



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Título

**“ANÁLISIS DE LA MEDIACIÓN COMO ESTRATEGIA EFECTIVA PARA
RESOLVER CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE
SANTO DOMINGO EN EL PERIODO JULIO 2019 A JUNIO 2020”**

**Previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento
Humano**

Línea de Investigación

Administración eficiente de las organizaciones para la competitividad sostenible local
y global

Autor: Ing. Carlos Humberto Tapia Jiménez

Asesor: Mgt. Yanina Bazurto Roa

Esmeraldas – Ecuador

Mayo 2021

Tribunal de graduación

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano

Mgt. Yanina Bazurto Roa
Director/a de Tesis

Mgt, Mercedes Sarrade Peláez
Lector/a 1

Mgt. José Vergara Torres
Lector/a 2

Mgt. Yanina Bazurto Roa
Coordinador/a de Postgrado

Mgt. Alex Guashpa Gómez
Secretario/a General PÚCESE

Esmeraldas, Ecuador, abril 2021

Declaración de autenticidad y responsabilidad

Yo, Carlos Tapia portador de la cédula de ciudadanía No. 1717283459 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Carlos Tapia

C.I. 1717283459

Certificación

Yo, certifico que el / la maestrante
....., de la maestría de Innovación en Educación ha finalizado satisfactoriamente el TRABAJO DE FÍN DE MÁSTER, y por tanto se encuentra apto/apta para su presentación.

El porcentaje de plagio obtenido en el informe URKUND es de.....

Docente asesor/a

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Firma:	Firma:	Firma:
Nombre:	Nombre:	Nombre: Ignacio Carazo
Cargo: Docente investigador	Cargo: Coordinador maestría	Cargo: Director de investigación
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Dedicatoria

Antes que nada quiero dedicar este trabajo especial de grado a Dios todopoderoso por ser mi soporte espiritual en los momentos más difíciles de mi carrera universitaria. También, quiero dedicar este proyecto de investigación a mi familia y amigos más cercanos por estar ahí siempre sin prejuicios y con sus mejores deseos hacia mí y mis metas de vida.

También, quiero dedicar este proyecto a mis padres quienes me impulsan a seguir hacia adelante y a profundizar en mi formación profesional desde que inicie esta carrera. Ellos siempre estarán orgullosos de mí a pesar de mis debilidades, por eso quiero dedicar a ellos todo mi amor y todos mis logros personales, en especial este trabajo de tesis.

Agradecimiento

Antes que todo, quiero agradecer a la distinguida Pontificia Universidad Católica del Ecuador por darme el abrigo académico que necesitaba. Del mismo modo, agradecer a cada uno de los profesores que pusieron en mí un poco de sus saberes, gracias por sus clases y permitirme mejorar cada día durante el tiempo que compartimos en las aulas.

Agradecer también a mis compañeros de clases con los que trabajé a lo largo de la carrera, fueron cuantiosos, muchos de ellos me brindaron su respeto y afecto, compartimos durante gran tiempo el mismo objetivo.

Quiero agradecer de igual forma a mi tutora académica quien también forma parte de este trabajo especial de grado, gracias infinitas por su disposición y su tiempo, parte de este éxito se debe también a usted.

Resumen

Los conflictos o discrepancias son uno de los episodios que mayor frecuencia tienen dentro del área laboral, tanto en el ámbito público como en el privado, la incapacidad de los funcionarios públicos de poder resolver los problemas laborales generalmente solo genera un embotellamiento en la productividad de las empresas y órganos de justicia del Ecuador. Cabe destacar que las estrategias de solución a los procesos empresariales se han convertido en un tema de suma importancia tanto para los legisladores del país como para los abogados de las empresas, en este sentido, la mediación representa una herramienta eficiente para tratar cualquier tipo de disputa de carácter legal dentro del ámbito empresarial. En virtud de esto, la presente investigación se centró en estudiar las estrategias de mediación y su incidencia en la resolución de conflictos en las empresas de la provincia de Santo Domingo. En el presente artículo de investigación se realizó un análisis documental de los diferentes métodos y técnicas de solución de disputas o controversias dentro de los ambientes laborales de las principales empresas públicas y privadas situadas en Santo Domingo, considerando que la mediación es un ejercicio que se basa en el dialogo y la psicología. Para ello se resolvió utilizar una metodología de investigación cuali-cuantitativa, con un alcance descriptivo, mediante un método de estudio hipotético-deductivo, con el cual se hizo posible interpretar la información recolectada. Es importante señalar que para este estudio se consideró necesaria la aplicación de una entrevista a la Directora del área de Mediación de Conflictos de la Cámara de la provincia de Santo Domingo, así como la revisión documental de los casos de mediación existentes en el periodo Julio 2019 – Junio 2020. Posteriormente se procedió a elaborar los análisis de los datos obtenidos, con los cuales se pudo llegar a la conclusión de que la mediación efectivamente es una estrategia de comunicación que permite disuadir y/o solucionar cualquier tipo de controversia o conflicto propiciado por cualquier individuo o factor interno en el ámbito empresarial del Ecuador.

Palabras clave: Mediación, conflictos, estrategia, empresas, solución, problemas.

Abstract

Conflicts or discrepancies are one of the most frequent episodes within the labor area, both in the public and private spheres, the inability of public officials to solve labor problems generally only generates a bottleneck in the productivity of companies. Companies and judicial bodies of Ecuador. It should be noted that the solution strategies for business processes have become an issue of utmost importance both for the country's legislators and for company lawyers, in this sense, mediation represents an efficient tool to deal with any type of dispute. Of a legal nature within the business environment. By virtue of this, this research focused on studying mediation strategies and their impact on conflict resolution in companies in the city of Santo Domingo. In the length of this research article, a documentary analysis was made of the different methods and techniques for solving disputes or controversies within the work environments of the main public and private companies located in Santo Domingo, considering that mediation is an exercise that it is based on dialogue and psychology. For this, it was decided to use a qualitative-quantitative research methodology, with a descriptive scope, through a hypothetical-deductive study method, with which it was possible to interpret the information collected. It is important to note that for this study it is considered necessary to apply an interview to the Director of the Conflict Mediation area of the Chamber of the city of Santo Domingo, as well as the documentary review of the mediation cases existing in the July 2019 period. - June 2020. After this, the analysis of the data obtained was carried out, with which it was possible to reach the conclusion that mediation is effectively a communication strategy that allows dissuading and / or solving any type of controversy or conflict caused by any individual. or internal factor in the business environment of Ecuador.

Keywords: Mediation, conflicts, strategy, companies, solution, problems.

Índice de contenidos

Tribunal de graduación	i
Declaración de autenticidad y responsabilidad	ii
Certificación	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Introducción	1
Presentación del tema de investigación	1
Planteamiento del problema	4
Justificación	4
Objetivos de la Investigación	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Capítulo 1. Marco teórico	7
Fundamentación teórico-conceptual	7
Antecedentes	28
Fundamentación Legal	30
Capítulo 2. Metodología	37
Tipo de estudio	37
Definición conceptual y operacionalización de las variables	37
Población y muestra	38
Técnicas e instrumentos	39
Técnicas	39
Instrumentos	39
Análisis de datos	40
Capítulo 3. Resultados	40
Organigrama	41

Proceso de Mediación _____	41
Casos de Mediación (Julio 2019 – Junio 2020) _____	44
Casos de Mediación en materia Civil y Labora (Julio 2019 – Junio 2020) _____	44
Distribución de casos de Mediación (Julio 2019 – Junio 2020) _____	45
Resultados del proceso de Mediación (Julio 2019 – Junio 2020) _____	46
Capítulo 4. Discusión _____	48
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones _____	50
Conclusiones _____	50
Recomendaciones _____	52
Referencias _____	53
Anexos _____	55

Índice de tablas

Tabla 1. Variables operacionales	37
Tabla 2. Ficha de Revisión Documental	40
Tabla 3: Casos Totales Reportados	44
Tabla 4: Casos de Mediación en materia civil y laboral	45
Tabla 5: Distribución de Casos II semestre 2019	45
Tabla 6: Distribución de Casos I semestre 2020.....	46

Índice de figuras

Gráfico 1: Organigrama 2020	41
Gráfico 2: Proceso de Mediación.....	42

Introducción

Presentación del tema de investigación

Desde la antigüedad existen diversas áreas de estudio dentro de la comunicación humana y la forma en como estos resuelven sus conflictos, la capacidad de utilizar símbolos abstractos es un ejemplo de esto, siendo la palabra educación una de las muestras más conocidas a nivel mundial, la cual se utiliza para discutir un concepto que encapsula muchos aspectos de la enseñanza y el aprendizaje, sin embargo, también se puede reflexionar sobre el pasado e imaginar el futuro. Esta capacidad de pensar fuera de la realidad inmediata es lo que permite crear elaborados sistemas de creencias, arte, filosofía y teorías.

De acuerdo con Keith (2019) algunos estudiosos especulan que las primeras palabras de los humanos fueron onomatopéyicas, el ser humano prehistórico podría haberse comunicado mucho usando palabras abstractas y simples como por ejemplo “whack”, además de gestos con las manos. Él o ella podrían haber usado el denominado gorgoteo para alertar a otros de la presencia de agua o silbar y golpear para contar lo que sucedió en una cacería. En cualquier caso, esta habilidad primitiva para comunicarse proporcionó una ventaja evolutiva, ya que aquellos humanos que podían hablar pudieron cooperar, compartir información, hacer mejores herramientas, advertir a otros del peligro o resolver sus conflictos sin tener que recurrir a la violencia, lo que los llevó a tener más descendientes que también estaban más predispuestos a comunicarse.

Estos sucesos eventualmente condujeron al desarrollo de una cultura parlante durante la era parlante. Durante este período de 150.000 años de existencia humana, que va desde el 180.000 a. C. hasta el 3500 a. C., hablar era el único medio de comunicación, además de los gestos, que tenían los humanos (Poe, 2011). El comienzo de la Era del Manuscrito, alrededor del 3500 a. C., marcó el cambio de la cultura oral a la escrita. Esta evolución en la comunicación se correspondió con un cambio hacia una forma de vida agraria más asentada (Poe, 2011). A medida que los cazadores-recolectores se establecieron en pequeñas aldeas y comenzaron a planificar con anticipación cómo plantar, almacenar, proteger y comerciar o vender sus alimentos, necesitaban sistemas de contabilidad para realizar un seguimiento de sus materiales y registrar las transacciones. Si bien estas transacciones inicialmente se rastreaban con objetos reales

que simbolizaban una cantidad (por ejemplo, cinco guijarros representaban cinco medidas de grano), los símbolos, probablemente tallados en arcilla, luego sirvieron como el método principal de mantenimiento de registros. Durante este período, las aldeas también desarrollaron sistemas de clases a medida que los agricultores más exitosos que se convirtieron en empresarios prosperaron y tomaron posiciones de liderazgo.

La forma en cómo las personas se comunicaron y establecían nuevos acuerdos, cambió cuando los filósofos y eruditos griegos antiguos como Aristóteles teorizaron sobre el arte de la retórica, la cual se refiere a hablar bien y de manera persuasiva. Hoy se escucha la palabra retórica utilizada de manera negativa. Este estudio se centró en la comunicación pública, principalmente la oratoria utilizada en discusiones o debates sobre leyes y políticas, discursos pronunciados en los tribunales y discursos destinados a elogiar o culpar a otra persona. Las conexiones entre la retórica, la formulación de políticas y los procedimientos legales muestran que la mediación y la concordia han estado conectadas desde que comenzó el estudio de la comunicación.

Aunque Aristóteles y otros retóricos y filósofos antiguos habían teorizado la conexión entre retórica y mediación o negociación, el papel del comunicador se convirtió en el centro de atención en lugar de centrarse únicamente en el mensaje. James A. Winans, uno de los primeros profesores de habla modernos y defensor de la enseñanza de la comunicación en la educación superior, dijo que existen varios motivos para aprender a hablar, dentro de estos hay 2 con mayor importancia, el primero es para aumentar las probabilidades de éxito y el segundo está relacionado con el poder de servir (Keith, 2019). Más tarde, a medida que la psicología social comenzó a expandirse en las instituciones académicas, los académicos de la comunicación del habla vieron lugares de conexión para expandir aún más las definiciones de la mediación dentro de contextos sociales y psicológicos.

La comunicación se ha desarrollado a partir de los fenómenos sociales, políticos, económicos, tecnológicos, históricos que se han producido en la sociedad, siendo una conversión de diversos factores que componen la estructura social en la actualidad, es inevitable el surgimiento de conflictos por parte de los individuos o grupos sociales que perciben a las diferencias como irreconciliables.

Por otra parte, la mediación se considera como un proceso en el cual se busca

resolver el conflicto que dos personas contratan a una tercera para llegar a acuerdos que permitan una solución satisfactoria a sus problemas.

De la misma forma, la mediación en la resolución de conflictos se considera un recurso externo, pues esta es extrajudicial a los procesos convencionales de resolver disputas; se basa en el deseo de dos partes de contratar una tercera para llegar a acuerdos que permitan satisfacer a las dos partes. En este sentido los mediadores deben tener una característica específica como imparcialidad, paciencia, tolerancia, sensibilidad observadora, analítica, sintética, discreta, confiable, entre otras. Las cuales conllevan a que los procesos de mediación sean efectivos en la resolución de un conflicto o disputa.

En el escenario empresarial, los conflictos se vislumbran como uno de los problemas más comunes, especialmente desde el punto de vista legislativo o de derecho, ya que las discrepancias o desacuerdos deben ser resueltos en el marco de las leyes y no fuera de estas, por lo tanto, cuando se habla de mediación como estrategia, se hace referencia no solo a las técnicas de comunicación, sino a la capacidad de establecer nuevos acuerdos dentro de un proceso administrativo o en un ámbito comercial.

Es importante señalar que la mediación aplica tanto en el ámbito público como en el privado; sin embargo, se traza la problemática en cuestión sobre la incapacidad de los funcionarios públicos de poder resolver los problemas laborales que de manera evidente se generan en el Ecuador, particularmente en la región de Santo Domingo. se presume que los conflictos no resueltos solo producen embotellamiento en la productividad de las empresas e instituciones públicas, generando daños colaterales tanto en las empresas como en los trabajadores.

