



Resolución de conflictos – estrategias a emplear en pymes en la ciudad de Guayaquil

MSc. Raúl Ruperto Silva Idrovo

raul.silvai@ug.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-0490-271X>

MSc. Fanny Nefertiti Pino Moran

fanny.pinom@ug.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-3223-623X>

Ing. Demetrio Oswaldo Gonzalez Silva

demetrio.gonzalezs@ug.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-9881-4309>

Universidad de Guayaquil. República del Ecuador

RESUMEN

Los conflictos son algo habitual en el ser humano. La solución de estos conflictos a lo largo de la historia ha ido cambiando de acuerdo a la evolución de las sociedades. Así en el pasado los conflictos generalmente se solucionaban gracias a la intervención de un personaje respetado (ancianos, jefes de las tribus, sacerdotes, etc) de la comunidad que ayudaba a solucionar las controversias entre los miembros de su comunidad. La PYMEs en la ciudad de Guayaquil, ha evolucionado introduciendo aspectos legales y en orden, observándose una gran innovación en la resolución de conflictos y otras alternativas de solución, con los que se han remediado muchos problemas en menos tiempo y con menos costos que en los procesos judiciales. Se analizan los antecedentes investigados, que son documentos que sirvieron como sustento para realizar el trabajo, además, se explican las diferentes teorías relacionadas con el tema, su fundamentación bibliográfica y la interpretación que hace el autor. Se detalla, además, la metodología de la investigación que a su vez, muestra los diferentes aspectos, desarrollo de la investigación de mercado, y el cálculo de la población y muestra, que permite obtener datos específicos sobre el problema y la solución.

Palabras claves: *conflicto; solución; empresa; problemas; talento humano*

Correspondencia: raul.silvai@ug.edu.ec

Artículo recibido 3 noviembre 2022 Aceptado para publicación: 3 diciembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Silva Idrovo , M. R. R., Pino Moran , M. F. N., & Gonzalez Silva , I. D. O. (2022). Resolución de conflictos – estrategias a emplear en pymes en la ciudad de Guayaquil. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(6), 8272-8295. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3996

Conflict resolution – strategies to be used in SMEs in the city of Guayaquil

ABSTRACT

Conflicts are common in humans. The solution of these conflicts throughout history has been changing according to the evolution of societies. Thus in the past conflicts were generally resolved through the intervention of a respected person (elders, tribal chiefs, priests, etc.) of the community who helped resolve disputes among members of their community. The PYMEs in the city of Guayaquil have evolved by introducing legal and orderly aspects, observing a great innovation in the resolution of conflicts and other alternatives of solution, with which many problems have been remedied in less time and with less costs than in the proceedings. We analyze the antecedents investigated, which are documents that served as sustenance to carry out the work, in addition, explain the different theories related to the subject, its bibliographic basis and the interpretation that the author makes. It also details the research methodology which, in turn, shows the different aspects, the development of market research, and the calculation of population and sample, which allows to obtain specific data on the problem and the solution.

Keywords: *conflict; solution; company; problems; human talent*

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas juegan un papel fundamental en la economía, pues gracias a ellas se satisfacen las diferentes necesidades del ser humano, sin embargo cualquier compañía sin importar su tamaño o razón social, afrontan en el desarrollo de sus actividades diferentes problemáticas internas y externas, es el caso de los conflictos laborales, estos aparecen en cualquier circunstancia dentro de las compañías y en cualquier lugar del mundo, pues es de saberse que los conflictos hacen parte del ser humano, pues cada individuo siempre afrontará conflictos internos que al exteriorizarlos provocan dificultades en su entorno, esto conlleva a desestabilizar el clima organizacional y las relaciones laborales, lo cual entorpece el desempeño de los trabajadores.

Este método de solución fue variando con los años, de acuerdo a la complejidad de los conflictos, hasta llegar a solucionar las disputas de toda índole por la vía judicial, entregándole a un tercero la capacidad de resolver los conflictos, congestionando los tribunales y favoreciendo al carácter litigante de los abogados, que necesariamente aconsejaban el uso de la autoridad para solucionar hasta las controversias más pequeñas que muchas de las veces podrían ser resueltas mediante el diálogo y la comunicación entre las partes en disputa.

En el Ecuador, al igual que en muchos países del mundo, el sistema judicial se ha visto desbordado por el número de causas que se presentan, tornando a la justicia lenta e incrementando los costos a las personas y empresas que desean resolver sus conflictos, además de la pérdida de tiempo en largos litigios sobre todo para las empresas que lo que más necesitan es celeridad en sus procedimientos y operaciones

DESARROLLO

El Ecuador registra un importante número de Pymes, siendo estas las primeras que recurrieron a los procesos de Mediación con sus contrapartes. Según información proporcionada por la (Función Judicial del Ecuador, 2016) en la actualidad se han aprobado 68 centros de Mediación en el Ecuador, 10 de los cuales funcionan en la ciudad de Guayaquil, realizando una labor que ayuda a los procesos de administración de justicia para que sean más rápidos y eficientes. A pesar de ello, su funcionalidad no está bien promocionada en las empresas medianas y pequeñas del puerto principal del Ecuador, dejando a merced de la ética de los abogados, la asesoría en la resolución de conflictos.

Hay que reconocer que los costos de Mediación, tienen una tabla porcentual y por tanto no son bajos, mucho menos gratuitos, pero su practicidad y eficiencia está comprobada, por lo que se destaca que siempre será la mejor opción, según lo observado en otros estudios como el realizado por (Recalde, 2016) en los que demuestra la celeridad de los mismos.

