

La productividad laboral como valor intangible de la mediación en las universidades privadas del Azuay

Labor productivity as an intangible value of mediation in the private universities of Azuay

Recibido: 31-03-2023 | Aceptado: 20-06-2023

Cristian Hernan Pulla Castillo*

*<https://orcid.org/0000-0001-8881-2991>
Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

Resumen

El presente estudio se enfoca en la importancia de la mediación como valor intangible en la productividad laboral en las universidades privadas del Azuay. A través de una investigación de tipo descriptivo y correlacional, se recopiló información en donde se aprecia que en el Ecuador la mediación laboral aumentaría la productividad en trabajadores y empleadores de las universidades privadas del Azuay, permitiendo una mejor calidad de vida y sobre todo beneficioso para las universidades. Por otro lado, cabe destacar que la mediación es un valor intangible que tiene una influencia significativa en la productividad laboral en las universidades privadas del Azuay, además, se encontró que con la existencia de una mayor presencia de la mediación en su entorno laboral se reporta un mayor nivel de satisfacción laboral y un menor nivel de conflicto interpersonal en el lugar de trabajo. Así mismo, se pudo evidenciar una relación significativa entre la mediación y otras variables, como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo, es por ello que, se puede afirmar que la mediación es un valor intangible que tiene un impacto positivo en la productividad laboral. Por lo tanto, se recomienda a las autoridades de las universidades promover la implementación de programas de mediación y fomentar una cultura de diálogo y resolución pacífica de conflictos en el ambiente laboral, lo cual puede contribuir no solo a mejorar la productividad laboral, sino también a fomentar un ambiente laboral más armónico y satisfactorio para todos los trabajadores.

Cómo citar

Pulla Castillo, C. H. La productividad laboral como valor intangible de la mediación en las universidades privadas del Azuay. *MSC Métodos De Solución De Conflictos*, 3(5). Recuperado a partir de <https://revistamsc.uanl.mx/index.php/m/article/view/59>

Palabras clave: *Productividad laboral, Valor intangible, Mediación, Principios, Resolución de conflictos*

Abstract

This study focuses on the importance of mediation as an intangible value in labor productivity in private universities in Azuay. Through a descriptive and correlational research, the collection of vast information was carried out where it is appreciated that in Ecuador labor mediation would increase productivity in workers and employers of private universities in Azuay, allowing a better quality of life and above all beneficial for universities. On the other hand, it should be noted that mediation is an intangible value that has a significant influence on labor productivity in private universities in Azuay, in addition, it was found that with the existence of a greater presence of mediation in their work environment, a higher level of job satisfaction and a lower level of interpersonal conflict in the workplace are reported. Likewise, it was possible to demonstrate a significant relationship between mediation and other variables, such as effective communication, conflict resolution and teamwork, which is why it can be said that mediation is an intangible value that has a positive impact on labor productivity. Therefore, it is recommended that university authorities promote the implementation of mediation programs and foster a culture of dialogue and peaceful resolution of conflicts in the work environment, which can contribute not only to improving labor productivity, but also to fostering a more harmonious and satisfactory work environment for all workers.

Keywords: *Labor productivity, Intangible value, Mediation, Principles, Conflict resolution*

1. INTRODUCCIÓN

Los conflictos laborales son una constante en las Universidades privadas del Azuay, y esta situación se debe a que los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo en convivencia con sus compañeros de trabajo. Como resultado, surgen problemas derivados de las características personales de cada trabajador, lo que a su vez tiene un impacto negativo en el cumplimiento de las tareas y plazos establecidos, lo que afecta significativamente la productividad en estas instituciones. Este problema no es algo nuevo en el ámbito laboral, y se requiere una

reflexión crítica para evaluar los motivos subyacentes que causan estos conflictos y encontrar soluciones más efectivas y sostenibles para resolverlos.

La importancia de la mediación laboral es presentada como una solución fácil para mejorar la convivencia en el entorno laboral de las universidades privadas del Azuay, sin embargo, esto puede ser demasiado simplista, en realidad, los conflictos laborales pueden ser complejos y estar relacionados con problemas más profundos en la cultura organizacional y las políticas de gestión de recursos humanos, además, la afirmación

de que la mediación puede potenciar la innovación y creatividad de cada trabajador no está respaldada por evidencia empírica sólida.

Por otro lado, es necesario entender que la cooperación y los espacios de integración son la única forma de alcanzar los objetivos institucionales, lo cual puede ser peligroso; la competencia y el individualismo también pueden ser motores de la productividad y la innovación en ciertos contextos laborales, y, por lo tanto, no deben ser descartados de antemano, es por ello que, aunque la mediación laboral puede ser una herramienta útil para abordar los conflictos laborales, no es una solución mágica que garantice un clima laboral saludable y productivo. Es necesario abordar los problemas subyacentes y no asumir que la cooperación y la integración son siempre la única forma de alcanzar los objetivos institucionales.

La productividad laboral es un valor intangible de suma importancia en las universidades privadas del Azuay, ya que tiene un impacto significativo en el progreso profesional de las personas. La capacidad de resolver de manera efectiva los conflictos en el entorno laboral juega un papel crucial en el incremento de la productividad y en la mejora de la calidad de los profesionales, trabajadores y empleadores.

Cuando los conflictos se abordan de forma constructiva y se encuentran soluciones satisfactorias, se promueve un ambiente laboral más armónico y colaborativo. Esto permite que las personas se enfoquen en su trabajo, maximicen su rendimiento y alcan-

cen sus metas profesionales de manera más eficiente. Al resolver los conflictos, las personas pueden superar obstáculos emocionales, mejorar la comunicación y fortalecer las relaciones laborales.

Es importante destacar, además, que un entorno de trabajo saludable y feliz tiene un impacto positivo en la productividad del equipo en su conjunto. Cuando los empleados se sienten valorados, respaldados y motivados, tienen una mayor disposición a comprometerse con su labor, colaborar con sus colegas y buscar soluciones innovadoras. La mediación puede desempeñar un papel fundamental en la creación de este tipo de entorno laboral, al facilitar la resolución de conflictos y fomentar la comunicación abierta y el entendimiento mutuo.

Por lo tanto, resulta esencial establecer espacios de trabajo en los que se fomente la felicidad y se aborden los conflictos de manera efectiva. La mediación puede ser una herramienta valiosa en este proceso, al permitir que las partes involucradas expresen sus preocupaciones, exploren diferentes perspectivas y encuentren soluciones que satisfagan las necesidades de todos. Al promover la resolución pacífica de conflictos y mejorar las relaciones laborales, se puede maximizar la productividad y potenciar el crecimiento profesional de los individuos.

En resumen, la resolución de conflictos en el entorno laboral de las universidades privadas del Azuay tiene un impacto directo en la productividad y en la calidad de los profesionales, trabajadores y empleadores. Al fomentar un entorno de trabajo saludable y

feliz, y utilizar la mediación como una herramienta efectiva para resolver los conflictos, se puede maximizar la productividad y promover el desarrollo profesional de manera integral.