En este sentido, la mediación es vista como una estrategia eficiente para tratar los asuntos empresariales que requieran de un proceso legal en el Ecuador. Razón por la cual, la presente investigación se centró en analizar las estrategias de mediación y su impacto en la resolución de conflictos en las empresas de la provincia de Santo Domingo. Para ello se consideró oportuno implementar una investigación del tipo documental sobre los diferentes métodos y técnicas de solución de problemas dentro de los espacios empresariales de las principales empresas públicas y privadas situadas en Santo Domingo, considerando que la mediación es un ejercicio que se basa en el dialogo y la psicología. Del mismo modo se decidió utilizar una metodología de investigación cuali-cuantitativa, con un alcance descriptivo, mediante un método de

estudio deductivo, con el cual se hizo posible interpretar la información recolectada. Es importante señalar que para este estudio se consideró necesaria la aplicación de una encuesta sobre 320 abogados que ejercen de manera independiente en la provincia de Santo Domingo. A su vez se estimó elaborar los análisis de los datos obtenidos, con los cuales se pudo llegar a las conclusiones.

Planteamiento del problema

En la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas no se evidencia la aplicación de procesos de mediación en la resolución a los problemas empresariales y/o laborales, siendo este un recurso exclusivo de los procesos judiciales en los cuales debe intervenir un mediador el cual en su mayoría no corresponde a una carrera con afinidad a la mediación, se producen contradicciones, teniéndose en muchos casos que solicitar prestadores externos los cuales suman un costo para los involucrados.

A pesar de ello no se han realizado investigaciones referentes a la utilización del proceso de mediación como estrategia efectiva para resolver inconvenientes en el ámbito empresarial, pues en muchos casos derivados de las actividades comerciales y/o laborales de las empresas, tanto los abogados de la parte acusadora como de la afectada llegan a acuerdos sin darse un proceso de mediación.

En este sentido, se plantea la investigación enfocada en determinar la efectividad de la mediación en los procesos de resolución de conflictos empresariales, además de consolidarse como un estudio cuali-cuantitativo.

En base a la problemática se formula las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las bases teóricas que permiten comprender a la mediación como una estrategia para resolución de conflictos empresariales y no como una ciencia de la comunicación?

¿Cómo la aplicación de la mediación como estrategia ayuda a resolver los conflictos de las empresas de la provincia de Santo Domingo?

¿Qué tan efectiva puede llegar a ser la mediación como estrategia de resolución de conflictos empresariales en Santo Domingo?

Justificación

La investigación se justifica desde la característica exploratoria de la temática, pues se trata de un tema nuevo en la provincia de Santo Domingo, que no ha sido explorado en el pasado, siendo de vital importancia determinar la efectividad que tiene el proceso de mediación en la resolución de conflictos empresariales.

Además, aporta novedad al considerarse un estudio de campo en el cual se recopiló la información desde las fuentes primarias, para el efecto de la investigación se realizó en la Cámara de Comercio de la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas.

El impacto que se estima lograr con la investigación está enfocado a demostrar como la mediación puede utilizarse como estrategia para la resolución de los conflictos en las empresas, gerentes y trabajadores, teniendo en cuenta la actuación de los centros privados de mediación, los cuales se dedican a esta actividad y representan un costo elevado para los usuarios.

Por otro lado, la prioridad de resaltar la efectividad de la mediación en la resolución de conflictos corporativos está ligada a que se promueva este servicio como de interés público y que sea gratuito, y no que sea propio del sector privado. De manera que es importante destacar la realidad de la problemática de estudio para obtener resultados con un margen de confiabilidad alto y que las corporaciones ecuatorianas de Santo Domingo estimen conocer más sobre la mediación como estrategia y su impacto en la celeridad de los procesos legales en el ámbito empresarial.

Finalmente, este proyecto investigativo se ha justificado con la apertura de nuevas temáticas de investigación relacionadas a la mediación y manejo de conflictos en distintas instituciones, tanto del sector público como del sector privado.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la efectividad de la estrategia de mediación para resolver los conflictos en las empresas de provincia de Santo Domingo.

Objetivos Específicos

- Establecer las bases teóricas referentes a la temática de estudio con base a la mediación como estrategia para la resolución de conflictos en las empresas.

- Determinar la cantidad de casos activos de Mediación empresarial en la Cámara de Comercio de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en el periodo Julio 2019 – Junio 2020
- Estudiar el proceso la mediación por parte de los operadores de justicia en la provincia de Santo Domingo.
- Determinar la efectividad de la mediación como estrategia de resolución de los conflictos de las empresas de la provincia de Santo Domingo.

Capítulo 1. Marco teórico

Fundamentación teórico-conceptual

La mediación tiene su origen en la cultura española, dentro de su proceso de solución de conflictos. Puesto que son casi veinte años de su utilización, ocupando posición en la cultura de este país, la mediación se produce cuando dos personas o grupo de ellas deciden solucionar un problema mediante una tercera persona, con el antecedente de no satisfacer su necesidad en los acuerdos previos realizados personalmente. La figura del mediador en la antigüedad, estaba establecida en los sacerdotes o prelados escogidos por sus vocaciones sagrada y divina (Miranzo, 2010).

Además, el proceso de mediación está vinculado a la novedad de la época, pues relata que los mediadores están considerados en las profesiones más antiguas del mundo, desde el origen del primer conflicto existió una persona que aconsejara el uso de la razón por encima de la fuerza (Viana, 2015). Desde aquello surge la mediación y la primera ley en 1888 en Estados Unidos para resolver conflictos de obreros.

Asimismo, la mediación insight se origina en los años 90 en respuesta los conflictos directivos. Asociados a las diversas formas de mediar, pero sin obtener resultados positivos. Se desarrolló esta técnica basada en la atención, intencionalidad, aprendizaje, reconocimiento, diferenciación, interpretación, vinculación, finalización y utilización (Picard, 2017). Esta técnica se basa en el aprendizaje relacional para la intervención de un conflicto en lugar de las metodologías convencionales.

Hay que mencionar, además, que la mediación tiene características específicas enfocadas a la satisfacción de las partes en discordia o disputa. El proceso de mediar está ligado a la intervención de una tercera persona en el proceso de resolver los problemas y conflictos que tienen dos personas o grupos, en relación con características como una negociación asistida por un profesional o grupo de profesionales que hacen las veces de mediadores, con la finalidad de obtener un acuerdo, con el consentimiento informado de las dos partes (Mijangos, 2017). Proceso que se complementa con las características que tiene el mediador como imparcialidad, neutralidad, equilibrio y seguridad.

Habría que decir también que la mediación tiene diferentes enfoques. Desde la selección de la persona hasta los estilos de mediación que existen como la facilitación,

mandato judicial, consultivo, transformadora, mediación/arbitraje, arbitraje/mediación, y la mediación por medios electrónicos en la cual mediadores especializados brindan sus servicios a través de la internet desde otras partes del mundo (Shonk, 2018). Siendo cualquiera de las alternativas una vía eficaz para la resolución de los conflictos.

Aún las mediaciones tienen ventajas en su utilización en cuanto a simplificar los procesos judiciales. Se considera voluntario por las partes que deciden someterse a procesos de arreglo de sus conflictos, además de la construcción de acuerdos por lo cual la finalidad de este proceso es conseguir una respuesta favorable para las dos partes involucradas, confidencialidad en cuanto a los procesos los centros de mediación y mediadores independientes, garantizar la seguridad de la información en todo momento, lograr procesos ágiles con respaldo jurídico en cuanto a la sesión única o máximo tres, en las cuales se llegará a una solución y se levantará un acta de compromiso en la cual se marquen los acuerdos llegados en la resolución de los conflictos (Consejo de la Judicatura, 2015). En los casos las mediaciones son pagadas de mutuo acuerdo entre las partes lo que conlleva a que no sea un proceso costoso, sin embargo, se puede incurrir en costos altos al solicitar centro de mediación privados o extranjeros.

Concepto de Conflicto

De acuerdo con Fuquen (2003) el conflicto es un término vago y se asocian con él muchos conceptos vagos. Si bien en principio la cuestión de la definición es una cuestión de decisión sobre cómo usar las palabras, en la práctica las definiciones ya están ubicadas en un contexto lingüístico y tienen asociaciones previas. Por lo tanto, debemos ser cuidadosos en nuestras definiciones y tener cuidado de notar dónde un desacuerdo que parece ser simplemente una cuestión de gusto lingüístico esconde una división más básica sobre cómo debemos conceptualizar las características subyacentes de la disciplina.

El conflicto se define como un choque entre individuos que surge de una diferencia en el proceso de pensamiento, actitudes, comprensión, intereses, requisitos e incluso, a veces, percepciones. Un conflicto resulta en discusiones acaloradas, abusos físicos y definitivamente pérdida de paz y armonía. De hecho, un conflicto puede cambiar las relaciones (Fuquen, 2003). De manera que un conflicto no solo puede surgir entre individuos sino también entre países, partidos políticos, empresas y estados. Un pequeño conflicto que no se controla en el momento adecuado puede provocar una gran

guerra y divisiones entre países que provoquen grandes disturbios y falta de armonía.

Es un hecho bien conocido que los vecinos son nuestro mayor activo, ya que siempre están a nuestro lado cuando los necesitamos. Por ejemplo, los países India y China o, para el caso, India y Pakistán. India y Pakistán son hermanas gemelas, ya que apenas hay diferencias en la cultura, religión, condiciones climáticas, hábitos alimenticios de las personas que se quedan en ambos países, pero aun así los dos países están siempre en desacuerdo y la razón en realidad se desconoce. Pequeños problemas entre los dos países han desencadenado un conflicto entre ellos que ahora se ha convertido en una gran preocupación para ambos países.

En otras palabras, conflicto es una actividad que tiene lugar entre seres conscientes, aunque no necesariamente racionales. Si dos cuerpos astronómicos chocan, no decimos que estén en conflicto. Así, el conflicto se define en términos de los deseos, necesidades u obligaciones de las partes involucradas (Fuquen, 2003). Estos deseos pueden ser relativamente prácticos, como en un conflicto sobre los límites de pesca, donde uno esperaría que la negociación terminara en un acuerdo. Puede referirse a creencias y actitudes fundamentales, como la situación de Jerusalén, por ejemplo, donde las actitudes no se modifican fácilmente.

De acuerdo con Fuquen (2003) los conflictos pueden ser intrapersonales (conflicto con uno mismo), interpersonales (entre dos personas) y organizacionales. El conflicto organizacional, ya sea real o percibido, es de dos tipos: interorganizacional e interorganizacional. El conflicto interorganizacional ocurre entre dos o más organizaciones.

Las diferentes empresas que compiten entre sí son un buen ejemplo de conflicto interorganizacional. El conflicto interorganizacional es el conflicto dentro de una organización y puede examinarse según el nivel (por ejemplo, departamento, equipo de trabajo, individuo) y puede clasificarse como interpersonal, intragrupo e intergrupalo (Fuquen, 2003). El conflicto interpersonal, una vez más, ya sea sustantivo o afectivo, se refiere al conflicto entre dos o más individuos (que no representan el grupo del que forman parte) del mismo o diferente grupo en el mismo o diferente nivel, en una organización.

El conflicto interpersonal se puede dividir en conflicto intergrupalo e intergrupalo. Mientras que el primero, intragrupo, ocurre entre miembros de un grupo (o entre

subgrupos dentro de un grupo), el intergrupo ocurre entre grupos o unidades de una organización (Fuquen, 2003).

Características de la mediación

De acuerdo con Manuel de Armas Hernández (2020) la mediación como proceso de resolución de conflictos posee las siguientes características:

- **Voluntaria:** la mediación es voluntaria debido a que son los individuos interesados los que deciden someter su conflicto a mediación, y del mismo modo pueden interrumpir el proceso si así lo consideran.
- **Confidencial:** ya que todos los que participen en un proceso de mediación deberán mantener discreción de todo lo expuesto en dicho proceso.
- **Económica:** puesto que no solo es ahorro en cuanto a dinero sino también en tiempo y desgaste emocional que conlleva someterse a un conflicto, de tal manera que la mediación será siempre la mejor opción, ya que no todas las personas tienen grandes cantidades de dinero para poder someter sus problemas a la justicia común.
- **Informal:** la mediación es informal ya que esta no se basa en etapas rigurosas, más bien está se ajusta a las características y necesidades personales de los participantes.
- **Neutral e Imparcial:** porque el mediador no da criterios personales a las partes del conflicto, pues son ellos los que deciden llegar a un acuerdo o no, el mediador no podrá favorecer a ninguno de los que participe en el proceso de mediación.
- **Flexible:** es un procedimiento flexible ya que este se ajusta a las necesidades y característica de las partes inmersas en el conflicto.
- **Inmediato y Carácter Personalísimo:** la mediación es de carácter inmediato, siendo lo opuesto de la justicia ordinaria que requiere periodos de tiempo amplios es decir que en el mejor de los casos demorará meses y en el peor, tardará años, mientras tanto, la mediación puede llegar a concluir en una sola sesión, y es de carácter personal porque los que intervienen en el procedimiento de mediación incluido el mediador deberán asistir personalmente y no podrán delegar a otros.

Conceptualización de la mediación como estrategia de resolución de conflictos

Hay varias formas de abordar la resolución de conflictos en el marco legal laboral, estas van desde la menos hasta la más restrictiva. Es importante considerar en todo caso que los conflictos pueden evitarse, discutirse, negociarse, arbitrarse, adjudicarse, resolverse mediante una legislación, acción política o mediante una fuerza represiva.

En este sentido, Moore (2015) establece el enfoque mediado para el manejo de conflictos, es decir, las partes que no puedan negociar juntas de manera efectiva pueden traer un mediador para facilitar el proceso de negociación. De manera que la mediación se define como "la intervención en una negociación estándar o conflicto de un tercero aceptable que tiene un poder de decisión limitado o nulo, pero que ayuda a las partes involucradas a alcanzar voluntariamente una solución mutuamente aceptable de los asuntos en disputa". Dentro de esta definición, los mediadores pueden desempeñar una serie de roles diferentes y pueden entrar en conflictos en una variedad de diferentes niveles de desarrollo o intensidad.

