



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**  
**Facultad de Posgrado e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magíster en:**  
**Administración de Empresas**

**Tema de Tesis:**  
**Impacto de la mediación en los conflictos laborales de las empresas**  
**Mipymes y sus trabajadores.**

**Autor:**  
**Abg. Raúl Ruperto Silva Idrovo**

**Director de Tesis:**  
**Ing. Karina Muñoz Loor, Msc.**

**Julio 2020**  
**Guayaquil – Ecuador**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a **Dios**, pilar principal en los momentos de depresión y desaliento, quien al final de la jornada siempre premia la paciencia.

A **mi esposa**, mujer abnegada y soñadora, la cual ha estado siempre apoyándome de manera incondicional en el trayecto de esta maestría, así como en todos los proyectos y metas que he emprendido.

A **mi suegra**, la cual me dirige y me guía como si fuera una madre, lo cual me sirve de mucha ayuda, para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Y de manera muy especial a **mis maestros de esta maestría**, los cuales me han dado sus conocimientos y que los voy aplicar en mi vida profesional, también siempre voy a recordar los gratos momentos que pase en las aulas, dentro de este centro de estudio, de los cuales me voy eternamente agradecido.

## **AGRADECIMIENTO**

A **mis padres** (+) ya que con sus esfuerzos y sacrificios he logrado ser un profesional y lograr tener un futuro más estable y un mejor nivel de vida.

Recuerdo las palabras de mis padres que me decían “Que en la mañana es más fácil que entren las lecciones”, y gracias a esos consejos he logrado ser un hombre útil y de bien, ante la sociedad.

## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.

---

Ab. Raúl Ruperto Silva Idrovo

CC. 091667705-7

## Resumen

En ocasiones, la negociación en conflictos laborales son mediados por los empresarios quienes deben orientarse, por lo que los gerentes de talento humano recomiendan, o contratan profesionales que no están especializados en el área laboral; con la intención de poner fin en los casos de controversia y no es desconocido que litigar es más provechoso para los beneficios financieros del jurista, es entonces que la presente investigación buscará determinar el impacto de la mediación en los conflictos laborales de las empresas mipymes y sus trabajadores en la ciudad de Guayaquil. A los expertos del derecho son a los que les corresponden situar a sus clientes en utilizar la mediación en los conflictos laborales, claro que esto es en mutuo acuerdo de las partes y requiere su consentimiento para terminar en el menor tiempo posible el litio, por lo cual el costo de la mediación queda por un precio menor, en relación al peculio gastado en litigar procesos judiciales largos en los juzgados, pues que con la mediación es mucho más rápido la solución de los conflictos laborales, y se ahorra tiempo y dinero. En varias ocasiones los empleadores o la clase obrera no son aconsejados de utilizar este medio alternativo de solución de conflictos que es la mediación, ya que no es provechoso para los juristas litigantes, o el escaso conocimiento de la mediación por parte de varios profesionales del derecho. A través de las encuestas y entrevistas a empresarios se pudo conocer que las disputas laborales son ocasionadas por factores económicos, psicológicos y gerenciales, siendo el 65% ocasionado por los dos primeros factores.

Palabras clave: Conflictos laborales, trabajadores, mediación, mipymes.

## **Abstract**

Occasionally, negotiation in labor disputes is mediated by employers who must be guided, so that human talent managers recommend, or hire professionals who are not specialized in the labor area; with the intention of ending the cases of controversy and it is not unknown that litigation is more beneficial for the legal benefits of the lawyer, it is then that the present investigation will seek to determine the impact of mediation on labor disputes of MSMEs and their workers in the city of Guayaquil. Legal experts are responsible for placing their clients in using mediation in labor disputes, of course this is by mutual agreement of the parties and requires their consent to terminate the litigation in the shortest possible time, so which the cost of mediation is for a lower price, in relation to the peculiar spent in litigating long judicial proceedings in the courts, because with mediation the solution of labor disputes is much faster, and saves time and money. On several occasions employers or the working class are not advised to use this alternative means of conflict resolution that is mediation, since it is not beneficial for litigating lawyers, or the poor knowledge of mediation by several legal professionals. Through surveys and interviews with employers, it was learned that labor disputes are caused by economic, psychological and managerial factors, 65% being caused by the first two factors.

Keywords: Labor conflicts, workers, mediation, MSMEs.

## Índice General

<b>Dedicatoria</b> .....	II
<b>Agradecimiento</b> .....	III
Declaración expresa.....	IV
Resumen .....	V
Índice de tablas .....	IX
Índice de Figuras.....	X
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	3
1.1. Antecedentes de la investigación .....	3
1.2. Planteamiento del problema de investigación .....	6
1.2.1. Formulación del problema .....	9
1.3. Objetivos de la investigación .....	9
1.3.1. Objetivo General .....	9
1.3.2. Objetivos específicos .....	10
1.4. Justificación de la investigación.....	10
1.5. Marco de referencia de la investigación .....	11
1.5.1. Fundamentación teórica .....	11
1.5.1.1. Marco de solución de conflictos laborales. ....	11
1.5.1.2. Resolución alternativa de disputas (ADR).....	11
1.5.1.3. Disputas laborales.....	12

1.5.1.4. Naturaleza de las disputas laborales. ....	14
1.5.1.5. Resolución de conflictos y arbitraje: .....	14
1.5.1.6. Resolución de conflictos.....	15
1.5.1.7. Mediación.....	20
1.5.1.8. Arbitraje.....	25
<b>CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>31</b>
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación .....	31
2.2. Métodos de investigación .....	31
2.3. Unidad de análisis, Población y muestra .....	31
2.4. Variables de la investigación.....	33
2.5. Descripción de las técnicas de recolección de datos.....	33
2.6. Tratamiento que utilizará para procesar la información.....	34
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>35</b>
3.1. Análisis de la situación actual .....	35
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas .....	48
3.2.1. Entrevista #1 .....	48
3.2.2. Entrevista #2.....	49
3.2.1. Entrevista #3.....	50
3.3. Presentación de resultados y discusión. ....	51
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA .....</b>	<b>52</b>
4.1. Justificación.....	52



4.2. Propósito general .....	52
4.3. Desarrollo .....	52
CONCLUSIONES .....	59
RECOMENDACIONES .....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	61

### **Índice de tablas**

Tabla 1 Nivel de conflictos .....	35
Tabla 2 Causas de conflictos .....	36
Tabla 3 Percepción de conflicto entre jefe y colaborador .....	37
Tabla 4 Grupos generadores de conflictos .....	38
Tabla 5 Supervisión de comportamiento de empleados .....	39
Tabla 6 Jefe capacitado en manejo de RRHH.....	40
Tabla 7 Debate de actividades .....	41
Tabla 8 Soluciones en base a hechos.....	42
Tabla 9 Jefe identifica puntos de vista .....	43
Tabla 10 Factores de inquietudes .....	44
Tabla 11 Jefe evita conflictos .....	45
Tabla 12 Trabajo en conjunto.....	46
Tabla 13 Reconocimiento a colaboradores .....	47
Tabla 14 Calidad de liderazgo.....	55
Tabla 15 Flujos de comunicación .....	55
Tabla 16 Reconocimiento.....	56
Tabla 17 Cambios de emociones .....	57

Tabla 18 Gestión de soluciones .....	57
Tabla 19 Relaciones interpersonales y gestión de conflictos.....	58

### **Índice de Figuras**

Figura 1. Participación de las Pymes en el comercio ecuatoriano .....	7
Figura 2. Distribución de las empresas nacionales por su tamaño .....	7
Figura 3. Nivel de conflictos .....	35
Figura 4. Causas de conflictos .....	36
Figura 5. Percepción de conflicto entre jefe y colaborador .....	37
Figura 6. Grupos generadores de conflictos.....	38
Figura 7. Supervisión de comportamiento de empleados .....	39
Figura 8. Jefe capacitado en manejo de RRHH .....	40
Figura 9. Debate de actividades.....	41
Figura 10. Soluciones en base a hechos.....	42
Figura 11. Jefe identifica puntos de vista .....	43
Figura 12. Factores de inquietudes .....	44
Figura 13. Jefe evita conflictos .....	45
Figura 14. Trabajo en conjunto .....	46
Figura 15. Reconocimiento a colaboradores .....	47

## INTRODUCCIÓN

Las microempresas, las pequeñas y las medianas se enfrentan al reto de manejar situaciones laborales con sus empleados, la última reforma al código de trabajo ha dejado un sin número de desaciertos legales en los que se mal interpretan muchos artículos de la ley y deja al patrono a la indefensa labor de dudar de quién se contrata (Alvarez & Inés, 2013).

El mandato 8 de la constituyente de Manabí, ha causado una gran cantidad de despidos sin sentido, pero mucho más es el de despido por reducción de personal (Muñoz & Parga, 2013). No se ha causado el terror contractual aún, pero cada día los microempresarios se abstienen de crecer pues esto condena a la contratación que luego se convierte en un elemento disuasivo de los empleados para solicitar prebendas comerciales que están fuera de contexto. Así mismo los empleadores al verse más vulnerables a dicha ley, empezaron a hacer contrataciones a ilegales extranjeros quienes son explotados y desvalorados como seres humanos y esto tampoco se ve bien para la sociedad ecuatoriana.

La administración empresarial se preocupa en el buen ambiente laboral y cumplir con las honestas normas de contratación, en las que prima el ganar-ganar en el que el emprendedor o empresario usufructúa la fuerza laboral en miras de crecer las economías, con afán de lucro y que este sea bien remunerado para evitar la deserción laboral, el desperdicio de talento, recursos en capacitación, entrenamiento y dinero (Folberg & Taylor, 2013).

Capítulo 1.- En esta sección se determina el problema para hacer una verificación de antecedentes del problema, es decir, para analizar la disputa laboral. Se han creado preguntas que lo ayudarán a alcanzar sus objetivos en el desarrollo de este trabajo de investigación. La justificación para el desarrollo de este trabajo.

Capítulo 2.- En esta sección se realiza una revisión y análisis de las teorías que giran en torno al tema investigado, en relación a esta se presenta una estructura de desarrollo, marco de solución de conflictos laborales,

Resolución alternativa de disputas (ADR), disputas laborales, naturaleza de las disputas laborales, resolución de conflictos y arbitraje, resolución de conflictos, la mediación, beneficios de mediación, el arbitraje y ventajas del arbitraje, para terminar con el marco legal, la cual recopila normas y leyes que puedan mostrar interacción con el proyecto.

Capítulo 3.- La tercera sección de este trabajo de investigación determina las metodologías que se aplicarán a su desarrollo, identifica los enfoques y métodos que se aplicarán a la encuesta e identifica las herramientas más apropiadas para el tipo y el tema del estudio. Esta última es la primera parte del análisis de los resultados presentados.

Capítulo 4.- En el contexto de esta sección se analiza el desarrollo de la propuesta para solucionar los conflictos laborales en las MiPymes de la ciudad de Guayaquil.

# **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

## **1.1. Antecedentes de la investigación**

En la tesis de Steiner (2013), se menciona que estudios realizados en el área empresarial y legal, han demostrado que las empresas que no tienen un respaldo desde el punto de vista jurídico no podrán salir bien librados de aspectos contractuales. Esta tesis de maestría narra como la utilización de la mediación laboral institucionalizada ha aumentado significativamente en las últimas décadas. Muchas de las compañías líderes de Norte América han instalado procedimientos internos de resolución de disputas con cumplimiento mediático. Otros usan los servicios de mediadores externos para la resolución de sus disputas laborales. Casi todos los informes desde la perspectiva del empleador, acerca de las experiencias con los programas de mediación que describen la mediación laboral como altamente exitosa, ofreciendo resultados satisfactorios tanto para empleadores como para empleados ". En la literatura de negocios, se recomienda la mediación laboral para varios tipos de disputas laborales.

Una segunda investigación encontrada en la base de datos Scopus, sobre el modelo de negociación de conflictos laborales considerando la mediación social y la racionalidad limitada (Dehai, Wei, Hogyi, & Jiafu, 2017), da grandes aciertos en esta área, debido a las características de la racionalidad limitada para emergencias masivas con disputas laborales en China, la solución Perles-Maschler (M-P) se aplica para analizar el proceso de negociación entre el empleador y los empleados. Considerando que la mediación social es un método de tratamiento para emergencias masivas de disputas laborales con características chinas, este documento compara la solución de Nash para la mediación social, la solución Kalai-Smorodinsky (K-S) para la negociación racional basada en el poder de negociación y el M-P solución para búsqueda de racionalidad limitada. Los resultados muestran que el resultado final de las disputas laborales no solo depende de los diferentes modelos de tratamiento, sino que también tiene la característica de

"dependencia del camino". La solución de Nash para la mediación social puede alcanzar un resultado que beneficie tanto a los empleados como al empleador.

A diferencia de los países desarrollados que tienen modelos estándar de negociación salarial de sindicatos y sindicatos, la famosa "fábrica mundial", China, que está experimentando una rápida transformación social y un dramático desarrollo económico, encuentra una serie de limitaciones de gestión específicas en los problemas de negociación. En primer lugar, el sistema de mediación popular es una de las medidas de emergencia masivas con características de gestión en China. Estos autores encuadran a los países con deficiencias en la mediación laboral por su atraso económico y tecnológico que usualmente van acompañados de disfunción en la aplicación de justicia (Díaz, 2003).

Otra tesis doctoral de Hoffman (2013) evoca muchísimo las formas de hacer mediación que bien pueden ser aprovechadas entre las MiPymes de la ciudad de Guayaquil.

La creación de una paz duradera después de los conflictos armados ha sido ampliamente investigada desde una variedad de perspectivas. Sin embargo, hay mucha menos investigación sobre cuándo y por qué la mediación puede producir paz duradera porque la mayoría de las investigaciones de mediación se centran en lograr un éxito a corto plazo, como lo indica la creación de un nuevo acuerdo de paz. Este es un estudio exploratorio que examina varios factores que se consideran importantes para la creación de una paz duradera. Este estudio encuentra que los dos factores más importantes son la dinámica de poder entre las partes y la gestión de los spoilers. Además, este estudio encuentra que estos dos factores están interrelacionados en la medida en que los cambios en los niveles de poder de las partes pueden facilitar la aparición de spoilers. Estos hallazgos se basan en el examen sistemático de la mediación en cuatro casos de conflicto armado mediante la utilización de un modelo modificado de contingencia de mediación contra las mediaciones realizadas en la guerra egipcia-israelí de 1973, la guerra de Bosnia, la tercera guerra de Angola y la primera guerra de Chechenia Este

estudio argumenta que un acuerdo bien diseñado puede cambiar la dinámica de poder entre las partes para que su lucha por el poder no tome formas violentas, y puede ayudar a prevenir la aparición de nuevos spoilers porque no favorece a una parte más que a la otra . Se pueden crear acuerdos bien diseñados aun cuando el equilibrio de poder entre las partes sea desigual, y se deben evitar los esfuerzos para debilitar aún más a la parte que ya es más débil, ya que puede contribuir a la aparición de saboteadores dentro de las partes contendientes.

Aminuddin (2015), menciona que la mediación se ha considerado como una de las técnicas efectivas de resolución de disputas. Sin embargo, los problemas relacionados con el desarrollo de la mediación se han pasado por alto y, por lo tanto, son menos conocidos. Hubo una discusión limitada sobre la mediación y algunas de las explicaciones teóricas sobre su desarrollo en la industria de la construcción no fueron bien investigadas o documentadas.