2. GENERALIDADES DE LA MEDIACIÓN Y LA NORMATIVA ECUATORIANA

La mediación ha sido presentada como un método alternativo para solucionar conflictos de forma amistosa, donde las partes involucradas pueden obtener justicia con la ayuda de un tercero, así mismo, se destaca que la solución es dada y no impuesta, y que hay reciprocidad entre las partes, así como la intervención de una persona neutral e imparcial, no obstante, la realidad de la mediación puede ser muy diferente, ya que, en muchos casos, los mediadores pueden estar sesgados o pueden favorecer a una de las partes en detrimento de la otra, además, en situaciones de poder desigual, la mediación puede convertirse en una forma de opresión, donde la parte más débil se ve obligada a ceder a las demandas de la más fuerte, en lugar de presentar la mediación como una solución perfecta, debemos reconocer sus limitaciones y trabajar para mejorarla de manera significativa. (Gómez & Adame, 2015)

Por otro lado, aunque se ha afirmado que la mediación ha alcanzado el estatus de una profesión reconocida mundialmente, esta afirmación merece una evaluación más crítica, ya que, si bien es cierto, la mediación ha sido reconocida por numerosas leyes y regulaciones, tanto a nivel nacional como internacional, y se ha convertido en una prác-

tica común en todo el mundo, sin embargo, esta legitimidad legal no garantiza necesariamente que la mediación sea una solución efectiva para los conflictos.

De hecho, la mediación sigue siendo una disciplina auxiliar del derecho y en muchos casos se utiliza para aliviar la carga de los tribunales y reducir los costos legales en lugar de proporcionar una solución verdadera y justa para los conflictos, además, el papel de los mediadores puede ser cuestionable, ya que pueden estar sesgados o no tener la formación adecuada para lidiar con los conflictos de manera justa y equitativa. (Gorjón-Gómez & Valdés-Espinosa, 2020).

Si bien se afirma que la mediación ha logrado armonizar las relaciones conflictivas y promover relaciones armoniosas y pacíficas, esto puede no ser cierto en todos los casos, en algunos casos, la mediación puede incluso perpetuar la desigualdad y la injusticia, especialmente en situaciones en las que las partes involucradas no tienen el mismo poder o recursos, además, el hecho de que la mediación se base en la voluntariedad de las partes puede llevar a que algunas personas se sientan coaccionadas a aceptar soluciones que no son justas o equitativas.

En razón a lo expuesto, debemos tener en consideración lo manifestado por Gorjón Gómez (2019), que la mediación se ha llegado a establecer como una profesión en razón de lo siguiente:

- Es el producto de una necesidad de la sociedad el cual busca como finalidad la sana convivencia en razón de intereses

- propios y no tan solo de la convivencia
- La mediación es capaz de generar sus propias prácticas la cual la distinguen de otras ciencias afines como es la ciencia del derecho, la psicología, el trabajo social, etc.
 - Posee sus propios métodos y técnicas para poder gestionar y transformar el conflicto
 - Procura la sana convivencia por medio de un orden social entre las personas y está delimitado por su objeto que es la transición de relaciones conflictivas a relaciones armoniosas
 - Se afirma que la mediación se basa en realidades y conocimientos genuinos y desarrolla habilidades y competencias específicas que permiten a los profesionales diferenciarse en su desempeño.
 - Se encuentra sustentado en el capital intelectual y así mismo en el capital humano, estructural y relacional, lo cual determina su intangibilidad como valores positivos de amplio reconocimiento.
 - Posee adaptabilidad sistémica en donde abarca todo tipo de conflicto dentro del marco de la legalidad y el orden público, no solo en aquellos que se encuentran previstos por la norma
 - Posee un impacto bien definido ya que armoniza las relaciones del ser humano y genera paz en la sociedad lo cual es complementario de su paradigma transicional.

Entonces, bien podemos mencionar que la mediación es una respuesta a una necesidad social y su objetivo principal es fomentar la convivencia saludable basada en intereses propios, sin embargo, esta afirmación

puede ser cuestionable desde una perspectiva crítica.

Si bien es cierto que la mediación surge de la necesidad de resolver conflictos de manera pacífica y evitar el litigio costoso, esta necesidad a menudo está motivada por intereses económicos o políticos en lugar de por un deseo genuino de promover la justicia y la equidad, además, la mediación no siempre se utiliza para fomentar una convivencia saludable y duradera entre las partes, sino para resolver conflictos de manera rápida y eficiente, a menudo a expensas de una solución verdaderamente justa y equitativa.

En muchos casos, la mediación puede ser una forma de mantener el *status quo* y preservar las relaciones de poder existentes en lugar de abordar las causas subyacentes de un conflicto y promover un cambio significativo, en otras palabras, la mediación puede ser una forma de mantener el *status quo* y mantener la desigualdad en lugar de trabajar para crear una sociedad más justa y equitativa.

Sin embargo, aunque se ha afirmado que la mediación es una respuesta a una necesidad social y su objetivo es fomentar una convivencia saludable basada en intereses propios, esta afirmación merece una evaluación más crítica, ya que la mediación a menudo se utiliza para proteger intereses económicos y políticos en lugar de promover la justicia y la equidad, y puede perpetuar la desigualdad y mantener el *status quo* en lugar de abordar las causas subyacentes de un conflicto.

Además, si bien es cierto que la mediación se basa en teorías y prácticas sólidas y desarrolla habilidades específicas en sus practicantes, también hay que reconocer que la mediación es una disciplina en constante evolución y que todavía existen muchas preguntas sin respuesta y áreas en las que se necesita investigación y desarrollo.

Es por ello que la afirmación de que la mediación permite un desempeño profesional diferenciado puede ser vista como una forma de legitimar una industria de la mediación que puede estar motivada por el deseo de promover la justicia y la equidad en la resolución de conflictos.

3. NORMATIVA EN EL ECUADOR

Debemos tener en consideración que, existen diferentes enfoques para resolver un conflicto, siendo la vía judicial una opción, pero también está la mediación como alternativa, la cual busca prevenir y/o solucionar conflictos, ya que, si el convenio acordado por las partes en la mediación no se cumple, entonces la intervención legal puede ser necesaria para elevarlo a cosa juzgada o sentencia ejecutoriada. Actualmente, la mediación se ha convertido en una política de bienestar humano.

Ahora bien, dentro de un Estado Constitucional de Derechos, una de las funciones principales es garantizar la protección efectiva de los derechos e intereses de los ciudadanos, en donde, cada país ha adoptado diferentes formas de resolución de conflictos, dependiendo de su cultura jurídica, sin embargo, el aumento en el número de litigios y

la acumulación de procesos lentos y costosos para el Estado y las partes involucradas ha generado la necesidad de implementar mecanismos alternativos a la justicia ordinaria que garanticen la protección de los derechos de los ciudadanos.

Por lo general, los conflictos que no pueden ser resueltos por las partes involucradas se resuelven ante un juez imparcial, no obstante, los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) surgieron como respuesta a la necesidad de la sociedad de encontrar herramientas ágiles y efectivas para llegar a un acuerdo entre las partes sin necesidad de recurrir a la justicia ordinaria, en donde estos mecanismos incluyen la conciliación, la negociación, la mediación y el arbitraje.

Cobo Ordoñez & Mesías Vela (2018), nos señalan que, en Ecuador, los MASC tienen una larga historia en el ámbito jurídico, la primera ley sobre el tema fue promulgada en 1963 y regulaba el arbitraje comercial como un medio adecuado para la solución de conflictos en este ámbito, aunque no fue ampliamente aplicada debido a falta de promoción y conocimiento, entre otras razones; a partir de los años noventa, el amplio desarrollo internacional del arbitraje y la necesidad de solucionar conflictos de manera eficiente, condujo al desarrollo de legislación sobre MASC en Ecuador, sin embargo, en el año 1997, se promulgó la Ley de Arbitraje y Mediación (LAM) que tiene como premisa fundamental privilegiar y garantizar la utilización de métodos alternativos para la solución de controversias. La LAM regula principalmente el arbitraje, la mediación y la

mediación comunitaria, como herramientas privadas y adecuadas para llegar a acuerdos satisfactorios entre las partes.