Tipos de mediadores

Del mismo modo, Moore (2015) describe tres tipos diferentes de mediadores generales: mediadores de redes sociales, mediadores autorizados y mediadores independientes. Los mediadores de redes sociales suelen ser miembros respetados de la comunidad que tienen relaciones existentes con las partes. Si bien no son neutrales, se los percibe como justos. Por su parte, los mediadores de redes sociales generalmente se preocupan por mantener relaciones sociales estables a largo plazo. Por lo general, siguen involucrados con las partes después de las negociaciones y participarán en la implementación de los acuerdos. Pueden aprovechar la presión social o de grupo para hacer cumplir los acuerdos.

Los mediadores autorizados son personas que tienen alguna posición de autoridad sobre las partes, como un gerente o director. Hay una serie de diferencias entre los mediadores autorizados. Pueden ser neutrales en cuanto al resultado, o puede tener intereses creados en lograr un acuerdo en particular. Estos mediadores generalmente pueden usar su autoridad para hacer cumplir los acuerdos.

Los mediadores independientes se definen mejor por su neutralidad e imparcialidad. Generalmente no tienen relación previa con las partes y son contratados por decisión conjunta de las partes. Los mediadores independientes buscan ayudar a las

partes a desarrollar soluciones voluntarias y mutuamente aceptables. El modelo de mediador independiente se utiliza con mayor frecuencia en los países occidentales, sin embargo, también lo utilizan cada vez más otras culturas, además son contratados por decisión conjunta de las partes.

Cabe mencionar que los mediadores independientes buscan ayudar a las partes a desarrollar soluciones voluntarias y mutuamente aceptables. El modelo de mediador independiente se utiliza con mayor frecuencia en los países occidentales; sin embargo, también lo utilizan cada vez más otras culturas y son contratados por decisión conjunta de las partes. Estos buscan ayudar a las partes a desarrollar soluciones voluntarias y mutuamente aceptables.

Tácticas y estrategias de mediación

Ahora bien, los mediadores de todo tipo recurren a dos amplias clases de tácticas: tácticas generales y tácticas contingentes, las tácticas generales son tipos de intervenciones que utilizan los mediadores en casi todos los conflictos, estas incluyen tácticas para entrar en la disputa, analizar el conflicto, planificar la mediación, identificar los intereses de las partes, facilitar las negociaciones de las partes y ayudarlas a generar propuestas, redactar acuerdos y desarrollar planes de implementación. Una actividad clave del mediador es identificar las causas del conflicto y construir una hipótesis sobre cómo podría resolverse el conflicto.

Las tácticas contingentes son las que se utilizan para manejar los problemas especiales que pueden surgir durante las negociaciones, estas se pueden utilizar tácticas contingentes para abordar problemas tales como conflictos de valores, desequilibrios de poder, patrones destructivos de interacción, problemas de comunicación, emociones.

Sin embargo, antes de que comiencen las negociaciones los mediadores pueden entrar en disputas a solicitud de las partes, o al ser designados por un tercero autorizado, el mediador tiene cuatro tareas principales en esta etapa. Primero, debe generar credibilidad con los contendientes, es decir, las partes deben tener confianza en el mediador personalmente, en la organización matriz del mediador y en el proceso de mediación en sí. Segundo, el intermediario debe crear una relación relativamente estrecha y cómoda con las partes. Tercero, se debe educar a las partes sobre el proceso de mediación, ya que, en última instancia, son las propias partes quienes deben resolver su disputa, esta educación también ayuda a generar confianza en el proceso de

mediación. Finalmente, después de que se hayan tomado estos pasos, el mediador debe asegurar el compromiso de las partes con la mediación, es importante señalar que los mediadores pueden iniciar el contacto con las partes en persona, por teléfono o por carta siempre que exista alguna barrera para contactar a las partes.

En este sentido, existen una serie de factores que influyen en la elección de las estrategias de mediación, aquí se incluye la etapa del conflicto y la capacidad de las partes para resolver su disputa, el equilibrio de poder entre las partes: Qué procedimientos de negociación se están utilizando, qué tan complejos son los problemas y qué esperan las partes del mediador. Al elaborar una estrategia de mediación, el mediador debe decidir el nivel, el objetivo y el enfoque de la intervención, además de decidir si concentrarse en el nivel de resolución de problemas generales o en un tema específico (Moore, 2015).

El momento en el que actúa un mediador depende del tipo de problema o proceso que se planea resolver, así, las intervenciones para recopilar datos sobre el conflicto se pueden realizar en casi cualquier momento, es decir, se discute el momento adecuado para aplicar las mediaciones teniendo en cuenta que intervención tardía puede permitir que los problemas se desarrollen plenamente y que los contendientes hayan agotado su deseo y capacidad de continuar el conflicto, por su parte, la intervención temprana puede producir acuerdos más cooperativos, menos coercitivos y mejores relaciones (Moore, 2015).

Ahora bien, una vez que el mediador ha entrado en la disputa, este último y las partes involucradas deben trabajar juntos para decidir qué estrategia de mediación se adapta mejor a la situación. En este sentido se identifican seis formas en las que el mediador puede ayudar a las partes a elegir una estrategia de mediación.

En primer lugar, el mediador puede ayudar a las partes a identificar los intereses en juego en el conflicto y aclarar sus respectivos objetivos. En segundo lugar, pueden ayudar a las partes a explorar la gama de resultados posibles, probables y aceptables, los resultados pueden beneficiar a ambas partes, costarles a ambas partes o beneficiar a una a expensas de la otra. En tercer lugar, el mediador debe describir los tipos básicos de estrategias para resolver disputas, las estrategias básicas son competencia, evitación, acomodación, compromiso negociado y negociación basada en intereses. En cuarto lugar, el mediador puede ayudar a las partes a aclarar los criterios que guiarán su

elección de estrategias, la elección de estrategias de las partes dependerá de las limitaciones de tiempo, la naturaleza de su relación actual o deseada con la otra parte, su poder y la dinámica interna de las partes. En quinto lugar, el mediador puede ayudar a las partes a sopesar sus opciones y tomar una decisión. Finalmente, los mediadores pueden ayudar a las partes a coordinar sus estrategias en un enfoque coherente y consistente de la disputa, por lo general, los mediadores y las partes trabajan juntos para analizar el conflicto considerando que el análisis de conflictos comienza con la recopilación de datos dirigida por el mediador.

Métodos de recolección de información para analizar el problema

De acuerdo con Moore (2015) existen seis actividades de mediadores que contribuyen a la recopilación de datos eficaz; primero, el mediador proporciona un marco básico para comprender los conflictos. En segunda instancia, el mediador decide qué métodos de recopilación de datos utilizar, así, los métodos de recopilación de datos disponibles incluyen observaciones directas, consultas con fuentes secundarias como mapas o registros financieros y entrevistas con las partes involucradas. En tercer lugar, el mediador puede delegar el trabajo real de recopilación de datos, en este sentido, las entrevistas, en particular, serán más informativas si la parte se identifica con el entrevistador. En cuarto lugar, estas actividades de recopilación de datos deben coordinarse dentro de una estrategia de recopilación de datos más amplia, la cual debe ser una estrategia que incluya un enfoque óptimo para identificar a todas las partes relevantes en el conflicto, un plan para el orden y el momento de las entrevistas y un plan para establecer una relación con las partes. En último lugar, el mediador debe elegir un enfoque de entrevista, sabiendo que las entrevistas pueden ser enfocadas o desenfocadas, estructuradas o no estructuradas, individuales o conjuntas.

Una vez recopilados los datos del conflicto, se deben utilizar para desarrollar una interpretación de la disputa. La principal tarea del mediador en el lapso que dura esta etapa es integrar y comprender los elementos en disputa: personas, dinámicas, problemas e intereses (Moore, 2015) Por su parte los cronogramas y los estudios de casos son dos formas de integrar los datos, de manera que los datos discrepantes puedan verificarse discretamente. En virtud de esto los mediadores pueden comenzar a desarrollar una interpretación del conflicto separando las causas poco realistas del conflicto de las causas realistas. Las causas poco realistas incluyen estereotipos, falta de

comunicación, confusión sobre los hechos y comportamiento competitivo inapropiado. Las causas realistas incluyen intereses en competencia, valores diferentes, limitaciones estructurales y desacuerdo sobre la recopilación o la importancia de los datos.

Planificación de la mediación

Una vez asegurado el compromiso de las partes y realizado el análisis del conflicto, la siguiente tarea del mediador es desarrollar un plan de mediación detallado. Dicho plan de mediación debe ser una secuencia de pasos procesales iniciados por el interventor que ayudará a los negociadores a explorar y llegar a un acuerdo. En la mayoría de los casos, el mediador y las partes cooperan en el desarrollo de un plan, el cual, además, debe especificar quién participará en las negociaciones, si partes externas pueden estar presentes, dónde se llevarán a cabo las negociaciones y los arreglos físicos del espacio de negociación.

El plan también anticipará si se utilizarán procedimientos de negociación posicionales o basados en intereses, qué intereses y cuestiones son más importantes para las partes, cuáles son las condiciones psicológicas de las partes, qué puntos muertos pueden surgir y cómo se pueden solucionar. El plan establecerá reglas básicas para el comportamiento apropiado en las negociaciones y debe incluir una agenda tentativa para la primera reunión. Finalmente, el plan de mediación incluye un plan para educar a las partes sobre los procesos de mediación y negociación (Moore, 2015).

A lo largo del proceso de negociación, los mediadores trabajan para generar confianza y fomentar la cooperación, a esta actividad se le conoce como conciliación. La conciliación es una táctica psicológica aplicada que tiene como objetivo corregir las percepciones, reducir los miedos irrazonables y mejorar la comunicación en una medida que permita una discusión razonable y que, efectivamente, permita la negociación racional (Moore, 2015). En este sentido se describen hasta cinco problemas básicos y las tácticas de conciliación que abordan esos problemas, destacándose las denominadas “emociones fuertes”, las cuales pueden bloquear los acuerdos e inhibir el desarrollo de relaciones positivas.

Por lo general, los mediadores permitirán que las partes expresen sus emociones en un entorno controlado y seguro, de manera que la ventilación puede ser inapropiada en conflictos con antecedentes de violencia o escalada emocional, en tal caso, los mediadores estructuran las negociaciones para reprimir las emociones, e incluso puede

recurrir a una especie de diplomacia lanzadera. Los estereotipos y las percepciones erróneas se pueden abordar mediante un proceso de cuatro pasos, es decir, el mediador identifica las percepciones de las partes, evalúa su precisión, evalúa si ayudan u obstaculizan las negociaciones y luego ayuda a las partes a revisar sus percepciones inexactas o negativas.

Las partes pueden cuestionar la legitimidad de otros negociadores, de cuestiones o de emociones, la legitimidad de los negociadores puede establecerse revisando las percepciones erróneas y explicando o revisando cómo se eligió al negociador para participar. Las cuestiones pueden reformularse en términos más generales o específicos, pueden redefinirse o pueden apelarse ante una autoridad independiente y los desafíos a la legitimidad de los sentimientos de la otra parte pueden abordarse explorando las razones de esos sentimientos y señalando que comprender los sentimientos de otra persona no implica estar de acuerdo con ellos.

Cuando la confianza de las partes entre sí es baja, el mediador debe sugerir formas para que las partes desarrollen confianza entre sí, los mediadores alientan a las partes a ser claras y coherentes, a cumplir con prontitud sus promesas, exponer pequeñas vulnerabilidades a la otra parte, aceptar sanciones por faltas de fe y abstenerse de amenazar (Moore, 2015).

Cabe mencionar que los problemas de comunicación son comunes y pueden surgir problemas con qué, cuándo, dónde, cómo, por quién o a quién se comunica un mensaje, en este sentido, el mediador debe determinar dónde está ocurriendo el problema y luego actuar para cambiar el contenido, el tiempo, el escenario, la manera o el agente de comunicación según corresponda.

Los mediadores también deben estar atentos a las formas de comunicación no verbal y la falta de comunicación, de manera que este debe determinar dónde está ocurriendo el problema y luego actuar para cambiar el contenido, el tiempo, el escenario, la manera o el agente de comunicación según corresponda, por consiguiente, los mediadores también deben estar atentos a las formas de comunicación no verbal y la falta de comunicación, es decir, debe determinar dónde está ocurriendo el problema y luego actuar para cambiar el contenido, el tiempo, el escenario, la manera o el agente de comunicación según corresponda (Moore, 2015).

El proceso de mediación

Los mediadores generalmente siguen un plan común para la primera sesión de mediación, la cual comienza con la declaración de apertura, esta presenta al mediador y a las partes, define el papel, describe los procedimientos de mediación, incluida la neutralidad, la confidencialidad y el uso de caucus privados, además de describir el formato de la reunión y sugerir pautas de comportamiento para las sesiones.

A continuación, las partes hacen una declaración de apertura, por lo general, se centran en intereses y problemas sustantivos, en una combinación de historia, necesidades de cambio y posiciones que pueden ser negociables o no negociables y en algunas ocasiones se centran en cuestiones de procedimiento (Moore, 2015).

Según Moore (2015), la tarea más crítica para los litigantes en esta etapa es maximizar el intercambio de información precisa, así pues, los mediadores facilitan este intercambio utilizando una serie de herramientas que incluyen escuchar activamente, parafrasear y reformular, resumir y sondear o aclarar preguntas. De manera que el mediador ayuda a las partes a ampliar sus mensajes, a estructurar sus pensamientos, a agrupar y ordenar ideas similares y a separar los componentes de los temas complejos, es importante señalar que un clima emocional positivo contribuye a una comunicación eficiente, de esta forma los mediadores actúan para mantener un clima emocional positivo al controlar o difundir emociones negativas o ataques, hacer cumplir las reglas básicas de comportamiento y mantener a las partes enfocadas en los problemas.