El objetivo principal de esta investigación fue investigar el desarrollo de la mediación, centrándose en la investigación de las barreras que impiden el uso de la mediación en la resolución de disputas de la industria de la construcción en el Reino Unido. Se identificaron vacíos en la literatura en la investigación, pero no se generó ninguna hipótesis. El modelo de investigación interpretativa fue un paradigma ideal para esta investigación, ya que ayudó a estructurar todo el proceso de la investigación.

Se adoptó una estrategia de teoría fundamentada, ya que ayudó a capturar el fenómeno de mediación general en un entorno de construcción. Las entrevistas semiestructuradas, con dieciséis mediadores líderes de todo el Reino Unido, se utilizaron para este estudio. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas. Las transcripciones de las entrevistas se analizaron mediante análisis de teoría fundamentada, a través de técnicas de codificación manual. De los hallazgos, se identificaron dos categorías de barreras: las barreras que surgen del público (falta de conciencia social, cultura conflictiva, barrera de procesos, planificación insuficiente, seguridad y la introducción de adjudicación)

y las barreras causadas por los asesores legales de los disputantes (ignorancia, agendas personales y el método convencional de resolución).

El estudio también explora cierta información sobre el sistema de mediación, como el tema financiero fue la principal disputa en la industria de la construcción; la mediación facilitadora es el proceso de mediación más apropiado y al designar al mediador, la excelencia en las habilidades de mediación es más importante que su experiencia profesional; también es inapropiado / contraproducente imponer una mediación obligatoria en disputas de construcción.

## **1.2. Planteamiento del problema de investigación**

Muchos casos se presentan en el Ministerio de Trabajo los conflictos entre empleadores y sus empleados, a manera de ejemplo se puede decir que se trata de un conflicto cuando un empleado ha desertado, o se piensa que lo ha hecho, el empleador tiene la obligación de tratar de contactar al empleado. Un aviso de deserción en el ministerio laboral se puede llevar a cabo como prueba. El objetivo del contacto es advertir al empleado de las consecuencias de la deserción, determinar si existe una razón válida para la deserción o abandono y cuáles son las razones para que el empleado no contacte al empleador (el empleado podría estar hospitalizado o encarcelado).

Lo más importante a veces parece ser el satisfacer al empleador de que el empleado no tiene intención de regresar al lugar de trabajo. Entonces, quién como y cuando se toma una decisión, y como se soluciona esta discrepancia sino es por el despido inmediato, siendo en múltiples ocasiones injusto para ambas partes.

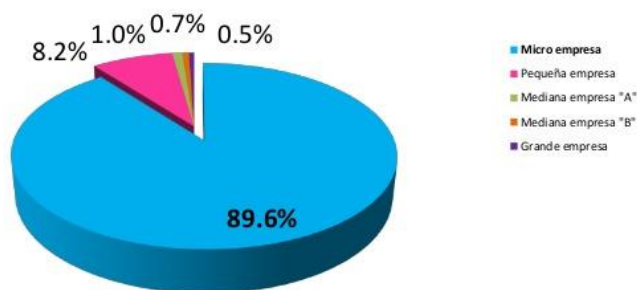
Si el empleado regresa al trabajo, se debe realizar una audiencia disciplinaria y se le debe dar al empleado una oportunidad justa para explicar los motivos de su ausencia. Cada caso debe ser tratado por sus propios méritos. Pero la intermediación no se utiliza en la gran mayoría de los casos, se puede decir entonces que hay un problema que puede ser resuelto con el aporte de entidades mediadoras. Las causas de las discrepancias laborales



pueden ser muchas como se explicó anteriormente, pero ¿Existe la manera de solucionar esta situación?

## PARTICIPACIÓN DE LAS MIPYMES A NIVEL NACIONAL

- En el 2012, el total de **empresas** a nivel nacional fue de **704.556**



Fuente: INEC - Directorio de Empresas y Establecimientos 2012

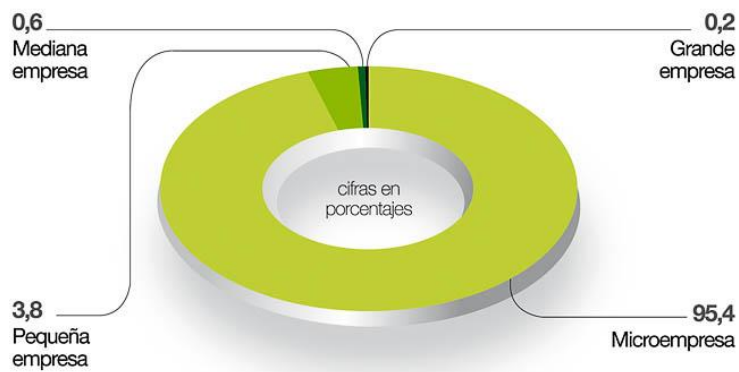
El número de **microempresas** a nivel nacional fue de **631.423**, es decir fueron las de mayor participación a nivel nacional

*Figura 1.* Participación de las Mipymes en el comercio ecuatoriano  
Fuente: (INEC, 2013)

Con la figura anterior, se puede observar el tamaño de empresa Mipymes en el Ecuador, lo que da una buena imagen de los conflictos laborales en este sector.

## Distribución de empresas nacionales, según su tamaño (1)

Las cifras muestran que en Ecuador prima la microempresa.



*Figura 2.* Distribución de las empresas nacionales por su tamaño

Fuente: Censo económico (INEC, 2013)

En la figura tres en cambio se observa la diferencia entre los tamaños de las empresas y se puede observar que el 95.4% del total de las empresas del Ecuador pertenecen al Mipymes. Esto es un dato muy importante porque debido a la gran capacidad emprendedora que tiene el pueblo ecuatoriano, pero que lamentablemente no tiene indicadores de efectividad que se reflejen como empresas que perduren en el tiempo.

Este problema planteado, en realidad presenta una situación bidireccional en el sentido de la afectación, pues los empleadores también suelen aprovecharse del desconocimiento, sin embargo, al empleado se lo puede asesorar desde el Ministerio laboral, mientras que los empleadores no son apoyados en lo absoluto por ninguna entidad. De aquí viene una potencialidad de establecer un modelo de empresa de consultoría en la actuación legal que intermedie, y lleve a las partes a negociar de una u otra forma, pues hay muchas posibilidades en la ley para que las partes salgan ganando. Esto se aclara cuando se establecen las causas y efectos que se origina a través de un correcto planteamiento del problema.

### **Causas del problema**

El problema que se ha considerado en la presente investigación presenta las siguientes causas:

- Ley laboral confusa
- Muchas especulaciones entre los círculos comerciales
- No hay especialistas mediación
- Los abogados regularmente prefieren litigar por ser más rentable para ellos.

### **Consecuencias del problema**

Las consecuencias de las causas detalladas son:

- Los Mipymes piensan que están haciendo cosas correctas en cuanto a la decisión del despido o sanción del empleado
- Malas decisiones gerenciales.

- Mipymes no saben a quién recurrir y se confían de profesionales que no tienen experticia.
- Exceso de gastos en problemas contractuales.

### **1.2.1. Formulación del problema**

- ¿Cómo afecta la mediación a las disputas laborales de las Mipymes y sus empleados?

Con esta pregunta se formula la forma en que las empresas Mipymes y los empleados pueden resolver sus discrepancias laborales, rescatando la relación y el buen ambiente laboral de la organización y sus operarios.

### **1.2.2. Sistematización del problema**

#### **Problema**

- ¿Cuál es el impacto de la mediación en los conflictos laborales en las Mipymes de Guayaquil y sus empleados?

#### **Subproblemas**

- ¿Cuáles son los recursos teóricos metodológicos que deban regular la mediación laboral entre los actores contractuales de las Mipymes guayaquileñas?
- ¿Cuál es la tipología de la interrupción laboral que afecta a patronos y empleados en la relación contractual?
- ¿Qué estrategias servirán para mitigar las disputas laborales en las Mipymes de la ciudad de Guayaquil?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

- Determinar el impacto de la mediación en los conflictos laborales de las empresas Mipymes y sus trabajadores en la ciudad de Guayaquil.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Establecer los recursos teóricos metodológicos que regulen la mediación laboral entre los actores contractuales de las Mipymes guayaquileñas.
- Definir la tipología de la disrupción laboral que afecta a patronos y empleados en la relación contractual.
- Proponer estrategias que sirvan para mitigar las disputas laborales en las Mipymes de la ciudad de Guayaquil.

### **1.4. Justificación de la investigación**

Es comprensible que las microempresas, así como las pequeñas y medianas compañías, tengan una alta rotación de personal debido a que la economía ecuatoriana a pesar de reflejar estabilidad (en realidad es un estancamiento), no acredita la misma en este segmento empresarial, según lo observado en el número de despidos del año 2017.

Acrecienta esta preocupación, la migración de ciudadanos de países vecinos, que ven en el dólar de la economía ecuatoriana, un aliciente a la pobreza de sus propios países.

La inserción de un nuevo actor empresarial que ayude a las respuestas de contratos entre empleadores y empleados mejora la posibilidad de tener un buen ambiente dentro de las pequeñas organizaciones.

La creación del modelo empresarial de asistencia servirá de ejemplo para otros emprendedores que seguramente seguirán la idea al darse cuenta que este segmento de mercado es muy grande, pues son más de cincuenta mil empresas que necesitan de la ayuda y que han caído en manos de personas inescrupulosas que en lugar de llevar los procesos contractuales a la mediación, prefieren llevarlo al litigio.

## **1.5. Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1. Fundamentación teórica**

#### **1.5.1.1. Marco de solución de conflictos laborales.**

El marco de solución de conflictos laborales se define de manera inclusiva para referirse a todas las instituciones estructurales con mandatos o sin mandatos junto con sus actividades realizadas en los procesos de solución de varios tipos de conflictos laborales (Heron & Van Noord, 2004). Estas instituciones van desde las de naturaleza tradicional hasta las formales de los departamentos gubernamentales y luego los tribunales competentes o obligatorios en la parte superior. A este respecto, el estudio cubre solo los procesos de solución de conflictos laborales emprendidos por los inspectores laborales dentro de la resolución alternativa de conflictos (ADR) como un subconjunto del marco general de solución de conflictos laborales.

Sikwese (2010) afirmó además que: 'se supone que el funcionario laboral intentará resolver la disputa a través de mecanismos que tengan como objetivo resolver el asunto fuera de los tribunales. Estos mecanismos, denominados colectivamente ADR, son el método preferido para resolver disputas. Estos mecanismos de resolución de disputas pueden tomar la forma de negociación, conciliación / facilitación y mediación. Parece que, de estos métodos, la conciliación / facilitación es la más ideal porque se menciona en la legislación en relación con los funcionarios del trabajo. Esto se suma al hecho de que ADR también se usa a veces dentro del propio sistema judicial.

#### **1.5.1.2. Resolución alternativa de disputas (ADR).**

Bendeman (2006) definió ADR esencialmente como cualquier proceso conciliatorio fuera del sistema judicial. Sin embargo, indicó que ADR significa más que conciliación, mediación y arbitraje. Esto es cierto porque el proceso de ADR incluye todos los procesos, como la intervención de un tercero en la resolución de problemas, donde el tercero debe ser visto como imparcial y creíble. ADR ha ganado una amplia aceptación entre el público en general y la profesión legal en los últimos años en la medida en que la mayoría de los tribunales comerciales hoy en día requieren que las partes en disputa recurran

a ADR de algún tipo que incluya la mediación obligatoria antes de permitir que los casos de las partes sean escuchados y juzgado en tribunales de justicia (Sikwese, 2010). ADR a veces se conoce como ADS, que significa solución alternativa de disputas. Por lo tanto, las dos abreviaturas se utilizarán indistintamente en este estudio para significar una cosa.

### **1.5.1.3. Disputas laborales.**

Una disputa se define como la diferencia entre un empleador o una organización de empleadores y empleados o un sindicato, en cuanto a empleo o no empleo, o los términos de empleo, o las condiciones de trabajo o el trabajo realizado o por realizar, de cualquier persona, o en general con respecto a los intereses sociales o económicos de los empleados (Collins, Ewing, & McColgan, 2019).

Las disputas laborales pueden conducir a huelgas laborales o cierres patronales. Estos son consecuentes para el empleador, lo que lleva a una falta de producción, ganancias e incluso a veces obliga a la empresa a cerrar sus puertas. Las disputas laborales son en realidad bastante comunes. No siempre están entre el empleado y el empleador. En algunos casos, pueden surgir disputas laborales entre múltiples gerentes o entre múltiples empleados.

Las disputas laborales a lo largo de la historia han resultado en cambios en las políticas sociales, políticas y legales. Muchas disputas laborales surgen de empleadores y empleados que tienen diferentes percepciones o interpretaciones del rol. Es importante identificar y corregir cualquier disputa laboral desde el principio, ya que eventualmente pueden dañar a la empresa.

### **Tipos de disputas laborales**

La mayoría de los conflictos laborales se pueden clasificar en dos tipos diferentes (Centel, 2019):

- Disputas de intereses: se trata de disputas que surgen de desacuerdos en intereses, incluidos pagos, bonos, tiempo de vacaciones, etc.

- Disputas de derechos: Estas son disputas que surgen de las expectativas de los estándares de trabajo, incluidos salarios justos, condiciones de trabajo y oportunidades disponibles.

### **Causas de disputas laborales**

Es importante evaluar la causa de una disputa laboral para corregirla. Estas son algunas de las causas más comunes de disputas laborales:

#### **Causas económicas**

- Compensación.
- Bonificación de expectativas.
- Condiciones de trabajo actuales.

#### **Causas Gerenciales**

- Preocupaciones de seguridad laboral.
- No reconocimiento de sindicatos.
- Diferencias en los estilos de liderazgo.
- Problemas de comunicación.

#### **Causas políticas / legales**

- Interferencia de influencias legales.
- Cambios políticos no aprobados.
- Problemas sindicales.

#### **Causas psicológicas**

- Diferencias en la motivación.
- Falta de apreciación.
- Problema con la autoridad.
- Sentimientos de ser tratado injustamente.

Una de las principales causas de disputas laborales involucra desacuerdos en las expectativas salariales. La compensación es el valor percibido del trabajo de un empleado. La organización y el empleado pueden

tener diferentes expectativas o evaluaciones de compensación, lo que a menudo conduce a disputas laborales.

Las malas condiciones de trabajo son otra causa común de disputas laborales. Si los empleados no están satisfechos con el entorno laboral, esto puede generar conflictos laborales. Además, existen otras preocupaciones que pueden surgir como el acceso a cosas como estacionamiento, salas de descanso o incentivos. También puede haber luchas de poder entre los empleados en diferentes roles.

#### **1.5.1.4. Naturaleza de las disputas laborales.**

Las disputas laborales por derechos son disputas sobre los términos y condiciones de empleo existentes. Los conflictos de derechos pueden ser resueltos formal o informalmente por los inspectores del trabajo porque se refieren a los términos y condiciones de empleo existentes que se aplican directamente durante el trabajo de inspección del trabajo (Malema, 2014). En otras palabras, es porque las disputas implican una violación de las disposiciones legales que deben cumplirse.

Las disputas laborales por intereses son disputas sobre los términos y condiciones de empleo futuros. Estos conflictos también son manejados por los inspectores del trabajo, como es el caso en Malawi y en otros países en desarrollo donde la solución de conflictos laborales aún no está especializada (Malema, 2014). Las disputas laborales relacionadas con los intereses son mejor manejadas por funcionarios especializados en relaciones laborales porque se refieren a los términos y condiciones de empleo futuros. En otras palabras, se debe a que las disputas no implican una violación de las disposiciones legales que deben cumplirse, sino que implican solo una diferencia de intereses que puede resolverse mejor mediante interacciones de negociación.