Cuando se habla de conflictos es primordial saber los orígenes, en general estos surgen de creencias, valores y la educación que las personas hayan tenido a lo largo de su vida, pero también depende de los intereses u objetivos que la persona tenga dentro de la compañía, dado que a veces esto provoca que tenga comportamientos ajenos a los que realmente tendría, solo en pro de alcanzar lo que desea. El conflicto es un proceso que es originado por un individuo que se siente agobiado o frustrado por otro, donde éste siente que son afectados sus intereses personales, y ocasiona una situación de incompatibilidad donde cada individuo busca defender su posición y sus objetivos. Es por ello que los conflictos laborales se toman como una problemática perjudicial para la empresa y es por eso que en la actualidad están procurando mantener un clima organizacional equilibrado.

Implementar estrategias de resolución de conflictos como métodos alternativos de solución entre empleados en PYMES en la ciudad de Guayaquil.

Los conflictos laborales hacen parte del desarrollo del clima organizacional en una compañía, sin embargo, es de saber que este influye directamente en las personas que trabajan en dicho lugar y hace parte de su personalidad y de la manera cómo se afrontan diferentes situaciones y circunstancias en la vida. Es así como antes de hacer referencia a los conflictos laborales y todo lo que ello implica, se describirá su origen y su efecto en cada persona.

REVISIÓN LITERARIA

Conflicto

García (2011) acota lo siguiente: “El conflicto es un fenómeno natural en toda sociedad, es decir, se trata de un hecho social consustancial a la vida en sociedad. Así mismo, las disputas son una constante histórica, puesto que han comparecido en todas las épocas y sociedades a lo largo de los tiempos. Incluso, el cambio social que determina toda la dinámica de la vida de los seres humanos es una consecuencia que debe ser imputada de modo mayoritario, aun cuando no de manera absoluta, al conflicto.” (p. 29).

El conflicto es un fenómeno natural en toda sociedad, es decir, se trata de un hecho social consustancial a la vida en sociedad. Así mismo, las disputas son una constante histórica, puesto que han comparecido en todas las épocas y sociedades a lo largo de los tiempos. Incluso, el cambio social que determina toda la dinámica de la vida de los seres humanos es una consecuencia que debe ser imputada de modo mayoritario, aun cuando no de manera absoluta, al conflicto.

El conflicto puede ser afectado o tratado a través de la desaparición, la negociación, la absorción, la eliminación o la subordinación. En la desaparición, por sustracción de materia no hay conflicto, ya que uno o ambos intereses enfrentados, cuando no los mismos grupos sociales, se han extinguido o perdido vigencia.

Tipos de conflictos

Debido a la gran variedad de situaciones que pueden generar diferentes tipos de conflictos, es muy difícil establecer una clasificación de los mismos que satisfaga las percepciones de todos. Sin embargo, se han tomado en cuenta los aportes de dos autores para establecer una clasificación que cumpla con los objetivos de este trabajo, de esta manera los clasificaremos de acuerdo a su alcance o sus efectos, y de acuerdo a su contenido.

Los conflictos de acuerdo con su alcance o sus efectos.

Morton Deutsch (1969) (citado en Torregrosa y Crespo, 1984) propone una clasificación en la que diferencia los conflictos de acuerdo con los efectos que estos producen. Estos efectos se consideran tomando en cuenta la totalidad del proceso conflictivo y no solo una parte de los mismos:

- Conflictos constructivos. Son los conflictos cuyos resultados son beneficiosos para todas las partes. El bien mayor para el mayor número posible.
- Conflictos destructivos. Son los conflictos en los cuales los resultados solo se perciben favorables para alguna de las partes y necesariamente causan una pérdida para el resto de partes. Son conflictos en la que todas las partes pierden y que el objetivo final es evitar pérdidas propias y causar pérdidas en la otra parte.

Los conflictos de acuerdo a su contenido.

Moore (1994) realiza una interesante clasificación de acuerdo a la fuente que genera el conflicto:

- Conflictos de relación. Son los que surgen entre las personas debido a: emociones fuertes, falsas percepciones, escasa o falta de comunicación o conductas negativas repetidas. Estos conflictos también son llamados irreales ya que se producen incluso sin que haya una causa objetiva que los desencadene.
- Conflictos de información. Se producen por información falsa, falta de información, interpretación diferente de la información, etc.
- Conflictos de intereses. Son los que se producen por necesidades incompatibles o percibidas como tales. Pueden ser sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera cómo el conflicto debe ser resuelto) o psicológicos (percepciones de confianza, respeto, etc.). Es necesario un acuerdo en los tres niveles para la satisfacción completa.
- Conflictos estructurales. Son causados por estructuras opresivas de relaciones humanas, muchas de las veces ajenas a la gente en conflicto. Desigual poder o autoridad, control desigual de recursos, condiciones geográficas (distancia o proximidad), tiempo, estructuras organizativas, etc.
- Conflictos de valores: Causados por una incompatibilidad de creencias o diferencia entre las mismas. Los conflictos surgen cuando unos tratan de imponer por la fuerza su conjunto de valores por sobre los de otros.

Estrategia de resolución de problemas

Es una estrategia que persigue la colaboración y la conciliación. Esta estrategia genera los mayores resultados conjuntos, permite el compromiso con el acuerdo y mejora las relaciones interpersonales. Existen varios momentos claves que posibilitan la aparición de la estrategia de solución de problemas:

- a) al inicio de la interacción mediante la identificación del problema,
- b) a la hora de proponer alternativas y soluciones al conflicto, y
- c) en la fase final del proceso negociador. (Sastre, G. Y Moreno, M., 2002)

Cuando la gente se enfrenta a un conflicto, tiene un número limitado de medios para intentar resolver sus disputas. Los desacuerdos, problemas y conflictos pueden surgir,

prácticamente, en cualquier relación. Normalmente afrontamos dichas situaciones de manera informal. En primer lugar, la gente puede tratar de evitar a la otra parte por distintas causas: el malestar producido por el conflicto, porque no considera que el problema es suficientemente importante, porque no tiene poder para cambiar la situación, porque no cree que la situación pueda mejorar o porque no está, todavía, dispuesto a negociar.

