



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA

TÍTULO DE ABOGADO

Estudio de tipos de conflictos de carácter comercial de las empresas o emprendimientos ubicados en el Centro de Emprendimiento (Prendho) y su posible gestión a través de la mediación.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Garcés Hidalgo, Byron Estuardo

DIRECTOR: Beltrán Zambrano, Roberto José, Dr.

LOJA – ECUADOR

2016



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Doctor.

Roberto José Beltrán Zambrano

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Estudio de tipos de conflictos de carácter comercial de las empresas o emprendimientos ubicados en el Centro de Emprendimiento (Prendho) y su posible gestión a través de la mediación” realizado por Garcés Hidalgo Byron Estuardo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre de 2016

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Garcés Hidalgo Byron Estuardo declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: “Estudio de tipos de conflictos de carácter comercial de las empresas o emprendimientos ubicados en el Centro de Emprendimiento (Prendho) y su posible gestión a través de la mediación”, de la Titulación de Derecho, siendo el Dr. Roberto José Beltrán Zambrano, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f)

Autor: Garcés Hidalgo Byron Estuardo

Cédula: 1104555055

DEDICATORIA

Este logro en mi vida estudiantil lo dedico principalmente a Dios por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres por ser los forjadores de mis luchas, cuyo ejemplo y comprensión fue la base indispensable para alcanzar mi objetivo; a mi hermana por su apoyo, risas, abrazos y mil conversaciones compartidas; a mi familia que con su generosidad desinteresada supieron brindarme bases sólidas de amor, trabajo y respeto.

Byron

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud al Centro de Emprendimiento “PRENDHO” en Loja que hizo posible la investigación de este trabajo; a la Universidad Técnica Particular de Loja forjadora del desarrollo educativo, a la Facultad de Derecho, al Dr. Roberto Beltrán Zambrano por su aporte y colaboración en la dirección de la presente investigación y a cada uno de los profesores que con sus conocimientos impartidos ayudaron a alcanzar mi superación.

Byron

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA MEDIACIÓN	5
1.1. Algunos aspectos de mediación y mediador.....	6
1.1.1 Mediación.....	6
1.1.2. Origen histórico de la mediación.....	9
1.1.3. Mediador.....	11
1.1.3.1. Significado de mediador.....	11
1.1.3.2. El rol del mediador.....	12
1.1.3.3. Funciones del Mediador.....	12
1.2. Principales ámbitos de aplicación de la mediación.....	14
1.2.1. La mediación internacional.....	15
1.2.1.1. Procedimiento de la mediación internacional.....	16
1.2.1.2. Diferenciación entre arbitraje y mediación internacional.....	16
1.2.1.3. Diferenciación entre intervención y mediación internacional.....	18
1.2.2. La mediación laboral.....	18
1.2.2.1. Planteamiento de propuestas.....	19
1.2.2.2. Intervención de figuras sobresalientes.....	19
1.2.2.3. Alternativas de acuerdo a la índole del problema.....	20
1.2.2.4. Actuación del mediador.....	20
1.2.3. La mediación familiar.....	21
1.3. La mediación aplicada a los conflictos de las empresas.....	22
CAPÍTULO II: LA MEDIACIÓN EN EL ECUADOR	24
2.1. Marco estructural	25
2.1.1. La mediación en la constitución del Ecuador	25
2.1.2. La Ley de Arbitraje y Mediación.....	26

2.1.3. Origen de los centros de mediación en el Ecuador	28
2.1.4. Concepción de la mediación según el Consejo de la Judicatura	29
2.1.5. La iniciativa de mediación del Consejo de la Judicatura.....	30
2.1.5.1. Los centros de mediación en la ciudad de Loja.	31
2.2. Procedimiento	31
2.2.1. Características de la mediación	32
2.2.1.1. Procedimiento voluntario y confidencial	33
2.2.1.2. Discusión y negociación.....	34
2.2.2. Requisitos de la mediación	35
2.2.3. Validez del acta de mediación.....	36
2.2.3.1. Sentencia y/o resolución judicial.	37
2.2.3.2. Acta de mediación.	37
CAPÍTULO III: LOS PRINCIPALES CONFLICTOS QUE LA EMPRESA PUEDE SOMETER A MEDIACIÓN (TIPOLOGÍA).....	38
3.1. Generalidades	38
3.2. Tipos de conflictos.....	39
3.2.1. Conflictos interpersonales.....	39
3.3. Procedimiento para la solución de conflictos empresariales	41
3.4. Ventajas de la mediación para la solución de conflictos empresariales.....	43
CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO	44
4.1. El centro de emprendimiento prendho.....	45
4.2. Metodología.....	47
4.2.1. Método comparativo.....	47
4.2.2. Método cualitativo.....	48
4.3. Muestra	48
4.4. Resultados.....	49
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS.....	61

RESUMEN

Los conflictos son parte del día a día de las personas y por ello es necesario encontrar formas que permitan solucionar los mismos. En la actualidad podemos recurrir al sistema judicial, pero ello muchas de las veces puede significar un trámite largo y engorroso, es por ello que la mediación es un mecanismo idóneo para la solución de conflictos que se suscitan en la cotidianidad de la gente. Su aplicación puede proceder en problemas de distinta índole como son: en prestación de alimentos, régimen de visitas, cobro de deudas, incumplimientos de contrato, entre otras, así como también en los problemas que surgen dentro de las empresas entre empleadores y empleados, que es el tema que nos ocupa en el presente trabajo investigativo, cuya finalidad es analizar cuáles son las causas que generan conflictos laborales y como la mediación es el mecanismo más eficaz para la solución de los mismos.

PALABRAS CLAVE: Conflictos laborales, mediación, solución de conflictos, sistema judicial.

ABSTRACT

Conflicts are part of people's daily life, and that is why it's necessary to find different forms that can allow them to find a solution. Nowadays, we can resort to the judicial system, but most of the times it can mean a long and complicated procedure, that is why mediation is becoming a convenient mechanism to solve conflicts that emerge in people's every day. It's application can proceed in many kinds of conflicts, such as: provision of food, visiting schedules, debt collection, breach of contract, among others, and also problems that appear within companies between employers and employees, which is the issue that concerns us in the present investigative work, whose purpose is to analyze which are the causes that generate work conflicts and how mediation is the best mechanism to solve them.

KEYWORDS: Work conflicts, mediation, solve conflicts, judicial system.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los conflictos forman parte del día a día de las personas, de alguna manera se podría decir que forman parte de la cotidianidad de los ecuatorianos, los cuales pueden surgir por índole económico, sentimental, laboral, de vecindad, entre otros, lo cierto es que distintos motivos generan conflictos entre familiares, amigos, vecinos, funcionarios, empleador, etc., que nos llevan a plantear la posibilidad de solucionar problemas sin necesidad de recurrir a una instancia judicial y para ello, la mediación forma parte de esa solución. Al ser un medio alternativo para la solución de conflictos, la mediación permite que las personas lleguen a establecer acuerdos de forma amigable y directa, y por su flexibilidad, se puede emplear para buscar alternativas de solución para los inconvenientes que surgen en las empresas, bien sea entre compañeros de trabajo, entre empleados y jefes, o entre dueños de empresas y proveedores.