Es por ello que, dentro de lo que respecta la normativa como tal dentro del Estado ecuatoriano, precisamente en los artículos 189 y 190 de la Constitución de la República del Ecuador como norma suprema se contempla la figura de los jueces de paz, quienes tienen la responsabilidad de resolver los conflictos individuales por medio del diálogo y los acuerdos amistosos, utilizando métodos propios de la comunidad para tomar decisiones, además, la Constitución reconoce otros procedimientos alternativos de resolución de conflictos, como la mediación y el arbitraje, a pesar de lo anterior, resulta imprescindible evaluar la efectividad de estos métodos en la práctica, ya que es preciso determinar si realmente garantizan una justicia accesible, imparcial y equitativa para todos los ciudadanos, especialmente en el marco del contexto social y político del país. (Asamblea Nacional, CRE, 2008).

Por otro lado, en cuando al artículo 42 de la Ley de Arbitraje y Mediación establece que, la mediación es un método de solución de conflictos en el cual las partes involucradas, con el acompañamiento de un tercero neutral denominado mediador, intentan llegar a un acuerdo voluntario que cubra temas transigibles y que sea extrajudicial y definitivo, con el fin de poner fin al conflicto, sin embargo, resulta fundamental realizar una evaluación crítica para determinar si este procedimiento realmente logra garantizar una solución justa y equitativa para todas las partes involucradas, lo cual es especial-

mente importante si consideramos la posibilidad de que alguna de las partes tenga una posición de poder o influencia que pueda afectar el resultado del proceso de mediación. (Congreso Nacional, LAM, 2006)

4. LOS INTANGIBLES DE LA MEDIACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

El fenómeno de utilizar la Mediación de manera profesional como una forma alternativa o complementaria al proceso judicial para resolver problemas sociales, se ha desarrollado recientemente como una intervención social específica y científica.

Cabe destacar que, la Revolución Industrial tuvo un efecto significativo en la transformación de las ideas, estructuras y relaciones en las sociedades occidentales, lo que dio lugar a la aparición de la “cuestión social”, ya que esta problemática reflejaba las condiciones de vida y trabajo de la población mayoritariamente obrera y anunciaba la necesidad de la intervención del Estado en la esfera social.

La “cuestión social” hizo que el “problema obrero” se convirtiera en el problema social más importante, lo que llevó al nuevo Estado Social a centrar su intervención en asistencia y protección social, ya que desaparecieron las organizaciones sociales intermedias que tradicionalmente habían ofrecido ayuda y mediación.

Por otro lado, la relación entre capital y trabajo requería de una mediación con el objetivo de resolver o mitigar los conflictos colectivos que surgían en las relaciones entre

organizaciones de trabajadores y patronos, o entre individuos pertenecientes a alguna de estas dos categorías, en donde los conflictos se debían a cuestiones relacionadas con el salario, la jornada laboral o la productividad, y podían ser abordados tanto desde la intervención protectora del Estado como a través de la resolución profesional.

Resulta importante destacar que, si bien en líneas anteriores se pudo conocer que la mediación en el Ecuador se establece desde la promulgación de su normativa desde el año 1963, Segarra Faggioni (2010), manifiesta que, desde los años noventa del siglo XX, diversos actores de distintos países y organismos internacionales impulsaron la mediación en América Latina.

Ahora bien, en lo que respecta la mediación como un valor intangible en la productividad laboral, si bien sabemos que la mediación se ha convertido en una nueva forma efectiva y práctica de resolver conflictos, con resultados comprobados que han mejorado las relaciones entre las partes involucradas, en donde por medio de un tercero neutral quien se implica en el conflicto puede entender de mejor manera el problema y ofrecer posibles soluciones. (Gorjón Gómez, 2017).

Si bien es cierto entonces, en la actualidad no se cuenta con una estrategia clara para fomentar la adopción y uso masivo de los MASC, esto ha limitado su alcance a ciertos estratos sociales, es por ello que, se sugiere que una posible estrategia de culturización consistiría en enfatizar los beneficios intangibles de los MASC, a fin de transmitir su valor de manera sencilla y convincente a la

sociedad. La identificación de estos beneficios intangibles es crucial en la negociación, mediación, conciliación y arbitraje, que son todos elementos del concepto de MASC. (Gorjón Gómez, 2015).

Resulta importante considerar los intangibles como la base de este fenómeno y como los elementos principales para difundir y adoptar los MASC en la sociedad, ya que los intangibles tienen un efecto que genera beneficios a largo plazo en beneficio de la sociedad y la paz, otorgando un valor superior a los métodos alternativos de solución de conflictos en comparación con la vía judicial, además de que el capital intelectual de los intangibles es lo que sustenta este valor, el cual no se limita a una cuestión económica, sino que tiene un valor moral y filosófico que va más allá de lo tangible.

4.1 QUE SON LOS INTANGIBLES

Al hablar de los intangibles los MASC se fundamentan en las habilidades, conocimientos, valores y aptitudes de los negociadores, mediadores, conciliadores y árbitros, los cuales conforman el capital intelectual, este se compone del capital humano, estructural y relacional, los cuales se agrupan y dimensionan de diversas maneras, lo cual resultan ser elementos son esenciales para los MASC y sustentan su efectividad.

Así también, la definición de los intangibles resulta ser un tema complejo, ya que se refiere a una variedad de variables y características que identifican a una institución, persona o procedimiento y que cambian con el tiempo y el espacio, ya que los intangibles son un

valor que se basa en el capital intelectual y que genera aprendizaje y adaptación, además de que son características distintivas que los diferencian de otros procesos y los hacen útiles, atractivos y valiosos, además son una fuente de beneficios futuros que no tienen sustancia física, lo que los hace difíciles de clasificar, pero pueden ser identificados y controlados en función del entorno en el que se utilicen o se refieran. En el caso de la gestión y transformación de conflictos a través de los MASC, los intangibles son la base de su funcionamiento y están integrados por habilidades, conocimientos, valores y aptitudes de negociadores, mediadores, conciliadores y árbitros, lo que conforma el capital intelectual compuesto por el capital humano, estructural y relacional. (Gorjón Gómez, 2017)

Por otro lado, los intangibles resultan ser una actitud de vida y una forma de progreso que abarcan múltiples dimensiones y etapas de desarrollo, teniendo en consideración que estos intangibles implican liderazgo, aplicación de conocimientos para la creación y gestión de procesos, y fomentan la evolución de la sociedad en general, tal como se ha mencionado anteriormente, además de que, en la era del conocimiento y de la economía basada en el conocimiento, los intangibles son fundamentales y su valor radica en la percepción que se tenga de ellos, ya que son un equilibrio entre el presente y el futuro. (V. Edvigion & Malone, 2000)

5. LA MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL

La confrontación es una de las estrategias cognitivas evolutivas que se encuentra en

nuestra condición humana y se adapta a las distintas situaciones a las que nos enfrentamos, aunque el conflicto siempre ha sido parte de nuestra especie y ha surgido por intereses y posturas incompatibles, la comprensión de su naturaleza es solo una de las formas de abordarlo, por lo que es esencial definir una postura clara sobre cómo analizarlo e intervenir en él en las dinámicas de los grupos sociales. (Montealegre, 2007)

Se puede manifestar que, cuando se rompe el diálogo se está dando inicio al conflicto, pues se pierde la conexión natural que tenemos como seres sociales y la posibilidad de construir juntos significados positivos. Según Lederach (2003), existen tres dimensiones a considerar: una dimensión racional, que implica cambiar la percepción negativa que se ha tenido históricamente sobre el conflicto; una dimensión estructural, que se enfoca en patrones que favorezcan un orden social pacífico; y una dimensión cultural, que se centra en los efectos del conflicto en las estructuras sociales y en la comprensión de las dinámicas de cada grupo, para poder incluirlas en herramientas de construcción de paz.