Cuando no es posible seguir evitando el conflicto, o las tensiones son tan fuertes que nos permiten continuar igual, se tiende a utilizar la discusión informal para solucionar problemas. En la vida cotidiana, la mayor parte de nuestros desacuerdos se solucionan mediante este procedimiento, o bien logrando acuerdos que satisfacen más o menos, a las distintas partes implicadas, o bien abandonando el asunto porque carece de interés, o no tiene solución.

Criterios para a resolución de conflictos

La gente emplea ciertos comportamientos, normas, procedimientos e instituciones en un intento de resolver el conflicto ya sea con métodos basados en los intereses, en el derecho o en el poder.

El marco de referencia en el que se integra el amplio conjunto de estilos, estrategias y procedimientos mencionados se apoya en los trabajos de Ury, Brett y Goldberg (1988), que inauguraron el campo del diseño de sistemas de disputas (dispute system design) con sus investigaciones sobre los procedimientos de reclamaciones empleados en la industria minera. Sus investigaciones revelaron tres orientaciones para la resolución de los conflictos: los intereses, el derecho y el poder. Los modelos basados en los intereses (interest-based) intentan reconciliar los intereses subyacentes de los disputantes, los modelos basados en el derecho (rights-based) determinan quién tiene razón según unos criterios de comportamiento aceptados y los modelos basados en el poder (power-based) se centran en determinar qué parte tiene más poder y son coercitivos por naturaleza.

Etapas del Conflicto Laboral en las Empresas

1. **Contraposición o potencial incompatibilidad.** En la actualidad surgen este tipo de conflictos, cuando en las compañías se presenta una comunicación inadecuada, o cuando en la organización la estructura no está bien definida, en cuanto a funciones, niveles de autoridad, pero también se presenta cuando hay comportamientos

personales como voz irritante, grosería al responder, carácter fuerte, lo que puede ocasionar un conflicto posterior que sea manifestado.

2. Conocimiento o personalización. En esta etapa se siente el desarrollo del conflicto, es decir da sus primeros frutos representados en acciones contundentes que comienzan por deteriorar relaciones y funciones de los trabajadores de las empresas.
3. Intensión. En esta etapa el conflicto ya ha tomado vuelo y se ve la incidencia en la eficiencia de los trabajadores, y las consecuencias que esto conlleva como el mal desarrollo de sus actividades, discusiones en tonos altos e interrupción de las jornadas laborales.
4. Comportamiento. En esta etapa del conflicto se evidencia la oposición de los individuos y hay agresiones fuertes, como el declive del buen funcionamiento de la compañía, lo que conlleva problemáticas que pueden afectar a la empresa.
5. Resultados. Las consecuencias de un conflicto laboral dependen sustancialmente, como las personas y el líder lo han manejado, pues pudo tomarse como una oportunidad de mejoramiento y/o del desempeño del grupo o pueden perjudicar al mismo.

Figura 1.

Etapas del Conflicto Laboral en las Empresas



Fuente: Alvarado Hoyarse O. (2000). Administración de personal: aproximación al campo educativo, lima.

Los medios alternativos de solución de conflictos

Los medios alternativos de resolución de conflictos representan el método humano de resolución de conflictos. Para su formación, han contribuido simultáneamente diferentes ciencias como: el derecho, la psicología, la sociología, la economía, y otras disciplinas.

Para los juristas, la tarea de identificar las controversias que tienen implicaciones jurídicas es una tarea constante, pues ello demuestra la participación del derecho en su resolución. Por lo tanto, siempre existirán desacuerdos, juicios y disputas. Aunque no existe un término universalmente aceptado, los términos ampliamente utilizados en la fe siguen siendo controvertidos.

La Constitución de la República del Ecuador vigente, aprobada en referéndum el 28 de septiembre de 2008, especifica en el Capítulo 4, Sección 8, respecto de los medios alternativos de solución de controversias, cuando dispone en su Artículo 190: sobre arbitraje, mediación y otros procedimientos alternativos de resolución de conflictos. Estos procedimientos se aplicarán de conformidad con la ley, respecto de las materias de naturaleza que puedan ser infringidas. Esta disposición se encuentra contenida en más de veinte leyes del Ecuador: hidrocarburos, seguridad social, y el Código Procesal Penal, en materia de litigio privado, contratación pública, seguros, propiedad intelectual, bolsa de valores, valores, etc., así como los tratados internacionales que, en virtud de un deber constitucional, se convierten en ley de la República, como sucede con las leyes de libre comercio a las que se suscribe.

Antes del cambio de siglo, la administración judicial sufría una innegable crisis administrativa en el sistema judicial debido a la formación de una cultura del litigio que provocaba hacinamiento en juzgados, retrasando la emisión de decisiones y planteando problemas económicos y morales (Lesny, 2017, pág. 17). Los costos de las operaciones judiciales, ya que la reforma judicial se ha vuelto necesaria debido al aumento en el número y complejidad de las operaciones existentes. Por eso, a fines del siglo XX, contrariamente a la vieja tesis del monopolio estatal, la incompetencia para resolver disputas implicaba que los particulares podían plantear sus problemas a un tercero. Medios imparciales o alternativos, siempre que no entren en conflicto con la opinión pública. orden y buenas costumbres, permitiendo así no sólo la judicatura inteligente sino también facilitando el acceso del público físico.

Generalmente se cree que los MASC sirven para solventar los problemas que tiene la administración judicial, dejando como segunda opción el acceso a estos, sin embargo, los MASC deben ser considerados como la primera opción al momento de resolver un conflicto e indistintamente de lo que pueda suceder judicialmente, la decisión de las partes de si acceder a medio u otro debe estar basado en la celeridad, eficacia y economía que representa para ellos.