El presente trabajo investigativo abarca varios aspectos relacionados con la mediación que han sido divididos, especialmente, en tres capítulos de recopilación de información, en el primer capítulo se abordan temas como el origen de la mediación, el rol y la función del mediador como tercero imparcial en la solución de conflictos y la mediación en el ámbito internacional. El segundo capítulo se concreta al análisis de la mediación en la legislación ecuatoriana, sus características y la implementación del mismo a nivel nacional por parte del Consejo de la Judicatura. El tercer capítulo se centra en los conflictos interpersonales que surgen en las empresas y cuál es el procedimiento a seguir para aplicar la mediación, así como sus ventajas, especialmente, frente al sistema judicial.

Con la bibliografía recolectada, se determina que el presente tema es importante para la sociedad en general, considerando que la Constitución de la República del Ecuador (2008), fomenta una cultura de paz entre los ciudadanos, y la mediación como mecanismo alternativo para la solución de conflictos, viabiliza el llegar a acuerdos de forma amigable y sin crear resentimientos, ya que en ocasiones, algunos de los inconvenientes puede haber sido generado por un familiar, amigo o conocido con quien no se desea ocasionar un conflicto de índole personal o emocional. A más de ello, permitió dar respuesta al presente trabajo investigativo al sustentar las ventajas que representa en la sociedad la aplicación de la mediación, lo cual es corroborado con los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas correspondientes.

A través de la aplicación de encuestas a un grupo de gerentes de las empresas tuteladas por Prendho, se pudo verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos, ya que se pudo estudiar a la figura de la mediación como una herramienta para la solución de conflictos y a su vez, de la efectividad que tiene al implementarla al sistema Prendho, ya que los asesores del Centro de Emprendimiento - Prendho, pueden capacitar a los emprendedores a buscar alternativas de solución que demuestren su liderazgo en el cumplimiento de sus funciones.

Sin embargo, pese a lo indicado anteriormente, cabe mencionar que durante el desarrollo de la presente han surgido algunos inconvenientes pero principalmente la limitada bibliografía ha sido una de las dificultades que favorablemente ha superado para la culminación del mismo.

Por último, la metodología empleada ha sido principalmente el método comparativo y el método cualitativo, los cuales facilitaron el estudio del presente tema investigativo.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA MEDIACIÓN

1.1. Algunos aspectos de mediación y mediador

1.1.1 Mediación.

El término mediación procede del latín *mediatio* y la Real Academia Española – RAE, lo define como la “acción y efecto de mediar”, y a su vez, define mediar como “Actividad desarrollada por una persona de confianza de quienes sostienen intereses contrapuestos, con el fin de evitar o finalizar un litigio.” (Real Academia Española, 2016)

La mediación se establece como una forma alternativa de resolución de conflictos, la misma que permite que las partes implicadas en nombre propio o a través de representantes, sin las formalidades que exigen los procesos judiciales, expresen sus puntos de vista, intereses, necesidades, etc. Para de esta manera llegar a acuerdos en los cuales las partes intervinientes se vean beneficiadas.

Al respecto, Juan Carlos Torreño establece que la mediación:

“Es un método de resolución de conflictos en el que las dos partes enfrentadas recurren voluntariamente a una tercera persona, el Mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio”
(MEDIACIÓN DE CONFLICTOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS, pág. 11)

De acuerdo al fin que persigue la Mediación, ésta puede tener diferentes acepciones; así por ejemplo puede tratarse de un asunto comercial, conflicto laboral, territorial, etc. Por lo tanto en términos generales Guillermo Cabanellas lo define como:

“La participación secundaria en un negocio ajeno, a fin de prestar algún servicio a las partes o interesados. / Apaciguamiento, real o intentado, en una controversia, conflicto o lucha”
(CABANELLAS, 1997)

Así pues, el apaciguar, o tratar de apaciguar una controversia, conflicto o lucha, es el objetivo de la mediación, ya que, pese a que pueda existir la voluntad de las partes de llegar a acuerdos, esto no quiere decir que los mismos se logren. Sin embargo, existe un interés real por tratar de solucionar los conflictos a través de este medio para no tener que recurrir a los engorrosos trámites judiciales.

Otro concepto muy relevante es el que nos ofrece LASHERAS HERRERO, quien define la mediación como:

“Aquella intervención del mediador que busca ayudar a las partes a enfrentarse al conflicto, abriendo nuevas vías de diálogo, y a encontrar una solución” (LASHERAS HERRERO, 2008, pág. 437)

Este concepto define exactamente lo que la mediación pretende alcanzar, esto es abrir nuevas vías de diálogo, para que las personas que acudan a los centros de mediación logren solucionar sus conflictos a través de la comunicación directa, con la cual el mediador les va a facilitar abordar de una manera pacífica y sistemática la discusión de los problemas que desean resolver.

Según el manual operativo del centro de mediación de la Procuraduría General del Estado de la República del Ecuador, define a la Mediación de la siguiente manera:

“La Mediación es un procedimiento voluntario, confidencial y flexible, para ayudar a que dos o más personas o instituciones, encuentren una solución satisfactoria a un conflicto, en forma no adversarial, regido por principios de equidad y honestidad, en el que interviene un tercero imparcial llamado mediador.” (DIRECCIÓN NACIONAL DEL CENTRO DE MEDIACIÓN DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO)

Esta definición que nos presenta la Procuraduría General del Estado, introduce un elemento clave para la mediación y es que la misma debe ser en forma no adversarial, es decir, las personas que solicitan la ayuda en un centro de mediación, deben tener en claro que el

espíritu de la mediación es abordar los temas de manera voluntaria, tranquila y con el ánimo de buscar soluciones por medio del diálogo, ya que si una de las partes no está dispuesta a negociar, la mediación carece de eficacia y de su elemento no adversarial, por lo tanto, buscar acuerdos sería una labor muy difícil de alcanzar.

Un aspecto muy importante que señala el manual de operación del centro de mediación de la Procuraduría General del Estado, y que es necesario tener en cuenta para el análisis del presente tema, es que el mediador no toma decisiones por las partes, sino que facilita la comunicación a través de procedimientos metodológicos, considerando emociones, sentimientos, necesidades e intereses de los mediados para que pongan fin a su controversia en forma pacífica, satisfactoria y duradera (pág. 2), ya que la mediación es eficiente no solo si las partes logran llegar a un acuerdo, sino cuando cumplen con los mismos, sin sentirse obligados o coaccionados de alguna manera.