Así mismo, en esta dimensión cultural, se plantea que el conflicto es una respuesta natural y necesaria para alcanzar un equilibrio relativo entre las partes involucradas y lograr la armonía, (García, 2008), por otro lado, la interacción entre las posturas divergentes y el control social ejercido por el grupo buscan restablecer el orden y la estabilidad social, sin que haya ganadores o perdedores. Los lazos que se generan a raíz del conflicto son suficientes para justificar

su existencia, además de que, según menciona Muñoz (2001), la gestión y resolución del conflicto parecen no ser suficientes, ya que han sido asociadas tradicionalmente con connotaciones negativas que ocultan el carácter natural y orgánico que el conflicto tiene en nuestra condición social. En cambio, el término “transformación” sugiere una búsqueda pedagógica y constructiva que respeta la presencia del conflicto en la evolución de nuestra especie, permitiendo que las soluciones surjan de las particularidades de cada individuo. Si bien no se pretende perpetuar el conflicto, la transformación implica mantener una actitud abierta y flexible a los cambios impredecibles de la vida misma.

La mediación es considerada como una opción para la resolución de conflictos laborales, según lo planteado por Quintero de Moya (2020), la mediación en particular se destaca como una alternativa preferida debido al papel central que se le otorga a las partes involucradas en el conflicto. En este enfoque, se busca que las partes se comuniquen lo suficiente para llegar a un acuerdo conciliatorio por su cuenta, lo que les da un mayor control sobre el proceso de resolución del conflicto, en donde al mismo tiempo, se mantiene la figura del tercero imparcial y neutral para garantizar un proceso justo. (Medina R., 2007)

Por otro lado, cabe recalcar que, el ser humano para poder vivir necesita principalmente de la interacción con los demás, siendo por ello necesario que la resolución de conflictos sea aplicado efectivamente ya que en muchos de los casos estos son ge-

nerados por la constante superposición de intereses latentes que se sustancian en el diario vivir de la sociedad y más aún, dentro de los diferentes entornos laborales debido a constantes cambios sociales que genera que las personas cambien su naturaleza y por ende busquen la forma de adaptarse al mundo que los rodea.

Ahora bien, la puesta en marcha de un proceso de mediación para abordar conflictos interpersonales en el entorno laboral implica en primera instancia la creación de un contexto claro del conflicto, donde se identifiquen las partes implicadas, los intereses de cada una, los factores transversales de contexto y las posibles opciones de acuerdo negociado, por lo que es fundamental que este proceso respete los principios de confidencialidad, equidad, flexibilidad, honestidad, independencia, imparcialidad, neutralidad y voluntariedad.

Para cumplir con ese objetivo, es necesario establecer el proceso específico de mediación a utilizarse para la resolución de conflictos laborales como:

- La preparación del equipo mediador previo a la mediación, por lo que se recomienda que se reúnan previamente para planificar el proceso. En esta reunión, el equipo debe analizar la información obtenida en el primer encuentro con las partes para conocer sus preferencias y debilidades, y así dividir las tareas y trabajar de manera colaborativa. Durante esta reunión, se debe discutir el caso brevemente y determinar las dinámicas más adecuadas a implementar en la mediación.

- Por otro lado, la primera etapa de esta fase es la presentación de la comisión y del proceso, en donde su objetivo es explicar el papel del equipo mediador y aclarar cualquier duda que pudieran tener las partes, además, se destaca la responsabilidad que cada una de las partes tiene en el proceso de negociación, también se establece un acuerdo para construir una relación de confianza entre las partes y el equipo mediador.
- Se recopila información y se explora el problema en la segunda parte de esta fase, ya que se busca obtener la mayor cantidad de información posible sobre la situación conflictiva para orientar las siguientes etapas del análisis de las posibles alternativas, en donde se invita a cada una de las partes a contar su versión de los hechos mediante preguntas abiertas, mientras el equipo mediador toma notas, hace preguntas adicionales y aclara cualquier duda, centrándose en el diálogo y evitando las posiciones rígidas.
- Para determinar las próximas acciones a tomar, los miembros del equipo mediador se comunican entre sí y resumen la información recopilada durante la fase anterior, enfocándose en los temas previamente identificados. Esto suele hacerse en presencia de las partes, de modo que se sientan involucradas en el proceso y puedan contribuir a la generación de soluciones.
- Se propone la generación de opciones sin compromiso en un ambiente colaborativo y de diálogo, donde se busca orientar a las partes hacia sus intereses en lugar de sus posiciones conflictivas. Todo esto ocurre en presencia de todos los miembros del equipo mediador, quienes estimulan la creatividad para la formulación de alternativas flexibles y sin un compromiso definitivo.
- Para valorar las opciones, se busca evaluar y analizar las opciones propuestas anteriormente, con el objetivo de determinar si alguna de ellas puede satisfacer los intereses de todas las partes involucradas, si es necesario, se pueden realizar modificaciones a las opciones para adaptarlas mejor al objetivo buscado. Una vez que se han evaluado todas las alternativas, se valoran nuevamente en base a las acciones que se deben tomar y sus posibles consecuencias.
- La siguiente fase implica la discusión y selección de opciones y alternativas generadas, es decir, la negociación propiamente dicha, durante esta fase, el equipo mediador trabaja con las partes para identificar y definir una solución adecuada para el conflicto, y para evitar que se estanque la negociación se utilizan diversas estrategias, como la reformulación de preguntas, recordar las posibles consecuencias de no conciliar, enfatizar en los preacuerdos, proveer más información hacia una nueva perspectiva, y formular un periodo de prueba, entre otras.
- Si las partes llegan a un estancamiento, el equipo mediador propone soluciones como último recurso, pero siempre buscando que las partes lleguen a una solu-

ción de manera autónoma, es importante no favorecer a ninguna de las partes y proporcionar varias alternativas para que las partes puedan tomar una decisión final.

- Para cerrar el proceso de mediación, se elabora un acuerdo detallado y preciso, que considere todos los aspectos importantes y proteja la reputación de las partes involucradas, además, se establece un plan de contingencia en caso de que alguna de las partes no pueda cumplir con lo acordado, es importante destacar que la labor del equipo mediador no se limita a llegar a un acuerdo, sino también a fomentar un cambio de comportamiento en las partes para evitar futuros conflictos y mejorar su relación. La secuencia de pasos mencionados anteriormente es adaptable y adecuada para manejar conflictos dentro del entorno laboral en las universidades privadas de Azuay. Sin embargo, el mediador será responsable de desempeñar su papel de manera efectiva.