La implementación de los MASC no pretende eliminar o desplazar el aparato judicial, sino proporcionar nuevas formas de resolver conflictos existentes, para crear más opciones para la gestión de los problemas que pueden generarse por diferencias en la relación laboral. El trabajo del poder judicial implica la convivencia de la justicia, que suprima el monopolio estatal de la administración judicial - que es una de las causas de la crisis judicial –.

De acuerdo con la guía de Metodologías específicas de intervención de la Universidad Abierta y a Distancia de México, para definir los MASC se puede plantear la pregunta: ¿Cuáles son las alternativas? La respuesta que se le da significa que tiene que ver con procedimientos legales o judiciales. Sin embargo, no tiene sentido (2020, pág. 15), pues de igual manera podemos demostrar que este proceso puede ser sustituido en términos de conciliación, conciliación, arbitraje, etc. Esta irracionalidad merece un cierto grado de distinción o análisis con el que percibimos la existencia de medios alternativos al proceso de habilitación o resolución de conflictos. Existencia de medios o métodos para resolver o resolver controversias jurídicas.

Por su parte, Osvaldo Gozaini (1995, pág. 15) enfatiza que el proceso judicial y la autodefensa se pueden resolver, y la persona no se resuelve a partir de la palabra. Así mismo, que la palabra "alternativo" tiene diferentes significados, desde cambiar las acciones o hacer algunas cosas y otras continuamente. Distribuir algo entre personas o cosas que se han vuelto más tarde; Cambiar sitios que ocupan las condiciones promedio o detalladas para la relación; de todas formas, lleva implícita la intencionalidad de cambiar lo que se supone es lo regular.

Clases de MASC

Hay varios métodos de resolución de conflictos. Los más comunes son:

- La transacción
- la negociación

- la conciliación
- la mediación
- el arbitraje

El laudo se utiliza en los tribunales estatales de muchos países de América Latina, como Argentina, Perú, Ecuador, Venezuela y otros (Montaño, 2013, pág. 8).

Otros estilos de resolución de conflictos se denominan medios alternativos de resolución de conflictos, lo que en tal carácter implica que son métodos alternativos de resolución de conflictos para la administración pública. Sin embargo, esta ventaja se desvanece con la introducción de estos métodos en la estructura legal y judicial del estado (Montaño, 2013, pág. 22).

La Transacción

Es un contrato en el que las partes se comprometen a resolver las controversias por acuerdo mutuo y definitivo, antes o después del inicio de los procedimientos civiles, laborales o administrativos. En el ámbito laboral, se denomina mediación y no es posible invocar derechos y motivos específicos. Pero si hay un procedimiento normal la ley ya no es cierta (Jarrín, 2018, pág. 33).

Como cualquier contrato, sólo puede ser celebrado por una persona competente que también puede disponer de los elementos contenidos en la transacción. Un representante extrajudicial o apoderado no podrá negociar sin un permiso especial que especifique las reglas, derechos y procedimientos con los que pretende negociar (Jarrín, 2018, pág. 44). Una transacción o mediación produce el efecto de un juicio ejecutado sobre el valor de la cosa. Por tanto, cuando esté disponible con anterioridad a la presentación, podrá ser impugnada como excepción cautelar u obligatoria; El juicio, previa notificación al juez, concluirá con auto de cumplimiento de sus disposiciones.

La Negociación

De acuerdo con Juan García Montufar, la negociación es un método de resolución de conflictos en el que las partes intentan convencerse mutuamente de que su percepción de una situación particular es correcta. Aunque a menudo se describe la negociación como una confrontación entre las dos partes, las tendencias actuales describen la negociación como un proceso en el que prevalece el trabajo en equipo, denominado "negociación cooperativa". En otras palabras, se ha redefinido la negociación,

catalogando el conflicto como un problema común que ambas partes resolverán trabajando en equipo (García J. , 2019, pág. 13).

En ese sentido, la negociación se presenta como la solución conjunta de problemas. Negociar es centrarse en los intereses o necesidades de la otra parte para intentar satisfacerlos, este método está enmarcado en la autocomposición, ya que en todo momento las partes están interviniendo y decidiendo sobre lo conveniente.

Luis Miguel Díaz, director Mexicano del Centro de Resolución de Controversias México-Estados Unidos establece que cuando se trata de negocios, la idea de beneficios para todos cobra cada vez más importancia en los medios de comunicación para que las empresas no sólo compitan, sino que también eviten que desaparezcan. El concepto de negociaciones basadas en intereses fue articulado en un documento elaborado por el gobierno con el objetivo de influir en las negociaciones de la Unión (Díaz, 2018, pág. 22). En contraste con la mentalidad de lucha de clases, donde un lado quiere ganar a expensas del otro, con una nueva forma de pensar, la empresa no solo compite, sino que también sobrevive manteniendo los puestos de trabajo y la gestión. La negociación basada en intereses es un proceso de resolución de problemas basado en principios que apunta a lograr resultados efectivos y mejorar las relaciones humanas entre los negociadores; Y diferente a las negociaciones tradicionales.

En cuanto a la actitud hacia la negociación en las negociaciones tradicionales, ambas partes mantienen la confidencialidad de la información importante y adoptan puntos de vista extremos para obtener concesiones de la otra parte. En el proceso basado en intereses, cada parte escucha los intereses de la otra y luego trabaja para satisfacer tantos intereses como sea posible.

La Conciliación

Es una herramienta de resolución de conflictos que se basa en la comunicación entre las partes y el intercambio de ideas para resolver disputas. En este proceso, las partes son asistidas por un tercer perito llamado mediador por la ley.