#### **1.5.1.5. Resolución de conflictos y arbitraje:**

De acuerdo con Garaigordobi (2017):



la última actualización del manual de diagnóstico DSM-5 (APA, 2014) sugiere para el diagnóstico de «trastorno de la conducta» haber realizado en los últimos 12 meses, al menos 3 de las siguientes conductas: 1) agresión a personas y animales: acosa, intimida, amenaza, pelea, crueldad física, violación...; 2) destrucción deliberada de las propiedades de otros; 3) engaño o robo: miente, engaña, roba (p.47).

#### **1.5.1.6. Resolución de conflictos**

El conflicto es una parte normal e incluso saludable de las relaciones. Después de todo, no se puede esperar que dos personas estén de acuerdo en todo en todo momento, por ello la resolución de conflictos se basa en encontrar una solución conveniente entre dos partes de entre lo que más se acerque a sus necesidades (Dehai, Wei, Hogyi, & Jiafu, 2017). Como los conflictos de pareja son inevitables, es crucial aprender a manejarlos de manera saludable. Cuando el conflicto es mal administrado, puede dañar la relación. Pero cuando se maneja de una manera respetuosa y positiva, el conflicto brinda una oportunidad de crecimiento y, en última instancia, fortalece el vínculo entre dos personas (Thiessen & Darweish, 2018).

Al aprender las habilidades que necesita para la resolución exitosa de conflictos, puede mantener sus relaciones personales y profesionales fuertes y en crecimiento. Los fundamentos de la resolución de conflictos (Smiseth & Royle, 2018) . El conflicto surge de las diferencias. Ocurre cuando las personas no están de acuerdo con sus valores, motivaciones, percepciones, ideas o deseos.

A veces estas diferencias parecen triviales, pero cuando un conflicto desencadena sentimientos fuertes, una profunda necesidad personal y relacional es la esencia del problema: la necesidad de sentirse seguro, la necesidad de sentirse respetado y valorado, o la necesidad de una mayor cercanía. e intimidad (Kimbrough, Rubin, Sheremeta, & Shields, 2015)

La complejidad y variedad de problemas laborales son tales que cualquier generalización o tratamiento breve de este tema debe ser algo menos

que la verdad completa. Sin embargo, se cree que la siguiente lista incluye todos los enfoques habituales para la solución de un conflicto laboral:

- (1) Discusión y negociación
- (2) Conciliación
- (3) Mediación
- (4) Arbitraje voluntario
- (5) Investigación y determinación de hechos
- (6) Arbitraje obligatorio
- (7) Acción judicial
- (8) Legislación

(1) Discusión y negociación. La discusión y negociación entre las partes involucradas, sin la ayuda de la agencia externa, es, por supuesto, el primer paso en cualquier esfuerzo para resolver una disputa. Si la disputa se relaciona con el reconocimiento del sindicato, el empleador puede considerar entablar tales discusiones hasta que se hayan tomado ciertas medidas preliminares. La discusión y la negociación con respecto a los términos de un contrato se engloban en el término "negociación colectiva", un proceso en el que todas las partes (trabajo, administración y gobierno) proclaman su creencia. La adhesión al principio de la negociación colectiva implica la voluntad de buscar de buena fe una solución a las demandas de la otra parte. La discusión y negociación de disputas en la tercera categoría (interpretación del contrato) generalmente se llevan a cabo de acuerdo con los procedimientos de reclamo descritos en el contrato.

El éxito con el que se utiliza este enfoque en la solución de dificultades laborales depende en gran medida de la voluntad y el deseo de las partes involucradas de lograr la estabilidad en las relaciones laborales sin recurrir a agencias externas. Por lo tanto, la medida en que se usa con éxito puede considerarse como un índice de la madurez de la relación entre las partes,

aunque debe recordarse que la "inmadurez" de solo una de las partes en la relación puede vencer el intento de resolver problemas a través de la discusión mutua y la razonabilidad.

(2) y (3) Conciliación y mediación. Estos dos términos se discuten juntos porque en el vocabulario de las relaciones laborales modernas son intercambiables a efectos prácticos. La conciliación denota la intercesión de una parte externa que intenta reunir a los disputantes y que los alienta a resolver la disputa. Estrictamente hablando, el conciliador puede concentrar sus poderes de persuasión en una sola parte. La mediación sugiere un papel más positivo y afirmativo para el tercero intercesor, y contempla su trato con ambos disputantes. Si los significados originales se mantuvieran estrictamente, el proceso se llamaría correctamente conciliación si X, al estar informado del hecho de que A y B están en disputa, insta a A y B, o cualquiera de ellos, a la necesidad e importancia de resolver la disputa. El término "mediación" se aplicaría adecuadamente si X en esta situación trabajara con ambas partes para resolver el asunto, y presentara a A y B una propuesta concreta para resolver sus diferencias. Ninguno de los términos connota el cumplimiento forzado de las sugerencias del conciliador o mediador. Algunos estatutos introducen un elemento de obligación al exigir a los disputantes que notifiquen a una agencia gubernamental que existe una disputa, de modo que se brinde una oportunidad de conciliación y mediación, o al obligar a las partes a someterse al proceso a pesar de que siguen siendo libres de ignorar las recomendaciones del mediador.

Brevemente, el conciliador o mediador puede realizar la función de aclarar a las partes los asuntos involucrados; puede realizar la función de sugerir nuevos enfoques cuando las partes se han vuelto obsoletas; puede ser utilizado como intermediario a quien las partes pueden revelar hechos o posiciones que no están dispuestos a revelar directamente a la parte contraria. En ocasiones, el conciliador o mediador puede proporcionar datos técnicos y aprovechar su experiencia en la industria, además de hacer sugerencias basadas en su experiencia con la solución de disputas similares.

(4) El arbitraje voluntario significa que las partes voluntariamente colocan la disputa ante un tercero con la solicitud de que la resuelva de acuerdo con los términos de la "presentación" en la que las partes se han unido. Las partes acuerdan que la decisión del árbitro será vinculante para ellas. La presentación puede ser ad hoc (es decir, cubrir una sola disputa específica), o el acuerdo general que rige la relación entre las partes puede incluir una disposición de que todas las disputas de ciertos tipos se someterán a arbitraje.

El arbitraje es de carácter judicial, en contraste con la mediación y la conciliación, en la que se confía en el compromiso y las concesiones mutuas. El árbitro es un juez. Mediante su acuerdo, las partes definen su jurisdicción y los asuntos que se le someterán. Este acuerdo distingue el arbitraje voluntario del arbitraje obligatorio, que se discutirá a continuación. Las partes pueden someter a arbitraje una disputa sobre la negociación de un nuevo convenio colectivo, aunque este enfoque de solución se utiliza más normalmente en el tipo de disputa de interpretación contractual.

(5) Investigación y determinación de hechos. Esta técnica es apropiada, normalmente, solo en disputas de negociación de contratos. Representa un grado extremo de interferencia de terceros en la disputa entre las partes, aunque no llega a forzar la aceptación de las conclusiones sobre las partes en la disputa. Los defensores de este procedimiento confían en la opinión pública para forzar la aceptación. Es probable que este enfoque sea más efectivo a nivel local y no oficial que en disputas industriales a nivel nacional.

(6) Arbitraje obligatorio. El arbitraje obligatorio es el requisito de que las disputas, que de otra manera no se resuelvan, deben presentarse a terceros para una determinación final y vinculante.

Muchos contratos prevén el arbitraje de disputas relacionadas con su interpretación y aplicación, y en asuntos fuera del campo de las relaciones laborales es bastante común obligar a las partes contendientes a presentar sus disputas sobre el significado de los acuerdos a un proceso obligatorio. En consecuencia, el uso del arbitraje obligatorio en estos dos tipos de conflictos laborales no implica una innovación sorprendente. Sin embargo, cuando se

pasa a disputas del segundo tipo, relacionadas con la negociación del acuerdo que regirá la relación entre las partes, se observa como método el arbitraje obligatorio; porque aquí el arbitraje significa que se llama a un tercero a decir cuál será el acuerdo entre las partes cuando las mismas partes no hayan podido llegar a un acuerdo. Es este hecho el que hace que la disputa de la negociación del contrato sea primordial para su estudio y consideración, como lo demuestra la cantidad de artículos en este simposio que se ocupan de ella.

(7) Acción judicial. Con frecuencia se insta a los tribunales a resolver todas las disputas laborales. Cabe señalar que tales propuestas implican un arbitraje obligatorio. El mero hecho de que la función de un tercero sea realizada por un tribunal no alivia el proceso de su carácter obligatorio, ni elimina la objeción básica en las disputas de negociación contractual de que se impone una solución no contractual a las partes.

(8) Legislación. La legislación figura como un enfoque para la solución de conflictos laborales porque, a través de la legislación, ciertos conflictos pueden eliminarse por completo o pueden proporcionarse procedimientos para su solución. Sin embargo, la legislación que proporciona procedimientos de liquidación solo da como resultado que se requiera o se extienda uno o más de los enfoques previamente discutidos. Como ya se ha señalado, establece un procedimiento obligatorio para la solución de un tipo de disputa: el desacuerdo de reconocimiento sindical. Establece mecanismos legales para la prevención de prácticas laborales injustas que obstruyen la función de la negociación colectiva. Su objetivo principal es asegurar la eliminación de los impedimentos a la negociación colectiva, con la esperanza de que a través de ese proceso, negociando libremente y de buena fe, las partes mismas puedan llegar a un acuerdo. La Ley no intenta prescribir los resultados que se alcanzarán, ni imponer soluciones en aquellos casos en que el método de negociación colectiva no produzca un acuerdo.

Las disputas laborales son problemáticas para una organización. Reducen la motivación y la productividad de los empleados. Si continúan por mucho tiempo, la organización puede perder una cantidad significativa de

dinero. También es posible que la organización se vea obligada a cerrar sus puertas y cerrar sus negocios para siempre. Es importante identificar y luego abordar cualquier disputa laboral de inmediato.

#### **1.5.1.7. Mediación**

La mediación es un procedimiento en el cual las partes discuten sus disputas con la ayuda de una tercera persona imparcial capacitada que les ayuda a llegar a un acuerdo. Puede ser una reunión informal entre las partes o una conferencia de resolución programada. La disputa puede estar pendiente en una corte o potencialmente una disputa que puede ser presentada en la corte. Los casos adecuados para la mediación son disputas en transacciones comerciales, lesiones personales, construcción, compensación de trabajadores, relaciones laborales o comunitarias, divorcios, relaciones domésticas, empleo o cualquier otro asunto que no implique cuestiones procesales o probatorias complejas. La asistencia a la conferencia de mediación es voluntaria por las partes, excepto cuando se rige por estatuto o cláusula contractual (Kodden & Roelofs, 2019).

El mediador es una persona con paciencia, persistencia y sentido común. Tiene un arsenal de técnicas de negociación, habilidades de dinámica humana y poderes de escucha efectiva, articulación y re expresión. El mediador es un facilitador que no tiene poder para resolver el conflicto. Las partes diseñarán la solución a medida que el mediador avance en el proceso. En muchas jurisdicciones, el mediador es un abogado, pero no puede brindar asesoramiento legal mientras desempeña el papel de mediador. Sin embargo, la experiencia del área temática del mediador puede ser beneficiosa para las partes al redactar y enmarcar el acuerdo mediado o en circunstancias donde las partes están abiertas a una evaluación neutral del caso (Golann & Folberg, 2016).

#### **Beneficios del proceso de mediación**

Para las partes existen numerosas razones por las cuales una parte en una disputa podría elegir la mediación en lugar de un litigio tradicional u otras formas de resolución alternativa de disputas . Algunos de ellos son

asequibilidad, resolución oportuna, sesiones privadas, confidencialidad, participación en la resolución de la disputa y, en muchos casos, preservación de la interrelación entre las partes (Menkel-Meadow, 2018).

El costo de la mediación es menor que el costo promedio en tiempo y dinero para el litigio de una disputa. La tarifa por hora del mediador es generalmente más baja que la tarifa por hora para un abogado. Las partes a menudo pueden programar la mediación dentro de las semanas posteriores a la decisión de mediar o una orden judicial para mediar (Menkel-Meadow, 2018).

No hay espectadores en la mediación y lo que se diga en la mediación no puede ser repetido o reportado por el mediador a otra parte. El Acuerdo de Conciliación es el único registro de los procedimientos. El Acuerdo para Mediar, firmado por las partes antes de la conferencia, a menudo les recordará a las partes la confidencialidad de la sesión y que el mediador no está disponible como testigo voluntario en un juicio del asunto (Menkel-Meadow, 2018).

La capacidad de crear resoluciones fáciles de usar para una disputa es un componente atractivo de la mediación. Las partes están facultadas para resolver su problema en términos viables para lograr una solución "ganar-ganar". Esto a menudo promueve la curación cuando una de las partes se siente tremendamente molesta o permite que las partes continúen sus negocios, empleo o relación personal. En muchos casos, las partes fortalecen su relación laboral para una mayor eficiencia en el lugar de trabajo.

Para los abogados la capacidad de trasladar los casos a una resolución es un problema siempre presente para los abogados, ya que buscan mejorar el estado financiero de su práctica. Esto se complica por los expedientes de la corte que están atrasados y se pasa mucho tiempo esperando que se asigne un juez o jurado incluso en un día en que se programa un caso. A menudo, los abogados opuestos solicitan continuidades en asuntos rutinarios que, si se resuelven, limitarían la cantidad de mano de obra asignada a un caso particular.

La mediación ofrece una oportunidad para mejorar la gestión / resolución de casos y la satisfacción del cliente. Una queja de discriminación laboral puede llevar años en litigar. Utilizando varias formas de resolución alternativa de disputas disponibles en el área de derecho laboral, un abogado puede resolver tales quejas en meses después de que se complete la investigación. Un caso de lesiones personales con una simple lesión de tejidos blandos puede mediar en cuestión de semanas después de la presentación de la carta de demanda a la compañía de seguros en áreas donde las compañías de seguros han acordado mediar ciertas clases de casos (Stitt, 2016).

El movimiento rápido y eficiente de casos de compensación de trabajadores, divorcios disputados con problemas complicados de propiedad y custodia y disputas de contratos comerciales pueden mejorar el estado financiero de su empresa. Los beneficios del corolario son la satisfacción del cliente / cliente, mayores referencias de clientes y más tiempo para casos complejos.

La mediación ofrece la oportunidad de mejorar sus resultados al agregar un servicio a su práctica. Puede convertirse en un mediador designado por el tribunal para mediaciones ordenadas por el tribunal, anunciar sus servicios a los miembros del colegio de abogados que buscan mediadores con experiencia especial o colaborar con un grupo de abogados para proporcionar un servicio de mediación para una industria o área de derecho en particular (Stitt, 2016).

### **Procedimiento de la mediación**

La conferencia se celebra en un lugar neutral mutuamente aceptable. Puede ser la oficina del mediador u otra instalación privada no disponible para los espectadores. Sin embargo, la mediación inicial puede continuar con negociaciones telefónicas posteriores entre el mediador y las partes, según corresponda (Stitt, 2016).



En general, los mediadores emplearán negociaciones cara a cara o realizarán mediaciones en circunstancias potencialmente inflamatorias, como las relaciones domésticas.

