidades vinculadas a la gerencia presentan percepciones favorables del clima organizacional y las áreas operativas reflejan mayores niveles de conflictividad.

3.7.1. Gerencia, Financiero y Talento Humano (3 colaboradores)

Las áreas de Gerencia, Financiero y Talento Humano muestran una percepción favorable del clima organizacional y mayores niveles de satisfacción laboral. Esto puede relacionarse con la cercanía que mantienen entre sí, lo que facilita una comunicación directa, mayor acceso a la información y una atención rápida ante situaciones que puedan generar conflictos.

En estas áreas, los desacuerdos suelen resolverse mediante el diálogo y la coordinación entre los responsables, sin necesidad de recurrir a procedimientos formales establecidos.

3.7.2. Área de Producción (11 colaboradores)

El área de Producción presenta la percepción menos favorable sobre el clima organizacional dentro de Ecovital Agua Alcalina. Los resultados reflejan problemas en la comunicación interna, la distribución de tareas, el liderazgo y el manejo de conflictos, aspectos que influyen en la dinámica de trabajo del equipo.

Se evidencian problemas por la limitada participación de los colaboradores en la toma de decisiones e inconformidad con la asignación de responsabilidades lo que afecta la satisfacción laboral de los colaboradores.

3.7.3. Área de Ventas (6 colaboradores)

En el Área de Ventas, los conflictos se originan principalmente por falta de comunicación y coordinación. Los colaboradores indican que sus necesidades operativas y las condiciones del mercado no son consideradas adecuadamente por otras áreas, lo que genera desarticulación en la gestión de la empresa, lo que permite identificar que el conflicto se origina en la falta de integración y alineación entre las diferentes unidades de la empresa. En consecuencia, el fortalecimiento de los canales de coordinación y el intercambio de información entre áreas podría contribuir en la mejora de las condiciones laborales y el desempeño de los colaboradores.

3.7.4. Área de Logística (5 colaboradores)

El personal de logística tiene menos presencia física en la empresa debido a la naturaleza de sus funciones en campo y al no permanecer constantemente en las instalaciones de la empresa, su acceso a la información es limitado.

Se identificaron altos niveles de insatisfacción en cuanto a la asignación de tareas y rutas, ya que no existen criterios claros para su distribución, generando como resultado conflictos entre colaboradores, los cuales no son gestionados oportunamente por la gerencia.

En las entrevistas se evidenció que las unidades administrativas presentan mayores niveles de comunicación, participación y acceso directo a la toma de decisiones en cambio las áreas operativas reflejan percepciones negativas relacionadas con liderazgo, equidad en la distribución laboral y resolución de conflictos. Lo cual permite evidenciar una organización donde las condiciones de trabajo, el nivel de interacción con la gerencia y el acceso a la información influyen directamente en la percepción del clima laboral y en la aparición de conflictos internos.

3.8. Conclusiones del diagnóstico

Los resultados del diagnóstico muestran que el clima organizacional de Ecovital Agua Alcalina está influenciado por aspectos relacionados con la comunicación interna, el liderazgo, la distribución de tareas y la manera en que se gestionan los desacuerdos, estas situaciones son percibidas de manera diferente por el personal administrativo y operativo, lo que refleja experiencias y necesidades particulares en cada grupo de trabajo.

La empresa no cuenta con procedimientos formales para atender los conflictos, ya que su manejo depende del criterio de los responsables de cada área, lo cual limita la participación de los colaboradores y dificulta la prevención de posibles desacuerdos.

Se considera necesario diseñar un modelo de gestión de conflictos basado en el modelo de Thomas-Kilmann, el cual fortalezca la comunicación entre los colaboradores, promueva la participación del personal y establezca lineamientos claros que faciliten la prevención y resolución adecuada de los conflictos laborales.