Una vez resuelta la controversia, las partes manifiestan su consentimiento al procedimiento de conciliación, cuyos efectos se igualan en sentencia judicial como ventaja ejecutiva, y se convierte en un procedimiento judicial. La primera permite, en su caso, el incumplimiento del contrato, y puede hacerse valer por la vía judicial. El segundo

punto de vista establece que las disputas relacionadas con el conflicto, una vez resueltas, no pueden ser discutidas en otra parte.

De acuerdo con Jorge Gil Echevery (2011, pág. 25) , se puede establecer la conciliación con un MASC, entendiendo que:

“La conciliación es un método alternativo de solución de controversias, judicial o extrajudicial, mediante el cual las partes buscan un acuerdo, un acuerdo per se, respecto de sus diferencias de naturaleza contractual o extracontractual, para lo cual recurren a la asistencia y conciliación de un tercero llamado mediador [...].”

En otras palabras, la conciliación es un mecanismo alternativo de resolución de conflictos que va más allá del acuerdo, por lo que se convierte en una especie de institución jurídica desde que se dispone de la presencia de uno o más partidarios involucrados en llegar a un acuerdo. Lo cual es diferente del arreglo y el arbitraje.

Por su parte, Franklin García (2004, pág. 15) define la conciliación como una suerte de “justicia propia” en la que las partes, en todo o en parte, resuelven sus diferencias, con la ayuda de un tercero llamado “conciliador” que puede ser privado o puesto por el estado, cuyo efecto es similar al de una sentencia judicial ejecutoriada. Se ha incluido un MASC con estas características en el método alternativo de evaluación, con el fin de frenar la carga de la tradicional administración de justicia, que ya ha provocado una crisis por obstrucción patológica, y que espera sea justa y equitativa en una manera oportuna. De acuerdo con el Jurista ecuatoriano Alberto Wray (1994, pág. 22) la conciliación a menudo se incluye en las reglas de procedimiento como un poder que deben tener los jueces, en cualquier momento durante un juicio o antes del inicio de un período de prueba. Invita a las partes a la mediación para intentar hacerlo. Obtención de un conciliador que pueda proponer fórmulas que considere razonables a las partes para satisfacer sus necesidades.

La conciliación se distingue de la negociación en que un tercero, designado por las partes, interviene para ayudarlas a encontrar una solución a la disputa. Sin embargo, el tercero no tiene autoridad para tomar decisiones, sus propuestas no son vinculantes para las partes, que en última instancia son libres de llegar a un acuerdo para poner fin a la disputa.

Se puede resumir que la conciliación es una de las herramientas que ofrece el Estado como alternativa para la resolución de conflictos judiciales. Esto significa que los individuos resuelven las disputas que afectan sus derechos existentes, fuera de los tribunales, buscando un acuerdo en lugar de a través del proceso iniciado.

La Mediación

La mediación como sistema alternativo de resolución de conflictos, es un sistema que permanecerá siempre en relación recíproca entre las partes, y su objetivo principal es abrir un nuevo horizonte. Pretende transformar una cultura de confrontación y desacuerdo en una cultura de paz a través de consenso. Se estableció sobre la base del respeto a los valores superiores que la sociedad debe orientar, es decir, la libertad, la igualdad, la fraternidad, el ejercicio y el respeto de los derechos humanos como base de la convivencia de las personas. Sujeto, de acuerdo con los principios de igualdad y justicia a favor de las partes.

Armando Castanedo Abay (2009, pág. 25) establece que.

“La mediación se define de manera más simple, ya que es más fácil de entender, esto significa que usted es responsable de resolver sus disputas. Es un proceso en el que el mediador te ayuda, facilitando de una manera privada e informal, a pensar y tratar de resolver un conflicto o conflicto interpersonal. El mediador no es un juez y no decide quién es culpable o inocente. El proceso de mediación es flexible y le permite encontrar sus necesidades más importantes con el corredor”.

Entendemos que mediación es un proceso de negociación, bajo la supervisión de un tercero neutral y sin poder de decisión, para buscar soluciones satisfactorias. La reconciliación brinda una oportunidad para que las víctimas y los mediadores escuchen, desde un punto de vista imparcial, su historia (el hecho de que cuando los temas se vuelven realidad subjetiva) para evaluar si pueden diseñar estrategias de consenso y lograr lo que le dicen que necesitan y acompañarlos en estas operaciones, apoyen o no su lucha.

La mediación puede ser una estrategia de resolución de conflictos entre el acuerdo y la cooperación y su objetivo es pasar de un enfoque individualista a métodos más progresivos de resolución de conflictos. Lo interesante de este proceso es que muestra

la importancia de los intereses en las disputas, y con un buen análisis por parte de cada parte se puede encontrar una solución que satisfaga a ambas partes.

Los fines y objetivos de la mediación han sido establecidos por varios autores conocidos y reconocidos. El autor de esta investigación asume los criterios de Dupuis (2001, pág. 29) al organizar diferentes visiones doctrinales sobre el tema. Por tanto, se consideran objetivos de la mediación los siguientes:

- Reducir la competencia y establecer una comunicación efectiva.
- Ayudar a las partes a comprender sus propias necesidades e intereses y las necesidades de los demás. Descubre los verdaderos intereses de cada parte.
- Plantear y aclarar cuestiones que se pasan por alto o se subestiman. Ayudar a las personas a dar forma a los conflictos y comunicar nuevas ideas.
- Ayudar a reformular las propuestas en términos aceptables y a controlar las solicitudes poco realistas. Comprobar que se aceptan nuevas propuestas.
- Redacción de acuerdos que aborden temas actuales y protejan relaciones futuras.

En el Ecuador utilizar los MASC se remonta al año 2008 de la Constitución de la República del Ecuador, en la cual en su Artículo 190 se promulgó los MASC. Teniendo como antecedente, no solo la actual Constitución, si no, también la Ley de Arbitraje y Mediación que data del año 1997, publicada en el Registro Oficial No. 145, del 4 de septiembre de 1997, y esta materia se encuentra regulada Constitucionalmente de acuerdo con la creciente necesidad de acceso a estas sociedades, con los MASC, debido a la alta tasa de conflictos que existen.