5.1 CONFLICTOS EN EL AMBITO LABORAL DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DEL AZUAY

Debemos tener presente que los conflictos laborales no solo se dan dentro de este ambiente laboral, sino también en todo tipo de trabajo, sin embargo, es preciso tener en consideración que al momento en el que se analiza el conflicto como tal, es necesario el indagar en las relaciones de carácter no pacífico siendo necesario que las organizaciones deban aunar esfuerzo para poder sacar provecho a situaciones que pueden afectar

de una u otra forma a los individuos y la organización misma.

En la actualidad podemos indicar que, se reconoce que debe existir cierta ansiedad y conflicto para que de esta forma los individuos se comporten con afectividad ya que si bien es cierto, hace varias décadas atrás los conflictos llegaban a ser considerados como nocivos y estos debían ser evitados para mantener las relaciones laborales a flote y que la organización no se desbordara, sin embargo, hoy en día los conflictos laborales se encuentran enfocados como parte normal del comportamiento de los individuos, lo cual permite de cierta forma ser un medio para promover y realizar cambios tanto estructurales como personales.

Newstrom (2011), menciona que han sido muchos los factores por medio de los cuales las relaciones laborales no resultan ser del todo armoniosas ya que los conflictos no solo derivan de los intereses diferentes de los individuos sino también, estos llegan a surgir por la interdependencia de las labores, así como la ambigüedad de papeles, políticas laborales y reglas, personalidades diferentes, falta de comunicación, falta de recursos, tensión personal, creencias y experiencias. (p. 272)

José María Acosta (2011), también manifiesta que, las causas más comunes para que existan los conflictos interpersonales dentro del ámbito laboral se dan a causa de:

- Objetivos no compatibles con los miembros de la organización
- Intereses contrapuestos
- Metas personales diferentes

- Recursos limitados
- Interdependencias de actividades
- Percepciones diferentes a corto o largo plazo
- Falta de sinceridad
- Diferentes valores o percepciones
- Falta de cooperación
- Exceso de competitividad
- Negligencia
- Miedo

Por medio de lo expuesto, la mediación puede tener una aplicación amplia en diversas problemáticas y situaciones que se presentan en las universidades privadas del Azuay, con el propósito de mejorar la productividad laboral, un valor intangible de gran importancia en este entorno educativo, es por ello que se puede tener en consideración la aplicación de la mediación como un papel significativo en los siguientes casos:

1. Resolución de conflictos entre profesores y personal administrativo: La mediación puede contribuir a solucionar disputas y malentendidos que surjan entre el cuerpo académico y el personal administrativo de la universidad. Estos conflictos pueden originarse debido a diferencias en la comunicación, expectativas laborales o roles y responsabilidades. Mediante la facilitación de un diálogo constructivo, la mediación busca promover la comprensión mutua y encontrar soluciones que fomenten la colaboración y la productividad en el entorno universitario.
2. Manejo de desacuerdos en la toma de decisiones: Es común que en las universidades privadas se presenten desacuerdos entre distintas partes interesadas, como profesores, directivos, personal administrativo y estudiantes, en relación a la adopción de políticas, cambios en el plan de estudios o la asignación de recursos. La mediación puede ofrecer un espacio neutral que facilite la discusión y la búsqueda de consensos, permitiendo a las partes involucradas trabajar de manera más eficiente y lograr acuerdos beneficiosos para todos.
3. Mejora de la comunicación: Una comunicación efectiva es fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier institución educativa, ya que los malentendidos, la falta de claridad en los mensajes y los problemas de comunicación pueden tener un impacto negativo en la productividad laboral, es por ello que la mediación puede ayudar a mejorar la comunicación entre diferentes departamentos, áreas y niveles jerárquicos dentro de la universidad, así, al promover una comunicación abierta y constructiva, la mediación puede resolver conflictos comunicativos y fomentar un entorno más colaborativo y productivo.
4. Resolución de conflictos interpersonales: Los conflictos y tensiones entre individuos, ya sean profesores, personal administrativo o estudiantes, pueden afectar significativamente el clima laboral y la productividad. La mediación puede facilitar la resolución de disputas interpersonales, promoviendo la empatía, la escucha activa y el respeto mutuo. Al abordar y gestionar adecuadamente estos conflictos, la mediación puede contribuir a crear un entorno de trabajo más armonioso y propicio para el desarrollo académico.

5. Manejo de disputas relacionadas con condiciones laborales: En ocasiones, pueden surgir disputas y descontento en relación a las condiciones laborales, como salarios, horarios, cargas de trabajo y beneficios. La mediación puede proporcionar un espacio para que los empleados y la administración discutan estas cuestiones de manera constructiva y negocien soluciones equitativas. Al abordar las preocupaciones y necesidades de los empleados de manera justa, la mediación puede contribuir a aumentar la satisfacción laboral y, en consecuencia, la productividad.

En resumen, la mediación puede desempeñar un papel valioso en la resolución de una amplia gama de problemas en las universidades privadas del Azuay. Principio del formulario.

6. INTANGIBLES DE LA MEDIACIÓN

Es claro que los intangibles de la mediación resultan ser no solo una cuestión de valor, sino también de percepción, ya que los MACS por naturaleza propia los provocan, es decir, son consecuencia directa de la instrumentalización de los MACS, además, estos se encuentran vinculados de forma directa a una estrategia de culturización, además de que también se los puede vincular al pensamiento positivo que se encuentra en la psique de las personas, siendo así que los intangibles resultan ser ideas materializadas en donde se destaca lo positivo, sin embargo, para poder transmitir cada una de estas ideas es necesario ser asertivos, en donde por medio de una estrategia de comunicación y hechos reales se puede realizar la

mediación de manera efectiva y positiva ya que esta última resulta ser una herramienta idónea para poder lograr la solución de conflictos.

Ahora bien, los intangibles de la mediación según lo expuesto por Gorjón Gómez (2017, pp. 65-140) son 43, sin embargo, entraremos en detalle tan solo de los que hemos considerado más importantes para la presente investigación:

1. **Activo de paz:** El activo de paz resulta ser una necesidad que se encuentra presente dentro de cada cultura además de que es intrínseca a su naturaleza social y de convivir de manera pacífica ya que fija a los sujetos como actores sociales desde un precepto de paz positiva. Por otro lado, dado que el rol laboral ocupa gran parte del diario vivir de las personas, la premisa de que existan ambientes de trabajo saludables impacta de forma directa no solo en la salud mental de las personas, sino también en la percepción misma de la paz espiritual, en la plenitud laboral y el equilibrio entre las personas; es por ello que el activo de paz llega a constituirse como un estado ideal el cual es deseado por toda una sociedad.
2. **Autonomía:** Al hablar de autonomía, hablamos acerca de la base para el cumplimiento del principio de voluntariedad, en donde se establece la construcción de manera ecuánime y equilibrada de la relación del mediador y quienes buscan la mediación. La Autonomía dentro del ámbito laboral se destaca por siempre ser un pilar de liderazgo, además de que siempre ha sido parte fundamental al

momento de gestionar el recurso humano gracias a su empoderamiento que se suscita en el sujeto laboral y por ende, en el respectivo alivio que da a los procesos, por otro lado, podemos señalar que, un sujeto autónomo supone una actitud de búsqueda de solución frente a cualquier circunstancia, en donde además se puede hallar incluido el conflicto interpersonal.