Las diferencias culturales pueden jugar un papel importante en cómo comienzan las negociaciones; en culturas que dependen principalmente de los mediadores de las redes sociales, la etapa de apertura puede involucrar una conversación mucho más informal y quizás incluso comida y bebida. Los mediadores autorizados tienden a adoptar acuerdos más formales, esta formalidad es una forma necesaria de mostrar respeto en culturas más jerárquicas. Las culturas relativamente homogéneas dedicarán menos tiempo a especificar explícitamente el proceso que seguirán las negociaciones, por su parte, los partidos heterogéneos o de bajo contexto deberán ser más explícitos. Los estilos de comunicación también varían entre culturas, según Moore (2015), lo que para una cultura “parece ser descortesía, interrupción y mala una discusión superpuesta aceptable en otra”.

La siguiente tarea es establecer la agenda de negociación, aquí las partes deberán identificar las áreas temáticas generales de sus preocupaciones, determinar temas

específicos de disputa y decidir el orden en el que se discutirán esos temas. Los conflictos difieren en la complejidad y ambigüedad de sus problemas, generalmente, los conflictos se basan en intereses o en valores; los conflictos basados en valores son menos susceptibles de compromiso e integración, por lo que los mediadores deben evitar describir las disputas en términos de diferencias de valor cuando sea posible. La actividad de definir los problemas se llama enmarcar o reformular, mientras tanto los mediadores ayudan a las partes a enmarcar los problemas de manera que permitan una solución eficaz del problema.

Es importante señalar que las disputas basadas en intereses pueden reformularse ampliando o enfocando los problemas, los conflictos basados en valores pueden reformularse reinterpretando los problemas como intereses, evitando los elementos de valor o apelando a valores compartidos más amplios, el objetivo de los mediadores es evitar el uso de lenguaje de confrontación y, en cambio, usar terminología neutral al describir problemas y disputas (Moore, 2015).

Una vez identificados los problemas, las partes deben ahora desarrollar una agenda. En este sentido se pueden encontrar una serie de técnicas para desarrollar la agenda para que así las partes pueden abordar los problemas uno a la vez, de manera aislada. Esto permite que las partes puedan alternar la elección de temas para discutir y pueden trabajar desde los temas más importantes hasta los menos importantes, o desde los temas más fáciles hasta los más difíciles, del mismo modo, pueden comenzar identificando qué problemas son clave y qué problemas dependen de otros acuerdos, así, pueden agrupar los problemas para permitir compensaciones equilibradas, en otras palabras, los mediadores están familiarizados con las ventajas y desventajas de estos diferentes enfoques y pueden asesorar a las partes en el desarrollo de la agenda (Moore, 2015).

Cabe destacar que las diferencias culturales pueden afectar el desarrollo de la agenda, algunas culturas aborígenes prefieren un enfoque narrativo para presentar la historia y los problemas del conflicto. Muchas culturas evitan la confrontación directa y describen los conflictos en términos indirectos, oblicuos o incluso en términos de tercera persona, estas culturas indirectas pueden preferir comenzar por abordar áreas de acuerdo y reforzar las relaciones existentes entre las partes, mientras que las culturas de trato directo prefieren la enumeración explícita de los problemas.

Las partes rara vez pueden dar una declaración clara o completa de sus intereses, por tanto, una de las tareas importantes del mediador es descubrir y aclarar los intereses ocultos de las partes, estas pueden no tener claros sus intereses por varias razones. Los factores externos, como los consejos de amigos o las explicaciones tradicionales, pueden hacer que las partes malinterpreten sus intereses, las partes pueden ocultar intencionalmente sus intereses en un intento de obtener una ventaja negociadora. Ahora bien, los partidos también tienden a confundir sus posiciones con sus intereses, sin embargo, a menudo, las partes no están acostumbradas a pensar en términos de intereses subyacentes, es decir, los mediadores deben ayudar a cultivar una actitud positiva hacia el descubrimiento de intereses en las partes (Moore, 2015).

Procedimientos para descubrir intereses en una mediación

Hay dos tipos de procedimientos para descubrir intereses: indirectos y directos, los procedimientos indirectos incluyen pruebas y modelos hipotéticos, aquí los mediadores prueban los intereses escuchando las declaraciones de una de las partes, identificando tentativamente el interés expresado y luego expresando ese interés a la parte para obtener más comentarios, en el modelo hipotético, el partido clasifica una serie de acuerdos hipotéticos en términos de satisfacción, los métodos directos incluyen interrogar a las partes y realizar una lluvia de ideas, por su parte, los involucrados pueden intentar engañar o tergiversar sus intereses y los mediadores deben estar atentos a tales engaños e intentar llamarlos, estos pueden utilizar la persuasión o la racionalización para inducir a una de las partes a abandonar su engaño y presentar una imagen más precisa de sus intereses, no obstante, el mediador también debe alentar a cada parte en la disputa a reconocer los intereses de la otra parte, incluso si no están de acuerdo con esos intereses.

Finalmente, el mediador debe incorporar los intereses de ambas partes en una declaración conjunta del problema, una declaración conjunta del problema permite a los negociadores comprometerse a trabajar en un problema común porque creen que sus necesidades serán respetadas, si no satisfechas, por las soluciones que se desarrollarán (Moore, 2015).

Continuando con este proceso, las partes ahora están listas para comenzar a generar opciones de liquidación. En este sentido, deben estar convencidas de la necesidad de generar una gama de opciones de solución diferentes como, por ejemplo; una persona

puede creer que ya tiene la mejor solución y solo necesita persuadir a la otra para que la acepte, sin embargo, las opciones de liquidación pueden abordar cuestiones específicas o principios generales. En este sentido hay dos procedimientos básicos para generar opciones: negociación posicional y negociación basada en intereses.

Así pues, es más probable que la negociación basada en intereses produzca resultados integrados o en los que todos ganen, por lo que es el enfoque preferido, aquí, sin embargo, las diferencias culturales son significativas. En virtud de esto se enumeran una serie de procedimientos específicos para generar opciones de liquidación, especialmente cuando las partes tengan una relación establecida, ya que pueden proceder ratificando el status quo, es decir, especificando qué elementos de su relación actual les gustaría continuar en el futuro.

Las personas pueden establecer límites para las opciones aceptables mediante el desarrollo de estándares objetivos, ambas partes pueden generar opciones mediante una discusión abierta, ya sea en grupos pequeños o todos juntos, o pueden utilizar el procedimiento de lluvia de ideas más estructurado. Se puede pedir a grupos pequeños que desarrollen escenarios hipotéticos de asentamiento, en cambio, los involucrados pueden considerar acuerdos de resolución de otras disputas similares, estos pueden identificar problemas vinculados y explorar posibles compensaciones, o bien pueden considerar varios acuerdos de paquete integrales. También pueden proceder redactando y volviendo a redactar una propuesta de acuerdo único, pero, en lugar de considerar acuerdos sustantivos, las partes pueden buscar un acuerdo sobre un procedimiento para tomar decisiones.

Cabe señalar que la incorporación de expertos externos u otros recursos puede ayudar a ampliar las perspectivas de las partes sobre la disputa y sobre la gama de posibles soluciones. La investigación histórica sobre este tema ha encontrado que los acuerdos más fuertes tienden a ser sustantivos, integrales, permanentes, detallados, no condicionales y vinculantes. Mientras que los acuerdos procesales, parciales, provisionales, abstractos, contingentes o no vinculantes tienden a ser más débiles, no obstante, se ha encontrado que los acuerdos más fuertes tienden a ser sustantivos, integrales, permanentes, detallados, no condicionales y vinculantes. Por su parte, los acuerdos procesales, parciales, provisionales, abstractos, contingentes o no vinculantes tienden a ser más débiles (Moore, 2015).

Teoría sobre el cierre del nuevo acuerdo

Habiendo generado una gama de opciones de cierre del nuevo trato, las partes deben evaluar a continuación esas opciones. Según Moore (2015) existen dos herramientas de evaluación: el rango de liquidación y la mejor alternativa a un acuerdo negociado también conocido por sus siglas en inglés BATNA, el rango de asentamiento de una parte se define por el rango desde el punto objetivo hasta el punto de resistencia, el objetivo es su resultado óptimo y el punto de resistencia lo establecen aquellos resultados que son demasiado costosos o no lo suficientemente beneficiosos para ser aceptados, es decir, por debajo del BATNA.

Cuando los rangos de acuerdos de las partes se superponen, existe una posibilidad de posibles acuerdos mutuos aceptables y disponibles para ambos lados. Los negociadores basados en intereses buscarán la solución que proporcione los máximos beneficios mutuos, cuando los rangos de liquidación de las partes no se superponen, no existen opciones de liquidación mutuas. En tales casos, se puede alentar a las partes a cambiar su objetivo o puntos de resistencia, o se pueden expandir los temas disponibles para el intercambio.

Los mediadores pueden ayudar a las partes a identificar y comprender sus rangos de acuerdo y pueden desinflar las expectativas infladas de las partes. Ayudar a las partes a identificar sus BATNA también puede ayudar a cerrar cualquier brecha entre los rangos de liquidación de las partes.

Luego de evaluar las opciones, las partes ingresan a la etapa final de negociación, donde negocian para llegar a un acuerdo, ocasionalmente, habrá surgido uno directamente de la etapa de evaluación. Sin embargo, por lo general, todavía hay una serie de posibles acuerdos, algunas áreas de desacuerdo y una serie de detalles que deben resolverse después de la etapa de evaluación.

En este sentido se establecen cuatro estrategias básicas que pueden utilizar los mediadores durante la etapa final de negociación, en la estrategia de convergencia incremental, las partes hacen pequeñas concesiones hasta que alcanzan un compromiso mutuamente aceptable; Cuando los negociadores posicionales utilizan esta estrategia, la principal tarea del mediador es hacer que las partes se sientan cómodas al hacer concesiones; En el salto a un acuerdo, las partes entablan una negociación preliminar, pero luego saltan directamente a aceptar una propuesta integral.

En la estrategia de acuerdo en principio, las partes primero buscan un acuerdo sobre principios generales y luego buscan aplicar esos principios a la situación en cuestión, esta estrategia es particularmente útil para evitar estancamientos en las negociaciones. Cuando las partes no pueden llegar a un acuerdo sustantivo, pueden utilizar una estrategia de procedimiento, ya que las soluciones procesales permiten un proceso donde las partes resuelven sus disputas sin decidir directamente sobre el conflicto, esto, generalmente, determina una respuesta sustantiva (Moore, 2015).

Es importante señalar que los plazos pueden desempeñar un papel importante a la hora de cerrar la negociación final, los plazos pueden ser impuestos interna o externamente, reales o artificiales, rígidos o flexibles, con o sin consecuencias, explícitas o vagas. Los mediadores pueden ayudar a que las partes conozcan las fechas límites existentes o ayudar a las partes a establecer fechas límite según sea necesario, estos también pueden ayudar a las personas a evitar el uso dañino de los plazos, como usar los plazos como amenazas o permitir que los plazos generen una motivación para un falso acuerdo, de manera que las actitudes culturales hacia el tiempo afectan el uso de los plazos.

Después de la negociación final, se debe formalizar el acuerdo preliminar y desarrollar un plan de implementación y monitoreo para que el acuerdo sea eficaz debe ponerse en práctica, por lo que un plan de implementación bien diseñado es fundamental. Los acuerdos inmediatos y autoejecutables son más fáciles de implementar, sin embargo, muchos acuerdos requerirán que las partes actúen durante un período prolongado. Los planes de implementación serán más exitosos cuando incluyan criterios para medir el desempeño, métodos para medir y hacer cumplir el cumplimiento, pasos de implementación generales y específicos y procedimientos para manejar cambios o conflictos futuros.

La formalización del acuerdo proporciona un final simbólico importante al conflicto y aumenta el compromiso de las partes con el acuerdo, esto puede tomar la forma de promesas verbales o acuerdos escritos, y puede ser pública o privada. Cuando el cumplimiento voluntario de las partes no es suficiente, se pueden utilizar factores estructurales y autoridad externa para hacer cumplir el cumplimiento, por ejemplo, el acuerdo puede ser legalmente vinculante y estar sujeto a supervisión judicial, o se puede requerir que las partes depositen fianzas de cumplimiento (Moore, 2015).

No obstante, hoy en día es posible precisar hasta cinco tipos comunes de tácticas de mediador contingente que se usan para lidiar con situaciones especiales, estos incluyen caucus, presión de mediadores, gestión de relaciones de poder, equipos de negociación y gestión de circunscripciones. El *caucus* permite al mediador comunicarse con una de las partes en forma privada y separada de las otras partes, aquí los mediadores pueden utilizar los caucus para varios propósitos, que incluyen discutir información confidencial, interrumpir dinámicas emocionales negativas entre las partes, identificar el rango de acuerdos de las partes o discutir la estrategia de negociación de las partes. Estos también pueden influir en las negociaciones mediante su control sobre el proceso, el establecimiento y el momento de las negociaciones, mediante su participación en la comunicación y las relaciones de las partes, y por su acceso a la información de ambas partes y su capacidad para traer expertos externos.

Por lo general, los mediadores ejercen su poder para llevar a las partes hacia una solución, sin dejar de ser neutrales en cuanto al contenido de la solución. No obstante, la mediación es más eficaz cuando las partes tienen relaciones de poder asimétricas, es decir, cuando las partes tienen un poder desigual, el mediador puede necesitar equilibrar sus poderes. Al equilibrar el poder de las partes el mediador proporciona los fundamentos de poder necesarios al negociador más débil: información, consejo, amistad, puede reducir los del más fuerte (Moore, 2015).

Las disputas complejas entre múltiples partes pueden implicar el uso de equipos de negociación, en lugar de negociadores individuales, o sea, cuando los equipos de negociación están presentes, los mediadores deberán prestar atención a la dinámica interpersonal tanto dentro como entre las partes. De esta forma los negociadores pueden intentar influir en la elección de los miembros del equipo de negociación y en las estrategias de toma de decisiones de los equipos, en algunos casos, el acuerdo negociado debe ser finalmente ratificado por las circunscripciones de los negociadores, en tales casos, el mediador deberá ayudar a los negociadores a comunicarse con sus electores y a organizar el apoyo de los electores para cualquier acuerdo. El mediador puede intervenir directamente con los grupos de votantes para educarlos sobre el proceso de negociación y asegurarles que sus representantes de negociación han trabajado arduamente para lograr la mejor solución posible (Moore, 2015).