El Arbitraje

El arbitraje, en el lugar de trabajo, es un sistema para resolver los conflictos colectivos de trabajo que se suscitan entre los trabajadores o sus asociaciones y los empleadores, evitando así los procedimientos judiciales (Davalos, 2017, pág. 36). Mediante este procedimiento, las partes deciden voluntariamente someterse a un tercero neutral y aceptar la solución aplicable al litigio objeto de controversia, lo que se denomina “resuelto”.

El jurista Juan Diego Sánchez (2020, pág. 45), establece que existen dos tipos de arbitraje, el que se da en derecho y el que se da en equidad, La principal diferencia entre estos métodos es que, en la liquidación, cuando nos encontramos con el arbitraje legal, se presenta el arbitraje cuya resolución ha sido adoptada sobre la base de normas jurídicas

o el árbitro, para dictar la sentencia correspondiente, apoyo jurídico y promoción. Por otro lado, el arbitraje igualitario se basa en la resolución de la disputa basada en una decisión estimulada por un sentido de equidad, a través del verdadero conocimiento y comprensión del árbitro, que no siempre entra en conflicto con las reglas del tribunal. disposiciones de la ley. Las partes podrán, a su discreción, decidir cuál de estas modalidades será el modo de disputa, a falta de acuerdo, la ley de arbitraje determina que siempre será lícito. La resolución de conflictos no equivale a renuncia, pues, ya se ha establecido que los derechos laborales son inalienables y, al mismo tiempo, existe un margen de acción.

El arbitraje, al igual que la mediación, son los MASC de mayor acceso, no solo por su facilidad, sino que han sido los métodos a los que se les ha dado la mayor parte de promoción y publicidad.

Materias sujetas a arbitraje por arbitraje laboral

En materia de derecho de trabajo, notamos una serie de problemas que podrían ser objeto de este procedimiento:

- Solución de conflictos derivados de la aplicación o interpretación de los convenios colectivos, regulados específicamente por el artículo 294 # 4 del Código Orgánico General de Procesos y Art. 470 del Código de Trabajo. Esta disposición determina la posibilidad de crear este procedimiento para resolver los conflictos colectivos derivados de la aplicación e interpretación de los convenios colectivos. Cabe señalar que esta solución tiene el mismo efecto que un convenio colectivo.
- En el curso de consultas con los representantes de los trabajadores sobre las condiciones de este movimiento geográfico colectivo, realizar ajustes sustanciales a las condiciones de trabajo y suspensión, reducción del tiempo de trabajo y extinción de la relación laboral por causas económicas.
- La bonificación se adopta para resolver las desviaciones en los procedimientos de cobro de las comisiones generales
- Solicitudes de voto, salvo denegación de registro, sus solicitudes pueden presentarse directamente ante la justicia social.

Conflictos laborales en Ecuador

En el contexto ecuatoriano, teniendo en cuenta los intereses discutidos, un conflicto laboral se cataloga como colectivo cuando el tema en discusión se encuentra dentro del

ámbito jurídico de toda la comunidad que opera dentro o alrededor de una determinada organización (Pever, 2022, pág. 14). Conflictos personales cuando el asunto en discusión afecte el ámbito jurídico. La condición de uno o más factores. El derecho laboral ecuatoriano rige los conflictos laborales colectivos e individuales. Según la legislación ecuatoriana, las causas más comunes de los conflictos laborales son: despido, consentimiento, despido y terminación anticipada. Una expulsión es un aviso por el cual una de las partes comunica a la otra su intención de desistir del contrato de trabajo. Este aviso debe ser proporcionado antes y con los procedimientos requeridos por la ley.

Los conflictos laborales colectivos representan la necesidad de los trabajadores y sus familias, que luchan por dignificar su trabajo, y cuyo esfuerzo se materializa en la posibilidad de una vida digna (Cardona, 2018, pág. 17). Y según las necesidades de cada uno, también se expresa el deseo de vivir. . Una sociedad más justa y democrática, para lograr la justicia social no sólo en las relaciones entre trabajadores y empleadores sino también en la sociedad en su conjunto.

El conflicto colectivo es un medio más que un fin para lograr varios objetivos, es decir, su significado y límites (Organización Internacional del Trabajo, 2019, pág. 19). La trascendencia jurídica de un conflicto colectivo está dada por el reconocimiento jurídico del mismo y, en consecuencia, por la existencia de sistemas o procedimientos separados para su resolución.

En la República del Ecuador, los trabajadores y empleadores están reclamando medios alternativos ágiles para resolver los conflictos que puedan presentarse en el ámbito laboral (Pullupaxi, 2014, pág. 19). Por otra parte, no en todos los casos el trabajador cuenta con los medios económicos para contratar un abogado y la tramitación de las causas judiciales se considera tardía. Por otro lado, incluso las PYME no tienen los suficientes recursos antes mencionados.

La idea de utilizar la conciliación laboral en el país nació en la década de los setenta del siglo XX en la administración pública del trabajo como una medida voluntaria del secretario general (Oficina internacional del Trabajo , 2009, pág. 17), sin que existiera una base legal preexistente que determinara el uso de la conciliación laboral. Esta idea se refuerza cuando se comprueba que la mediación es valiosa para resolver disputas comerciales de forma rápida y con buenos resultados.

METODOLOGÍA

Diseño de la Investigación

La metodología por utilizar en la presente investigación será la cualitativa. La investigación cualitativa “es la forma perceptiva de analizar la información recopilada de forma profesional y prolija” Álvarez (2003). Este tipo de investigación permite establecer las características que se persigue en la investigación, como lo son las cifras económicas del país, la influencia de las salvaguardias en las cifras del sector textil y los efectos sociales.