Presentes en la sesión están las partes, sus abogados, si están representados, el mediador y otros según lo acordado de antemano. En las mediaciones comunitarias generalmente hay una gran cantidad de personas presentes y, a menudo, hay mediadores. La habitación es espaciosa y el decoro es difícil.

Las partes en una mediación pueden o no estar representadas por un abogado. Cuando el abogado está presente, las partes pueden ser alentadas a trabajar con los mediadores y consultar con los abogados sobre asuntos legales. En general, el protocolo con los abogados se establece antes de la sesión. La asistencia a la mediación de la parte con la autoridad para llegar a un acuerdo es esencial (Stitt, 2016).

La sesión, a discreción del mediador o del foro, puede estar centrada en el proceso (facilitadora) u orientada a la sustancia (resolución de casos o evaluación). La mayoría de los tribunales prefieren la solución de los casos que utilizan la mediación para sus casos de reclamos menores. La mediación evaluativa se utiliza para mediaciones específicas de la industria donde se requiere un experto para comprender la naturaleza de la controversia.

Una mediación facilitadora progresará a través de varias etapas:

**Introducción:** Inicialmente, el mediador dará una declaración de apertura que puede o no ser memorizada, pero que incluirá información pertinente para las partes. Comenzará con una introducción y una descripción de su entrenamiento y experiencia, hará una verificación de ética y obtendrá los nombres de las partes y sus abogados o representantes. Luego, se discuten asuntos administrativos: la tarifa de los mediadores; firmar el Acuerdo para Mediar si no se hace en la fase de contacto inicial; confidencialidad de los procedimientos; y la oportunidad de una revisión posterior por parte de un abogado de cualquier acuerdo (Menkel-Meadow, 2018). Luego, el horario de la

conferencia y cualquier reunión futura se determina con descansos, almuerzos y salas adicionales para reuniones privadas. El proceso se describe con unas simples reglas de conducta: Las partes utilizarán la cortesía común y se permitirán mutuamente completar declaraciones sin interrupción. Pueden usar los blocs de notas y lápices provistos para permitir la preservación de los pensamientos, pero deben permitir que los blocs se recojan y destruyan al final de cada sesión.

Este es el período más largo en el que se espera que el mediador hable y a lo largo de esta apertura alentará a las partes hacia un esfuerzo de buena fe de acuerdo y divulgación completa al mediador. Todas las conversaciones y materiales presentados en la sesión de mediación son confidenciales a menos que se puedan descubrir en un tribunal.

**Determinación del problema:** durante esta etapa, cada parte dará cuenta de los hechos y circunstancias que condujeron a la disputa. Los problemas serán identificados y resumidos (Menkel-Meadow, 2018).

**Generación de opciones y alternativas:** Los disputantes, conjuntamente o en sesiones separadas (Caucus) con el mediador, identificarán áreas de solución. El mediador puede resumir los resultados de las sesiones privadas con cada parte y alentar opciones. El objetivo de esta etapa será una evaluación realista de las fortalezas y debilidades de la posición de cada parte. Las negociaciones y la toma de decisiones por las partes continuarán a menos que el mediador declare un punto muerto y finalice la mediación o continúe la mediación en una sesión posterior (Menkel-Meadow, 2018).

**Aclaración y redacción del acuerdo:** los términos de cualquier acuerdo serán escritos por las partes. Si el asesor legal no está presente, las partes pueden elegir que el documento sea revisado por el abogado y firmado en una fecha posterior.

## **¿Sanciones por no llegar a un acuerdo?**

No hay sanciones legales por no llegar a un acuerdo en la mediación. En los estados donde la mediación es ordenada por la corte, puede haber sanciones por no asistir a la conferencia de mediación y hacer un esfuerzo de buena fe para llegar a un acuerdo (Menkel-Meadow, 2018).

Cuando las partes no logran llegar a un acuerdo, el caso puede presentarse en una agencia administrativa o tribunal de jurisdicción competente o establecerse para la próxima acción bajo el procedimiento del foro. En general, el único informe de una mediación fallida es la remisión del mediador al tribunal o agencia para su posterior procesamiento.

## **Calificaciones de un mediador**

La mayoría de las jurisdicciones, agencias administrativas y compañías de resolución de disputas requieren que los mediadores tengan un mínimo de 20-40 horas de capacitación en mediación general, una cantidad designada de experiencia en mediación, ya sea como observador o co-mediador con un mediador experimentado y un título universitario o mayor. Los solicitantes deben presentar prueba de finalización de la capacitación, experiencia, educación y cartas de referencia de las personas que han utilizado su servicio, las evaluaron como mediadores y / o pueden dar fe de su carácter. La mayoría de los foros prefieren capacitar a sus mediadores o certificar varias compañías o programas universitarios para la capacitación en mediación. La capacitación en mediación recibida de una entidad no certificada o aprobada a menudo se somete a un alto escrutinio en cuanto al nivel de competencia de los capacitadores y su programa (Golann & Folberg, 2016).

### **1.5.1.8. Arbitraje**

El arbitraje es la forma más tradicional de resolución privada de disputas. El arbitraje es un procedimiento vinculante. A menudo es "administrado" por una organización privada que mantiene listas de árbitros disponibles y proporciona reglas bajo las cuales se llevará a cabo el arbitraje. Dichas organizaciones también pueden gestionar el arbitraje en su totalidad o en parte.

Las partes a menudo seleccionan árbitros en base a su experiencia sustantiva (Moses, 2017).

El arbitraje es adjudicativo, en oposición al asesoramiento, debido al hecho de que el árbitro (generalmente un juez o abogado retirado) toma una decisión al final de una audiencia de arbitraje, y esa decisión es final y vinculante, sujeta solo a un tribunal muy limitado. El arbitraje a veces se denomina "no vinculante" si las partes acuerdan hacerlo, pero eso es realmente un nombre inapropiado. Piense en el arbitraje como un proceso vinculante y de adjudicación (Moses, 2017).

Sus características principales son:

El arbitraje es consensual: El arbitraje solo puede tener lugar si ambas partes lo han acordado. En el caso de disputas futuras derivadas de un contrato, las partes insertan una cláusula de arbitraje en el contrato correspondiente. Una disputa existente puede remitirse a arbitraje mediante un acuerdo de presentación entre las partes. A diferencia de la mediación, una parte no puede retirarse unilateralmente del arbitraje (Carbonneau, 2015).

Las partes eligen el árbitro: Bajo las Reglas de Arbitraje de la OMPI, las partes pueden seleccionar un árbitro único junto. Si eligen tener un tribunal arbitral de tres miembros, cada parte nombra a uno de los árbitros; esas dos personas luego acuerdan en el árbitro presidente. Alternativamente, el Centro puede sugerir árbitros potenciales con experiencia relevante o nombrar directamente miembros del tribunal arbitral. El Centro mantiene una extensa lista de árbitros que van desde generalistas experimentados en resolución de disputas hasta profesionales y expertos altamente especializados que cubren todo el espectro legal y técnico de la propiedad intelectual (Carbonneau, 2015).

El arbitraje es neutral: Además de su selección de neutrales de nacionalidad apropiada, las partes pueden elegir elementos tan importantes como la ley aplicable, el idioma y el lugar del arbitraje. Esto les permite

asegurarse de que ninguna de las partes disfrute de una ventaja en la cancha local (Carbonneau, 2015).

El arbitraje es un procedimiento confidencial: Las Reglas de la OMPI protegen específicamente la confidencialidad de la existencia del arbitraje, cualquier divulgación realizada durante ese procedimiento y el laudo. En ciertas circunstancias, las Reglas de la OMPI permiten a una parte restringir el acceso a secretos comerciales u otra información confidencial que se presente al tribunal arbitral o a un asesor de confidencialidad ante el tribunal (Carbonneau, 2015).

La decisión del tribunal arbitral es definitiva y fácil de hacer cumplir: De conformidad con el Reglamento de la OMPI, las partes acuerdan llevar a cabo la decisión del tribunal arbitral sin demora.

### **Proceso de arbitraje**

La mayor parte del arbitraje es impulsado por un contrato previo a la disputa celebrado por las partes, en el que acuerdan que si surge una disputa, nunca entrará en el sistema judicial. Si las partes eligen una autoridad administradora, las reglas de arbitraje de esa autoridad regirán el procedimiento que se seguirá (Born, 2015).

Al aceptar el arbitraje, las partes, tal vez entre otras cosas, están renunciando a su derecho fundamental y constitucional a un juicio por un jurado de sus pares. No pueden tener de un segundo juicio después de haber ido a arbitraje. A menos que se acuerde lo contrario, la decisión es legalmente vinculante y no apelable, excepto en circunstancias extremadamente limitadas, como en el caso de fraude o colusión por parte del árbitro (Born, 2015).

En general, el árbitro es una persona imparcial elegida por las partes. El árbitro lee los resúmenes y las pruebas documentales, escucha los testimonios, examina las pruebas y emite una opinión sobre responsabilidad y daños en forma de un "laudo del árbitro" después de la audiencia. Una vez confirmado por un tribunal de jurisdicción apropiada, el laudo puede ingresarse posteriormente como un fallo.

## **Tipos de arbitraje**

### **Arbitraje alto-bajo**

También conocido como arbitraje entre corchetes. Este es un arbitraje en el que las partes han acordado de antemano los parámetros dentro de los cuales el árbitro puede emitir su laudo. Si el premio es menor que el "bajo" preestablecido, el demandado pagará la cifra baja acordada; si el premio es mayor que el "alto" preestablecido, el demandante aceptará el alto acordado; Si el laudo está en el medio, las partes acuerdan estar sujetas a la figura del árbitro. Las cifras altas y bajas pueden o no ser reveladas al árbitro (Carbonneau, 2015).

### **Arbitraje no vinculante**

Un procedimiento a veces llamado "arbitraje no vinculante" se lleva a cabo de manera muy similar a un arbitraje (vinculante), excepto que cuando el árbitro emite el laudo después de la audiencia, no es vinculante para las partes y no renuncian a su derecho a un jurado juicio. En ese caso, el laudo del árbitro es simplemente una opinión consultiva. Muchos casos pasan a un acuerdo o arbitraje (vinculante) después de esta fase, o pueden optar por ir a juicio (Carbonneau, 2015).

### **Arbitraje obligatorio**

También conocido como arbitraje judicial o arbitraje ordenado por un tribunal. Un esquema legislativo o administrado por el tribunal para la resolución de casos judiciales pendientes (generalmente valorados en menos de \$ 50,000), que utiliza reglas informales de evidencia y procedimiento en un proceso de arbitraje asesor no vinculante que es ordenado por el tribunal en una etapa temprana de una demanda judicial. La disponibilidad de este proceso depende de las leyes estatales locales o los procedimientos judiciales (Carbonneau, 2015).

## **Ventajas del arbitraje**

**Justicia:** ambas partes acuerdan con el árbitro, lo que resulta en un resultado justo, especialmente en comparación con un juicio legal tradicional en el que ninguna de las partes tiene control sobre la selección del jurado o el juez. Las partes también pueden acordar elegir un árbitro que tenga experiencia en su área específica de disputa legal.

**Puntualidad:** una resolución legal a través del arbitraje es mucho más rápida que esperar una fecha de juicio. El arbitraje es menos formal y más flexible en términos de programación. El proceso de descubrimiento es una simple llamada telefónica, que reduce gran parte del proceso de prueba tradicional.

**Costo:** el arbitraje no incluye testigos expertos ni requiere tanta preparación legal. Ambas partes a menudo dividen el costo del árbitro, lo que significa que el proceso es mucho más barato.

**Confidencialidad:** el proceso legal de arbitraje es más privado que un juicio.

**Finalidad:** hay un nivel de finalidad en el proceso de arbitraje. Debido a que no se puede apelar, ambas partes pueden seguir adelante con el resultado.

**Agradable:** el arbitraje a menudo resulta en un resultado agradable, ya que se alienta a las partes a encontrar una solución conjunta.

**Procedimientos simplificados:** Los resultados legales son más adaptables a las dos partes presentes en la disputa. Cada parte no tiene que contratar a un abogado para que lo represente.

## **Desventajas del arbitraje**

**Sin apelaciones:** la decisión de arbitraje es definitiva. No hay un proceso formal de apelaciones disponible. Incluso si una de las partes considera que el resultado fue injusto, injusto o parcial, no puede apelar.

Costo: si bien el arbitraje es generalmente una opción de solución legal más rentable, podría no tener sentido en los casos en que se involucra un mínimo de dinero.

Reglas de evidencia: Un juez en un entorno de corte tradicional tiene que seguir regulaciones específicas cuando se trata de aceptar evidencia. Sin embargo, los árbitros pueden utilizar cualquier información que se les brinde.

Falta de conainterrogatorio: el proceso de arbitraje generalmente incluye documentos y no testigos, anulando la capacidad de interrogatorio.

Descubrimiento limitado: en caso de que el arbitraje no se presente hasta que el litigio ya haya comenzado, ambas partes pierden la ventaja de ahorro limitado del descubrimiento limitado.

Falta de coherencia: no existen estándares establecidos para el arbitraje, lo que dificulta la búsqueda de coherencia. Es posible que un árbitro sea parcial, lo que a veces es el caso en los contratos de arbitraje obligatorios.

Falta de evidencia: Debido a que el arbitraje no se basa en evidencia, usted confía en la experiencia del árbitro para tomar la decisión legal correcta.

No público: el nivel de confidencialidad involucrado en los casos de arbitraje podría ser potencialmente desventajoso para una de las partes. También hay una falta de transparencia, que no es el caso en las salas públicas.



## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación**

Según lo indicado por Balluerka y Vergara (2000), “El diseño de la investigación es una estructura que muestra al investigador los procedimientos que debe seguir a fin de alcanzar de forma satisfactoria, información que le permita responder ante las preguntas planteadas sobre el problema que se encuentra bajo estudio” (p. 13).

Esta investigación se elaboró con un enfoque cuantitativo, puesto que la recolección de datos se realizó con base a la encuesta como principal técnica de investigación, con la finalidad de recopilar datos puntuales y objetivos a través del desarrollo de una investigación ordenada que brinde la posibilidad de evaluar todas las variables correspondientes al problema desde un punto de vista numérico, ayudando así, a obtener resultados de fácil tratamiento y análisis. Del mismo modo se realizará una entrevista dirigida a directivos de las empresas MiPymes en Guayaquil, con el objeto de determinar datos que serán relevantes para la investigación.

Los datos recopilados, producto de la encuesta realizada, serán tratados, procesados y tabulados para así mostrar resultados en forma de gráficos y tablas de frecuencias.

### **2.2. Métodos de investigación**

Esta investigación tendrá el método deductivo, el cual es el más apropiado para este tipo de investigación.

### **2.3. Unidad de análisis, Población y muestra**

La unidad de análisis, es de donde saco los datos, de donde saco la información, quienes van a ser estudiados (Bernal, 2010). En este tema de investigación la unidad de análisis es la mediación en los conflictos laborales de las empresas Mipymes.

La población en estadística comprende al conjunto de personas, individuos o elementos de estudios que tienen una o varias características que son de interés conocer y evaluar por parte del investigador; en base a su tamaño puede ser finita o infinita (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La población de estudio son los dueños de las MiPymes en Guayaquil, que de acuerdo a la base de datos del Directorio de Empresas del INEC (2019) en Guayaquil hay 819857 empresas por ende, el mismo número de empresarios para lo cual se utilizó la fórmula para muestras finitas:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

En donde

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

N= Tamaño de la población

e = error de estimación

n = Tamaño de la muestra

Al reemplazar las variables en la formula queda de la siguiente manera:

Z	1.96
P	0.5
Q	0.5
e	0.05
N	819857

El tamaño de la muestra es de 384 empresarios. Con respecto al número de personas entrevistadas fueron 3, debido a factores de disponibilidad de tiempo de los participantes solo se llegó a entrevistar dicha cantidad.