4. PROPUESTA

4.1. Fundamentación de la propuesta

La presente propuesta surge a partir de los resultados del diagnóstico realizado en Ecovital Agua Alcalina, en el cual se identificaron dificultades en el manejo de los conflictos laborales debido a la inexistencia de mecanismos para prevenirlos y resolverlos. Aproximadamente el 60 % de los colaboradores percibe que la gestión de conflictos no es adecuada, lo que se relaciona con problemas de comunicación interna, tensiones entre trabajadores y posibles afectaciones en el desempeño laboral.

Ante esta situación, se propone un Modelo de Gestión de Conflictos Laborales con enfoque participativo, adaptado a las necesidades de la empresa, tomando como referencia los cinco estilos de manejo de conflictos planteados por Thomas-Kilmann.

La propuesta contempla la identificación temprana de conflictos, lineamientos para su atención y mecanismos de seguimiento, para contribuir al mejoramiento del clima organizacional en Ecovital Agua Alcalina.

4.2. Objetivos de la propuesta

4.2.1. Objetivo general

Implementar un modelo de gestión de conflictos laborales basado en el Modelo Thomas-Kilmann, adaptado a las características organizacionales de Ecovital Agua Alcalina, con el fin de fortalecer el clima organizacional.

4.2.2. Objetivos específicos

- Identificar los conflictos predominantes en los colaboradores.
- Fortalecer competencias de comunicación y resolución de conflictos.
- Implementar mecanismos formales de mediación laboral.
- Monitorear la efectividad del modelo mediante indicadores de gestión.

4.3. Estructura del Modelo de Gestión de Conflictos

El modelo propuesto para Ecovital Agua Alcalina se estructura en tres fases interrelacionadas: detección del conflicto, intervención y seguimiento.

La primera fase, **detección del conflicto**, se orienta a la identificación temprana del conflicto mediante herramientas formales de diagnóstico y retroalimentación, a fin de prevenir su evolución y reducir su impacto en el clima laboral.

La segunda fase, **intervención y mediación**, incluye procesos de capacitación y mediación interna, según el estilo de afrontamiento de conflictos más adecuado dependiendo de la naturaleza y complejidad de este.

La tercera fase de **seguimiento** la cual evalúa y realiza el seguimiento de los acuerdos generados entre las partes, la revisión de indicadores y la implementación de acciones de mejora continua.

Este Modelo propone la participación de los colaboradores y de actores institucionales como el Comité de Mediación Laboral, a fin de garantizar una respuesta participativa y coherente frente a las situaciones conflictivas.

A continuación, se presenta una matriz integradora de la estructura operativa del modelo

Tabla 18. Estructura del Modelo de Gestión de Conflictos Laborales para Ecovital

Fase	Objetivo	Herramientas y responsables	Resultados esperados	Tiempo y costo
Fase 1. Detección	Identificar conflictos laborales de forma temprana	Reunión de socialización del Modelo de Resolución de conflictos. Encuestas de clima organizacional, buzones de sugerencias. Jefe de Talento Humano (lidera) y Supervisores de área (apoyo operativo)	Conflictos identificados oportunamente	15 días Seguimiento trimestral $75

Fase 2. Intervención y mediación	Resolución de conflictos mediante el Modelo Thomas-Kilmann	Talleres, Protocolo de mediación, Comité de Mediación Laboral. Comité de Mediación Laboral, CML (principal), Jefatura de Talento Humano (coordinación) y Líderes de área (apoyo)	Resolución efectiva de conflictos	2 meses Seguimiento permanente $275
Fase 3. Seguimiento	Evaluar resultados y mejorar continuamente	Indicadores, encuestas, seguimiento de acuerdos. -Comité de Mediación Laboral, CML (principal) y Jefatura de Talento Humano (monitoreo técnico)	Mejora del clima organizacional	Mensual y trimestral $75

Fuente: Elaboración propia. (2026)