En resumen, la mediación es un campo amplio y en rápido crecimiento y en la

actualidad, existen muchas asociaciones profesionales de mediación, que se centran en áreas que van desde la mediación en divorcios hasta la mediación en políticas públicas. Estas asociaciones generalmente buscan desarrollar y mejorar la práctica de la mediación mediante el desarrollo de estándares éticos, ofreciendo capacitación en mediación y promoviendo el uso de la mediación.

Por lo general, los códigos de ética de la mediación requieren que el mediador sea neutral e imparcial, evite conflictos de intereses, obtenga el consentimiento informado de las partes para su participación, mantenga la confidencialidad, rechace los casos que estén más allá de su experiencia y sea veraz en publicidad de sus servicios y tarifas. No obstante, la investigación sobre la teoría y la práctica de la mediación ha dado lugar a una proliferación de programas de formación en materia de mediación de alta calidad. A medida que se ha desarrollado el campo de la mediación, ha habido una tendencia creciente en las esferas pública y judicial hacia el uso de la negociación mediada como una alternativa a los medios más tradicionales de resolución de disputas.

Atributos de un mediador

Para que el proceso de negociación entre dos partes sea exitoso no solo debe cumplir un proceso de planificación y selección de estrategias de diálogo, también debe figurar un mediador, el cual además debe reunir diferentes habilidades antes de resolver los conflictos que se vayan presentando en el marco legal laboral, a continuación algunas de los principales aptitudes y actitudes tomando como referencia la Guía de Estrategias de Mediación diseñada por el abogado Michael P. Carbone (2020).

- **Preparación:** la preparación es esencial para el mediador, este debe tener un buen dominio tanto de los hechos como de la ley para demostrar que está negociando desde una posición de fuerza. También debe hacer que su cliente se sienta seguro de que está posicionado para obtener el mejor acuerdo disponible.
- **Apertura y sinceridad:** las partes resolverán los casos cuando sientan que tienen suficiente información para evaluar sus perspectivas en el conflicto. Por lo general, parte de esta información debe provenir del otro lado. La mediación presenta una oportunidad para tener un intercambio franco de información para que nadie sienta que se está quedando en la oscuridad. Retener información es generalmente contraproducente y puede hacer que la otra parte sospeche de una debilidad en su caso.

- **Paciencia:** especialmente en una posición desfavorable, en algún momento puede resultar tentador darse por vencido en lugar de concentrarse en el objetivo. El mediador debe tener la capacidad de resistir la tentación de apresurar el proceso.
- **Voluntad de compromiso:** este atributo es el más importante de todos, ya que no se debe realizar ninguna mediación a menos que tanto el abogado como el cliente estén preparados para hacer un compromiso razonable. Los participantes deben darse cuenta de que casi todas las demandas implican riesgos.

Sin embargo, antes de acudir a la mediación es importante que el intermediario consulte con ambas partes, en dicho caso, estos deben comprender que una mediación no es como un procedimiento judicial y deben tener claros los roles de todas las partes involucradas.

Procedimiento de la mediación en Ecuador

La notificación a la audiencia debe ser realizada por el mediador o por la parte interesada en forma personal, durante los tres días hábiles antes de la fecha fijada. En virtud de esto, los requisitos de dicha notificación son, en la mayoría de los casos, los siguientes:

- Se deberá hacer la solicitud ante un Centro de Mediación.
- La petición para someterse a mediación se deberá realizar por escrito en forma de relato de los hechos sobre el origen del conflicto.
- Deberá contener la designación de las partes.
- Nombre y domicilio del destinatario.
- Nombre del mediador y de la persona que solicitó el trámite.
- Se deberá determinar el día, lugar y hora que se llevará a cabo la audiencia y el compromiso de las partes de comparecer.
- Números telefónicos y correos electrónicos.
- Finalmente deberá contar con la firma y sello del mediador.

Para que el trámite tenga validez se deberá realizar en días y horas hábiles, excepto cuando haya compromiso voluntario entre las partes involucradas y el mediador, en caso de darse en un lugar distinto la audiencia, necesariamente se deberá hacer constar en el acta de mediación indicando los motivos correspondientes de dicho cambio. Por su

parte, en los casos que se necesite la participación de un tercero este deberá ser citado de acuerdo con lo que pactaron las partes intervinientes. Del mismo modo, en el caso de que los comparecientes acordarán una prórroga del plazo de la mediación, estos tendrán que dejar constancia en el acta, la cual deberán firmar (Andrade, 2015).

Sin embargo, en caso de que la mediación no llegara a darse por la no comparecencia injustificada de alguno de los comparecientes debidamente notificados, estos deberán cancelar una multa que se encuentra establecida por los centros de mediación, en este caso el tercero neutral elaborará un acta en la que deberá constar la inasistencia de las partes y esto se remitirá a los centros de mediación adjuntando copia de las notificaciones. Solamente se tendrá que aceptar para justificar la no asistencia, por razones estrictamente de fuerza mayor (García, 2015).

Ventajas y Desventajas de la Mediación

Según Michael P. Carbone (2020) las ventajas de la mediación se ajustan a su manera de actuar en los distintos procesos judiciales:

- Es equitativa: en virtud de que se adecua a la realidad de los participantes de dicho proceso, lo más importante es que siempre busca la satisfacción de las partes que en ella actúen.
- Es preventiva: por cuanto esta puede desarrollarse antes de que se agraven los problemas entre las partes involucradas.
- Es rápida y ágil: ya que se le considera un proceso rápido pues este puede concluir en una sola sesión o en pocas sesiones, y esto hace que sea un proceso más eficaz que la justicia ordinaria.
- La mediación fomenta buenas relaciones: hace que se mantengan las buenas relaciones ya que en este proceso no hay ganadores ni perdedores puesto que los acuerdos que se logren será beneficioso para las partes inmersas en el conflicto.
- La mediación mantiene la buena fe: por cuanto al tratarse de un trámite libre y voluntario, las partes inmersas en un conflicto en la mayoría de estos casos existirá disposición para trabajar de una forma efectiva, de mutuo acuerdo para de esta manera lograr arreglos pacíficos.
- Es inmediata: se considera que la mediación es de carácter inmediato, puesto que se soluciona los conflictos de manera ágil y rápida.

- Con la mediación hay un menor desgaste emocional: esto se da en virtud de que la mediación es un procedimiento no adversario, ya que ayuda a las partes a disminuir las confrontaciones, haciendo que se controle las emociones, de esta manera las partes involucradas puedan alcanzar una mejor forma de vida.

Por su parte, las desventajas de la mediación son limitadas puesto que en varios estados del Ecuador se tienen políticas en las que no permiten que participen los abogados en una sesión de mediación. Por lo tanto, varios tratadistas indican que una de las más grandes dificultades que se da con la mediación es en cuanto tiene que ver con la diferencia de poder que pueda darse entre los participantes, ya que estas diferencias podrían hacer que se lleguen a acuerdos no justos en desmedro de la parte más débil, lo que tal vez no ocurriría en la justicia ordinaria. (Carbone, 2020)

Existe también una discrepancia en lo referente al beneficio o no que tendría imponer obligatoriamente el proceso de mediación con antelación a un proceso judicial, tomando en cuenta que la característica principal de la mediación es la voluntad de las partes inmersas en un conflicto, ya que esto haría que los que no estén de acuerdo con la mediación no puedan acudir directamente a la justicia ordinaria. Por su parte, la problemática que corresponde al país con respecto a la mediación es la no emisión de las sentencias, de manera que no queda ningún precedente jurídico, en consecuencia esto haría que se impida legislar de una manera rápida para que de esta forma se pueda alcanzar un ordenamiento jurídico mucho más flexible y rápido, esto quiere decir que el éxito de la mediación podría afectar de alguna manera la justicia ordinaria, y esto haría que lamentablemente el sistema de justicia se vuelva más obsoleto e inoportuno (Carbone, 2020).

Del mismo modo, aquellas personas que infringen la ley, y someten sus conflictos a mediación pueden quedar impunes, este grave problema es más evidente cuando se trata de la mediación familiar cuando uno de los cónyuges le ha agredido o pegado al otro, en este caso el responsable para que se evite llegar a un acuerdo sobre un conflicto no mediable será el mediador, ya que como se sabe, en los casos de violencia intrafamiliar por su naturaleza no se podrá aplicar la mediación

Antecedentes

Según lo establecido en la investigación del autor Alejandro Turnes (2018) en un contexto ecuatoriano, en la cual se presenta los métodos alternativos para resolver conflictos diferentes a la vía judicial y como estos procesos han ido protagonismo con el paso de los años. La investigación se lleva a cabo desde un enfoque conceptual a través de la revisión del Marco legal ecuatoriano, obteniendo como conclusión que a través de la historia se han invertido recursos en la resolución tradicional de los conflictos, obviando alternativas prácticas como la mediación, que más allá de estar constitucionalizada, en ocasiones resulta más efectiva y amigable con las partes involucradas.

Por otra parte, dentro del estudio realizado en España, por Gilar, Sánchez, Mañas (2005), plantea la descripción de un programa de mediación que se llevara a cabo como alumnos de un Instituto de Educación Secundaria, a través de una investigación experimental. Dicho programa se estructura en cuatro pasos: prevención de conflictos, estallido del conflicto, resolución del conflicto y seguimiento y control de los resultados. Con la finalidad de dotar a alumnos y profesores una herramienta como la mediación para la resolución de conflictos. Dentro de los resultados obtenidos con esta prueba de metodología de resolución de conflictos se pudo evidenciar una reducción de conflictos debido a un enfoque más abierto al diálogo, así como el reconocimiento de las figuras mediadoras.

Asimismo para la autora Diana Andrade (2015), dentro de su investigación aplicada en un contexto ecuatoriano y enfocada a determinar métodos alternativos para la resolución de conflictos en contratos del área administrativa pública a través de la revisión bibliográfica, así como revisión de cuerpos legales entre las principales conclusiones se identificó el arbitraje, mediación como instrumentos con características legales que permiten resolver de forma adecuada este tipo de inconvenientes, evitándose instancias judiciales que si bien no deben desaparecer, estas deben ser enfocadas en situaciones que no puedan ser resueltas por un acuerdo de las partes. El estado ecuatoriano tiene normado el uso de la mediación y arbitraje como medio de resolución de conflictos, permitiendo cualquier tipo de arreglo siempre que este no vaya en contra de lo estipulado en las leyes ecuatorianas.

De la misma forma, la autora Ximena Borja (2019) en su estudio referente a la mediación como método alternativo de solución de conflictos en la contratación pública

en Ecuador, expresa que se la mediación es de tipo neutral en donde las partes involucradas pueden acordar un resultado favorable con la ayuda de un ente mediador que evita que los conflictos se agraven. Tras la revisión del marco legal ecuatoriano la autora llegó a la conclusión que el proceso de mediación tiende a ser más efectivo debido a que es un proceso voluntario, en donde prima la comunicación y sobre todo que al momento de efectuarse, ambas partes reconocen el interés de llegar a un acuerdo. Entre otros aspectos positivos se puede mencionar que la mediación es ágil, rápida, fácil, y está amparada por la normativa legal vigente.

Por otro lado, la mediación para la autora Rosario García (2015) en su estudio enfocado en la resolución de los conflictos en el ámbito de trabajo, llevado a cabo en la ciudad de Buenos Aires, identifica a la mediación como un proceso legal que propone soluciones a las demandas de la sociedad en un ámbito que usa los litigios legales como única fuente de resolución de conflictos, y que en la mayoría de los casos estas resoluciones no satisfacen las expectativas de las partes involucradas.

Fundamentación Legal

Constitución de la República del Ecuador

Para fundamentar de manera legal el presente trabajo de investigación se consideró necesario citar en lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 97, la cual determina que las empresas u organizaciones cuenta con la facultad de implementar herramientas alternativas para agilizar los procesos de resolución de conflictos y/o controversias, siendo esto una responsabilidad compartida con la autoridad competente, y podrá además demandar la reparación de daños y perjuicios a entes públicos o privados. Del mismo modo, la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 190, sobre los medios alternativos de solución de conflictos, establece que “el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos. Estos procedimientos se aplicarán con sujeción a la ley, en materias en las que por su naturaleza se pueda transigir”. Esto significa que el Estado dentro de sus facultades reconoce como proceso alternativo cualquier tipo herramienta de mediación y de arbitraje para el proceso de resolución de los conflictos.

Ley de Arbitraje y Mediación

Por su parte, forma la Ley de Arbitraje y Mediación establecida por el Consejo de la Judicatura, establece en su artículo 43 que “la mediación es un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extrajudicial y definitivo, que ponga fin al conflicto”. En otras palabras, se reconoce como mediación al proceso de resolver un conflicto mediante la utilización de una tercera persona como mediadora, la cual serviría para el establecimiento de acuerdos voluntarios con el objetivo de finalizar los problemas en el marco legal laboral. En este mismo sentido, y de acuerdo con la mencionada Ley, los solicitantes, según el artículo 44, podrán pedir centros de mediación o mediadores independientes autorizados para efectuar este proceso siendo de aplicación para personas naturales, así como personería jurídica en ámbitos privados como públicos.

La Ley de Mediación y Arbitraje se encuentra vigente en el Ecuador desde el 4 de septiembre de 1997, y esta fue publicada en el Registro Oficial número ciento cuarenta y cinco (145), esta Ley hizo que se derogaran disposiciones sobre Arbitraje las mismas que se hallaban instituidas en el Código Procedimiento Civil, así como también en la

Ley de Arbitraje Comercial, esta fue emitida por Decreto Supremo N°. 735 el 23 de octubre de 1963 la publicaron en el Registro Oficial número noventa (90) de fecha 28 de octubre del año 1963. Cabe mencionar que en el país se dio paso a la mediación, en lo referente a Mediación Institucional como también la Mediación Comunitaria, estableciendo varios requisitos y aspectos formales y que tienen que ser cumplidos tanto por mediadores como por los Centros de Mediación, para que cumplan con su objetivo de manera total. Desde el punto de vista histórico esta Ley es transformadora, ya que ha permitido examinar la existencia de la Mediación Comunitaria, esto hace posible que las distintas comunidades y los grupos urbano-marginales puedan solucionar sus controversias o dificultades internas a través de la plática y la mediación, y de esta manera hacer que no asistan a la justicia común.