De acuerdo a Babbie (2014), una muestra se define como: “Un subconjunto de la población o universo adecuadamente seleccionado de tal forma que sea representativa a la población de origen, se denomina muestra estadística y el proceso de selección se conoce como estadístico” (p. 59). De tal manera, que de la población señalada se tomó una muestra no probabilística, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014) corresponde al “Tipo de muestra cuya selección no dependen de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores.” (p.226). En la presente investigación la muestra es de 384 empresas Mipymes en Guayaquil.

## **2.4. Variables de la investigación**

### **Variable independiente**

Mediación: Es la mediación la que repercutirá sobre la variable resolución de conflictos laborales la que sufrirá cambios luego de que esta sea aplicada.

### **Variable dependiente**

Conflictos laborales: La resolución de conflictos laborales son los que aumentarán una vez que las empresas puedan observar que la mediación es el camino más rápido y económico en disputas contractuales.

## **2.5. Descripción de las técnicas de recolección de datos**

La encuesta.- Según lo determina de acuerdo con Alwin y Beattie (2016) “La encuesta es una técnica de investigación cuantitativa que aplica procesos de interrogación objetivos y sistemáticos a fin de recolectar información expresada en términos numéricos sobre las variables que se pretenden conocer del objeto de estudio” (p. 8).

El cuestionario.- Según lo determina de acuerdo con De Leeuw, Hox y Dillman (2008), “El cuestionario es un instrumento utilizado por los investigadores para comúnmente recoger información de la problemática que

se plantea como objeto de estudio; según el enfoque de investigación puede estructurarse como un cuestionario abierto o cerrado” (p. 33).

### La Entrevista

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando (Bernal, 2010).

### **2.6. Tratamiento que utilizará para procesar la información**

Se empleará la aplicación de la encuesta en los empresarios segmentados producto de la muestra, dentro de la ciudad de Guayaquil, pero para descubrir la importancia de la mediación, se hará también una entrevista dirigida a directivos de las empresas MiPymes en Guayaquil, con el objeto de determinar datos que serán relevantes para la investigación, en donde se pretende encontrar las principales características del estudio que podrían ser aprovechados en la propuesta.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. Análisis de la situación actual

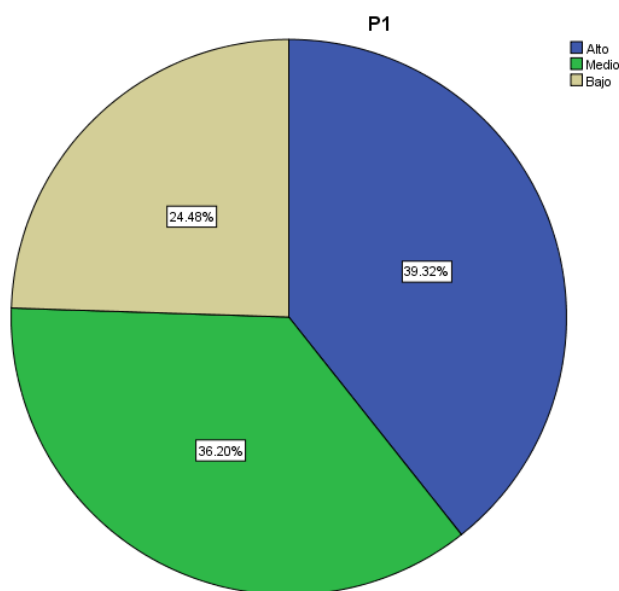
#### 1. ¿Considera usted que su empresa tiene un nivel de conflictos?

Tabla 1  
*Nivel de conflictos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	151	39.3	39.3	39.3
	Medio	139	36.2	36.2	75.5
	Bajo	94	24.5	24.5	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Raúl Ruperto Silva Idrovo



*Figura 3.* Nivel de conflictos

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Raúl Ruperto Silva Idrovo

De acuerdo a los resultados de la pregunta 1, el 39.3% de los empresarios comentaron que existe un alto nivel de conflictos en sus empresas, el 36.2% indicaron que su nivel de conflictos es de nivel medio y el 24.5% de los encuestados seleccionaron la opción bajo.

## 2. ¿Causas porque existen conflictos en las empresas?

Tabla 2  
Causas de conflictos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Motivos económicos	125	32.6	32.6	32.6
Motivos gerenciales	68	17.7	17.7	50.3
Motivos legales	66	17.2	17.2	67.4
Motivos psicológicos	125	32.6	32.6	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Raúl Ruperto Silva Idrovo

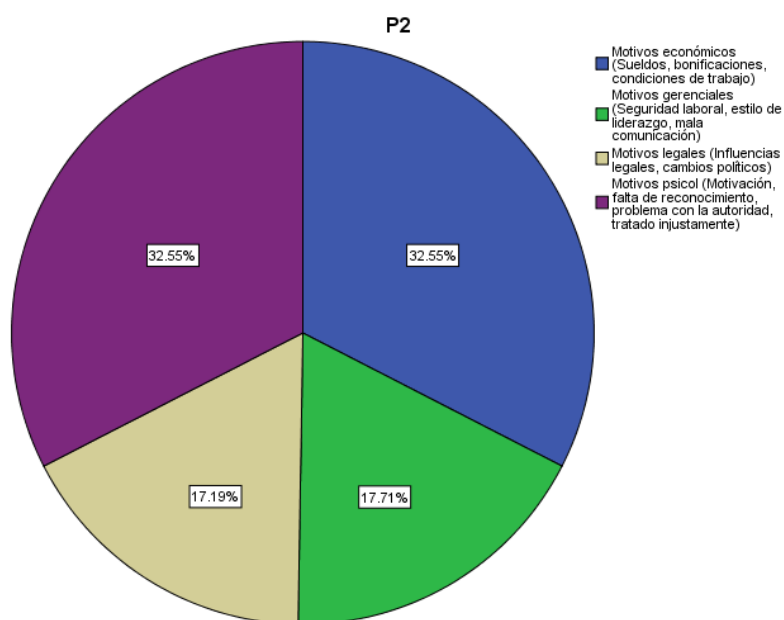


Figura 4. Causas de conflictos  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Raúl Ruperto Silva Idrovo

De acuerdo a la segunda pregunta de la encuesta, el 32.6% de los empresarios comentaron que las causas de los conflictos laborales son por motivos económicos, el 32.6% de los encuestados indicaron que son por motivos psicológicos, el 17.7% eligieron la opción motivos gerenciales y el 17.2% de los encuestados seleccionaron motivos legales.

### 3. ¿Se perciben conflictos laborales entre jefe y colaborador?

Tabla 3  
Percepción de conflicto entre jefe y colaborador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	157	40.9	40.9	40.9
	A veces	134	34.9	34.9	75.8
	Nunca	93	24.2	24.2	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Raúl Ruperto Silva Idrovo

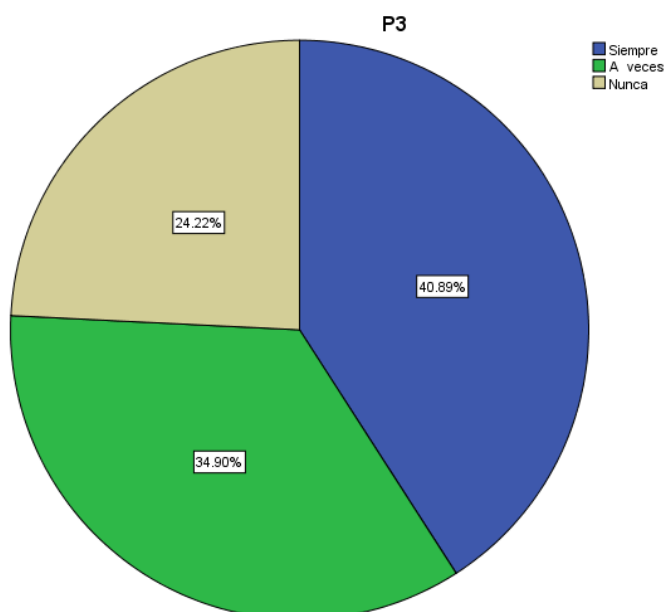


Figura 5. Percepción de conflicto entre jefe y colaborador

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Raúl Ruperto Silva Idrovo

De acuerdo con la tercera pregunta de la encuesta, el 40.9% de los empresarios comentaron que siempre perciben conflictos entre jefe y empleado, el 34.9% de los encuestados indicaron que a veces perciben conflictos entre jefe y empleado y el 24.2% eligieron la opción que a nunca perciben conflictos entre jefe y empleado. Los resultados sugieren que el 75% de los que participaron en la encuesta mencionaron que la mayoría de los conflictos se ocasionan entre jefe y empleado.

#### 4. ¿En la empresa se perciben grupos de trabajadores que generan conflictos?

Tabla 4  
Grupos generadores de conflictos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	121	31.5	31.5	31.5
	A veces	124	32.3	32.3	63.8
	Nunca	139	36.2	36.2	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Raúl Ruperto Silva Idrovo

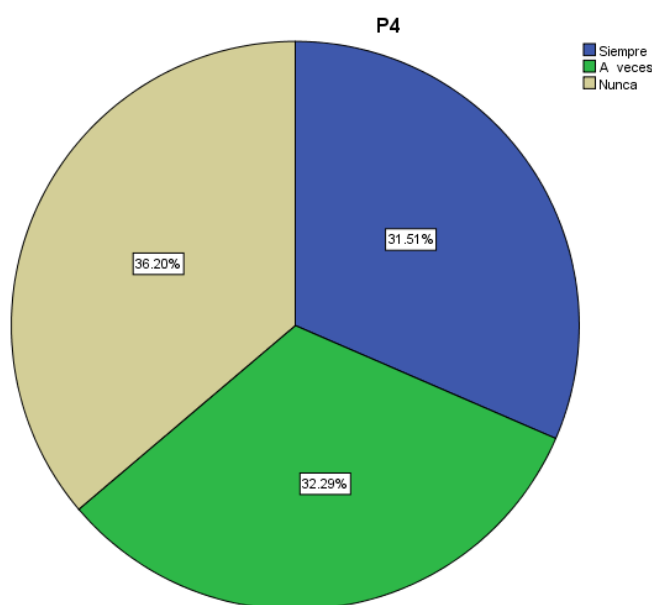


Figura 6. Grupos generadores de conflictos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Raúl Ruperto Silva Idrovo

De acuerdo a la cuarta pregunta de la encuesta, el 31.5% de los empresarios comentaron que siempre perciben grupos de trabajadores que generan conflictos, el 32.3% de los encuestados indicaron que a veces perciben grupos de trabajadores que generan conflictos y el 36.2% eligieron la opción que a nunca perciben grupos de trabajadores que generan conflictos. Los resultados sugieren que existe diferencia de criterios respecto a los grupos generadores de conflictos.



## 5. ¿El jefe supervisa el comportamiento de los colaboradores?

Tabla 5  
Supervisión de comportamiento de empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	107	27.9	27.9	27.9
	A veces	98	25.5	25.5	53.4
	Nunca	179	46.6	46.6	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Raúl Ruperto Silva Idrovo

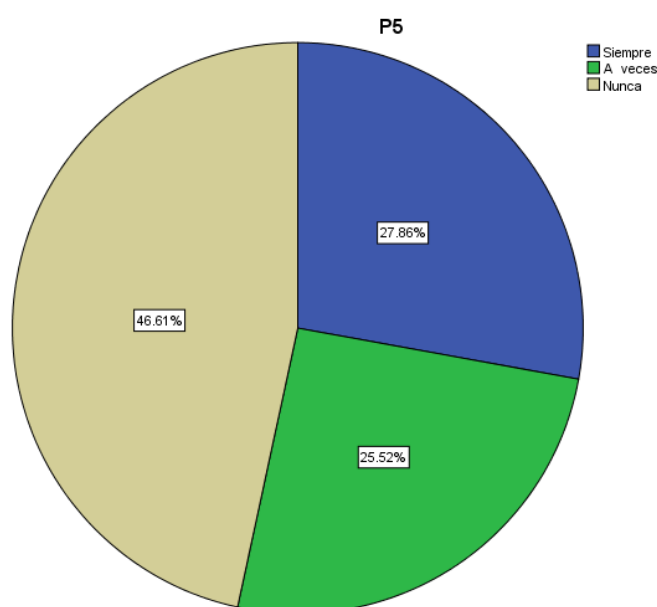


Figura 7. Supervisión de comportamiento de empleados

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Raúl Ruperto Silva Idrovo

De acuerdo con la quinta pregunta de la encuesta, el 27.9% de los empresarios comentaron que los jefes siempre supervisan a sus empleados, el 25.5% de los encuestados indicaron que los jefes a veces supervisan a sus empleados y el 46.6% eligieron la opción que los jefes nunca supervisan a sus empleados.

## 6. ¿El jefe, está capacitado para manejar Recursos Humanos?

Tabla 6  
Jefe capacitado en manejo de RRHH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	137	35.7	35.7	35.7
En desacuerdo	128	33.3	33.3	69.0
De acuerdo	66	17.2	17.2	86.2
Totalmente de acuerdo	53	13.8	13.8	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Raúl Ruperto Silva Idrovo

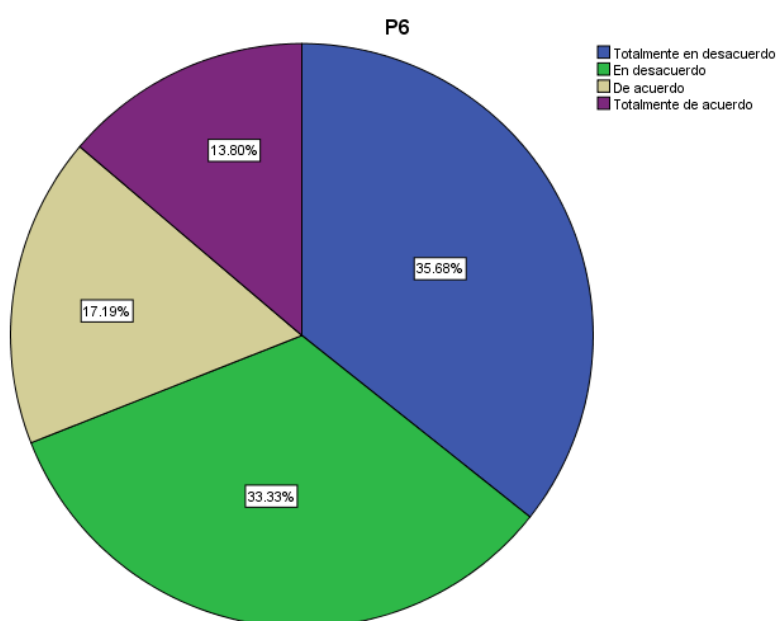


Figura 8. Jefe capacitado en manejo de RRHH

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Raúl Ruperto Silva Idrovo

La sexta pregunta de la encuesta consulta a los empresarios si los jefes están capacitados para manejar los recursos humanos. El 35.7% de los encuestados estuvieron totalmente en desacuerdo con la afirmación, el 33.3% indicaron estar en desacuerdo, el 17.2% optaron por la opción de acuerdo y el 13.8% señalaron la opción de totalmente de acuerdo. En este sentido, la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo que sus jefes no están capacitados para manejar los recursos humanos.