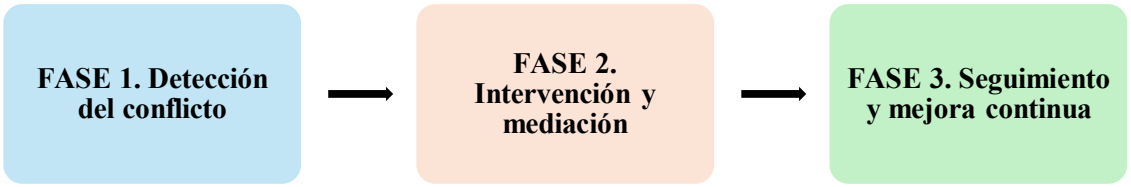


Figura 8. Diagrama de flujo Modelo de gestión de conflictos para Ecovital

Fuente: Elaboración propia. (2026)

4.4. Estrategias de implementación del Modelo

Para operacionalizar las fases del modelo propuesto, se establecen estrategias orientadas a garantizar su aplicación dentro de Ecovital Agua Alcalina. Estas estrategias se alinean con las fases de detección, intervención y seguimiento, permitiendo una gestión estructurada y sostenible de los conflictos laborales.

4.4.1. Fase 1: Detección e identificación temprana del conflicto

Objetivo: Identificar de manera temprana los conflictos laborales y las áreas con mayor riesgo, permitiendo intervenir antes de que los problemas afecten la productividad y el clima organizacional.

Acciones específicas:

- **Buzones de sugerencias y quejas:**

Modalidad: Buzones físicos ubicados en áreas estratégicas de la empresa y planta de producción.

Frecuencia de revisión: Semanal, a cargo del jefe de Talento Humano.

- **Encuestas de clima organizacional:**

Contenido: Preguntas que permitan evaluar la situación del clima organizacional de la empresa (comunicación interna, satisfacción laboral, liderazgo)

Análisis: Elaboración de un informe con indicadores de conflicto.

- **Reuniones mensuales de retroalimentación:**

Participantes: Supervisores de área, jefe de Talento Humano y Gerente.

Objetivo: Analizar causas y planificar acciones preventivas a partir de los conflictos que ya fueron intervenidos.

4.4.2. Fase 2: Intervención y mediación

Objetivo: Fortalecer habilidades de los colaboradores y resolver conflictos mediante capacitación y mediación estructurada.

Acciones específicas:

- **Talleres internos:**

Duración: 4 talleres, uno cada mes con 4 horas de duración cada uno.

Responsable: Jefe de Talento Humano.

Asistentes: Todo el personal de Ecovital Agua Alcalina.

Taller 1. Comunicación asertiva: Abordar la importancia de la comunicación asertiva en el entorno laboral, enfocada en expresar ideas y desacuerdos de forma clara, respetuosa y sin generar conflicto.

Taller 2. Empatía: Desarrollo de la empatía para la reducción de conflictos y mejora de la convivencia en el ámbito laboral.

Taller 3. Escucha activa: Reforzar la capacidad de escucha para entender correctamente la información e indicaciones que se dan dentro de la empresa.

Taller 4. Estilos de manejo de conflictos: Analizar y practicar los cinco estilos de manejo de conflictos del Modelo de Thomas y Kilmann mediante un juego de roles (role play) en el cual los participantes asuman distintos roles en escenarios de conflicto laboral.

- **Mecanismos de mediación**

Aplicación del Protocolo de mediación laboral

Intervención del Comité de Mediación Laboral (CML)

Participación del Jefe de Talento Humano y líderes de área.

4.4.3. Fase 3: Seguimiento y mejora continua

Objetivo: Monitorear la efectividad del modelo de gestión de conflictos y realizar ajustes oportunos para garantizar la mejora constante del clima organizacional.

Acciones específicas:

- **Evaluación de la efectividad de resolución de conflictos:**

Indicadores: Tiempo de resolución, porcentaje de conflictos solucionados, satisfacción de las partes involucradas.

Responsables: Comité de Mediación Laboral.