Actualmente el Código Orgánico de la Función Judicial establece en el artículo 130 numeral 11, que de ser necesario se derive el proceso a un Centro de Mediación extraprocesal cuyo fin es el de llegar a conciliar. Sin embargo, constantemente se suele confundir lo que significa mediación y conciliación, puesto que estos dos términos son totalmente distintos, en el primer caso el tercero neutral que es el mediador no puede plantear maneras de arreglar las diferencias, mientras que en la conciliación el Juez si puede intervenir dentro de su potestad.

Por otro lado, cabe destacar que en referencia al contrato o acuerdo, existen dos definiciones dentro del marco legal de la nación que concuerdan en lo siguiente:

- Es voluntario: el Código Civil vigente señala la importancia del contrato en su artículo 1454 diciendo que el contrato o convenio es reconocido como el concurso real de las voluntades de dos o más personas.
- Es transigible: este término tiene que ver con la definición etimológica de lo que determina la palabra transacción y coincide con lo que determina la Ley de Arbitraje y Mediación. En virtud de esto, la Ley de Arbitraje y Mediación se refiere al convenio como un acuerdo voluntario.
- Es extrajudicial: tanto el Código Civil como la Ley de Arbitraje y Mediación coinciden que este proceso debe ser efectuado en espacios ajenos a las unidades judiciales.

En otras palabras, el artículo 2357 del Código Civil, en concordancia con el artículo

47 de Ley de Arbitraje y Mediación indica que el acta de mediación tiene efecto de sentencia ejecutoriada y cosa juzgada en última instancia, sin embargo en el artículo 402 del Código de Procedimiento Civil, se encuentra que para que la transacción tenga efecto jurídico, el acta de mediación debe ser ejecutada y aprobada por sentencia judicial, pero según la Ley de Arbitraje y Mediación esta disposición esta ya superada.

Tanto la mediación como la transacción tienen mucha importancia dentro de los términos de un acuerdo, por cuanto es importante señalar que el convenio de transacción, de la misma forma que el acta de mediación tiene el mismo valor de cosa juzgada de última instancia. De manera que, cuando se refiere a una transacción extrajudicial, no hace falta la firma de un mediador certificado o autorizado en los términos de la Ley de Arbitraje y Mediación; sin embargo, como consecuencia de la transacción, el contrato transaccional tiene el mismo valor jurídico que una sentencia ejecutoriada, de última instancia, pasada por autoridad de cosa juzgada.

Sin embargo, que mediante un tercero neutral llamado mediador, se puede tratar de lograr un acuerdo a través de un acta de mediación, de acuerdo con la Ley de Arbitraje y Mediación, en el título de la Transacción del Código Civil Vigente. En resumen, se debe tratar de mediación formal de acuerdo con lo que establece la Ley de Arbitraje y Mediación, en cambio se puede hablar de mediación informal, para que adquiera el mismo efecto jurídico, deberá someterse a las reglas determinadas en el Título XXXVIII del Código Civil Vigente. Cabe mencionar además que dentro de lo establecido en el artículo 46 en referencia a la mediación, se realizará solo si existe la predisposición de las partes en efectuar este proceso, así como cuando el juez establezca su utilización. Por otro lado, la mediación según el artículo 50 tendrá carácter confidencial por parte del mediador o del centro de mediación debidamente autorizados, siendo la responsabilidad de levantar un acta de compromisos o de resultados de la mediación.

De acuerdo con la Ley de Arbitraje y Mediación, en su artículo 44 “La mediación podrá solicitarse a los Centros de mediación o a mediadores independientes debidamente autorizados.” En este sentido, podrán someterse al procedimiento de mediación que establece la presente Ley, sin ningún tipo de restricción las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, legalmente capacitadas.

Por tanto, las instituciones del sector público podrán someterse a mediación, a través

del intermediario que se encuentre facultado. Ahora bien, de acuerdo al artículo 46 la mediación podrá proceder cuando:

- Exista convenio escrito entre las partes para someter sus conflictos a mediación. Los jueces ordinarios no podrán conocer demandas que versen sobre el conflicto materia del convenio, a menos que exista acta de imposibilidad de acuerdo o renuncia escrita de las partes al convenio de mediación. En estos casos cualesquiera de ellas puede acudir con su reclamación al órgano judicial competente. Se entenderá que la renuncia existe cuando presentada una demanda ante un órgano judicial el demandado no opone la excepción de existencia de un convenio de mediación. El órgano judicial deberá resolver esta excepción corriendo traslado a la otra parte y exigiendo a los litigantes la prueba de sus afirmaciones en el término de tres días contados desde la notificación. Si prosperare esta excepción deberá ordenarse el archivo de la causa, caso contrario se sustanciará el proceso según las reglas generales;
- Cuando exista la solicitud de las partes o de una de ellas.
- Y cuando el juez ordinario disponga en cualquier estado de la causa, de oficio o a petición de parte, que se realice una audiencia de mediación ante un centro de mediación, siempre que las partes lo acepten. Si dentro del término de quince días contados desde la recepción por parte del centro de la notificación del Juez, no se presentare el acta que contenga el acuerdo, continuará la tramitación de la causa, a menos que las partes comuniquen por escrito al Juez su decisión de ampliar dicho término.

Seguidamente en el artículo 47 se considera que “el procedimiento de mediación concluye con la firma de un acta en la que conste el acuerdo total o parcial, o en su defecto, la imposibilidad de lograrlo”. En caso de lograrse el acuerdo, el acta respectiva contendrá por lo menos una relación de los hechos que originaron el conflicto, una descripción clara de las obligaciones a cargo de cada una de las partes y contendrán las firmas o huellas digitales de las partes y la firma del mediador. Por la sola firma del mediador se presume que el documento y las firmas contenidas en este son auténticos. El acta de mediación en que conste el acuerdo tiene efecto de sentencia ejecutoriada y cosa juzgada y se ejecutará del mismo modo que las sentencias de última instancia

siguiendo la vía de apremio, sin que el Juez de la ejecución acepte excepción alguna, salvo las que se originen con posterioridad a la suscripción del acta de mediación.

Ahora bien “si el acuerdo fuere parcial, las partes podrán discutir en juicio únicamente las diferencias que no han sido parte del acuerdo. En el caso de que no se llegare a ningún acuerdo, el acta de imposibilidad firmada por las partes que hayan concurrido a la audiencia y el mediador podrá ser presentada por la parte interesada dentro de un proceso arbitral o judicial, y esta suplirá la audiencia o junta de mediación o conciliación prevista en estos procesos”. No obstante, se mantendrá cualquier otra diligencia que deba realizarse dentro de esta etapa en los procesos judiciales, como la contestación a la demanda en el juicio verbal sumario. “En los asuntos de menores y alimentos, el acuerdo a que se llegue mediante un procedimiento de mediación será susceptible de revisión por las partes, conforme con los principios generales contenidos en las normas del Código de Menores y otras leyes relativas a los fallos en estas materias”.

Del mismo modo, de acuerdo al artículo 48 de la mencionada Ley de Arbitraje y Mediación, este proceso “podrá llevarse a cabo válidamente ante un mediador de un centro o un mediador independiente debidamente autorizado”. Para estar habilitado para actuar como mediador independiente o de un centro, en los casos previstos en esta ley, deberá contarse con la autorización escrita de un centro de mediación. Esta autorización se fundamentará en los cursos académicos o pasantías que haya recibido el aspirante a mediador. El centro de mediación o el mediador independiente tendrá la facultad para expedir copias auténticas del acta de mediación.

Posteriormente, el artículo 49 señala que “quien actúe como mediador durante un conflicto queda inhabilitado para intervenir en cualquier proceso judicial o arbitral relacionado con el conflicto objeto de la mediación, ya sea como árbitro, abogado, asesor, apoderado o testigo de alguna de las partes”. Además, por ningún motivo podrá ser llamado a declarar en juicio sobre el conflicto objeto de la mediación. A su vez el artículo 50 establece que mediación tiene carácter confidencial. “Los que en ella participen deberán mantener la debida reserva. Las fórmulas de acuerdo que se propongan o ventilen no incidirán en el proceso arbitral o judicial subsecuente, si tuviere lugar. Las partes pueden, de común acuerdo, renunciar a la confidencialidad” (Ley Orgánica de Arbitraje y Mediación).

De acuerdo con el artículo 51 “si alguna de las partes no comparece a la audiencia de mediación a la que fuere convocada, se señalará fecha para una nueva audiencia”. Y en caso de que en la segunda instancia alguna de las partes no comparece, el mediador expedirá la constancia de imposibilidad de mediación. Por consiguiente “los gobiernos locales de naturaleza municipal o provincial, las cámaras de la producción, asociaciones, agremiaciones, fundaciones e instituciones sin fines de lucro y, en general, las organizaciones comunitarias, podrán organizar centros de mediación, los cuales podrán funcionar previo registro en el Consejo Nacional de la Judicatura. La comprobación de la falta de cumplimiento de los requisitos establecidos en la presente Ley y su reglamento, por parte de un centro de mediación dará lugar a la cancelación del registro y su prohibición de funcionamiento” (Artículo 52, Ley Orgánica de Arbitraje y Mediación). Finalmente, en el artículo 53 de la mencionada ley se indica que “los centros de mediación que se establecieron deberán contar con una sede dotada de elementos administrativos y técnicos necesarios para servir de apoyo para las audiencias”. Por lo tanto, los centros que desarrollen actividades de capacitación para los mediadores deberán contar con el aval académico de una institución universitaria.

Naturaleza jurídica del acta de mediación

Los procedimientos aplicables para la mediación serán establecidos por la Ley de Mediación y Arbitraje, en cambio el Reglamento para el Funcionamiento de los Centros de Mediación, tiene que inscribirse en el Libro de Registros del Centro de Mediación del Consejo Nacional de la Judicatura, por ende, los Centros de Mediación y Arbitraje establecen varias normas especiales aplicables a los procesos de mediación. Cuando se trate de iniciar un proceso de mediación, la persona interesada del problema tendrá que presentar una solicitud por escrito ante el Centro de Mediación, detallando dirección personal, sus teléfonos, correos electrónicos y una concreta narración de los hechos materia del conflicto que quiere someter a mediación, para lo cual se deberá anexar al petitorio el documento de pago del valor inicial de la mediación de acuerdo a lo que determine el Centro de mediación en base a la tabla correspondiente.

Una vez presentada la solicitud y designado el mediador, el cual dará a conocer mediante una comunicación en forma escrita a los comparecientes en su respectivo domicilio señalados por la parte interesada, en la misma que el mediador indicará día y hora a efecto de que tenga lugar la audiencia de mediación entre las personas

interesadas. Dicha audiencia de mediación se la efectuará con la participación de las partes presentes y con el tercero neutral en el conflicto que es el mediador, disponiendo que los participantes manifiesten sus discrepancias y alcancen un arreglo satisfactorio. Durante la audiencia el mediador podrá tener sesiones con las dos partes, o en forma separada siempre y cuando lo haga de forma equitativa, esto quiere decir que no favorecerá a ninguna de las partes, destacando lo más relevante de los acuerdos logrados.

Cuando cualquiera de las partes no concurriera a la audiencia, el Centro de Mediación, indicará nuevo día y hora para que se lleve a efecto la segunda audiencia. Si por cualquier motivo uno de los comparecientes no asistiere por segunda ocasión, el tercero neutral dejará debida constancia de esta novedad en la correspondiente acta la imposibilidad de mediar, de la misma manera se dejará constancia en caso de que asistiendo los involucrados, estos no hayan llegado a acordar.

En el momento que las partes alcancen un acuerdo, sea en forma total o parcial, el mediador elaborará la respectiva acta de mediación, en la misma deberá hacer constar los términos del acuerdo, también es indispensable que los comparecientes puedan solicitar de mutuo acuerdo la participación de un perito calificado, dependiendo del área referente al problema está necesitará un pronunciamiento concreto de un experto. En cuanto a los gastos o costos del peritaje estos tendrán que ser cancelados de común acuerdo por las partes.

El desarrollo de esta investigación también tiene que ver con la naturaleza jurídica del acta de mediación. Esta se basa en la jurisprudencia y doctrina ecuatoriana, en la cual se distinguen hasta tres posiciones en las que se establece dicha naturaleza: En el primer caso el acta de mediación tiene carácter de sentencia ejecutoriada. En el segundo caso se le faculta la calidad de negocio jurídico. En el tercer caso se le atribuye una naturaleza original o autónoma.

Capítulo 2. Metodología

Tipo de estudio

Se optó por un enfoque de carácter descriptivo, permitió realizar el análisis de la información desde lo general a lo particular, con el objetivo de conocer la problemática en la provincia de Santo Domingo, siendo esta una investigación cuali-cuantitativa por el manejo de estadística y datos referentes al fenómeno de estudio, mediante la aplicación de un instrumento de recolección de información de encuesta estructurada para conocer la experiencia vivida dentro de la temática de la mediación como estrategia efectiva para resolver conflictos en las empresas, encuesta que está compuesta por 16 preguntas cerradas.

Métodos

Para alcanzar los objetivos de este estudio, se ha considerado optar por un tipo de investigación cuali-cuantitativa, ya que de acuerdo con Sampieri (2014) este posee un enfoque secuencial, es decir, se vale de un proceso para generar resultados y verificar teorías.

Deductivo

Para la realización de los análisis de la información se ha resuelto utilizar un método de estudio deductivo, procurará analizar la situación actual del problema, específicamente sobre la mediación como estrategia para resolver o solucionar conflictos empresariales en Santo Domingo, este se sustentará en un razonamiento o pensamiento lógico que deduce o describe los hechos a partir de los datos obtenidos.