Munné y Mac-Cragh, consideran que la cultura de la mediación queda definida en 10 principios que siguen una secuencia que será la misma que deberá seguir una persona que afronta un conflicto a través de la mediación (MUNNÉ, pág. 84). Estos principios y su secuencia son:

PRINCIPIOS INTERNOS / TRABAJO PERSONAL:

- La responsabilización de los propios actos y de sus consecuencias.
- La búsqueda de los propios deseos, necesidades y valores. El respeto por uno mismo.
- La humildad de admitir que muchas veces se necesita ayuda externa para poder solucionar las propias dificultades.
- La capacidad para aprender de los momentos críticos. La apuesta por un avance que no siempre puede ser a través de un camino llano.

PRINCIPIOS INTERNOS O EXTERNOS / TRABAJO INTERPERSONAL:

- El reconocimiento de los momentos de crisis y de los conflictos como algo inherente a la persona.

- La comprensión del sufrimiento que producen los conflictos.
- La potenciación de la creatividad sobre una base de realidad.
- La creencia en las propias posibilidades y en las del otro.
- La necesidad de privacidad en los momentos difíciles.

La mediación según CABANELLAS incluye aspectos como: la intervención, intercesión, conciliación, y hasta complicidad; señalando que la Mediación adquiere su mayor importancia jurídica en las esferas del Derecho Internacional, Laboral y Mercantil. (CABANELLAS, 1997)

En consecuencia, se puede deducir que la mediación es un método alternativo de solución de conflictos, de carácter extra-judicial y autocompositivo, en el cual interviene un tercero imparcial cuyo rol principal es facilitar el diálogo entre las partes con el fin de llegar a un acuerdo, de ahí la necesidad que esta persona tenga conocimiento en técnicas de comunicación para que la mediación tenga el fin deseado. A más de ello, cabe indicar que es fundamental que las partes tengan la voluntad de alcanzar acuerdos, debido a que si no existe voluntad, el trabajo del mediador se ve impedido a lograr su objetivo.

1.1.2. Origen histórico de la mediación.

Con el pasar del tiempo, la humanidad ha sentido la necesidad de implementar un ordenamiento jurídico alternativo, ya que se ha dado cuenta que la sentencia o resolución judicial no constituye una forma pacífica de resolver disputas, es por eso que el origen de la mediación es tan antiguo como el apareamiento del hombre y sus conflictos; su principio arranca desde la vida en comunidad; siendo necesario resolver el conflicto para propiciar el cambio; lo que se ha podido revelar en los asuntos bélicos; así por ejemplo posterior a la segunda guerra mundial, se fueron introduciendo teorías que mencionan la intervención de terceros, encontrando así el Mediador; quien, si bien es cierto no decide sobre el conflicto, pero es quien ayuda a canalizar la solución del mismo.

“Se ha estimado que los Thesmotetas o Tesmotetes de Atenas realizaban una labor disuasiva respecto de las intenciones litigiosas de los ciudadanos, buscando avenir a las partes del posible proceso para que transaran el conflicto. Los griegos otorgaban a estos acuerdos fuerza de ley.

En España se encuentran antecedentes, dentro de la figura del Fuero Juzgo, en el caso de los llamados mandaderos de paz, que enviaba el Rey para que intervinieran en un pleito concreto, buscando la avenencia entre las partes. En Francia, la conciliación fue establecida por la Asamblea Nacional en las leyes del 6 y 24 de agosto de 1790.” (DIRECCIÓN NACIONAL DEL CENTRO DE MEDIACIÓN DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO, pág. 4)

La importancia de la mediación ha sido evidente desde épocas antiguas, ya que los conflictos por lo general surgen con personas de nuestro círculo social, así pues, deudas con familiares o amigos, problemas de linderos con un vecino, pensiones alimenticias a favor de un hijo, entre otros, lo cual quiere decir que son problemas que se suscitan con personas que volveremos a ver o tratar. Por lo tanto, resulta muy lógico optar por vías alternativas de solución, donde se pueda dialogar sobre el problema de forma pacífica, y así, la relación que mantengan las partes no se vea perjudicada, como usualmente sucede cuando las partes someten sus controversias para obtener una resolución judicial.

En el Ecuador, encontramos antecedentes de la conciliación y mediación en los siguientes cuerpos legales: Ley de Enjuiciamiento Civil de 1931, Ley de Arbitraje Comercial 1963, Código de Trabajo de 1991, (que contempla la mediación laboral), Constitución Política vigente en 1996, inciso 3ro del Art. 118. Sin embargo, es en el año 1998, donde específicamente en el inciso tercero del Art. 191 de la Constitución Política de la República del Ecuador, en la cual, finalmente se consagra definitivamente la utilización de los métodos alternativos de solución de controversia; cuya aplicación se ve viabilizada por intermedio de la expedición de la Ley de Arbitraje y Mediación, publicada en el Registro Oficial N° 145 de 4 de septiembre de 1997, en el cual el Estado reconoce de manera categórica a la mediación como un método de solución de conflictos. (DIRECCIÓN NACIONAL DEL CENTRO DE MEDIACIÓN DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO, págs. 4, 5)

Con los datos anteriormente expuestos podemos afirmar que conforme ha ido evolucionando la sociedad se han presentado diversos tipos de conflictos, los mismos que han dado lugar a la aparición de métodos alternativos a la justicia convencional para su solución, ya sea por situaciones de tiempo y de economía procesal. En definitiva no cabe duda que la transacción ha sido la piedra angular de la mediación, términos que sin ser conceptualmente equivalentes se encuentran ligados a un mismo fin.

1.1.3. Mediador.

1.1.3.1. Significado de mediador.

Al respecto, Guillermo Cabanellas señala:

“Mediador es quien participa en un asunto, negocio, contrato o conflicto por encargo de una o ambas partes o para prestarles algún servicio, convirtiéndose en un conciliador, intercesor, interventor, comisionista...” (CABANELLAS, 1997)

El mediador es quien dirige a las partes, para que del dialogo surja la posibilidad de llegar a acuerdos. En otras palabras, su labor consiste en mantener un ambiente de tranquilidad y apertura para conversar y negociar, a fin de que las partes puedan, no solamente identificar de forma clara cuál es el problema, sino también que puedan buscar formas de solucionar el mismo, sin que ninguna de las partes resulte perjudicada o desfavorecida.

Mediador se define como “persona u organismo encargado de intervenir en una discusión o en un enfrentamiento entre dos partes para encontrar una solución” (CONSEJO DE LA JUDICATURA, 2016)

Su labor es fundamental para lograr que las partes establezcan acuerdos, ya que no solo procura que alcancen acuerdos, sino que también debe asegurarse que dichos acuerdos estén legalmente permitidos, ya que en casos como conflictos laborales, los derechos de los

trabajadores son irrenunciables, por lo tanto, el mediador debe verificar que estos derechos no sean vulnerados.