Unas de las ventajas de la investigación cualitativa es que puede ser empleada en muchas disciplinas, siendo la más adecuada para el presente estudio, donde los resultados podrán ser comparados con estudios similares obteniendo conclusiones valiosas en esta investigación. En el presente trabajo investigativo se utilizaron tres tipos de métodos de investigación:

Métodos

En el presente trabajo investigativo se utilizaron tres tipos de métodos de investigación:

Método Analítico

El método analítico toma por punto de partida el conocimiento buscado, y retrocede, suponiendo ordenes de dependencia en los que ese conocimiento está incluido, hasta lograr la conexión con cadenas deductivas que son ya conocidas y evidentes. (Caimi, 2003, pág. 39). Es el método que será utilizado en el momento del procesamiento de la información que ha sido recopilada durante la investigación del trabajo, la misma que nos permitirá extraer los elementos fundamentales para fundamentación del trabajo.

Método deductivo

“Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares”. (Bernal, 2006, pág. 56). Este método será utilizado en la elaboración de las conclusiones que nos permitirá determinar los resultados del proceso de investigación y en las recomendaciones para poder proyectarnos al futuro.

Método Estadístico

“El método estadístico, dentro del método científico, consiste en una serie de pasos para llegar al verdadero conocimiento estadístico”. (García, Ramos, & Ruiz, 2006, pág. 6). Este método lo utilizamos al momento de recopilar la información para la elaboración de los

resultados con la que podemos realizar la tabulación y elaboración de los cuadros estadísticos.

Tipo de investigación

En el trabajo de investigación se seleccionaron diferentes tipos de investigación:

Investigación documental

Mediante la investigación documental se recopila la información de las correspondientes variables, con el objetivo de efectuar el debido análisis para diseñarlo en el marco teórico, que son las claves fundamentales para procesar la información.

Investigación de campo

Esta investigación de campo ayuda a averiguar los posibles problemas que existen al implementar el sistema y a evaluar la situación para buscar las mejores alternativas en dar solución a tiempo a los inconvenientes que se puedan presentar.

Investigación explicativa

Por medio de esta investigación se logra interpretar y entender la naturaleza de los resultados que surgirán de las encuestas, para dar un análisis que fundamentará el marco investigativo.

Técnicas de investigación

Las técnicas permiten la recolección de la información por medio de los instrumentos de investigación, tales como: encuestas, entrevistas, observación entre otros (Ramírez González A., 2010).

Este trabajo de titulación utiliza la entrevista como instrumento de investigación con el objetivo de recolectar la información oportuna para hacer factible este trabajo de titulación. La información recolectada es cuantitativa debido a que se usaron instrumentos de mediación estadísticos para llegar a una conclusión.

Encuestas

La encuesta es una de las técnicas de recolección más usadas y se realiza a un determinado grupo de personas con la fundamentación del cuestionario. La encuesta es relevante porque refleja datos trascendentales y además permite observar la reacción que se provoca en el individuo evaluado.

Población y Muestra

Población o Universo

La población por considerar son las PYMEs de la ciudad de Guayaquil, que según la

Cámara de Comercio (2016), en Guayaquil existe 286.754 pymes.

Muestra

Para el cálculo del tamaño muestral, se empleará la fórmula para la población infinita.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

Z = Nivel de confianza (1.96)

p = Probabilidad de éxito (0.5)

q = Probabilidad de fracaso (0.5)

e = Margen de error (0.05)

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0.5 * 0.5}{0.0025}$$

$$n = 384$$

Como es de conocer, el cálculo del tamaño de la muestra reflejó un total de 384 objetos de estudio, dándose aquel valor, ya que se consideró como nivel de confianza un 95%, siendo 1.96 el valor asignado para Z, debido al porcentaje de confianza estimad, a más de ello, se tomó un 5% para el margen de error, un 50% para la probabilidad de éxito, y otro 50% para la probabilidad de fracaso.

RESULTADOS

Conforme a los datos obtenidos por medio de las encuestas, se llega a las siguientes interpretaciones:

- Los microempresarios no saben cómo aplicar estrategias de conflictos entre su personal de trabajo, la gran parte de ellos no conocen la forma correcta para tratar los problemas que se pueden presentar, lo que denota la viabilidad para la existencia de una asesora microempresarial.

A todas las microempresas encuestas se le han presentado problemas tanto administrativos como económicos, lo que denota que la sustentabilidad de ellas es incierta, puesto que no mantiene bases para emprender.

El estudio de mercado y el desfinanciamiento son los mayores problemas a los que se presentan sus dueños, por ende, la propuesta debe tener capacitación sobre estos puntos.

Es importante desarrollar un plan de resolución de conflictos a través de estrategias para dar solución.

CONCLUSIONES

Los conflictos siempre serán una de las características fundamental de cualquier organización, y por ello es indispensable que los gerentes lo manejen de manera adecuada teniendo como base la objetividad, el bienestar de los trabajadores y de la compañía, es importante trabajar en un clima organizacional que permita que el ambiente laboral sea liviano y lleve a cada individuo al mejoramiento continuo

Conforme a la investigación desarrollada se llega a las siguientes conclusiones:

Se determinó que las PYMEs actuales no mantienen una ayuda referente a asesoramiento para la solución de conflictos.

Se evaluaron los obstáculos que se presentan, siendo estos la falta de dirección para ser eficaz en los procesos, así como la inexistencia de una facilidad para el financiamiento y el desarrollo de sus actividades.