Definición conceptual y operacionalización de las variables

Tabla 1.

Variables operacionales

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable Dependiente	La mediación es un método alternativo	-Elaboración del Marco	Proceso de mediación	-Tipología de la

	de resolver	teórico de la		mediación
La mediación	conflictos, el cual tiene como finalidad intrínseca llegar a la solución integral de un conflicto entre partes, evitando de este modo llegar a la instancia judicial (OMPI, 2015).	Mediación y Conflicto -Elaboración de la ficha de levantamiento de Información -Elaboración de la entrevista. -Aplicación de los instrumentos a la Cámara de Comercio -Tabulación de datos -Análisis de Datos	Efectividad de la mediación Frecuencia de uso de la mediación	-Cantidad de casos resueltos en Mediación -Casos en proceso de mediación
Variable Independiente	Es el conjunto de conocimientos y habilidades puestos en práctica para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de los enfrentamientos entre dos o más personas (Fuquen , 2003).		Características del Conflicto	-Cantidad de Conflictos -Cantidad de conflictos enviados a Mediación

Nota: Elaborado por Carlos Tapia (2020)

Población y muestra

La población considerada para la presente investigación está conformada por todas

las empresas registradas en la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, por lo tanto esta es considerada como un población finita de estudio.

De acuerdo a los datos obtenidos por el INEC y reflejados en el Directorio de Empresas y Establecimiento DIIE, la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas cuenta con 25600 empresas registradas, de las cuales el 90,89% son catalogadas como microempresas y solo un 0,49% son consideradas grandes empresas.

Debido al tipo de estudio no se requerirá un muestreo, debido a que se realizará un levantamiento de todos los conflictos registrados por empresas en la cámara de comercio de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, así como el tratamiento y resultados obtenidos a través de la Mediación.

Técnicas e instrumentos

Técnicas

Para el desarrollo de esta investigación se requirió hacer una revisión bibliográfica profunda, así como una revisión documental y una entrevista al responsable del departamento de Mediación de la Cámara de Comercio de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Por un lado, la revisión bibliográfica permitió hacer el levantamiento del marco teórico conceptual de las variables identificadas anteriormente. La revisión documental brindó la información necesaria para el análisis de la situación real del tratamiento de los conflictos, el proceso de mediación y los resultados obtenidos. Finalmente, la entrevista proporcionó un contexto más amplio del funcionamiento del proceso interno de mediación.

Instrumentos

Dentro de los instrumentos aplicados se encuentran la ficha de revisión documental y la entrevista. La ficha se compone de nueve apartados que logran simplificar la tabulación de información.

Tabla 2. Ficha de Revisión Documental

No.	
No. EXPEDIENTE (CAUSA)	
FECHA DE INGRESO	
MEDIADOR/A DESIGNADO/A	
FECHA DE AUDIENCIA (día/mes/año)	
MATERIA	
No. ACTA	
FECHA DE ACTA (día/mes/año)	
CONCLUSIÓN PROCEDIMIENTO	ACUERDO TOTAL
	ACUERDO PARCIAL
	IMPOSIBILIDAD
	CONSTANCIA DE IMPOSIBILIDAD DE MEDIACIÓN
	OBSERVACIONES

La entrevista fue dirigida al responsable del área de mediación de la Cámara de Comercio. La entrevista consto de 5 preguntas en donde se pretendía evidenciar el procedimiento y las partes implicadas.

Análisis de datos

Luego de la recolección de información, el procesamiento y el análisis de la información, se realizó el tratamiento de los datos en el software Microsoft Word y Microsoft Excel, los cuales permitieron la representación mediante gráficos y pasteles que determinaron la opinión de los encuestados.

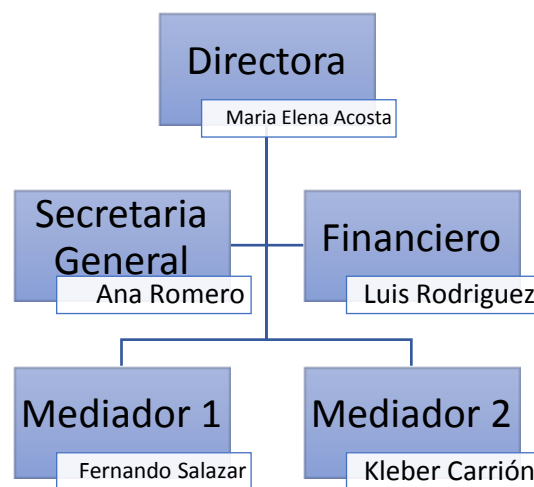
En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la revisión documental, así como de la entrevista realizada al responsable del área de Mediación de la Cámara de Comercio de Santo Domingo de los Tsáchilas. El objetivo es evidenciar la eficacia que posee la mediación como estrategia de resolución de conflictos en los procesos legales en el marco civil y laboral del sector.

Se debe aclarar que, por un tema de confidencialidad, el nombre de las instituciones y los detalles de los casos no han podido exponerse.

Organigrama

Tras la entrevista realizada a la Ab. Elena Acosta Moreira, Directora del área de Mediación de la Cámara de Comercio se pudo determinar la estructura del departamento, así como los funcionarios encargados de los procesos. Hasta el año 2019, el área de Mediación contaba con seis abogados designados como mediadores en los distintos casos, sin embargo para junio de 2020 se pudo constatar una reducción de la nómina en un 50%.

Gráfico 1: Organigrama 2020

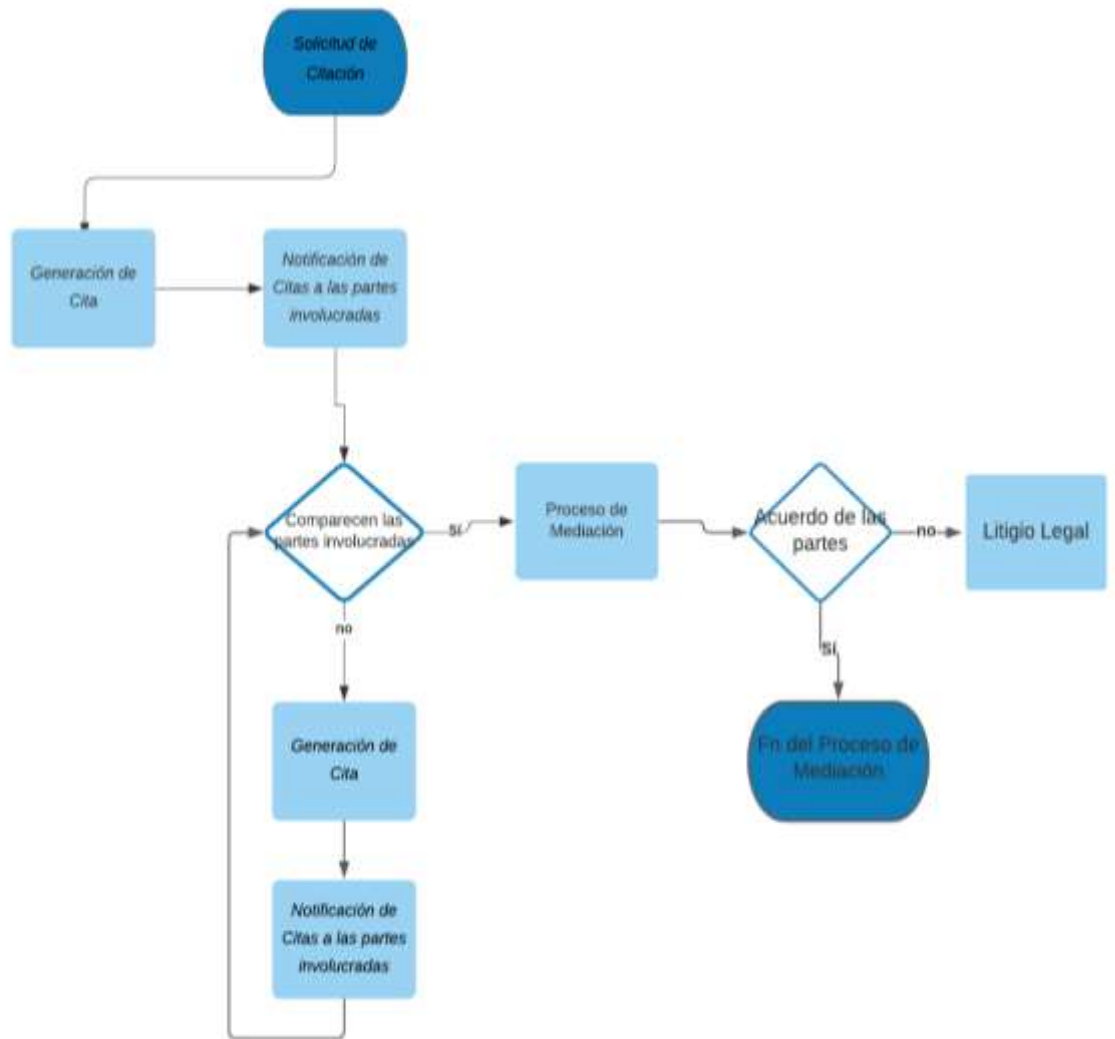


Proceso de Mediación

Como parte de los resultados obtenidos a través del proceso de entrevista se llegó a la siguiente ilustración del proceso de Mediación que se lleva a cabo en la Cámara de

Comercio de Santo Domingo de los Tsachilas.

Gráfico 2: *Proceso de Mediación*



Tal como se puede observar en el grafico 2, el proceso inicia cuando el usuario se acerca solicitando un proceso de mediación, en este caso el enfoque se relaciona a los casos de materia civil y laboral. El usuario luego de recibir orientación por parte de la secretaría general, debe dirigirse al área financiera para cancelar \$25, rubro correspondiente al proceso de mediación.

En cuanto el pago se ha realizado se procede con la generación de la cita y a la notificación de las partes involucradas en un periodo máximo de tres días. Una vez que llega el día pactado de la comparecencia, se verifica que ambas partes se encuentren presentes, en caso de constatar el ausentismo de una de las partes, se procede a generar y notificar nuevamente a las partes involucradas. Este proceso se repite una vez más en caso de incurrir en el ausentismo. Si después de tres fechas pactadas, las partes no se hacen presentes, inmediatamente se da paso al litigio formal.

Por el contrario, si las partes se presentan, se verifica si es necesaria la presencia de abogados que velen por los intereses de las partes, estos abogados pueden ser particulares o pueden hacer uso de un listado de diez abogados que son referidos por la Cámara de Comercio. Se debe indicar que el proceso de mediación puede llevarse a cabo con o sin la presencia de abogados.

Finalmente se debe indicar que el proceso de mediación se lleva a cabo en un día, las partes presentan las propuestas, se trata de conciliar un acuerdo, en caso de que el acuerdo se concrete se da por terminado el proceso de medicación, caso contrario el conflicto asciende a un litigio legal.

Casos de Mediación (Julio 2019 – Junio 2020)

Tras la revisión documental y el levantamiento de datos a través de las fichas se pudo obtener la siguiente información:

Tabla 3: Casos Totales Reportados

Casos Reportados	Cantidad	Porcentaje %
Cantidad de casos reportados julio 2019 - diciembre 2019	433	74,02
Cantidad de casos reportados enero 2020 - junio 2020	152	25,98
Total de casos reportados julio 2019 - junio 2020	585	100,00

En el periodo julio 2019 – junio 2020 quinientos ochenta y cinco casos de mediación fueron ingresados en la Cámara de Comercio. Se puede evidenciar en la tabla 3, que el segundo semestre del 2019 contiene la mayor cantidad de casos, representado estos un 74,02% de la totalidad, estos casos de mediación responden a casos de abuso de confianza, materia civil, conciliación penal, convivencia estudiantil, familia, inquilinato, materia laboral, y tránsito. Para el primer semestre del 2020 existió una reducción considerable de casos, esta situación estaría relacionada directamente a la crisis experimentada por la pandemia del COVID-19, los casos en el año 2020 responden a crisis en materia civil-deuda, conciliación penal, familia, inquilinato, laboral y tránsito.

Casos de Mediación en materia Civil y Laboral (Julio 2019 – Junio 2020)

Fue importante para la presente investigación determinar cuántos fueron los casos de mediación relacionados a la materia Civil y Laboral, ya que estos están relacionados directamente al entorno empresarial.

A continuación, se presentan los datos obtenidos:

Tabla 4: Casos de Mediación en materia civil y laboral

Casos Reportados en Materia Civil y Laboral	Cantidad	Porcentaje %
Cantidad de casos reportados julio 2019 - diciembre 2019	384	75,59
Cantidad de casos reportados enero 2020 - junio 2020	124	24,41
Total de casos reportados julio 2019 - junio 2020	508	100,00

Tal como se puede observar, de la totalidad de casos de mediación, el 84,84% de los casos corresponden a conflictos relacionados a empresas. Para el segundo semestre del 2019 se reportaron el 75,59% de las mediaciones y para el primer semestre 2020, se observa una reducción considerable, siendo estos casos correspondientes solo a un 24,41%. Tal como se indicó anteriormente los casos se relacionan a materia empresarial, haciendo énfasis en despidos intempestivos, renunciaciones, bienes, obligaciones contractuales, sucesiones.

Distribución de casos de Mediación (Julio 2019 – Junio 2020)

La distribución de los casos de mediación entre los abogados designados como mediadores es determinante, ya que esto brinda una visión objetiva de la carga laboral asignada, y por ende su afectación en la efectividad del proceso.

Tal como se indicó anteriormente, el efecto de la pandemia se tradujo en la reducción del 50% de la nómina de mediadores, por lo tanto, a continuación, se presentan los datos reales en cuanto a la cantidad de casos asignados.