1.1.3.2. El rol del mediador.

El papel que el Mediador desempeña es el de ser un facilitador de la comunicación entre las partes que están en el conflicto; sin confundirse con el Conciliador, quien goza de la potestad de proponer soluciones además de facilitar la comunicación, mientras que el Mediador no tiene esta facultad.

Además cabe recalcar que el mediador procura facilitar la comunicación y la información necesaria para que las partes tengan conocimiento de los intereses reales de ambos.

El Mediador solo puede ayudar a que las partes se expresen, pudiendo salir de sus posiciones y de esta manera lleguen a un acuerdo ya sea parcial o total. En el primer caso pueden quedar puntos pendientes a resolverse dentro del poder judicial a través de un litigio.

El Mediador debe ser neutral e imparcial, sin prejuicios y separar su historia personal del caso a tratar, no debe involucrarse más que como un tercero imparcial dentro del proceso, no se puede dejar influenciar por una de las partes o sentirse identificado al grado de estar del lado de una de las partes.

1.1.3.3. Funciones del Mediador.

De acuerdo al “Institute for Dispute Resolution”, (Carulla Benítez, 2016) una de las instituciones con más prestigio en Estados Unidos en materia de MASC, establece como funciones básicas del mediador las siguientes:

- Controlar el proceso, y emplear para ello tácticas adecuadas.

- Registrar los antecedentes de las negociaciones de cada caso.
- Asegurarse de que las partes estén autorizadas para negociar y adoptar acuerdos.
- Verificar la realidad de los hechos alegados por las partes.
- Determinar un espacio o área en la que el acuerdo sea posible.
- Revisar las ventajas del acuerdo, en cuanto a su certeza, prontitud, economía, privacidad y control de su ejecución.
- Consecuentemente, el “Institute for Dispute Resolution” establece lo que debería y no debería realizar un mediador. Dentro de lo que debería se encuentra lo siguiente:
- Debe desarrollar una exposición inicial.
- Debe tomar notas de las explicaciones o alegatos de las partes.
- Debe escuchar atentamente.
- Debe formular preguntas para identificar los temas, teniendo la precaución de no aparecer como parcial.
- Debe permitir que las partes presenten todos sus argumentos.
- Debe expresar empatía.
- Debe apuntar soluciones, alentar la creatividad y sugerir opciones que satisfagan los intereses de ambas partes.
- Debe ser paciente, pues en muchas ocasiones las partes están ofuscadas en sus posiciones y necesitan tiempo para replantear su pensamiento.
- Debe observar los estilos de negociación, señalando a las partes como superar estilos agresivos.
- Debe mantener el impulso de la negociación.
- Dentro de lo que no debería se encuentra:
- No debería sugerir soluciones. (Estas deberían ponerlas las partes).
- No lograr que se busquen creativamente soluciones ganar/ganar.

Por lo tanto se puede determinar que el Mediador debe poseer muchas habilidades, las mismas que serán de vital importancia a la hora de estar frente a un conflicto, tomando en cuenta que están en juego intereses de varias partes y el objeto primordial de la mediación es que las partes involucradas al final de la mediación se vean beneficiadas de manera equitativa.

- Analizar e identificar el conflicto.
- Comunicarse con lenguaje claro, creando confianza y afinidad
- .Permanecer neutral, desactivando estado emocionales extremos
- Evaluar intereses, valores, necesidades, negociar y establecer metas
- Ayudar a las partes en la creación de opciones
- Respetar los parámetros de la ética profesional
- Saber controlar al grupo en conflicto
- Evaluar alternativas reales de solución
- Aplicar técnicas como la de establecer una agenda para organizar datos
- Identificar asuntos que no son negociables y redactar acuerdos.

Con todos los elementos antes indicados, los mediadores pueden ejercer una labor significativa a favor de los ecuatorianos, debido a que la mediación es una alternativa muy eficiente y rápida de solucionar conflictos, evitando trámites judiciales que, en algunos de los casos, no llegan a sentencia o resolución, es decir, no se da solución al problema, ocasionando una pérdida de tiempo, dinero y el desmejoramiento de las relaciones interpersonales e intrapersonales.

1.2. Principales ámbitos de aplicación de la mediación

La mediación puede ser aplicada en múltiples campos o ámbitos, debido a su facilidad de llegar a acuerdos mediante la negociación y por su falta de formalidades, que permiten que llegar a una solución sea ágil y sencillo. Así tenemos la mediación en el ámbito internacional,

laboral, familiar, y empresarial. En el Ecuador, se puede aplicar en materias como: familia, civil, laboral, tránsito (sin muerte), penal (adolescentes infractores). (CONSEJO DE LA JUDICATURA, 2016)

1.2.1. La mediación internacional.

La mediación internacional se introduce en la esfera de la diplomacia, incurre ante la tensión de los pueblos cuya paz se encuentra amenazada; por lo tanto es la acción que permite llegar a la paz, donde una o más potencias amigas de aquella que está en conflicto se interponen ante el requerimiento de las partes que muestran hostilidad para lograr la conciliación.

De acuerdo a Ángel Carrascal Gutiérrez:

“En la esfera internacional, la mediación es un medio diplomático de arreglo de controversias. A diferencia de los medios jurisdiccionales, los actores que recurren a ella conservan su libertad de acción y de decisión en cuanto a la solución final del conflicto. Además, la solución al mismo se plasma en un acuerdo internacional obligatorio y ésta no tiene que basarse necesariamente en el Derecho Internacional, sino que puede tener en cuenta total o parcialmente elementos de oportunidad política.” (GUTIERREZ, 2016)

En la mediación internacional el papel de mediador consiste en conciliar las controversias y en apaciguar los resentimientos que pueden producirse entre las partes; al respecto existe el artículo 4to. Del Convenio de la Haya de 1907 para el arreglo pacífico de los conflictos internacionales.

Así pues, si algo caracteriza a la mediación internacional es su carácter multidisciplinar, debido a que es una actividad en la que participa una gran diversidad de actores, cuya forma óptima es la realizada en varios niveles (“multitrack”) y que cataliza varios prismas y enfoques.” (GUTIERREZ, 2016)

La mediación internacional permite demostrar que incluso grandes conflictos son posibles de ser solucionados a través de la mediación. Permite liberar la tensión que ciertos conflictos

pueden originar entre los países y garantiza la oportunidad de abordar los problemas sin hostilidad y la participación activa de los diversos actores que intervienen en el mismo.

1.2.1.1. Procedimiento de la mediación internacional.

La Mediación Internacional según Ángel Carrascal Gutiérrez se convierte en un instrumento activo, en donde el mediador internacional no se limita a poner en contacto a las partes sino que también participa, realiza propuestas y negocia. (GUTIERREZ, 2016)

Por lo tanto se podría decir que no existen muchas reglas de forma y menos de fondo, pues el mediador trata de encontrar la fórmula capaz de satisfacer a las partes; y esto sólo lo logra con habilidad, de acuerdo a lo que sugiera la situación en cada caso, tanto por el planteamiento del problema como por la actitud y posibilidades de cada uno de los grupos humanos para arreglar la desavenencia.