- 3. Confidencialidad:** Este intangible es el resultado de la percepción de vacío que se da frente a la intimidad que se genera por el conflicto y la necesaria disminución de la ansiedad entre cada una de las partes, ya que se establece una percepción de vulnerabilidad, resultado de un escenario bélico, en donde la gestión del recurso humano busca cuidar la moral y la ética de mismo ya que se encuentra vulnerable.
- 4. Estabilidad:** la dinámica de la mediación hace que se genere un efecto alentador al poder comprender, validar y entrar en acción, es decir, los sujetos como tal reconocen que existe un espacio determinado y constituido para poder dar a conocer las controversias y por ende poder deliberarlas y lograr acuerdos, es por ello que, resulta necesario el establecer políticas y normas de mediación que permitan disminuir los conflictos laborales para que se consoliden de una u otra forma las relaciones laborales.
- 5. Liderazgo:** al hablar de liderazgo, hacemos alusión a la capacidad fundamental del mediador en la cual se formen objetivos individuales de las partes involucradas, lo que resulta en la reconciliación de sus intereses, es decir, dentro del ámbito

laboral, este concepto abstracto tiene múltiples facetas, ya que por un lado, un líder eficaz es capaz de detectar cuando se ha producido una situación negativa en el ambiente laboral y puede alentar a las partes a informar y mediar el conflicto, mientras que por otro lado, también sabe cuándo es preferible recurrir a un tercero imparcial para mediar entre él y un miembro del equipo. En ambos casos, la mediación del conflicto interpersonal en el entorno laboral.

- 6. Objetividad:** en cuanto a este intangible, podemos mencionar que, es necesario que el mediador se mantenga emocionalmente distante del conflicto entre las partes involucradas, lo cual permite observarlo detenidamente desde varias perspectivas, por lo que esta actitud tiene el beneficio de permitir al mediador manejar la situación de manera efectiva y asertiva, además de permitir resolver el problema de manera rápida y eficiente gracias a su experiencia, así mismo, cuando una organización implementa la mediación de conflictos interpersonales como una política, la alta gerencia es vista como más objetiva por los empleados, ya que esto se debe a que los trabajadores valoran mucho sentir que su percepción de la injusticia y las emociones son validadas sin que esto afecte la estabilidad de la organización.
- 7. Prevención del Conflicto:** el objetivo de este intangible es evitar que se extienda, se reactive o se transforme en otra forma de conflicto, además de que la gestión del conflicto se enfoca en transformarlo, mientras se previene su escalada, para evitar que se agrave aún más la situa-

ción. Por otro lado, es necesario que se dé la prevención de conflictos de forma fundamental en cualquier relación humana, y muchas organizaciones, ya que, es en el entorno laboral el cual se convierte en una filosofía de vida, ya que se busca garantizar el cumplimiento exitoso de los roles y fomentar un ambiente laboral saludable.

8. Seguridad Jurídica: la validación legal de los acuerdos de mediación es considerada como la mejor forma de promocionar los Métodos Alternos de Solución de Conflictos, sin embargo, en el contexto del ámbito laboral, la responsabilidad de validar legalmente estos acuerdos recae en la alta gerencia, lo cual puede ser cuestionable, ya que puede haber conflictos de interés y falta de imparcialidad en la validación de los acuerdos, lo que puede socavar la efectividad y la credibilidad de la mediación como una herramienta para la resolución de conflictos, es por ello que resulta necesario que los sujetos laborales se encuentren dentro de un ambiente seguro mediante el cual puedan reportar los conflictos interpersonales y así asumir un proceso pleno de mediación.

9. Transparencia: La importancia de la honestidad y la verdad no solo se trata de una cuestión de honor o de principios éticos, sino que también tiene efectos positivos en la eliminación de percepciones exageradas y distorsionadas en las personas, es por ello que, el normalizar la verdad y la honestidad puede llevar a una mayor eficiencia y ahorro de recursos, ya que las decisiones se basarían en información precisa y fiable, ya que la

falta de transparencia y honestidad puede generar desconfianza y escepticismo en los individuos y socavar la credibilidad de la institución o la organización en la que se desempeñan.

10. Universalidad: Los Métodos Alternos de Solución de Conflictos se presentan como una respuesta necesaria para una sociedad cada vez más compleja y diversa, que busca soluciones rápidas y oportunas a las controversias, sin embargo, los principios rectores que rigen estos métodos están en constante evolución y aún se encuentran en proceso de desarrollo, ya que a medida que la sociedad cambia, los MASC deben adaptarse para seguir siendo relevantes y efectivos, por lo que resulta importante estar atentos a cómo se están desarrollando estos métodos, para asegurarse de que realmente están cumpliendo con su objetivo de facilitar la resolución de conflictos de manera justa y equitativa.

A pesar de que existen varias investigaciones que hablan de los elementos que conforman una buena cultura organizacional, pocas hacen referencia directa a la mediación laboral de los conflictos interpersonales, sin embargo, existen muchos elementos que vinculan al sujeto laboral con el mundo del trabajo, lo que demuestra la importancia creciente de la mediación en el contexto laboral actual, aunque no está totalmente normatizada, la necesidad de solucionar conflictos de manera pacífica y justa se hace cada vez más evidente en un mundo cada vez más interconectado. Los MASC poseen la doctrina, la norma y la experiencia necesarias para proporcionar un discurso pacifi-

cador universal que puede ser de gran utilidad en el ámbito laboral, además de que es importante que se fomente y se promueva la adopción de los MASC en las empresas y organizaciones para lograr una cultura organizacional más pacífica, justa y equitativa.

De la misma manera, es apropiado señalar lo que nos manifiesta Gorjón Gómez (2020), acerca de la mediación, en donde nos indica que este medio es generador de felicidad y paz por medio de un acuerdo de mediación, tomando en consideración que estos son los principales valores intangibles de la mediación, los cuales deben ser vistos desde una perspectiva positiva haciéndolos así más valiosos, además de que, la solución de conflictos generará bienestar en las personas derivándose aquello como un intangible de paz y así una correcta calidad de vida

En cuanto a lo expuesto, es claro que es necesario que cada uno de estos intangibles previamente descritos sean aplicados de forma correcta y apropiada dentro del entorno laboral, para que con ello se pueda generar una cultura pacífica en donde se pueda tener la certeza de que cada uno de los conflictos venideros se pueden solventar de la mejor manera, además de tener la certeza de que el ambiente laboral en el cual se encuentran genera un bienestar social y se pueda contemplar un buen vivir dentro de este entorno.

7. PRINCIPIOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIACIÓN

7. PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN

La mediación es un método que busca establecer canales de comunicación entre las

partes involucradas en un conflicto que necesitan una solución sin recurrir al litigio, ya que se trata de un procedimiento alternativo, voluntario y confidencial para resolver controversias transigibles entre personas naturales o jurídicas, con la participación de un tercero neutral, conocido como mediador. (Suárez, 2002)

Por otro lado, La mediación se ha establecido como un proceso necesario antes de recurrir al litigio, con el objetivo de brindar a las partes un espacio donde puedan resolver rápidamente y de manera sencilla sus conflictos antes de llegar a la instancia judicial.