Con el fin de garantizar la efectividad y sostenibilidad del modelo, se establecen indicadores de desempeño que permitan evaluar el impacto de las estrategias implementadas y fortalecer la mejora continua.

Tabla 19. Indicadores de evaluación del Modelo

Indicador	**Fórmula**	**Frecuencia**	**Responsable**
Tiempo de resolución	Días promedio	Mensual	Comité de Mediación Laboral
Conflictos resueltos	Resueltos/Total	Mensual	Jefe de Talento Humano
Satisfacción laboral	Encuesta	Trimestral	Jefe de Talento Humano

Fuente: Elaboración propia. (2026)

4.5. Implementación de Comité de Mediación Laboral (CML)

Como mecanismo de soporte para la sostenibilidad del modelo, se propone la creación del Comité de Mediación Laboral (CML). Esta estructura tiene como finalidad fortalecer la gestión técnica y participativa de los conflictos laborales dentro de la organización.

Este Comité tendrá participación directa principalmente en la Fase 2 de la propuesta, relacionada con la mediación y gestión de conflictos.

4.5.1. Composición y Designación

Para garantizar la representatividad y equidad, el comité estará integrado por tres miembros con voz y voto, asegurando un equilibrio entre los distintos niveles de la empresa:

- **Presidente:** El Gerente General o su delegado.
- Responsable del área de Talento Humano.
- Colaborador del área operativa el cual será elegido mediante votación por todos los colaboradores.

Se presenta la estructura organizativa propuesta para el Comité de Mediación Laboral (CML), la cual refleja la participación de los distintos niveles jerárquicos de la empresa y garantiza una gestión equilibrada y participativa de los conflictos laborales.

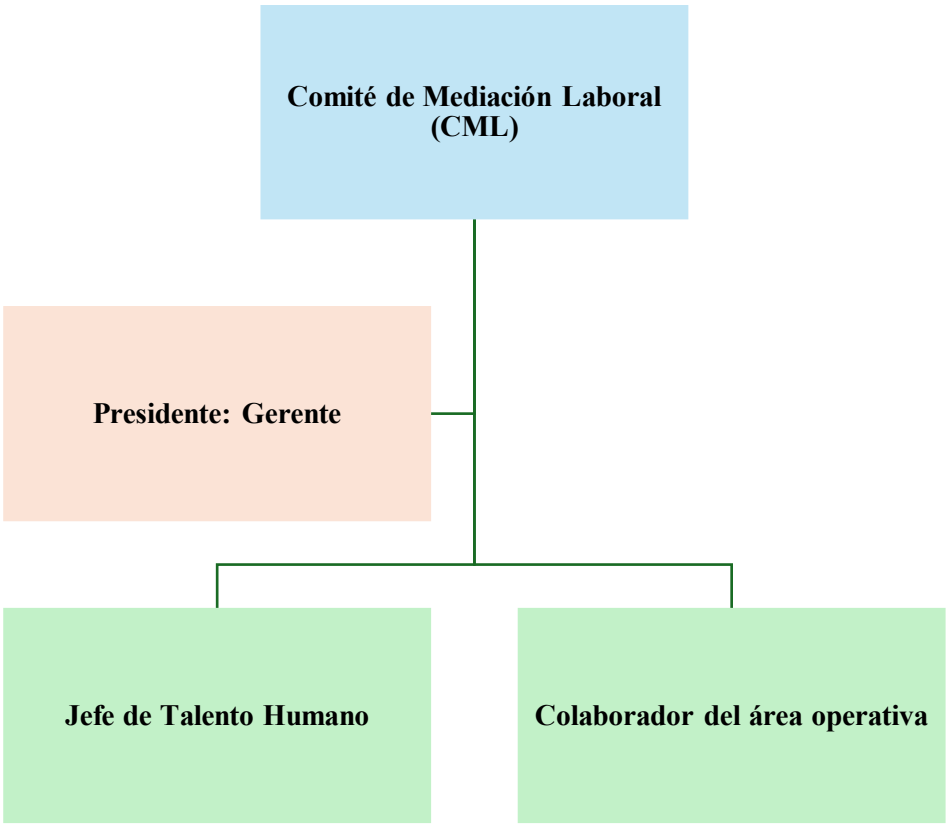


Figura 9. Estructura del Comité de Mediación Laboral (CML)