1.2.1.2. Diferenciación entre arbitraje y mediación internacional.

La mediación y el arbitraje son aquellos que se conocen como métodos alternativos de resolución de conflictos; y se acude a ellos para evitar un proceso judicial. Sin embargo, pese a que ambas fueron creadas para solucionar conflictos, a continuación se anotan algunas diferencias:

- En un arbitraje, el árbitro tiene la obligación de resolver el litigio mediante una decisión que obliga a las partes. Sin embargo, en la mediación, el mediador se limita a acercar las posturas de las partes, favoreciendo la firma de un posible acuerdo que satisfaga a ambas.
- En la mediación, son las partes -y sólo ellas- quienes ponen fin eventualmente a la controversia de un modo voluntario mediante el correspondiente acuerdo. Las partes

siguen siendo dueñas de la (eventual) decisión tomada; mientras que, en el arbitraje, las partes están obligadas a aceptar y acatar la decisión emitida por el árbitro.

- La mediación es un encuentro, cuyos resultados no serán vinculantes para las partes. Los involucrados se reúnen con un mediador cuya función es única y exclusivamente buscar puntos de acuerdo entre las partes, pero de modo alguno podrá obligar a las mismas a que resuelvan su conflicto.
- En cuanto a los efectos, en la mediación las partes pueden eventualmente atribuir eficacia ejecutiva al acuerdo mediante su elevación a escritura pública. En el arbitraje, el Laudo emitido por el árbitro tiene efectos ejecutivos propios como cualquier otra sentencia judicial. (Villacrés, 2014)

Con las diferencias antes indicadas, podemos notar que los efectos que genera su incumplimiento son completamente opuestos, ya que en el caso del arbitraje, el incumplimiento de los laudos permite interponer un procedimiento ejecutivo que garantice el cumplimiento de los acuerdos a los que arribaron, mientras que en el caso de mediación, dicho incumplimiento faculta a cualquiera de las partes que se crea perjudicado, a solicitar vía proceso ordinario, el cumplimiento de dichos acuerdos.

Es por ello, que a pesar de que la mediación permite dialogar para llegar a acuerdos de una forma más amigable, el Ecuador somete sus controversias internacionales a las distintas cortes de arbitraje internacional (Corte Interamericana de Derechos Humanos, Comité de Derechos Humanos de la ONU, Comité Judicial del Consejo Privado de su Majestad la Reina Isabel II del Reino Unido, entre otros), para solucionar sus conflictos, por ejemplo tenemos el caso Oxy, caso Isaías, caso Chevron, que son los casos más emblemáticos de los últimos años en el país. (PROCURADURIA GENERAL DEL ESTADO, 2016)

1.2.1.3. Diferenciación entre intervención y mediación internacional.

“Con origen en el vocablo latino *interventio*, intervención es la acción y efecto de intervenir. Este verbo hace referencia a diversas cuestiones. Intervenir puede tratarse del hecho de dirigir los asuntos que corresponden a otra persona o entidad.” (DEFINICIÓN.DE, 2016) La intervención significa injerencia que en algunos casos no es solicitada, por lo que se la considera invasora, pese a que en otros casos su ayuda sea requerida, lo que permite que se realicen alianzas desiguales; por lo que, el uso de la fuerza, la imposición coactiva de ciertas soluciones hacen incompatible que las asperezas internacionales puedan solucionarse de forma sincera y fraterna; contrapuesto a la intervención aparece la Mediación que debe ser aplicada con métodos persuasivos, amigables y suaves.

La mediación aplica la persuasión amigable para que las partes logren solucionar sus conflictos, porque si el mediador de alguna forma trata de obligar a las partes a aceptar alguna solución propuesta, la mediación carecería de eficacia y su propósito se vería deteriorado, sobre todo considerando que los intereses que se manejan a nivel internacional son delicados, por cuanto ningún país va a permitir que su soberanía se vea violentada, sin importar que a la final no se logre llegar a una solución del conflicto.

1.2.2. La mediación laboral.

La Mediación laboral de acuerdo a Guillermo Cabanellas se enmarca en cuatro clases de aplicaciones tales como: el planteamiento de la propuesta, intervención de figuras sobresalientes, las alternativas de acuerdo a la índole del problema y la actuación del Mediador, aspectos de los que se habla en los ítems siguientes. (CABANELLAS, 1997)

En esta esfera la Mediación es el sistema intermedio entre la conciliación y el arbitraje; así por ejemplo en los conflictos colectivos de trabajo cuando fracasa la gestión directa entre los interesados, se plantea la mediación. En la contratación laboral, mediador es el que transmite las palabras de un contratante a otro y viabiliza el dialogo entre ambas partes para que puedan solucionar sus conflictos sin tener que recurrir a instancias administrativas o judiciales. Su función es la de garantizar que las pretensiones de ambas partes sean escuchadas y

analizadas, a fin de lograr un punto intermedio que permita solucionar los conflictos generados de una manera fraterna.

1.2.2.1. Planteamiento de propuestas.

El planteamiento de propuestas es aplicable cuando entre el empresario y su personal o todos los patrones de una actividad y los sindicatos que agrupan a los trabajadores no han logrado un acuerdo y se mantienen en posiciones antagónicas; es entonces cuando la mediación recurre a personas que con carácter de expertos o de influyentes examinan el conflicto planteado o informan respecto a sus causas, efectos y soluciones. En estos casos el mediador formula un proyecto de recomendación para ser sometido a las partes en discordia y si las personas involucradas en el conflicto no impugnan la propuesta se estima aceptada. Así pues, una de las premisas que debe considerar el mediador previo a iniciar la tarea de mediar es: “Hacer propuestas razonables y legítimas, y estar dispuesto a satisfacer las necesidades de la otra parte.” (Carulla Benítez, 2016) Es decir, las mismas deben estar encaminadas a lograr que ambas partes se sientan conformes con las propuestas sugeridas por el mediador, a fin de que no crean que la solución está siendo impuesta y obligada, debido a que esto más bien podría significar que la mediación como mecanismo de solución de conflicto fracasó.

1.2.2.2. Intervención de figuras sobresalientes.

Cuando tanto la conciliación directa, como la oficial han fracasado, el conflicto laboral está muy avanzado y las negociaciones están rotas e incluso se ha dado la cesación en las tareas por parte de los trabajadores, surge la intervención de personajes sobresalientes que están relacionadas con el mundo sindical y el empresarial, cuya función es la de proponer una solución o la reiteran de acuerdo a intereses de las partes, éstas figuras sobresalientes suelen ser de la política, de prestigio o de gran influencia en la comunidad.