## 7. ¿Los supervisores de área debaten los temas de la empresa?

Tabla 7  
Debate de actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	132	34.4	34.4	34.4
En desacuerdo	148	38.5	38.5	72.9
De acuerdo	57	14.8	14.8	87.8
Totalmente de acuerdo	47	12.2	12.2	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Raúl Ruperto Silva Idrovo

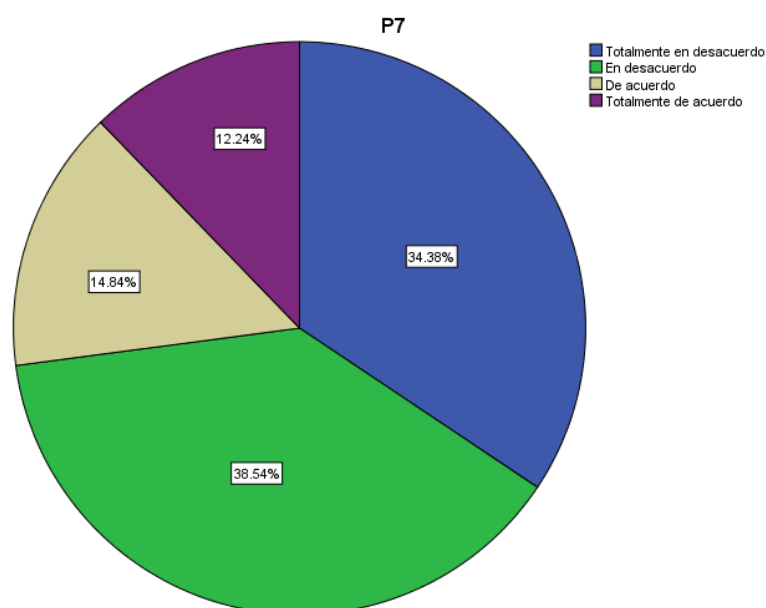


Figura 9. Debate de actividades  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Raúl Ruperto Silva Idrovo

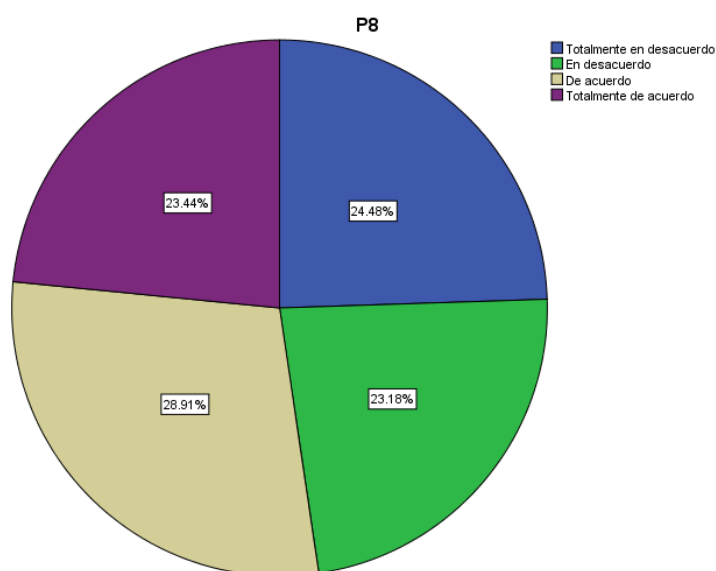
La séptima pregunta de la encuesta consulta a los empresarios si los jefes están debaten los temas relacionados a la empresa. El 34.4% de los encuestados estuvieron totalmente en desacuerdo con la afirmación, el 38.5% indicaron estar en desacuerdo, el 14.8% optaron por la opción de acuerdo y el 12.2% señalaron la opción de totalmente de acuerdo. En este sentido, la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo que sus jefes no debaten en sus empresas.

## 8. ¿Cuándo existen varias inquietudes, la solución se basa en hechos y no en preferencias personales?

Tabla 8  
Soluciones en base a hechos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	94	24.5	24.5	24.5
	En desacuerdo	89	23.2	23.2	47.7
	De acuerdo	111	28.9	28.9	76.6
	Totalmente de acuerdo	90	23.4	23.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Raúl Ruperto Silva Idrovo



*Figura 10.* Soluciones en base a hechos  
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Raúl Ruperto Silva Idrovo

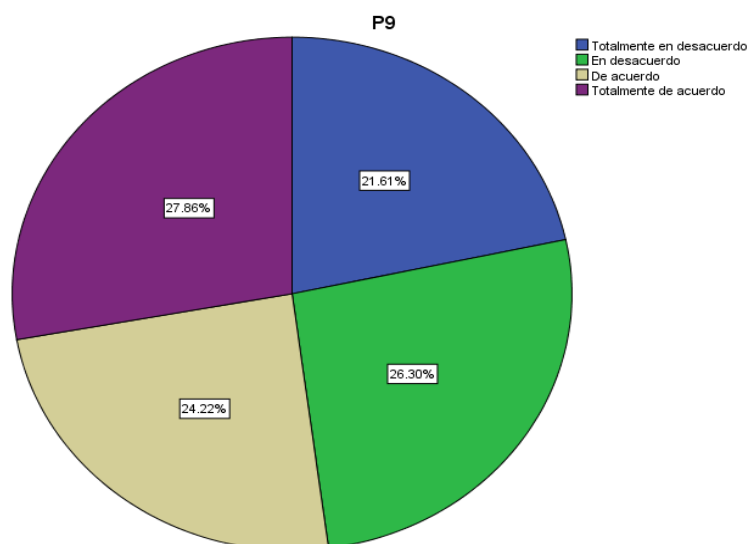
La pregunta ocho de la encuesta consulta a los empresarios si los jefes solucionan los problemas en base a hechos y no a preferencias personales. El 24.5% de los encuestados estuvieron totalmente en desacuerdo con la afirmación, el 23.2% indicaron estar en desacuerdo, el 28.9% optaron por la opción de acuerdo y el 23.4% señalaron la opción de totalmente de acuerdo. En este sentido, no hay un criterio definido si las soluciones de los problemas son basadas en hechos.

## 9. ¿El jefe identifica los diferentes puntos de vista acerca de las inquietudes laborales?

Tabla 9  
Jefe identifica puntos de vista

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	83	21.6	21.6	21.6
	En desacuerdo	101	26.3	26.3	47.9
	De acuerdo	93	24.2	24.2	72.1
	Totalmente de acuerdo	107	27.9	27.9	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Raúl Ruperto Silva Idrovo



**Figura 11.** Jefe identifica puntos de vista  
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Raúl Ruperto Silva Idrovo

La pregunta nueve de la encuesta consulta a los empresarios si los jefes identifican distintos puntos de vista acerca de las inquietudes laborales. El 21.6% de los encuestados estuvieron totalmente en desacuerdo con la afirmación, el 26.3% indicaron estar en desacuerdo, el 24.2% optaron por la opción de acuerdo y el 27.9% señalaron la opción de totalmente de acuerdo. En este sentido, no hay un criterio definido si los jefes son receptivos con las inquietudes laborales.

## 10. ¿Por cuál de los siguientes factores expresas sus inquietudes?

Tabla 10  
Factores de inquietudes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Recursos escasos	165	43.0	43.0	43.0
Autonomía del jefe	36	9.4	9.4	52.3
Anhelar los fondos de otra área	37	9.6	9.6	62.0
Poder de mando ante los compañeros	146	38.0	38.0	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Raúl Ruperto Silva Idrovo

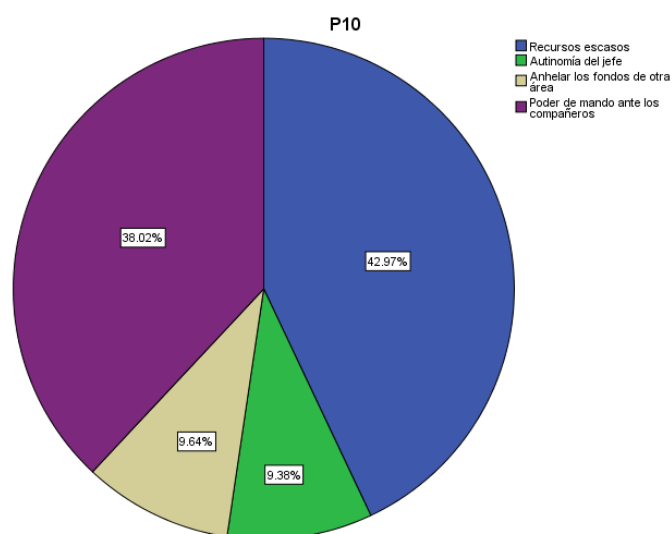


Figura 12. Factores de inquietudes

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Raúl Ruperto Silva Idrovo

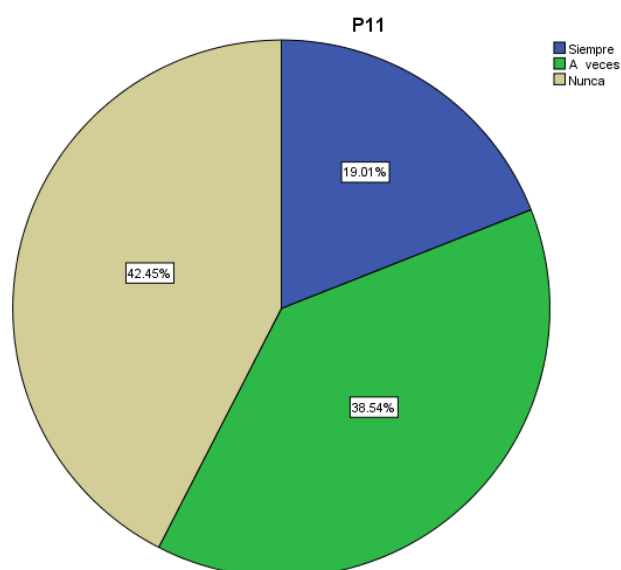
De acuerdo a la décima pregunta de la encuesta, el 43% de los empresarios comentaron que las causas de las inquietudes son por recursos escasos, el 9.4% de los encuestados indicaron que son por autonomía del jefe, el 9.6% eligieron la opción anhelan los fondos de otra área y el 38% de los encuestados seleccionaron poder de mando ante los compañeros. Los resultados sugieren que el 81% de los que participaron en la encuesta mencionaron que las inquietudes son causadas por escases de recursos y poder de mando.

## 11. ¿El supervisor, evita situaciones complicadas ante los subordinados?

Tabla 11  
Jefe evita conflictos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	73	19.0	19.0	19.0
	A veces	148	38.5	38.5	57.6
	Nunca	163	42.4	42.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Raúl Ruperto Silva Idrovo



*Figura 13. Jefe evita conflictos*  
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Raúl Ruperto Silva Idrovo

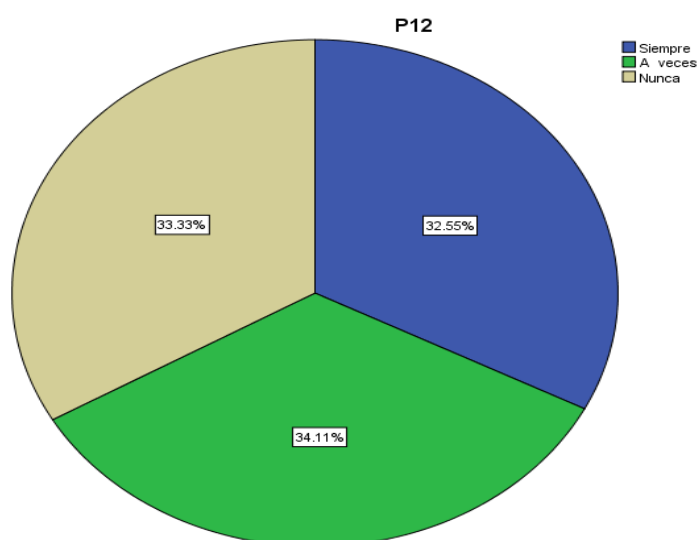
De acuerdo a la pregunta 11 de la encuesta, el 19% de los empresarios comentaron que el jefe siempre evita conflictos con los empleados, el 38.5% de los encuestados indicaron que el jefe a veces evita conflictos con los empleados y el 24.2% eligieron la opción que el jefe nunca evita conflictos con los empleados.

## 12. ¿El jefe y el colaborador, trabajan en función de la capacidad del desempeño laboral?

Tabla 12  
Trabajo en conjunto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	125	32.6	32.6	32.6
A veces	131	34.1	34.1	66.7
Nunca	128	33.3	33.3	100.0
Total	384	100.0	100.0	

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Raúl Ruperto Silva Idrovo



**Figura 14.** Trabajo en conjunto  
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Raúl Ruperto Silva Idrovo

De acuerdo con la pregunta 12 de la encuesta, el 32.6% de los empresarios comentaron que el jefe y colaborador siempre trabajan en conjunto, el 34.1% de los encuestados indicaron que el jefe y colaborador a veces trabajan en conjunto y el 33.3% eligieron la opción que el jefe y colaborador nunca trabajan en conjunto. Los resultados sugieren que el 66.7% de los que participaron en la encuesta mencionaron que la mayoría de los jefes prefieren trabajar en conjunto.

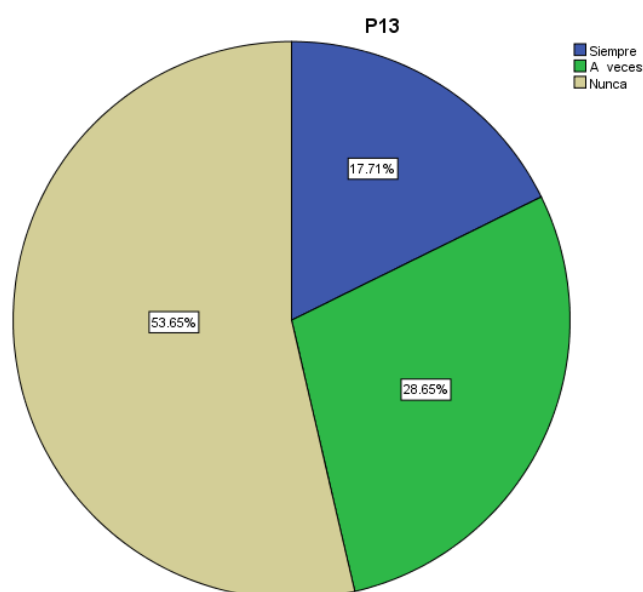


### 13. ¿La empresa premia a sus mejores colaboradores?

Tabla 13  
Reconocimiento a colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	68	17.7	17.7	17.7
A veces	110	28.6	28.6	46.4
Nunca	206	53.6	53.6	100.0
Total	384	100.0	100.0	

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Raúl Ruperto Silva Idrovo



*Figura 15.* Reconocimiento a colaboradores  
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Raúl Ruperto Silva Idrovo

De acuerdo con la pregunta 13 de la encuesta, el 17.7% de los empresarios comentaron que en sus empresas siempre premian a sus mejores empleados, el 28.6% de los encuestados indicaron que en sus empresas a veces premian a sus mejores empleados y el 53.6% eligieron la opción que en sus empresas nunca premian a sus mejores empleados. Los resultados sugieren que más de la mitad de los el 82.2% de los que participaron en la encuesta mencionaron que rara vez se premian a los empleados por sus actividades laborales.