Fuente: Elaboración propia. (2026)

4.5.2. Funciones del Comité de Mediación Laboral

El Comité de Mediación Laboral (CML) será el organismo encargado de gestionar los conflictos laborales dentro de Ecovital Agua Alcalina, fomentando soluciones participativas y contribuyendo al fortalecimiento del clima organizacional.
Sus principales funciones serán:

- Recibir y analizar los reportes de conflictos presentados por los colaboradores.
- Evaluar la naturaleza y el alcance de los conflictos a fin de determinar su admisibilidad y el procedimiento de intervención que corresponde.
- Facilitar el diálogo entre las partes involucradas para alcanzar acuerdos consensuados.
- Dar seguimiento a los acuerdos establecidos verificando su cumplimiento.

4.5.3. Protocolo de Mediación Laboral

Este protocolo tiene como objetivo garantizar un proceso ordenado y participativo para la resolución de conflictos dentro de la organización.

1. **Recepción y reporte del conflicto:**

Se formalizará el reporte de conflictos mediante el *"Formulario de Registro de Conflicto"*, lo que reemplaza a la práctica de comunicación verbal informal.

- Procedimiento: El colaborador involucrado deberá completar el *"Formulario de Registro de Conflicto"* narrando los hechos ocurridos, las personas implicadas y la posible solución al conflicto.

- Canal: Buzón físico.

2. **Evaluación y admisibilidad del caso:**

El Comité de Mediación Laboral analizará el conflicto reportado en un plazo máximo de 48 horas para determinar si la situación corresponde al ámbito laboral y si su naturaleza afecta el desempeño organizacional, la convivencia interna o el clima laboral de la empresa.

3. **Mediación y negociación:**

Las partes son convocadas a una sala neutral, en la cual el mediador utilizará la técnica de "escucha asertiva":

- Apertura: Se definen las reglas de la mediación, las cuales son no gritar ni interrumpir cuando la otra parte tiene la palabra.
- Exposición: Cada parte expone su historia desde su perspectiva e intereses respecto al conflicto.
- Identificación del estilo: El mediador y las partes que intervienen analizan la forma en que están afrontando el conflicto, considerando los cinco estilos propuestos por Thomas-Kilmann.

4. Acta de Compromiso y Seguimiento:

El acuerdo se firma en un acta formal y se establece una "Alerta de Seguimiento" a los 10 días para verificar que el conflicto no haya surgido nuevamente.

Para organizar la ejecución de las estrategias planteadas, se establece un cronograma de implementación que define responsables, tiempos estimados e indicadores de cumplimiento.

4.6. Cronograma de implementación

Este instrumento permite organizar la ejecución de la propuesta en fases secuenciales, facilitando el seguimiento, control y evaluación de los resultados por parte del Comité de Mediación Laboral y del área de Talento Humano.

Tabla 20. Cronograma de implementación

Fase	Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Indicador de cumplimiento
Fase 1. Detección del conflicto	Socialización del Modelo de Resolución de Conflictos.	Jefatura de Talento Humano	1 día	Registro de participación del personal
	Instalación de buzones de sugerencias		2 días	Buzones operativos