1.2.2.3. Alternativas de acuerdo a la índole del problema.

“Negociación de los términos del acuerdo. El mediador ayuda a las partes a centrarse en sus inquietudes e intereses subyacentes, propone alternativas, y desarrolla opciones de acuerdo. El mediador espera que las partes formulen propuestas de resolución.” (Carulla Benítez, 2016)

Las mediaciones como acuerdos pueden consistir en transacciones en las que cada parte obtiene algo de lo que pretendía y renuncia a lo demás; por ejemplo cuando una huelga fracasa en sus aspiraciones, la única compensación que el mediador puede conseguir es dejar sin efecto sanciones o medidas adoptadas en el curso del conflicto, como ciertos despidos o la libertad de los detenidos.

1.2.2.4. Actuación del mediador.

Conforme lo establece el Abg. Pedro Carulla Benítez, al acudir a la mediación el negociador debe previamente tomar en consideración las siguientes premisas:

- Definir y analizar las cuestiones envueltas en el conflicto.
- Conocer los parámetros de la situación (expectativas, limitaciones de tiempo, recursos disponibles, ramificaciones legales, prácticas comerciales, costes, etc.).
- Dar prioridad a las cuestiones en función de las necesidades.
- Determinar acciones a seguir, posiciones, concesiones, y explorar una serie de posibles soluciones: una propuesta inicial, una propuesta alternativa aceptable, o una última propuesta u opción final.
- Hacer propuestas razonables y legítimas, y estar dispuesto a satisfacer las necesidades de la otra parte.
- Averiguar los puntos fuertes y débiles de sus argumentos.
- Preparar los hechos, documentos y razonamientos para apoyar su reclamación.
- Concentrarse en los intereses de cada parte, no en sus posiciones.
- Desarrollar estrategias y tácticas a través de la discusión de cuestiones, presentación de propuestas, y examen de las posiciones de la otra parte. (Carulla Benítez, 2016)

La actuación del Mediador es más bien espontánea, sin demostrar parcialidad; por ello en ocasiones es designado por las autoridades administrativas con miras exploratorias de los ánimos de las partes para proponer la medida más adecuada; por lo general el mediador solamente recomienda a las partes en conflicto una determinada solución pudiendo ser aceptada o rechazada por las partes.

1.2.3. La mediación familiar.

La mediación familiar está permitida en los Centros de Mediación del país, a fin de evitar que los juicios por concepto de tenencia, alimentos, régimen de visitas, entre otros, se vean disminuidos a nivel nacional. Además de ello, fomenta el dialogo y la solución de conflictos dentro del núcleo familiar.

“La Mediación Familiar se desarrolla ampliamente en la mayoría de los países anglosajones a finales del siglo XX: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda. En Iberoamérica los países donde más se ha desarrollado y normativizado esta disciplina son España, Chile y Argentina. También existen experiencias reconocidas por iniciativa privada en otros países como México, Colombia y Brasil” (CONSEJO DE LA JUDICATURA, 2016)

En la Mediación Familiar el acuerdo no es necesariamente justo desde el punto de vista jurídico. El mediador facilita un acuerdo bajo consentimiento de las partes, sin que esto tenga el carácter de obligatoriedad jurídica de cumplimiento, simplemente se trata de llegar a optimizar las soluciones a las que están dispuestas las partes familiares, todo en beneficio mutuo.

Los procesos de mediación familiar implican un sistema socio familiar y se basan en los principios de voluntariedad, transparencia y respeto mutuo para las partes y el mediador; sin embargo se desarrolla en un ambiente que no considera variables incontrolables o de fondo que pueden afectar la valides del acuerdo.

La forma en que se desarrolla la mediación cuando hay involucrados niños en la familia, es a través de la aplicación de un enfoque de preferencia para el niño; de tal manera que se priorizarán los beneficios para los niños antes que para los adultos.

La mediación Familiar pretende por un lado alcanzar un acuerdo general sobre todo lo afectado por la disolución del vínculo matrimonial o la terminación del concubinato y por otra lado resolver un aspecto específico que las partes quieren acordar.

1.3. La mediación aplicada a los conflictos de las empresas

En Estados Unidos y Europa, los empresarios empiezan a reconocer que las nuevas alternativas de solución de conflictos resultan ser más eficientes que el sistema judicial, al cual están acostumbrados a acudir en caso de conflicto.

“A partir de los años setenta, las empresas americanas comenzaron a utilizar técnicas para resolver sus problemas comerciales extrajudicialmente. La "Alternative Dispute Resolution", o ADR 21 se convierte en el término utilizado por los directores de empresa y sus consejeros para describir cualquier tipo de solución extrajudicial de conflictos.” (Carulla Benítez, 2016)

En consecuencia podemos decir que mediante la mediación empresarial se llega a una posible solución de disputas sin tener la necesidad de recurrir al ámbito judicial, procurando un acuerdo de manera rápida, que resulten beneficiosos para las partes y por ende la facilidad de entablar relaciones futuras.

Enrique Javier Fur, Presidente del Círculo de Economía de la Provincia de Alicante, manifiesta que esta es una característica básica de la mediación: llegar a acuerdos consensuados, gana-gana, frente a las resoluciones judiciales que habitualmente son del tipo gana-pierde y tras las cuales es frecuente que se produzca un deterioro de las relaciones comerciales, accionariales o laborales de muy difícil recomposición posterior.

“Es verdad que no es fácil recomponer las relaciones entre empresas que entraron en conflicto, pero desde luego a través de la mediación se allana el camino y se consigue reducir costes de resolución de la disputa en comparación con los que se incurre por la vía judicial; acelerar la solución y, por tanto, ahorro de tiempo que es sin duda un bien muy importante en esta época para las empresas; eliminar el conflicto con rapidez, facilitando que la empresa se pueda centrar más fácilmente en el progreso de su negocio y no en los temas judiciales que suponen una dispersión respecto a sus objetivos; implicar las emociones positivas, la creatividad, el interés real en resolver junto con la otra parte el conflicto planteado y, por tanto, la posibilidad de recuperar relaciones que en otro caso resultarían mucho más difíciles.” (FUR, 2016)

Ampliando lo manifestado anteriormente, se debe indicar que dentro de una empresa, la mediación parece ser la opción más lógica para la solución de conflictos, debido al efecto positivo que tiene dentro de las mismas, ya que los empleados pueden conversar con sus empleadores en Centros de Mediación que impulsaran lo positivo de la relación contractual y procurará fomentar que la misma no se vea deteriorada, no así en los procesos judiciales en los cuales lo importante es que se aplique la normativa, sin que ello quiera decir que exista la posibilidad de que ambas partes se vean favorecidas por una resolución o sentencia.

CAPÍTULO II

LA MEDIACIÓN EN EL ECUADOR

2.1. Marco estructural

La mediación como una forma de solucionar los conflictos cotidianos, en la actualidad, ha ganado cada vez más espacio entre los ecuatorianos. Considerando que los conflictos forman parte del día a día de las personas, por lo que, buscar formas pacíficas para su solución se ha convertido en un nuevo reto para los gobiernos, razón por la cual la iniciativa de crear Centros de Mediación, constituye un avance positivo para nuestro país, a fin de fomentar una cultura de paz, y con ello alcanzar el tan anhelado buen vivir.