La implementación de la mediación para resolver conflictos laborales implica primero establecer un marco que permita identificar las partes involucradas, sus intereses, los factores contextuales y las posibles soluciones negociadas, siempre respetando los principios de voluntariedad, confidencialidad, imparcialidad, legalidad, eficacia, uniformidad, inmediatez, celeridad, economía procesal, los cuales explicaremos a continuación:

- **Voluntariedad:** La mediación es una opción para resolver conflictos, lo que significa que las partes deben elegir entre el proceso judicial o extrajudicial. Este principio se basa en la voluntad de las partes para llegar a un acuerdo, que, al ser aceptado por ambas partes a través de la firma, se convierte en obligatorio y debe ser cumplido
- **Igualdad:** de acuerdo con el numeral 2 del artículo 11 de la Constitución de la Re-

pública del Ecuador, todas las personas que participan en un proceso de mediación son consideradas iguales y tienen los mismos derechos, deberes y oportunidades, sin importar su situación económica, étnica, género, entre otras características. Esta disposición constitucional garantiza la igualdad entre las partes, lo cual es una ventaja porque evita que la superioridad de alguna de ellas en términos de poder o nivel económico afecte la veracidad del acuerdo alcanzado. Por lo tanto, el mediador tiene la responsabilidad de actuar de manera equitativa para lograr la igualdad entre las partes. (Asamblea Nacional, CRE, 2008)

- **Confidencialidad:** La mediación propicia la creación de un clima de confianza entre las partes involucradas y el mediador, ya que todo lo que se discute durante el proceso debe ser confidencial, aunque las partes pueden optar por renunciar a esta confidencialidad.
- **Imparcialidad:** El mediador tiene la obligación de mantener una postura imparcial y no favorecer a ninguna de las partes que participan en la mediación. Sin embargo, en situaciones donde resulta difícil alcanzar un acuerdo, el mediador puede sugerir o proponer soluciones intermedias, las cuales pueden ser aceptadas o rechazadas por las partes. Cabe destacar que esta acción no debe ser interpretada como un acto de favoritismo hacia alguna de las partes involucradas.
- **Legalidad:** de acuerdo al artículo 45 de la Ley de Mediación y Arbitraje, se establece que, con el objetivo de no ir en contra de los derechos de las partes y terceros involucrados, en caso de que se llegue a un acuerdo, el acta correspondiente deberá incluir al menos una descripción de los hechos que dieron origen al conflicto, una explicación detallada de las obligaciones de cada parte, y las firmas o huellas digitales de los participantes y del mediador. (Congreso Nacional, LAM, 2006)
- **Eficacia:** Este principio, en la mediación se refiere a la protección de los derechos de las partes involucradas mediante la gestión adecuada del proceso por parte del mediador, con el fin de lograr una solución rápida, satisfactoria, efectiva, oportuna y legal que se documentará en el acta del acuerdo.
- **Uniformidad:** El proceso de mediación es un conjunto que abarca desde la solicitud inicial hasta la finalización con la firma del acuerdo y su posterior seguimiento. Aunque se puede posponer una audiencia, es importante que se reanude lo antes posible para evitar perjudicar los derechos y plazos establecidos en el proceso.
- **Inmediación:** El acto de llegar a una solución en un conflicto a través del proceso de mediación se considera un acto protocolar o simbólico, que tiene objetivos bien definidos y precisos para lograr la finalización del conflicto o, al menos, reducir significativamente su duración. Este principio se manifiesta claramente durante la audiencia, que es una parte fundamental del proceso de mediación, y se basa en la interacción constante entre el mediador y las partes involucradas en el conflicto.
- **Celeridad:** La garantía constitucional de la mediación se relaciona con el hecho

de que es una alternativa al proceso judicial, ofreciendo una opción más eficiente debido a que no está tan congestionada como la vía judicial y cuenta con un procedimiento simplificado que permite su prontitud.

- **Economía Procesal:** disminución de recursos utilizados en aspectos administrativos, económicos y emocionales, así como evitar trámites superfluos.

7.2 CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIACIÓN

La mediación, al igual que otros medios para obtener justicia, tiene características específicas que la distinguen y ofrecen una alternativa a la justicia convencional. En esta sección, se enumeran ciertas características que ya se han mencionado anteriormente, resaltando su singularidad como atributos propios de la mediación.

Ahora bien, una de las principales características de la mediación, es que esta se ha considerado como una institución independiente que combina aspectos de la teoría jurisdiccional y la teoría negocial, debido a que la mediación es un método alternativo y autónomo para resolver conflictos que involucra un negocio jurídico. Además, el acuerdo de mediación que se redacta tiene un efecto similar al de una sentencia ejecutoriada y cosa juzgada.

Así mismo, la mediación se distingue por su carácter justo debido a que la resolución del conflicto surge de la voluntad de las partes involucradas, no se limita a la aplicación estricta de la ley como lo haría un juez. Teodoro Pozo (2000), sostiene que la mediación se

centra en la equidad y la honestidad, y no se enfoca en atribuir responsabilidades por lo sucedido, sino en comprender la situación actual para llegar a acuerdos satisfactorios. Otra de sus características es que, la mediación se diferencia de la vía judicial por ser un método rápido y oportuno para la solución de conflictos, evitando los altos costos económicos y el tiempo que conlleva un proceso judicial. Las reuniones entre las partes y el mediador pueden adaptarse a los horarios y necesidades de las partes, lo que muestra la flexibilidad en el proceso de mediación, esta característica es una de las propias de la mediación y destaca su capacidad para adaptarse a las circunstancias y necesidades de las partes involucradas.

La mediación se distingue por ser de naturaleza transigible, lo que significa que las partes involucradas pueden llegar a un acuerdo de manera voluntaria y libre en cualquier ámbito, ya sea laboral, comercial, de alquiler, entre otros, siempre y cuando se respeten los derechos de cada persona, esta característica se complementa con la voluntariedad previamente mencionada y contribuye a que la mediación sea vista como una alternativa para lograr acuerdos y paz, en lugar de ser vista como una vía para litigios. Una de las características fundamentales de la mediación es su transparencia, lo que genera un ambiente seguro y de confianza para las partes involucradas, en donde el mediador tiene la obligación de proporcionar información clara y precisa a las partes, y el proceso de mediación debe tener un comienzo y un final debidamente documentados. Estos documentos se conocen como acta de inicio y acta final, respectivamente,

y su objetivo es dejar constancia y garantizar la transparencia de lo que sucede durante todo el proceso de mediación, asegurando que todas las partes estén informadas y hayan dado su consentimiento.

De acuerdo a lo expuesto en este apartado, se puede concluir que la mediación no solo es una alternativa a la justicia ordinaria, sino que también cuenta con una serie de características que son fundamentales en su función como una vía segura para resolver conflictos entre las partes. Entre estas características se encuentran la transparencia, la naturaleza transigible y voluntaria, y la flexibilidad en cuanto a horarios, que diferencian a la mediación de la justicia ordinaria.

Finalmente, una vez realizado el estudio, es necesario manifestar que la mediación tiene como objetivo la resolución pacífica de los conflictos entre seres humanos, con el fin de transformar las relaciones conflictivas en armoniosas, ya que se busca la justicia social y el bienestar común, y esto implica comprender la misión social del ser humano y trabajar en conjunto para lograr acuerdos satisfactorios para todas las partes involucradas, ya que, en un mundo el cual se encuentra en constante cambio, es necesario buscar nuevas soluciones y sistemas efectivos que solo pueden ser concebidos a través de un conocimiento científico validado y comprobable, sin embargo, es importante ser críticos y cuestionar si realmente estos métodos son innovaciones disruptivas o simplemente un paliativo temporal.