	Encuestas de clima organizacional		Trimestral	Resultados consolidados
Fase 2. Intervención y mediación	Talleres internos	Jefatura de Talento Humano	4 talleres, uno cada mes	Personal capacitado
	Conformación del Comité de Mediación Laboral	Gerencia y Talento Humano	Mes 2	Comité oficialmente constituido
	Implementación del protocolo de mediación	Comité de Mediación Laboral	Mes 3	Protocolos y formularios implementados
Fase 3. Seguimiento y mejora continua	Seguimiento de indicadores de conflictos	Comité de Mediación Laboral	Mensual	Reportes de seguimiento emitidos
	Seguimiento de acta de acuerdo	Comité de Mediación Laboral	Cada 10 días según el acta	Reportes de seguimiento emitidos
	Evaluación de satisfacción laboral	Jefatura de Talento Humano	Trimestral	Informe de resultados
	Reuniones de retroalimentación y mejora	Comité de Mediación Laboral y Gerencia	Trimestral	Planes de mejora elaborados

Fuente: Elaboración propia. (2026)

El cronograma propuesto garantiza que cada actividad se ejecute en el momento adecuado y permite al Comité de Mediación Laboral monitorear el avance de las estrategias, evaluar su impacto y realizar ajustes que fortalezcan la gestión de conflictos en la empresa.

4.7. Presupuesto estimado

La implementación del modelo de gestión de conflictos requiere una inversión que garantice la capacitación, las herramientas de evaluación y la formalización de los procesos de mediación. A continuación, se presenta un presupuesto estimado detallado, lo que permite evaluar la relación costo-beneficio y demostrar que la inversión es estratégica para mejorar el clima organizacional y la eficiencia operativa de Ecovital Agua Alcalina.

Tabla 21. Presupuesto

Fase	Rubro	Detalle	Costo estimado (USD)	Justificación
Fase 1. Detección del conflicto	Evaluación inicial	Socialización Buzón para información Encuestas para evaluar el clima organizacional	$90	Facilita la identificación temprana de conflictos y el estado del clima organizacional.
Fase 2. Intervención y mediación	Capacitación interna	Talleres de comunicación, empatía y estilos afrontamiento del conflicto	$200	Fortalece habilidades para la gestión y resolución de conflictos
	Implementación del CML	Materiales, guías internas y formularios de mediación	$150	Integración del Comité y formalización del proceso de mediación
Fase 3. Seguimiento y mejora continua	Evaluación y monitoreo	Encuestas de satisfacción y seguimiento de indicadores	$100	Permite medir la efectividad del modelo y su mejora continua

TOTAL	$540	

Fuente: Elaboración propia. (2026)

El presupuesto estimado evidencia que la implementación del modelo es viable para Ecovital Agua Alcalina, ya que los recursos previstos están destinados a mejorar la comunicación interna, atender los conflictos de manera adecuada y favorecer el clima organizacional de la empresa.

5. CONCLUSIONES

- La gestión de conflictos laborales es un aspecto importante dentro de la organización, ya que influye en la comunicación, las relaciones entre colaboradores y la percepción del clima organizacional. Una adecuada atención de los conflictos permite evitar que estos afecten la satisfacción laboral.
- El diagnóstico realizado en Ecovital Agua Alcalina permitió identificar que los conflictos laborales están relacionados principalmente con dificultades en la comunicación interna, la coordinación entre áreas y la forma en que se asignan las responsabilidades dentro de la empresa.
- La falta de espacios de diálogo y la ausencia de procedimientos establecidos para resolver conflictos generan desacuerdos entre los colaboradores, afectando la satisfacción y el clima organizacional.
- El análisis de los modelos de gestión de conflictos permitió establecer que el modelo Thomas-Kilmann resulta adecuado para la organización, debido a que considera diferentes estilos de afrontamiento que pueden aplicarse según el tipo de conflicto y las personas involucradas.
- La propuesta de un modelo de gestión de conflictos laborales basado en Thomas-Kilmann busca brindar herramientas para mejorar la comunicación, promover la participación de los colaboradores y facilitar la búsqueda de soluciones ante situaciones conflictivas.
- Finalmente, la investigación permitió diseñar una propuesta adaptada a las necesidades de Ecovital Agua Alcalina, incorporando acciones de prevención, capacitación y seguimiento que contribuyan al desarrollo de mejores relaciones laborales.