Por ello, en el presente capítulo, analizaremos a la mediación desde distintos ámbitos como son, el constitucional, el legal y el enfoque que le ha dado el Consejo de la Judicatura, para su implementación a nivel nacional. A más de ello, el procedimiento que se emplea para la solución de conflictos y lograr que la mediación sea un medio eficiente para resolver los problemas más comunes dentro de nuestra sociedad.

2.1.1. La mediación en la constitución del Ecuador

La importancia y necesidad de fomentar medios alternativos de solución de conflictos no es algo reciente, más bien, es una propuesta que nace en el año de 1994, por parte del Dr. Jorge Zabala Egas, la cual fue tomada en cuenta, a parte de una serie de reformas que se pretendían implementar en la época, de forma unánimemente por los miembros de la Comisión de Notables, y pese a que en la Consulta Popular de 1995, la ciudadanía rechazó todas las reformas constitucionales, la cual incluía el tema de mediación, la misma se incorpora al inciso tercero del Art. 191 de la Constitución Política de la República de 1998, siendo su texto el siguiente:

"Se reconocerán el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la resolución de conflictos, con sujeción a la ley" (Palacios Morillo, 2012)

En la actualidad, mediante publicación del Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre de 2008, bajo el título PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PODER, capítulo cuarto Función Judicial y justicia Indígena; Sección octava. Medios alternativos de solución de conflictos, Art. 190, la Constitución de la República del Ecuador reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos, y al respecto señala que estos procedimientos pueden ser aplicados hasta donde lo permite la ley, y en materias que se prestan para llegar a acuerdos. En los casos de Contratación Pública procederá el arbitraje en derecho, previo pronunciamiento favorable de la Procuraduría General del Estado, conforme a las condiciones establecidas en la ley (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2008).

La mediación y el arbitraje constituyen medios alternativos para la solución de conflictos, que fueron incluidos en la Constitución de 2008 debido a su importancia y significación en la legislación vigente. Son medios idóneos, no solamente para disminuir los procesos judiciales, sino también para incentivar en los ecuatorianos el dialogo y la comunicación como un medio ágil y eficiente para negociar compromisos entre las partes.

Estos acuerdos se logran mediante la asistencia de un mediador, quien con la aplicación de técnicas específicas de comunicación directa, logra ayudar a las personas a llegar a compromisos mutuos y solucionar pacíficamente sus conflictos, sin tener que recurrir a las instancias judiciales que, en algunos casos, pueden demorar años en resolverse, sin mencionar que incurren en gastos que con la mediación pueden obviarse. Otras de las ventajas es que en estos procesos, no hay ganadores ni perdedores, ya que la intención es que ambas partes logren sentirse satisfechos con los acuerdos a los que han llegado.

2.1.2. La Ley de Arbitraje y Mediación

En lo referente a la legislación de los temas de arbitraje y mediación, la Constitución Política de la República de 1998, considerba en sus codificaciones algunas disposiciones y reformas que han sido publicadas en los registros oficiales; a continuación se expone un fragmento sobre este aspecto:

“La Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional de conformidad con lo dispuesto en el Art. 160 de la Constitución Política de la República, codifica la Ley de Arbitraje y Mediación, considerando las disposiciones de la Constitución Política de la República; Ley de Arbitraje y Mediación pública en el Registro Oficial N°. 145 del 4 de septiembre de 1997; Ley Reformatoria a la ley de Arbitraje y Mediación, publicada en el Registro Oficial N°. 532 del 25 de febrero del 2005; Código Civil, codificación publicada en el suplemento del Registro Oficial N° 46 del 24 de junio del 2005; Código de Procedimiento Civil, codificación publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 58 del 12 de julio del 2005; y ley Orgánica del Ministerio Público, codificación publicada en el Registro Oficial N°. 250 del 13 de abril del 2006.”
(REGISTRO OFICIAL, 2006)

La Ley de Arbitraje y Mediación vigente, es ley desde el 4 de septiembre de 1997, publicaba en el Registro Oficial número 145, la cual derogó las disposiciones de Arbitraje contenidas en el Código Procesal Civil y la Ley de Arbitraje Comercial, dictada mediante Decreto Supremo No. 735 de 23 de octubre de 1963 y publicada en el Registro Oficial No. 90 de 28 de octubre de 1963 del Ecuador. Lo más relevante, respecto a los cambios implementados, es que viabilizó la Mediación en el Ecuador, tanto en lo que respecta a Mediación Institucional como a Mediación Comunitaria, por cuanto establece los requisitos y formalidades que deben cumplir los Mediadores y los Centros de Mediación, para que cumplan de forma integral con su finalidad. (Palacios Morillo, 2012) Así pues, El Art. 43 de la Ley de Arbitraje y Mediación vigente, conceptualiza a la mediación como:

“La mediación es un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extrajudicial y definitivo, que ponga fin al conflicto.” (2006)

A más de ello, la Ley de Arbitraje y Mediación, en su Art. 44 faculta a las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, legalmente capaces para transigir, a la posibilidad de someterse a mediación. (2006) Sin embargo, se debe considerar que en debido a algunas disposiciones legales vigentes y la complejidad de sus efectos jurídicos, hay asuntos que no pueden ser resueltos bajo el esquema de mediación, tales como: Derechos Humanos, derechos fundamentales, asuntos constitucionales, asuntos tributarios o acciones de nulidad, es decir, todas aquellas materias en las que, por su naturaleza, no es posible transigir.

Para el resto de materias, la mediación es una solución pacífica para resolver los problemas que día a día perturban la convivencia entre ecuatorianos, como pueden ser deudas por dinero, problemas respecto a la tenencia de los niños, alimentos, régimen de visitas, actas de finiquito, entre otros, que no requieren en sí de un trámite judicial, ya que basta con la voluntad de ambas partes para comprometerse a cumplir con los acuerdos a los que llegan en los Centros de Mediación legalmente constituidos y con ello pueden dar fin a sus conflictos.