8. CONCLUSIONES

En conclusión, el tema de la inclusión de mecanismos alternativos a la justicia, como la mediación, ha sido ampliamente desarrollado en la República del Ecuador. La normativa vigente reconoce y ampara ampliamente los MARC y se han dado grandes pasos en su implementación, incluyendo su inclusión en la carta magna, la Ley de Arbitraje y Mediación, entre otros. Sin embargo, aún hay conflictos que podrían solucionarse mediante la mediación y un diálogo social efectivo, permitiendo que los usuarios resuelvan sus problemas por sí mismos. A pesar de los beneficios que ofrece la mediación, todavía existe en la sociedad una idea arraigada de litigio y se concibe únicamente la idea de acceder al sistema judicial, lo que impide dar oportunidad a estos mecanismos para resolver conflictos de manera ágil y oportuna.

Así mismo, se debe reconocer la importancia de llegar a un acuerdo justo y oportuno permite que los miembros del equipo se concentren en sus roles laborales y temporalmente dejen de lado sus diferencias para cumplir con su función. Además, al reducir la intensidad de las respuestas emocionales, se crea un ambiente propicio para llegar a un acuerdo racional. No hay duda de que los conflictos no resueltos pueden tener un alto costo para las organizaciones, especialmente cuando se convierten en litigios legales. Por lo tanto, incluir la mediación como una forma de resolver conflictos interpersonales en el lugar de trabajo en la estrategia organizacional es una oportunidad para reducir costos en diferentes escenarios.

Resulta imprescindible que se incluya la mediación como herramienta primordial en el reglamento interno de trabajo, y que se suscriba una cláusula de mediación en el contrato laboral para prevenir conflictos y fomentar un ambiente laboral saludable. La mediación es un recurso valioso que puede resolver muchos conflictos de manera eficaz y justa. La falta de implementación de la mediación en las universidades privadas del Azuay puede resultar en un ambiente laboral tóxico y en conflictos prolongados que pueden ser costosos tanto en términos de tiempo como de recursos. Por lo tanto, es crucial que se promueva el uso de la mediación como una forma de reducir los costos asociados con los conflictos no resueltos y mejorar la calidad del trabajo en las universidades privadas.

Por último, se hace necesario considerar cómo integrar la mediación dentro de la productividad laboral en las Universidades privadas del Azuay, para lo cual se podría requerir ciertas habilidades personales o procesos de formación para lograr este objetivo, además, es importante incluir estrategias adicionales a las reguladas por el Estado ecuatoriano. Estas estrategias podrían incluir la selección cuidadosa de individuos competentes en habilidades de mediación, en colaboración con el área de talento humano, y la formación para el desarrollo de competencias básicas de mediación.

9. TRABAJOS CITADOS

Acosta, J. M. (2011). *Cómo tratar con personas conflictivas: Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones in-*

- terpersonales*. Profit Editorial.
- Asamblea Nacional, CRE. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*. Registro Oficial 449 de 20-oct-2008. <https://www-fielweb-com.vpn.ucacue.edu.ec/Index.aspx?157Rabf6ik65998#app/buscador>
- Cobo Ordoñez, A., & Mesías Vela, M. P. (2018). Med-arb, arb-med y arb-med-arb a la luz de la legislación ecuatoriana. *Revista USFQ*, Vol. 5. <https://doi.org/10.18272/lr.v5i1.1216>
- Congreso Nacional, LAM. (2006). *LEY DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN Y SUS REFORMAS*. Registro Oficial 417 de 14 de diciembre de 2006. <https://www.funcionjudicial.gob.ec/www/pdf/mediacion/Ley%20de%20Arbitraje%20y%20Mediacion.pdf>
- García, G. S. (2008). LA TEORÍA DEL CONFLICTO. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, XI(núm. 22), 29-43. <https://www.redalyc.org/pdf/876/87602203.pdf>
- Gómez, F. G., & Adame, M. (2015). CLAUSULAS MED/ARB SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CIUDADANIZACIÓN DE LA JUSTICIA. *LETRAS JURÍDICAS*, núm. 10.
- Gorjón Gómez, F. (2015). Teoría de la Impetración de la justicia. Por la necesaria ciudadanía de la justicia y la paz. *Comunitania. Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 0(10), 113. <https://doi.org/10.5944/comunitania.10.7>
- Gorjón Gómez, F. J. (2019). Mediador y facilitador; El mediador profesional del acuerdo, el facilitador profesional del perdón. *Revista Juris Poiesis*, 22(28), 229-252. <https://doi.org/10.5935/2448-0517.20190012>
- Gorjón-Gómez, F. (2017). *MEDIACIÓN SU VALOR INTANGIBLE Y EFECTOS OPERATIVOS. "Una visión integradora de los métodos alternos de solución de conflictos"* (TIRANT LO BLANCH).
- Gorjón-Gómez, F. (2020). LA MEDIACIÓN COMO POLÍTICA DE BIENESTAR. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 6(12), 67-83. <https://doi.org/10.29105/pgc6.12-4>
- Gorjón-Gómez, F., & Valdés-Espinosa, E. (2020). Análisis de la creatividad de la Mediación. *Revista Ciencia Jurídica y Política*, 6(12), 14-27. <https://doi.org/10.5377/rcijupo.v6i12.11170>

- Lederach, J. P. (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*. <https://professorbellreadings.files.wordpress.com/2017/10/the-little-books-of-justice-peacebuilding-john-lederach-the-little-book-of-conflict-transformation-good-books-2014-1.pdf>
- Medina R., R. G. (2007). DIFERENCIAS ENTRE MEDIACION Y CONCILIACION. *Conciliando. Revista especializada en Conciliación*, 946-970. <https://limamarc-revista.blogspot.com/2007/12/diferencias-entre-mediacion-y.html#:text=El%20proceso%20de%20mediaci%C3%B3n%20se,a%20cada%20parte%20lo%20suyo.>
- Montealegre, R. (2007). La solución de problemas cognitivos, una reflexión cognitiva sociocultural. *Avances en Psicología Latinoamericana*, Vol. 25(n. 2), 20-39. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-472420070002000003&script=sci_abstract&lng=es
- Muñoz, F. (2001). *Instituto de la Paz y los Conflictos de la Universidad de Granada*.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Décimo tercera edición). McGraw-Hill Companies Inc. https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf
- Pozo, T. (2000). *Resolución Alternativa de Conflictos*. Cuenca: Talleres Gráficos de la Universidad del Azuay.
- Quintero de Moya, H. (2020). Manual de Mediación Penal, Civil, Familiar Y Justicia Restaurativa. México, Tirant lo Blanch. *Estudios de paz y Conflictos*, 03(5). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/183/1832261011/html/>
- Segarra Faggioni, P. M. (2010). *La mediación en las controversias individuales de trabajo en el cantón Loja, desde la implementación del sistema oral hasta el año 2008* [Maestría en Derecho Procesal, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2246/1/T0852-MDE-Segarra-La%20mediaci%C3%B3n%20en%20las%20controversias.pdf>
- Suárez, G. (2002). *Curso de Conciliación* (Ediciones Doctrina y Ley LTDA).
- V. Edvicion, L., & Malone, M. S. (2000). *El capital intelectual. Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa* (ed. Gestión 2000, p. 17).

Cristian Hernan Pulla Castillo

Abogado de los tribunales de justicia del Ecuador por la Universidad Católica de Cuenca de Ecuador. Master en Derecho Constitucional con Mención en Procesal Constitucional por la Universidad Católica de Cuenca de Ecuador. Correo electrónico: cpullac@ucacue.edu.ec