6. RECOMENDACIONES

- Implementar el Modelo de Gestión de Conflictos Laborales propuesto en Ecovital Agua Alcalina, con la participación de todos los colaboradores para facilitar su aplicación y adaptación en la empresa.
- Establecer procedimientos claros para la prevención de conflictos y mecanismos de seguimiento que permitan abordar los desacuerdos de manera oportuna.
- Promover espacios de comunicación y retroalimentación entre líderes y colaboradores con el propósito de mejorar la coordinación entre áreas y evitar posibles conflictos.
- Desarrollar capacitaciones sobre manejo de conflictos, comunicación y estilos de afrontamiento del modelo Thomas-Kilmann, con el fin de brindar herramientas para resolver los conflictos laborales de manera adecuada.
- Revisar la distribución de tareas y responsabilidades dentro de la organización, estableciendo criterios más claros que permitan una asignación equilibrada del trabajo y reduzcan percepciones de inequidad.
- Realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional y de la gestión de conflictos para identificar avances, detectar nuevas necesidades y realizar ajustes al modelo implementado.

7. REFERENCIAS

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology, 2*, 267–299.

Andrade, H. (2018). *Comunicación organizacional interna*. Netbiblo.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I., & Senn, C. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.

Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2020). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(4), 1–15. https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1738148

García, M. (2021). *Gestión del conflicto y negociación en las organizaciones* (2.ª ed.). Ediciones Pirámide.

García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración, 25*(42), 43–63. https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The effect of participative leadership on employee performance: The mediating role of conflict management. *Journal of Management Strategy, 13*(1), 45–62. https://doi.org/10.5430/jms.v13n1p45

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Morgan, G. (2006). *Imágenes de la organización*. Ediciones Granica.

Munuera, M. P. (2020). *Mediación organizacional: Gestión de conflictos en el ámbito laboral*. Aranzadi.

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

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (19.ª ed.). Pearson.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom, a subsidiary of CPP Inc.

Toro Álvarez, F. (2010). *Clima organizacional: Una aproximación técnica y práctica*. Cincel.

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1. Encuesta de clima organizacional

Buenos días, mi nombre es Ana Camila Restrepo Meza, actualmente me encuentro realizando mi Proyecto de Investigación para la obtención de mi título de Magíster en Administración de Empresas, el mismo comprende una Propuesta de un Modelo de Gestión de Conflictos Laborales, basado en un Enfoque Participativo, para mejorar el clima organizacional de la Empresa Ecovital Agua Alcalina.

Por favor conteste las siguientes preguntas calificándolas del 1 al 5, (1 es la calificación mínima y 5 es la calificación máxima). Las respuestas serán confidenciales.