## **3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas**

### **3.2.1. Entrevista #1**

#### **1. ¿Qué entienden por disputas laborales?**

Es la controversia entre un empleador y sus empleados con respecto a los términos como: condiciones de empleo, beneficios adicionales, horas o trabajo, tenencia, salarios que se negociaron durante la elaboración del contrato.

#### **2. ¿Por qué ocurren conflictos en las relaciones laborales?**

Desde mi perspectiva, las disputas ocurren cuando los empleados perciben que no se les ha cumplido de forma económica por su trabajo desarrollado, por ejemplo cuando el empleado siente que el sueldo que percibe es muy inferior acorde a su carga laboral.

#### **3. ¿Cómo afectan estas disputas en una empresa?**

Si se observa que existe constantes conflictos entre empleados lo que da como resultado a ello es una caída en la productividad de la compañía, generando incluso pérdidas económicas.

#### **4. ¿Cuáles son los procedimientos para resolver las disputas laborales dentro de la empresa?**

Se debe mejorar la comunicación y gestione un espacio de comunicación más saludable y consensuada.

### **3.2.2. Entrevista #2**

#### **1. ¿Qué entienden por disputas laborales?**

Es el estado en que tanto el empleador y empleado llegan a una diferencia de criterios, debido a que una de las 2 partes no siente que se han cumplido sus expectativas laborales.

#### **2. ¿Por qué ocurren conflictos en las relaciones laborales?**

Considero que el conflicto se da cuando el empleado tiene problemas con el jefe inmediato ya sea porque el jefe no comunica de forma correcta lo que espera de sus subordinados o el empleado no está de acuerdo con su estilo de liderazgo, esto conlleva que haya diferencias entre ambas partes.

#### **3. ¿Cómo afectan estas disputas en una empresa?**

La empresa se verá perjudicada en lo que respecta al clima laboral, es decir, si hay un problema entre un pequeño grupo de personas eso provoca un malestar general hacia los demás empleados, dando como resultado problemas en la comunicación entre todo el personal.

#### **4. ¿Cuáles son los procedimientos para resolver las disputas laborales dentro de la empresa?**

Comprender y saber comunicarse para mantener un diálogo respetuoso.

### **3.2.1. Entrevista #3**

#### **1. ¿Qué entienden por disputas laborales?**

Es un estado de desacuerdo sobre un tema en particular o un grupo de asuntos sobre los cuales hay conflicto entre trabajadores y empleadores, o sobre qué queja expresan los trabajadores o empleadores, o sobre qué trabajadores o empleadores apoyan a otros trabajadores o empleadores en sus demandas o quejas.

#### **2. ¿Por qué ocurren conflictos en las relaciones laborales?**

En mi opinión las disputas laborales es el resultado de un empleado con falta de motivación, que tiene el sentimiento de que no es apreciado y que siente que es tratado injustamente. Producto de ello cuando tiene alguna diferencia con el empleador y es allí cuando un conflicto.

#### **3. ¿Cómo afectan estas disputas en una empresa?**

Los efectos son los siguientes: Boicotear el trabajo de otros, produciendo fricción, un mal ambiente de trabajo.

#### **4. ¿Cuáles son los procedimientos para resolver las disputas laborales dentro de la empresa?**

Aprender a desarrollar amistades, trabajar en equipo y mediar cualquier conflicto.

### **3.3. Presentación de resultados y discusión.**

Los resultados de la encuesta sugieren que el 75% de los empresarios mencionaron que tienen niveles considerables de conflictos laborales. En este sentido, el 65% de los empresarios indicaron que los conflictos son causados por factores económicos y psicológicos. En la mayoría de los casos no existe un control en el comportamiento de los empleados por parte de los jefes. Adicionalmente, la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo que sus jefes no están capacitados para manejar los recursos humanos. Esto conlleva a que el 75% de los empresarios indicaron que la mayoría de los jefes prefieren el conflicto antes de evitarlo con sus subordinados.

Mientras que para en el proceso de la entrevista se pudo contrastar que las disputas laborales son ocasionadas por factores económicos, gerenciales y psicológicos, los resultados se ajustan a lo visto en el marco teórico y se apegan a los resultados de la encuesta. Cabe destacar que, si mantienen los conflictos laborales, las empresas pueden verse afectadas en términos de productividad, rentabilidad, comunicación y clima laboral.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA**

### **4.1. Justificación**

Los humanos asumen rutinariamente que los conflictos ocurren en nuestras vidas. Esto se debe a que es natural que ocurran desacuerdos y disputas entre dos o más personas. Estas diferencias y desacuerdos no son buenos para el ámbito laboral, por lo que son un dolor de cabeza no solo para el área de trabajo, sino también para los propios trabajadores.

El propósito de este plan es mitigar las disputas laborales en las MiPymes de Guayaquil. Los conflictos crean peores relaciones laborales debido a las diferencias entre los empleados, lo que afecta la eficiencia de cada trabajador y el resultado esperado del área de trabajo. El conflicto interpersonal entre los trabajadores es el desencadenante más importante para el fracaso del proyecto o la actividad. El impacto de las disputas laborales es tan grande que la productividad de la empresa puede caer sin darse cuenta de esto.

Por lo tanto, se ha propuesto un plan de acción para las Mipymes, especialmente si pertenece al mismo grupo de trabajo, para reducir las disputas laborales entre los empleados en del mismo departamento. Por lo tanto, es importante gestionar adecuadamente los equipos de trabajo, porque son los pilares fundamentales para el desarrollo y operación de la empresa.

### **4.2. Propósito general**

Desarrollar un plan de acción para mitigar las disputas laborales de las Mipymes en Guayaquil

### **4.3. Desarrollo**

Por lo tanto, los resultados de las dos herramientas de recopilación de información se analizan para determinar las dimensiones relevantes a tener en cuenta, a fin de establecer un mecanismo de acción para disminuir las disputas laborales en las pymes de Guayaquil. El siguiente plan tiene como fin mejorar el de trabajo con respecto a la competencia en las áreas mencionadas anteriormente:

- Calidad de liderazgo
- Flujo de comunicación.
- Reconocimiento a los empleados.
- Cambios de estados emocionales.
- Gestión de soluciones.
- Relaciones interpersonales y gestión de disputas.

-Calidad de liderazgo. -Los líderes deben tener un conjunto de habilidades para trabajar con dedicación y guiar e influir en los colaboradores para lograr objetivos comunes. Se espera que el líder debe evitar enfrentamientos con sus colaboradores para evitar situaciones desagradables con sus subordinados. Por lo tanto, para este proyecto de investigación, el líder necesita saber cómo delegar las tareas de los miembros del equipo con autoridad y respeto.

Flujo de comunicación. Como resultado, permite la acción de hablar con otros para intercambiar ideas que producen diferentes tipos de beneficios. Por lo tanto, el flujo de comunicación las pymes de Guayaquil deben fortalecerse para que no haya malentendidos, sino un ambiente de confianza entre los empleados.

Reconocimiento al empleado: El reconocimiento al empleado es una de las fuentes de satisfacción personal que las personas necesitan para sentirse cómodas en el trabajo. Los empleados mueven a todo el equipo hacia el mismo objetivo importante, que es el éxito de toda la empresa. Por lo tanto, en un territorio conservador, se necesitan llevar a cabo percepciones constructivas, intelectuales, efectivas y no llegar a favoritismos con algún empleado.

-Cambios en estado emocional. -El ámbito laboral es una actividad que necesita manejar las emociones para jugar un papel fundamental en la satisfacción laboral, el funcionamiento grupal, el liderazgo, las negociaciones, los conflictos, los procesos de toma de decisiones, el estrés laboral, etc. Ya sea

que las emociones positivas o negativas, como resultado, causen un cambio en la actitud o el comportamiento de una persona, esto es beneficioso o perjudicial en el lugar de trabajo, y tiene un efecto significativo en la organización. Sin embargo, cuando las emociones se manejan de manera oportuna en el trabajo, aumentan su confianza, actúan de manera más flexible y mejoran su capacidad para resolver problemas. De lo contrario, como se ocurre en las pymes de Guayaquil, como el comportamiento inapropiado en el lugar de trabajo, como los chismes y las acusaciones, acumulan actividad lenta y deliberadamente. Por lo tanto, se deben trabajar en estrategias de inteligencia emocional para que los empleados puedan expresar sus emociones y necesidades.

Gestión de soluciones: un acto que es característico de algunas personas y marca su personalidad y su relación con otras, pero pueden ser muy poderosas y funcionar como peores fallas, lo que encarece el medio ambiente y crea una mala atmósfera laboral. En este sentido, un comportamiento inadecuado que se evidencia en las pymes que genera las disputas laborales es la evasión de responsabilidades de los empleados. Carecen de compromiso porque no pueden adjudicarse las responsabilidades inicialmente adquiridas que perjudican el trabajo en equipo y crean desconfianza para el trabajo y los colegas. Por lo tanto, los líderes deben generar una estrategia de solución para que las relaciones laborales no se vean comprometidas al realizar actividades laborales.

Relaciones interpersonales y solución de disputas: el conflicto es un proceso de interacción que ocurre a través de la convivencia, porque cada ser humano experimenta un momento problemático. Por lo tanto, es importante trabajar para evitar las consecuencias de las disputas no resueltas, trabajar para resolver las tensiones, unir y fortalecer los grupos de trabajo. Allí, la participación y la comunicación son pilares fundamentales para lograr un mayor compromiso para resolver disputas entre los empleados.



Tabla 14  
Calidad de liderazgo

Ítem	Descripción
Objetivo	Fortalecer habilidades de liderazgo para que el respeto, la confianza, la justicia y la sinceridad se comuniquen a su equipo de trabajo.
Estrategias	1. Implementar un programa de capacitación en habilidades de gestión y entrenamiento para gestionar el talento humano para generar confianza entre los jefes y los colaboradores.
	2. Capacitar herramientas de liderazgo, negociaciones y resolución de disputas para mejorar las relaciones interpersonales en el área de trabajo.
	3. Implementar dinámicas de liderazgo para conocer y conocer a los mejores líderes en su grupo de trabajo para que pueda establecer sus roles.
	4. Debido a que los líderes no pueden mantenerse alejados de sus colaboradores, necesitan comunicarse constantemente y prestar atención a lo que sucede en el equipo de trabajo, el taller se lleva a cabo como un grupo focal, Investigar y centrarse en los objetivos de la organización.
	5. Realizar actividades grupales para que los líderes puedan fortalecer y mejorar la empatía en toda el área de mantenimiento para mejorar el buen trato con todo el personal.
	6. Proporcionar comentarios para que los líderes puedan satisfacer las necesidades de los empleados y lograr la satisfacción laboral de los empleados.
	7. Empoderar a todos en el proceso para asegurar que sus subordinados tengan liderazgo y confianza en la toma de decisiones.
Recursos	Expertos: coaching, liderazgo, empoderamiento.
	La persona que realiza la dinámica de liderazgo.
	Suministros de oficina.
	Sala de conferencias.
	Enfocado
	Laptop
	Cafetera
	Botella de agua
Merienda	

Tabla 15  
Flujos de comunicación

Ítem	Descripción
Objetivo	Para evitar los rumores estándar del corredor, informe a sus empleados sobre los aspectos necesarios para desarrollar el área y las tareas asignadas.
Estrategias	1. Entrenamiento de habilidades de comunicación para ser proactivo al comunicarse con el equipo.
	2. Proporcionar información periódica a los empleados a través de una serie de canales de comunicación, que incluyen: -Notas de papel. -Conversaciones por correo electrónico y cara a cara entre jefes y colaboradores.
	3. Comprometerse a una comunicación bidireccional ascendente y descendente para abordar este problema a través de reuniones para establecer el concepto de que la comunicación con los empleados es esencial para lograr los objetivos de la organización. Para evitar malas interpretaciones y / o malentendidos. Esto puede conducir a futuros conflictos con respecto a las decisiones tomadas.
	4. Notificar a los miembros de la organización sobre los cambios y las decisiones dentro de la organización a través de una comunicación escrita y un boletín interno.
	5. Brindar confianza y valor a los empleados, comunique malas noticias y brinde comentarios a través de reuniones personales.

	6. Establezca un buzón para quejas y sugerencias para que la comunidad pueda realizar un seguimiento de los sentimientos e ideas de los empleados, escribir cartas sobre problemas y celebrar reuniones de trabajo para discutir.
	7. Los empleados deben recibir sus opiniones y respuestas a las quejas y saber que están siendo considerados y que son importantes en el lugar de trabajo.
Recursos	Los canales de comunicación utilizados para una comunicación eficiente son Internet, teléfonos, manuales y guías.
	Personal profesional para discutir temas de comunicación de los trabajadores.
	Un póster cuya información motivacional se procesa, se coloca en ubicaciones estratégicas en el departamento y puede ser vista por los colaboradores.
	Suministros de oficina.
	Sala de conferencias.
	Cafetera
	Botella de agua

Tabla 16  
*Reconocimiento*

Ítem	Descripción
Objetivo	Fortalecer la relación entre la comunidad y sus colaboradores, proporcione un ambiente de trabajo agradable, comparta lo que trae felicidad y honestamente los convenza de que cualquier actividad que tenga lugar en el área de mantenimiento vale la pena.
Estrategias	1. Capacitar a los líderes para que el programa se comunique de manera adecuada y clara a todos los empleados. Esto puede conducir a desacuerdos y la creencia de que existen acuerdos e injusticias.
	2. Proporcionar programas de capacitación a los empleados para mejorar el desempeño de las actividades encargadas y estar satisfechos con el trabajo realizado.
	3. Crear programas de reconocimiento intangible para algunas situaciones extraordinarias para crear un clima de gratitud como: -Entrega de diplomas o logotipos (broches) Objetos para uso personal, incluido su nombre y el nombre de la empresa.
	4. Tome acciones inesperadas honestas y frecuentes para que los empleados respondan con lealtad y compromiso, tales como: -Expresión espontánea de felicitaciones y agradecimientos frente a los compañeros de equipo. -Alcance el hombro "palmadita" con gestos honestos y alegres y agradezca la tarea. -Indicación del buen trabajo del compañero durante la reunión del grupo. -Incorporación de notas correspondientes a los resultados obtenidos en los currículums de los compañeros de trabajo.
	5. Las encuestas individuales y grupales pueden llevarse a cabo según corresponda en función de los indicadores de mejora departamentales. Las métricas de mejora son mensuales, trimestrales o semestrales y se ven así: Cena del equipo de trabajo
	6. Cree campañas de concursos internos para invitar a familias y niños empleados, como el Día del Niño, el Día de la Madre, el Día del Trabajo.
Recursos	Experto en charlas o talleres de comunicación.
	Jefe de eventos sociales.
	Sala de conferencias.
	Merienda

Tabla 17  
Cambios de emociones

Ítem	Descripción
Objetivo	Usar las emociones de manera inteligente para trabajar en su beneficio, controle sus acciones y pensamientos, promueva las relaciones con los demás y obtenga mejores resultados.
Estrategias	1. Hablar sobre la empatía. Al hacerlo, los trabajadores pueden interactuar mejor con los demás, tener más éxito en el trabajo y estar más satisfechos con la vida.
	2. Apoye un estado de bienestar que promueva hábitos saludables como la actividad física y minimice el impacto de las emociones negativas en las personas.
	3. Hable para desarrollar una estrategia de comunicación activa, escucha activa, apoyo social, para reconocer el apoyo de colegas y jefes para mejorar el estado emocional positivo.
	4. Realice ejercicios de respiración para reducir la ansiedad, la depresión, la fatiga, etc. para que nuestro cuerpo se oxigene.
	5. Realice ejercicios de relajación para aliviar la tensión que se acumula en el cuerpo.
Recursos	Personal profesional dando conferencias sobre temas de estrategia de comunicación y empatía.
	Persona a cargo de los ejercicios de relajación.
	Laptop
	Cafetera
	Suministros de oficina.
	Sala de conferencias.