Los conflictos son algo habitual en el ser humano. Su misma naturaleza, la convivencia y su deseo de poder y dominación sobre sus iguales favorecen el apareamiento de conflictos de diversa índole. En la actividad publicitaria, al igual que en las demás actividades humanas, se presentan conflictos generados especialmente por las relaciones comerciales e interpersonales entre los principales actores de esta actividad, como son: anunciantes, agencias de publicidad, proveedores de servicios (productoras de audio y video, fotógrafos, imprentas, modelos, etc), medios de comunicación, consumidores y empleados de las agencias.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. México.: Paidós Educador.

Bernal, C. (2006). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan, Edo. de México: Publicaciones Pearson Educación.

Caimi, M. (2003). *DISCURSO DEL MÉTODO: Volúmen 39 of (Clásicos del pensamiento Colihue Clásica. Argentina: Ediciones Colihue SRL.*

García, J., Ramos, C., & Ruiz, G. (2006). *ESTADÍSTICA EMPRESARIAL. Manuales a 6 euros. Cádiz: Servicio Publicaciones UCA.*

García, L. (2011). *La mediación a través de sus principios. Reflexiones a la luz del Anteproyecto de Ley de mediación en asuntos civiles mercantiles. [on line]. Disponible en: . Obtenido de <http://justicia.salta.gov.ar/Documents/La%20mediación%20a%20través%20de%20sus%2>*

Ramírez González A. (2010). *Metodología de la Investigación Científica.*

Sastre, G. Y Moreno, M. (2002). *Resolución de conflictos y aprendizaje emocional. . Gedisa.*

Referencias doctrinales:

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador. Montecristi, Ecuador.*

Asamblea Nacional. (16 de Diciembre de 2005). *Código de Trabajo. Ecuador.*

Asamblea Nacional. (2009). *Código Orgánico de la Función Judicial .*

Asamblea Nacional. (2015). *Código Orgánico General de Procesos .*

Referencias normativas:

Cámara de Comercio de Quito. (Mayo de 2020). *Boletín Jurídico. Consulta Laboral.*
[https://ccq.ec/wp-content/uploads/2020/07/BolJurMay2020.](https://ccq.ec/wp-content/uploads/2020/07/BolJurMay2020)

Cardona, G. (s.f.). *Los conflictos colectivos de trabajo. Obtenido de file:///C:/Users/MILU/Downloads/Dialnet-LosConflictosColectivosDeTrabajo-5617397%20(1).pdf*

Castanedo, A. (2009). *Mediación para la Gestión y Solución de Conflictos. Habana, Cuba: ONBC.*

Davalos, J. (2017). *CONFLICTOS DE TRABAJO. México: UNAM. Obtenido de <https://goo.gl/yQqW1p>*

Díaz, L. (s.f.). *LA MEDIACIÓN Y NEGOCIACIÓN PARA RESOLVER CONFLICTOS LEGALES. Centro de Resolución de Controversias México-Estados Unidos.*

Dupuis, J. (2001). *Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Mediación y conciliación. Editorial Abeledo Perrot.*

- Galindo, A. (s.f.). Origen y Desarrollo de la Solución Alternativa de Conflictos en Ecuador. Obtenido de file:///C:/Users/MILU/Downloads/561-Texto%20del%20art%C3%ADculo-984-1-10-20160823.pdf
- García, F. (2004). La conciliación en derecho administrativo ¿Un reto para la justicia administrativa? Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- García, J. (s.f.). Los Medios Alternativos de Solución de Conflictos. *Derecho y Sociedad*, 142.
- Gil, J. (2011). La conciliación extrajudicial y la amigable composición . Bogotá, Colombia: Editorial TEMIS.
- Gozaini, O. (1995). FORMAS ALTERNATIVAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Depalma.
- Instituto Nacional de Educación Laboral. (Enero de 1987). *Los Conflictos Colectivos en el Ecuador una Visión Sindical*. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=44532>
- Jarrín, I. (2018 de Junio de 2018). ALTERNATIVAS FRENTE A LOS CONFLICTOS. Obtenido de <https://derechoecuador.com/alternativas-frente-a-los-conflictos/#:~:text=La%20transacci%C3%B3n%20es%20un%20contrato,%2C%20laboral%20o%20contencioso%2Dadministrativo>.
- Lescano, N. (s.f.). Los métodos alternativos de resolución de conflictos en el mejoramiento del sistema de justicia. *La perspectiva de la legislación ecuatoriana*. Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2336/1/M%C3%A9.pdf>
- Lesny, C. (2017). Aplicación de los “MASC” como alternativa de solución a los conflictos internos en la Unión Provincial de Taxista de Pichincha, primer semestre del año 2016. Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8433/1/T-UCE-0013-Ab-17.pdf>
- Montaño, M. (2013). TEORÍA GENERAL DEL PROCESO. Cali, Colombia.
- Oficina internacional del Trabajo . (2009). La Organización Internacional del Trabajo y la lucha por la justicia social.
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *SISTEMAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES*. Obtenido de

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). Guía sobre la legislación del trabajo.

Obtenido de

<https://www.ilo.org/legacy/spanish/dialogue/ifpdial/llg/noframes/ch4.htm>

Peveer, M. (14 de julio de 2022). Guía completa: Manejo y Resolución de Conflictos Laborales.

Pullupaxi, F. (2014). LA MEDIACIÓN Y LOS CONFLICTOS INDIVIDUALES DE TRABAJO EN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA. Ambato, Ecuador.

Reública del Ecuador. (Julio de 1984). Código Civil.

Sánchez, J. (2020). El arbitraje como medio de solución extrajudicial del conflicto laboral. ADefinitivas.

Universidad Abierta y a Distancia de México. (Marzo de 2020). Mecanismos alternativos de solución de conflictos en materia ambiental. *Metodologías específicas de intervención*. México.

Universidad de San Buenaventura-. (12 de junio de 2020). Resolución de conflictos y toma de decisiones. Medellín.

Wray, A. (1994). Medios Alternativos en la solución de conflictos legales. Quito: Editorial Ecuador.