Tabla 5: Distribución de Casos II semestre 2019

Mediador	# Casos	%
Ab. Cristina Vega	8	2,1
Ab. Elena Acosta	303	78,9
Ab. Fernando Salazar	41	10,7
Ab. Kleber Carrion	28	7,3
Ab. Leticia Valdez	1	0,3
Ab. Víctor Benítez	3	0,8
Total de Casos	384	100

En la tabla 5 se puede evidenciar una mala distribución de casos, resultando que una sola mediadora se hizo cargo del 78,9% de los casos de mediación, y por otro lado existen mediadores que no llegan ni al 1% de los casos existentes. Esta situación a pesar de resultar alarmante se debe a que la Ab. Elena Acosta es la única que trabaja directamente para el área de mediación, y los demás abogados, a pesar de formar parte de la nómina de la cámara de comercio, trabajan para otras subdivisiones, sirviendo como apoyo provisional a la responsable.

Tabla 6: Distribución de Casos I semestre 2020

Mediador	# Casos	%
Ab. Elena Acosta Moreira	110	88,7
Ab. Fernando Salazar	7	5,6
Ab. Kleber Carrion	7	5,6
Total de Casos	124	100

En la tabla 6, pese a que se refleja la reducción de la nómina, aún es marcada la subutilización de dos tercios de los mediadores, ya que la mayor carga laboral reposa sobre una sola mediadora.

Resultados del proceso de Mediación (Julio 2019 – Junio 2020)

En lo referente a la temática medular de esta investigación, se encuentran los resultados de los procesos de mediación, ya que a través de estos se puede conocer la efectividad de dicha práctica.

Tabla 7: Resultados del proceso de Mediación

Resultados de Mediación	ACUERDO TOTAL	ACUERDO PARCIAL	IMPOSIBILIDAD	CONSTANCIA DE IMPOSIBILIDAD DE MEDIACIÓN
Cantidad de casos reportados julio 2019 - diciembre 2019	378	0	5	1
Cantidad de casos reportados enero 2020 - junio 2020	123	0	1	0
Total	501	0	6	1

Como se puede observar en la tabla 5, de la totalidad de casos presentados a mediación en el periodo julio 2019 – junio 2020 se pudo determinar que el 98,7% de los casos llegaron a un acuerdo total durante el proceso de mediación, es decir es un porcentaje bastante significativo para poder concluir que este proceso es efectivo. Por lo tanto, las partes involucradas no deberán pasar por un litigio legal, más costoso y demorado.

Capítulo 4. Discusión

Una vez analizados los resultados obtenidos en lo referente al proceso de mediación que se lleva a cabo en la Cámara de Comercio de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se pudo desatacar que esta institución pública cuenta con una estructura definida para llevar la gestión de los procesos de mediación, tal como está normado en la legislación ecuatoriana. La autora, Diana Andrade (2015) tras una revisión bibliográfica sobre el marco legal, determinó que la mediación pese a no ser tan popular entre los medios de resolución de conflictos resulta que cuenta con respaldo legal, ya que brinda resultados más amigables a las partes involucradas. Esto quiere decir que la Cámara de Comercio está brindando esta alternativa de mediación a las empresas en respuesta a una necesidad manifestada por la sociedad.

Por otro lado, se pudo evidenciar el proceso vigente en la Cámara de Comercio para tener acceso a la generación de citas para mediación, en el proceso se establecen los montos fijos a cancelar, las partes involucradas, y el tiempo estipulado para lograr el acuerdo de las partes, este proceso de acuerdo a resultados obtenidos tras la revisión documental ha resultado ser exitoso debido a que 98,70% de los casos de mediación resultan exitosos.

La autora Gilar Sánchez (2005) en su estudio piloto sobre mediación y arbitraje, estipuló un procedimiento para estudiantes de secundaria, con la finalidad de reducir la conflictividad y mejorar los acuerdos resultantes de dichos conflictos a través de la mediación, la autora mostró resultados favorables debido a que la estipulación de un procedimiento, así como la delegación de responsabilidades de mediación permiten que las partes involucradas conozcan los pasos a seguir, reconozcan la autoridad y sobretodo que ambas partes conozcan su deseo de acuerdo. Pese a que son instituciones distintas y ubicadas en países distintos, la utilidad de la mediación es reconocida, así como su efectividad, incluso para mejorar la comunicación de las partes involucradas.

Entre los resultados también se evidenció la presencia de 585 conflictos que tratarían de ser resueltos a través de la mediación, y a partir de este número se identificó que más del 90% corresponde a conflictos relacionados a casos de empresas. A través de la historia estos casos relacionados al ámbito empresarial y laboral han sido resueltos a través de litigios legales, que usualmente no responden a las necesidades de las partes, tal como es manifestado por Rosario García (2015). Por lo tanto, la mediación brinda

una nueva alternativa para llegar a acuerdos efectivos, mejora la comunicación y brinda mayor agilidad al proceso.

Pese a que los resultados obtenidos por el proceso de mediación han sido efectivos, se debe mencionar la influencia de la pandemia del COVID19 en los datos, tal como se puede evidenciar, los casos presentados a mediación bajaron drásticamente en el primer semestre del 2020, así como la reducción de la nómina de mediadores delegados.

Esta reducción en la nómina podría sugerir una mala distribución de la carga laboral; sin embargo, se pudo presenciar este fenómeno, incluso antes de la aparición de la pandemia, por lo tanto, esta situación debería ser tratada para evitar la sobre carga laboral y la subutilización del talento humano presente en la Cámara de Comercio. La autora Gilar Sánchez (2005) manifestó la importancia de la identificación de los mediadores; sin embargo, en este caso, la redistribución de casos resultaría óptima para los usuarios.

Es importante señalar que son muchas las perspectivas de la mediación en cuanto a resolver los problemas empresariales antes que se presente una problemática mayor, sin embargo, en la mayoría de los casos no se ha ocupado este servicio por el desconocimiento de estos canales adicionales, ya que incluso el costo de acceder a este servicio no es representativo en comparación de llegar a instancias legales mayores.

La efectividad del proceso de mediación empresarial está implícita en la participación de los actores implicados donde se debe contar con una voluntad de remediar el problema base el cual tienen en la mayoría de los casos orígenes de desacuerdo de las partes.

Desde la perspectiva de los juristas de Santo Domingo, el recurso de mediar los procesos legales de las empresas ha tenido un efecto positivo en resolver conflictos, siendo una de las primeras herramientas propuestas al momento de presentarse un problema de carácter judicial, más aún los profesionales de derecho en muchos de los casos han logrado solucionar estos inconvenientes desde la conciliación de las partes sin tener que ocupar los servicios de un centro de mediación privado.

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La investigación propuesta como “Análisis de la mediación como estrategia efectiva para resolver conflictos en las empresas de la provincia de Santo Domingo en el periodo julio 2019 a junio 2020” se desarrolló siguiendo una metodología cuali-cuantitativa que permitió la recolección de datos así como la revisión bibliográfica y legal adecuada para llegar a las conclusiones enfocadas en determinar qué tan efectiva es la estrategia de mediación.

- Se realizó una revisión bibliográfica, así como un análisis al marco legal ecuatoriano y se evidenció que la figura de mediación y arbitraje está reconocida ampliamente en los cuerpos legales ecuatorianos, y que en la actualidad instituciones como la Cámara de Comercio de la provincia de Santo Domingo, están incursionando en estas metodologías con la finalidad de cubrir una necesidad por parte de la sociedad y que esta no incurra en la asignación de tiempo y recursos excesivos.
- Se llevó a cabo el levantamiento de información de los casos de mediación en la Cámara de Comercio de la provincia de Santo Domingo y se determinó que en el periodo de estudio existieron 585 conflictos puestos a cargo del proceso de mediación, de este número el 86,84% de los casos pertenecían a la materia civil y laboral.
- La entrevista a la directora del área de mediación permitió obtener información relevante sobre el proceso de mediación en donde se identificaron los funcionarios designados como mediadores, así como el proceso completo para acceder a este servicio. El procedimiento si bien no es complejo, no consta en ninguna fuente oficial de la Cámara de Comercio, por otro lado, se pudo evidenciar sobrecarga laboral para algunos mediadores, mientras que otros miembros del área no accedían ni al 1% de los casos
- Una vez se han medido las variables y determinado los costos de la mediación como servicio y como estrategia, además de identificar la problemática en cuestión se pudo precisar la efectividad que posee la mediación como mecanismo para resolver conflictos en las empresas de Santo Domingo. En

efecto, esta es una estrategia empírica provista desde la antigüedad para darle una salida a los problemas, en este caso de carácter judicial o legal, de manera que una vez las empresas comprendan su importancia podrán dar celeridad a sus procesos legales y/o productivos.

Recomendaciones

- Se recomienda que los resultados aportados en la presente investigación sirvan como línea base para futuros estudios enfocados en determinar la efectividad de la mediación en los procesos de conflicto en la provincia.
- Se recomienda realizar un estudio con datos reales post-pandemia para verificar la tendencia de los conflictos empresariales luego de la aplicación de la Ley Humanitaria.
- Realizar un análisis de puestos de trabajo del personal de la Cámara de Comercio de Santo Domingo para verificar si la sobrecarga laboral para algunos mediadores se justifica a través de asignación de carga administrativa adicional.
- Realizar un estudio comparativo con otras instituciones ya sean públicas o privadas, en lo referente a la aplicación de la mediación como mecanismo alterno de resolución de conflictos.

Referencias

- Andrade, D. (2015). La Mediación y el Arbitraje como Métodos Alternativos de solución de conflictos en los Contratos Administrativos. (*Tesis*), 173.
- Armas, M. (2003). La mediación en la resolución de conflictos. *Educación* 32, 125.
- Bastar, S. G. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Borja, X. (2019). La mediación como método alternativo de solución de conflictos en la contratación pública. *Jornadas 2019*, 16.
- Carbone, M. P. (2020). Estrategias de mediación: una guía para abogados para una negociación exitosa. *mediate.com*.
- Consejo de la Judicatura. (2015). Beneficios de la mediación. 1.
- Correa, D. E. (2015). *La Mediación y el Arbitraje como Métodos Alternativos de solución de conflictos en los Contratos Administrativos*. Quito: universidad central del Ecuador.
- Echemendía, B. (2011). Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 12.
- Fuquen, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. 15.
- García, R. (2015). El papel de la mediación en la resolución del conflicto individual de trabajo. *Paidós estado y sociedad*, 24.
- Gilar, R., Sánchez, B., & Mañas, C. (2005). Los procesos de mediación para la resolución de conflictos. descripción desde una experiencia. *INFAD*, 11.
- Glaser, T. (2020). Resumen de "El proceso de mediación: estrategias prácticas para resolver conflictos". *Beyond Intractability*.
- Hera, C. M. (2019). *La mediación como estrategia para la resolución de conflictos: una perspectiva psicosocial*. España: Área de Psicología Social. Departamento de Ciencias Sociales - Universidad Rey Juan Carlos.
- Hernández, M. d. (2020). *La mediación en la resolución de conflictos*. Barcelona - España: Universitat de Barcelona. Departament MIDE.
- ISTAS. (2018). Plan de Prevención. 2.
- Keith, W. (2019). *Sobre los orígenes del discurso como disciplina: James A. Winans y el discurso público como democracia práctica*. Rhetoric Society Quarterly. Segunda Edición.
- Mijangos, R. (2017). ¿Qué es la mediación? ¿Cuáles son sus características esenciales? *ADR Mediation*, 2.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2018). *Guía para la Solución de*

Conflictos. Quito.

- Miranzo, M. (2010). Quiénes somos, a dónde vamos...origen y evolución del concepto de mediación. *Revista de Mediación*, 8.
- Moore, C. (2015). *El proceso de mediación: Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Buenos Aires. Argentina: ediciones granica.
- OMPI. (2015). Guía de la Mediación: Preguntas frecuentes. 2.
- ORIENTADOS. (2019). *La mediación en la resolución de conflictos*. Valencia - España: Generalitat valenciana conselleria de cultura, educacio i esport .
- PARADA, A. V. (2020). La mediación y su eficacia en la solución de conflictos. *Centro de arbitraje y mediacion uees*.
- Patricio, B. C. (2018). *La Mediación como un medio alternativo para la solución de los conflictos familiares*. Quito.
- Picard, C. (2017). Orígenes, principios y prácticas de la mediación insight. *Revista de Mediación*, 15.
- Poe, M. (2011). *Historia de las comunicaciones: medios y sociedad desde la evolución del habla hasta Internet*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Rivera Cárdenas, L. M. (2015). *La mediación y su aplicación como medio alternativo de solución de conflictos en la ciudad de quito*. Quito - Ecuador: Universidad central del ecuador.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill Education 6ta. Edición.
- Sanipatin, S. V. (2016). *“La mediación en la solución de conflictos por herencias*. Guayaquil : Universidad de Guayaquil.
- Shonk , K. (2018). Conoce los 7 tipos de mediación para solucionar un conflicto. *Expansión*, 4.
- Turnes, A. V. (2018). *La constitucionalización de la mediación: el caso de Ecuador*. Instituto de Cultura Jurídica y Maestría en Sociología Jurídica.
- Viana , M. (2015). La mediación: orígenes, ámbitos de aplicación y concepto. *CALCATERRA*, 26.

Anexos

Anexo 1. Ficha Revisión Documental

No.	
No. EXPEDIENTE (CAUSA)	
FECHA DE INGRESO	
MEDIADOR/A DESIGNADO/A	
FECHA DE AUDIENCIA (día/mes/año)	
MATERIA	
No. ACTA	
FECHA DE ACTA (día/mes/año)	
CONCLUSIÓN PROCEDIMIENTO	ACUERDO TOTAL
	ACUERDO PARCIAL
	IMPOSIBILIDAD
	CONSTANCIA DE IMPOSIBILIDAD DE MEDIACIÓN
	OBSERVACIONES

Anexo 2. Entrevista a la Directora del Área de Mediación



MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO MODELO DE ENTREVISTA

Objetivo: Analizar la efectividad de la estrategia de mediación para resolver los conflictos en las empresas de la provincia de Santo Domingo.

1. ¿Podría explicar cómo se tramitan los procesos de Mediación?
2. ¿Cuántas personas trabajan en el área de Mediación?
3. ¿Cuántos abogados están disponibles para atender a las partes involucradas?
4. ¿Cuál es el tiempo promedio que tarda un proceso de Mediación?
5. ¿Considera que el proceso de Mediación es efectivo?

AGRADEZCO SU GENTIL COLABORACIÓN