Tabla 18  
Gestión de soluciones

Ítem	Descripción
Objetivo	Asegúrese de que los empleados sean responsables de sus acciones y puedan resolver problemas, para que puedan ejercer su capacidad de respuesta.
Estrategias	1. Los líderes definen roles y responsabilidades para cada empleado. Aquí, la información debe ser clara y precisa de lo que hacen.
	2. Cree un espacio donde los trabajadores puedan proponer ideas, soluciones alternativas para promover la creatividad y promover la mejora de todo el equipo de trabajo.
	3. Realice talleres de motivación sobre confianza y motivación para garantizar que los trabajadores asuman la responsabilidad y adopten una actitud negativa.
	4. A través de la Facultad de Psicología de la UCE, organice sesiones con trabajadores y expertos de la comunidad que mantengan una actitud de acusar a otros.
	5. Realizar entrevistas para proporcionar comentarios sobre el trabajo de los empleados, para ayudar a identificar fortalezas y debilidades.
	6. La causa de no ser responsable es no saber cómo realizar el trabajo. Por lo tanto, se recomienda que las áreas de mantenimiento se acuerden con instituciones de capacitación y capacitación, como SECAP, en las áreas técnicas de los trabajadores.
Recursos	Personal profesional para hablar sobre motivación.
	Psicóloga en la Facultad de Psicología.
	Panel informativo. -Material de oficina.
	Sala de conferencias.
	Cafetera
	Botella de agua

Tabla 19

*Relaciones interpersonales y gestión de conflictos*

Ítem	Descripción
Objetivo	Fortalecer las habilidades que permiten a los empleados en el campo del mantenimiento establecer relaciones laborales activas para promover la datación, la cooperación y la resolución adecuada de disputas.
Estrategias	1. Cree un mecanismo para que todos los empleados presenten una queja formal. Los empleados siempre son escuchados y conscientes de que se tomarán medidas oportunas y racionales según sea necesario.
	2. Aplicar técnicas dinámicas para alentar la participación de los trabajadores, la reflexión y el cambio de actitud. La actitud negativa es porque los empleados se sienten menos comprometidos con el trabajo.
	3. Implemente técnicas de autocontrol del estrés, control de las emociones o técnicas de relajación para mejorar los estados mentales causados por las malas relaciones laborales.
	4. Lleve a cabo actividades que el personal promete ser parte de las mismas, como celebraciones de cumpleaños, celebraciones del día del padre o la madre.
	5. Los empleados necesitan un área donde puedan interactuar para poder tomar una taza de café o trabajar durante unos 10 minutos para socializar y poder interactuar con sus colegas.
	6. Realizar actividades de ocio (cultura, deportes, recreación) y desarrollar habilidades integradas entre colegas.
	7. Crear empatía entre los colaboradores permitiendo que los colaboradores asuman el trabajo de otros por un día. Esto le permitirá resolver la disputa de manera directa.
Recursos	Experto en tecnología de autocontrol.
	La persona que aplica la dinámica para alentar un cambio de actitud.
	Sala de conferencias.
	Inicio
	Merienda
	Cafetera
Botella de agua	

## CONCLUSIONES

Para el cumplimiento del objetivo del presente trabajo de investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

Se establecieron las distintas bases teóricas para comprender el tema de las disputas laborales y la resolución de conflictos (mediación), donde se pudo conocer que las causas de los conflictos son ocasionadas por factores económicos, gerenciales, legales y psicológicos. A partir de haber conocido las causas se estudiaron las medidas para solucionar los conflictos entre ellos se destacan las siguientes: discusión y negociación, conciliación, mediación, arbitraje voluntario, investigación y determinación de hechos, arbitraje obligatorio, acción judicial, legislación. Entre los cuales los que se ajustan a las Mipymes es la mediación.

Se definió la tipología de la disrupción laboral que afecta a patronos y empleados en la relación contractual. Donde a través de las encuestas y entrevistas a empresarios se pudo conocer que las disputas laborales son ocasionadas por factores económicos, psicológicos y gerenciales, siendo el 65% ocasionado por los dos primeros factores. Estas causas son las que generan un impacto medio alto en las disputas laborales de las Mipymes de la ciudad de Guayaquil.

El desarrollo de un plan de acción es una propuesta para mitigar conflictos laborales que surgen en Mipymes de la ciudad de Guayaquil, el mismo que servirá de base para otras propuestas de mejora en este entorno laboral, ya que en este tipo de empresas se ha manejado en menor medida la mediación para gestionar los conflictos y mucho menos de evaluaciones de clima laboral.

## **RECOMENDACIONES**

En las Mipymes de la ciudad de Guayaquil, además de aplicar este plan de acción para aliviar los conflictos del entorno laboral, se recomienda realizar evaluaciones del entorno laboral para proporcionar más herramientas de información y abordar problemas laborales.

Con respecto a la calidad del liderazgo, se recomienda que los líderes prometan guiar, acompañar y proporcionar apoyo incondicional para encontrar objetivos individuales, no solo objetivos establecidos en el área de trabajo. Por parte de los colaboradores de la existencia del favoritismo por algunos compañeros de trabajo.

Se recomienda que se organice un grupo de enfoque para llevar a cabo un taller de diálogo con los empleados en el área de mantenimiento. Esto permite a los colaboradores expresar sus sentimientos y deseos para mejorar el flujo de comunicación con líderes y colegas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, G. S., & Inés, E. (2013). *Mediación y justicia*. . Buenos Aires: Depalma.
- Alwin, D. F., & Beattie, B. A. (2016). The KISS principle in survey design: question length and data quality. *Sociological methodology*, 46(1), 121-152.
- Aminuddin, M. (2015). *An Investigation of the Development of Mediation in the construction industry*. Manchester : University of Manchester .
- Babbie, R. (2014). *Métodos de investigación*. Ciudad de México: Porrúa.
- Bendeman, H. (2006). An analysis of the problems of the labour dispute resolution system in South Africa. *African journal on conflict resolution*, 6(1), 81-112.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Born, G. B. (2015). *International arbitration: cases and materials*. Ballenger Creek: Wolters Kluwer Law & Business.
- Carbonneau, T. E. (2015). *Cases and Materials on Arbitration Law and Practice*. Saint Paul : West Academic Publishing.
- Centel, T. (2019). *Labour Dispute Resolution in Turkey*. Berlin: Springer International Publishing.
- Collins, H., Ewing, K., & McColgan, A. (2019). *Labour law*. Cambridge: Cambridge University Press.
- De Leeuw, E. D., Hox, J. J., & Dillman, D. A. (2008). *International handbook of survey methodology*. London: Taylor & Francis.

- Dehai, L., Wei, L., Hogyi, L., & Jiafu, T. (2017). Modelo de negociación de conflictos laborales considerando la mediación social y la racionalidad limitada. *Revista Europea de Investigación Operativa*, 1064-1071.
- Díaz, F. (2003). Currículum: tensiones conceptuales y prácticas. *Revista electrónica de investigación educativa*, 1-13.
- Folberg, J., & Taylor, A. (2013). *Mediación: resolución de conflictos sin litigio*. Bogotá: Limusa.
- Garaigordobi, M. (2017). Conducta antisocial: conexión con bullying/cyberbullying y estrategias de resolución de conflictos. *Psychosocial Intervention*, 47-57.
- Golann, D., & Folberg, J. (2016). *Mediation: The roles of advocate and neutral*. Ballenger Creek: Wolters Kluwer Law & Business.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Heron, R., & Van Noord, H. (2004). *National strategy on labour dispute prevention and settlement in Cambodia*. Geneva: Ministry of Labour and Vocational Training, International Labour Office.
- Hoffman, E. (2013). *La mediación y la creación de una paz duradera en los conflictos armados*. Canterbury: Universidad de Canterbury.
- INEC. (2013). *Censo Económico*. Obtenido de Distribución de empresas en Ecuador:



<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos/1/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-mipymes>

INEC. (2019). *Directorio de empresas 2018*. Obtenido de INEC:  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC. (12 de febrero de 2014).  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Obtenido de  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>

Kimbrough, E., Rubin, J., Sheremeta, R., & Shields, T. W. (2015). Los problemas de compromiso en conflicto resolución. *Diario del comportamiento económico y organización*, 33-45.

Kodden, B., & Roelofs, J. (2019). Psychological contract as a mediator of the leadership-turnover intentions relationship. *Journal of Organizational Psychology*, 19(2), 93-102.

Malema, K. M. (2014). Social Protection: The State Regulation of the Employment Relationships in Malawi—Achievements and Challenges. *Chancellor College*, 25-27.

Menkel-Meadow, C. (2018). *Mediation: theory, policy and practice*. London: Routledge.

Moses, M. L. (2017). *The principles and practice of international commercial arbitration*. Cambridge : Cambridge University Press.

- Munch, L., & Ángeles, E. (2009). *Metodos y tecnicas de investigacion*. Aguascalientes : Trillas.
- Muñoz, H., & Parga, M. (2013). *Mediación y solución de conflictos: habilidades para una necesidad emergente*. Chile: Tecnos.
- Sikwese, R. (2010). *Labour Law in Malawi*. Durban: Lexis Nexis.
- Smiseth, P., & Royle, N. (2018). La resolución de conflictos en las familias. *Current Opinion in Ciencia de insectos*, 8-12.
- Steiner, J. (2013). *Mediación de disputas laborales*. Montreal: Universidad de McGill.
- Stitt, A. (2016). *Mediation: a practical guide*. London: Routledge.
- Thiessen, C., & Darweish, M. (2018). Conflicto resolución y asimétrica conflicto : Las contradicciones de contactos de intervenciones planificadas en Israel y Palestina. *Revista Internacional de Relaciones Interculturale*, 73-84.
- Vergara, A. I., & Balluerka, N. (2000). Metodología en la investigación transcultural: perspectivas actuales. *Psicothema*, 12(Su2), 557-562.

## ANEXOS

### ANEXO 1: FORMATO ENCUESTA

**1. ¿Considera usted que su empresa tiene un nivel de conflictos?**

Alto

Medio

Bajo

**2. ¿Causas porque existen conflictos en las empresas?**

Motivos económicos (Sueldos, bonificaciones, condiciones de trabajo)

Motivos gerenciales (Seguridad laboral, estilo de liderazgo, mala comunicación)

Motivos legales (Influencias legales, cambios políticos)

Motivos psicológicos (Motivación, falta de reconocimiento, problema con la autoridad, sentimientos de ser tratado injustamente)

**3. ¿Se perciben conflictos laborales entre jefe y colaborador?**

Siempre

A veces

Nunca

**4. ¿En la empresa se perciben grupos de trabajadores que generan conflictos?**

Siempre

A veces

Nunca

**5. ¿El jefe supervisa el comportamiento de los colaboradores?**

Siempre

A veces

Nunca

**6. ¿El jefe, está capacitado para manejar Recursos Humanos?**

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**7. ¿Los supervisores de área debaten los temas de la empresa?**

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo.

**8. ¿Cuándo existen varias inquietudes, la solución se basa en hechos y no en preferencias personales?**

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo.

**9. ¿El jefe identifica los diferentes puntos de vista acerca de las inquietudes laborales?**

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo.

**10. ¿Por cuál de los siguientes factores expresas sus inquietudes?**

Recursos escasos.

Autonomía del jefe

Anhelar los fondos de otra área

Poder de mando ante los compañeros

**11. ¿El supervisor, evita situaciones complicadas ante los subordinados?**

Siempre

A veces

Nunca

**12. ¿El jefe y el colaborador, trabajan en función de la capacidad del desempeño laboral?**

Siempre

A veces

Nunca

**13. ¿La empresa premia a sus mejores colaboradores?**

Siempre

A veces

Nunca

## **ANEXO 2: FORMATO ENTREVISTA**

- 1. ¿Qué entienden por disputas laborales?**
- 2. ¿Por qué ocurren conflictos en las relaciones laborales?**
- 3. ¿Cómo afectan estas disputas en una empresa?**
- 4. ¿Cuáles son los procedimientos para resolver las disputas laborales dentro de la empresa?**

### ANEXO 3: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS
<p>- Establecer los recursos teóricos metodológicos que regulen la mediación laboral entre los actores contractuales de las mipymes guayaquileñas.</p> <p>- Definir la tipología de la disrupción laboral que afecta a patronos y empleados en la relación contractual.</p>	VI: LA MEDIACIÓN	La mediación es una forma alternativa de solucionar los conflictos, interviene una tercera persona imparcial llamada mediador que facilita el diálogo entre empleadores y trabajadores en desacuerdo.	PROBLEMAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. NO CUESTIONAR.</li> <li>2. INTENTAR QUE DIGAN ALGO POSITIVO.</li> <li>3. AYUDAR A BAJAR DE POSICIONES A INTERESES Y NECESIDADES.</li> <li>4. RECORDAR LAS CONSECUENCIAS DE SEGUIR IGUAL.</li> </ol>	DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS MIPYMES Y SUS TRABAJADORES.	ENCUESTAS
			PROCEDIMIENTOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. NO COARTAR LAS PROPUUESTAS.</li> <li>6. AYUDAR A COMBINAR PROPUUESTAS</li> <li>7. AYUDAR A SER REALISTAS.</li> <li>8. RESOLVER EL PROBLEMA.</li> </ol>	DIRECTIVOS Y TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS MIPYMES.	ENCUESTAS
			ACUERDOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. SER CONCRETO.</li> <li>10. SER FIRMADO POR LAS PARTES.</li> <li>11. SOLUCIONES ESPECÍFICAS.</li> <li>12. REDACTADO POR ESCRITO.</li> </ol>	DIRECTIVOS Y TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS MIPYMES.	OBSERVACION ENCUESTAS

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS
<p>- Diseñar el modelo de una consultoría que atienda a los Micropymes en la pre mediación de la disrupción contractual.</p>	VD: LOS CONFLICTOS LABORALES.	EL CONFLICTO LABORAL SE DEFINE COMO EL ALTERCADO ENTRE DOS O MÁS EMPLEADOS EN LAS RELACIONES LABORALES.	PERSONALIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. COMUNICACIÓN</li> <li>2. COLABORAR</li> <li>3. COMPROMISO</li> <li>4. CUALIDADES DE EMPLEADORES Y TRABAJADORES.</li> <li>5. EVITAR CONFLICTOS.</li> </ol>	MINISTERIO DE TRABAJO.	ANÁLISIS DOCUMENTAL. ENCUESTAS
			COMPORTAMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. DE LOS TRABAJADORES.</li> <li>7. DE LOS DIRECTIVOS.</li> <li>8. ENTORNO</li> <li>9. DESEMPEÑO</li> </ol>	MINISTERIO DE TRABAJO.	ANÁLISIS DOCUMENTAL. ENCUESTAS
			RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. RECONOCIMIENTO</li> <li>11. VALORACION</li> <li>12. COMPETITIVIDAD</li> <li>13. COBERTURA</li> <li>14. MEJORAMIENTO</li> </ol>	MINISTERIO DE TRABAJO.	ANÁLISIS DOCUMENTAL. ENCUESTAS