1. La comunicación entre áreas y con mis superiores es clara y efectiva, incluso ante imprevistos.

2. Me siento seguro(a) al expresar mi opinión o desacuerdo con mis superiores, sin temor a represalias.

3. Recibo información oportuna sobre cambios o decisiones que afectan mi trabajo.

4. El liderazgo en mi área me permite participar y ser escuchado en decisiones relacionadas con mi trabajo.

5. La asignación de tareas y turnos en mi área es justa y equitativa, independientemente de la antigüedad del personal.

6. Me siento satisfecho(a) con mi ambiente laboral en general.

7. Conozco claramente los mecanismos y procesos formales para resolver quejas o conflictos dentro de la empresa.

8. Mi jefe inmediato promueve un ambiente de respeto entre los miembros del equipo.

9. En mi área existe colaboración y compañerismo, y los miembros del equipo trabajan juntos de manera coordinada.

10. Considero que la carga de trabajo está distribuida de manera equilibrada entre los colaboradores.

11. Cuando surge un conflicto, la empresa actúa de manera rápida para solucionarlo.

12. He considerado dejar la empresa debido al ambiente laboral o la gestión de conflictos.

13. Existe apertura por parte del Gerente para escuchar sugerencias del personal.

14. En mi área, la información importante se comunica de forma clara y sin distorsiones.

15. Percibo que todos los colaboradores reciben un trato justo, sin favoritismos.

16. Sé a quién acudir en caso de tener un problema o conflicto laboral.

17. Me siento motivado(a) para realizar mis actividades laborales.

18. Los conflictos en la empresa se resuelven de manera justa y equitativa para todos los involucrados.

19. Mi jefe inmediato maneja adecuadamente los conflictos dentro del equipo.

20. Existe coordinación efectiva entre las diferentes áreas y niveles de la empresa.

21. Las decisiones relacionadas con el trabajo se toman de manera participativa.

22. Considero que mis ideas son valoradas dentro de la empresa.

23. Los conflictos laborales afectan negativamente mi desempeño.

24. La empresa fomenta espacios de diálogo para prevenir conflictos.

25. Me siento comprometido(a) con los objetivos y valores de la empresa.

Datos generales del encuestado/a
Área funcional:
Sexo:
☐ Femenino
☐ Masculino
☐ Prefiero no responder
Muchas gracias por su tiempo y atención.

8.2. Anexo 2. Guía de entrevista semiestructurada

Tema: Propuesta de un Modelo de Gestión de Conflictos Laborales, basado en un Enfoque Participativo, para mejorar el clima organizacional de la Empresa Ecovital Agua Alcalina.

Empresa: Ecovital Agua Alcalina

Datos del entrevistado

- Cargo: _____
- Área: _____
- Fecha: ____ / ____ / _____

Entrevistadora: Ana Camila Restrepo Meza

Preguntas:

¿Cómo describiría el clima organizacional actual de la empresa en su área o en general?

Desde su experiencia, ¿Qué situaciones considera que influyen positiva o negativamente el ambiente laboral?

Según su experiencia, ¿Qué tipo de conflictos laborales se presentan con mayor frecuencia y cómo cree que estos impactan en el clima organizacional?

Cuando los conflictos en la empresa han sido identificados, ¿Se los ha tratado de resolver de alguna manera?

¿Considera que se han presentado dificultades en la forma de resolver los conflictos?

¿Considera que existen mecanismos claros y formales para la resolución de conflictos? ¿Cómo funcionan en la práctica?

¿Qué tan participativos son los colaboradores en la toma de decisiones o en la solución de problemas?

¿Qué aspectos del clima organizacional considera que deberían mejorar y por qué?

Desde su experiencia, ¿qué situaciones o prácticas considera que deberían cambiar o fortalecerse para mejorar la gestión de conflictos y el clima organizacional en la empresa?

Pregunta para el gerente y Área de Talento Humano:

Desde la perspectiva de la alta dirección, ¿qué políticas, lineamientos estratégicos o mecanismos formales considera necesario implementar para optimizar la gestión de conflictos laborales y fortalecer un modelo de clima organizacional participativo?

8.3. Anexo 3. Resultados de encuestas por ítem

Ítem	En desacuerdo (Crítico)	Neutral	De acuerdo (Favorable)	Total
1	15	7	3	25
2	17	5	3	25
3	14	6	5	25
4	14	6	5	25
5	15	6	4	25
6	12	6	7	25
7	15	4	6	25
8	11	6	8	25
9	13	5	7	25
10	15	6	4	25
11	15	5	5	25
12	13	4	8	25
13	12	7	6	25
14	14	6	5	25
15	15	6	4	25
16	12	6	7	25
17	10	6	9	25
18	14	7	4	25
19	15	5	5	25
20	15	6	4	25
21	13	7	5	25

22	12	7	6	25
23	16	5	4	25
24	15	6	4	25
25	10	6	9	25

8.4. Anexo 4. Planta de producción de Ecovital Agua Alcalina