2.1.3. Origen de los centros de mediación en el Ecuador

Para referirse al origen de los Centros de Mediación en el Ecuador, se debe remitir primeramente a la Ley de Arbitraje y Mediación, publicada en el Registro Oficial N° 145 del 4 de septiembre de 1997 y a la aparición de medios alternativos de solución de conflictos por el año 2008, como ya se había mencionado anteriormente, lo que llevó más tarde, aproximadamente por el año 2010 a crear los Centros de Mediación en todo el país, los mismos que funcionan como dependencias del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, así como del Consejo de la Judicatura, cuya sede se encuentra en la ciudad de Quito, capital del Ecuador; debiendo indicar que anteriormente la Intendencia General de Policía estaba encargada de servir de mediador para resolver algunos conflictos ya sean de carácter laboral o comercial; mientras que de otros casos, como los familiares, se encargaban de resolver las Comisarías de la Mujer y la Familia, las cuales en la actualidad han sido eliminadas, a fin de crear las Unidades Judiciales Especializadas de Violencia Contra la Mujer y la Familia, y las Unidades Judiciales de Contravenciones, en los cuales, si bien es cierto los jueces tratan de mediar, en los casos que la ley les permita, también es cierto que la facilidad que existía antes de llegar a acuerdos, ahora se ve complicada por las sentencias y/o resoluciones a las que los jueces se ven obligados a dictar, por falta de acuerdo entre las partes.

“La existencia de la solución alternativa de conflictos, entendida ésta como la corriente que trata de incorporar mecanismos de apoyo a la administración de justicia formal, tiene larga data en la República del Ecuador. Nuestra legislación procesal civil ha reconocido, desde su entrada en vigencia, la importancia de la conciliación como una etapa obligatoria de los diferentes procesos de conocimiento.” (Galindo Cardona, 2016)

La implementación de Centros de Mediación en el Ecuador, son el resultado de la necesidad de las personas de solucionar sus conflictos de forma rápida, directa, y eficiente, en la cual, ambas partes se sientan satisfechas de los acuerdos a los que han llegado, por ello, tal como lo manifestó el señor Álvaro Galindo Cardona, en el texto antes citado, la legislación civil reconoce la importancia de la conciliación como una etapa obligatoria de los procesos de conocimiento, esto con la finalidad de que los procesos judiciales no sean una forma rígida de administrar justicia, sino una forma en la cual se pueda conciliar y llegar a acuerdos. Sin embargo, por la falta de los mismos en los procesos judiciales, es que se implemente la Ley de Arbitraje y Mediación, para con ello crear el espacio necesario, para que las personas puedan acudir y solucionar de forma pacífica sus conflictos.

El Art. 48 de la Ley de Arbitraje y Mediación, indica que la mediación podrá llevarse a cabo válidamente ante un mediador de un centro o un mediador independiente debidamente autorizado. Para lo cual, deberá contarse con la autorización escrita de un centro de mediación, la que se fundamentará en los cursos académicos o pasantías que haya recibido el aspirante a mediador. El centro de mediación o el mediador independiente tendrá la facultad para expedir copias auténticas del acta de mediación. (2006) Así pues, los Centros de Mediación, para poder funcionar plenamente deberán estar registrados en el Consejo de la Judicatura.

2.1.4. Concepción de la mediación según el Consejo de la Judicatura

De acuerdo al Consejo de la Judicatura, existen algunos significados sobre la Mediación, dos de los cuales se mencionan a continuación:

- Mediación es un procedimiento de conflictos, en materias transigibles por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario.
- Mediación es un procedimiento voluntario; es decir las partes concurren libremente para encontrar una solución a su conflicto, siempre que estén dispuestos a resolver su problema por este medio a través de un mediador. (CONSEJO DE LA JUDICATURA, 2016)

La mediación permite resolver conflictos de índole civil, familia, laboral, asuntos de convivencia social y vecinal, tránsito sin resultado de muerte, penal y adolescentes infractores, siempre y cuando, dada la naturaleza de la situación jurídica, sea la ley la que permita que lleguen a acuerdos, sin la necesidad de acudir a una instancia judicial, ya que las actas de mediación que contengan acuerdos totales o parciales, constituyen sentencia ejecutoriada y cosa juzgada.

Por intermedio de la labor que realiza el Consejo de la Judicatura, respecto al tema de mediación, se puede deducir que someter los problemas a mediación es de gran beneficio para la sociedad, ya que permite economizar tiempo y dinero y a más de ello garantiza el ser escuchado, no solo por intermedio de abogados como en la mayoría de los procesos judiciales, sino que permite solucionar los conflictos directamente con las partes, y que sean ellos quienes establezcan los términos (enmarcados en la ley) a los que se comprometen a cumplir, en un ambiente que no requiere de formalidades, sino la voluntad de los comparecientes para dar una solución que beneficie a las partes.

2.1.5. La iniciativa de mediación del Consejo de la Judicatura

El Consejo de la Judicatura, por mandato constitucional, ha implementado a nivel nacional el registro de Centros de Mediación, a más de contar con uno propio, conformado por mediadores debidamente capacitados que ponen al servicio de la ciudadanía su experiencia en el ámbito del derecho y la negociación para lograr que solucionen sus conflictos de una manera rápida y sin tener que recurrir a trámites engorrosos que deterioran, en muchos de los casos, las relaciones que existen entre familiares, vecinos, amigos, es decir, con aquellas personas a quienes se está acostumbrado a tratar de forma cotidiana.

2.1.5.1. Los centros de mediación en la ciudad de Loja.

En la ciudad de Loja, de acuerdo a datos proporcionados por funcionarios del Centro de Mediación, existe un solo Centro de Mediación público en el Edificio de la Corte Superior de Justicia, como dependencia del Consejo de la Judicatura a partir del año 2010, contando con seis servidores judiciales, existiendo tres mediadores en la Provincia de Loja; señalando que en los cantones existen oficinas itinerantes; es decir que son visitadas por los mediadores una vez por semana, haciendo sus visitas en los juzgados de los Cantones para informarse sobre la existencia de casos para mediar.

Es importante indicar que además de este Centro de Mediación pública, en la ciudad de Loja existe otro centro de mediación privado como es el de la Universidad Técnica Particular de Loja, que funciona en el Edificio "El Colibrí" que queda en el Centro de la ciudad, trabajando con un equipo especializado de abogados y profesionales en áreas psicosociales.

2.2. Procedimiento

El procedimiento establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación, para los casos de mediación está determinado especialmente en los Arts. 45 - 47, y en esencia consiste en lo siguiente:

De conformidad a lo que determina el Art. 45, primeramente se debe consignar una solicitud de mediación por escrito, la cual deberá contener la designación de las partes, su dirección domiciliaria, sus números telefónicos si fuera posible, y una breve determinación de la naturaleza del conflicto. El Art. 46 indica que la mediación podrá proceder en tres casos: a) Cuando exista convenio escrito entre las partes para someter sus conflictos a mediación, en el cual los jueces ordinarios deberán abstenerse de tramitar conflictos que expresamente hayan sometido su competencia a los Centros de Mediación legalmente registrados, a menos que exista acta de imposibilidad de acuerdo o renuncia escrita de las partes al convenio de mediación; b) A solicitud de las partes o de una de ellas; y, c) Cuando el juez ordinario disponga en cualquier estado de la causa, de oficio o a petición de parte, que se realice una audiencia de mediación ante un centro de mediación, siempre que las partes lo acepten. El Art. 47 señala que la mediación concluye con la firma de un acta en la que conste el acuerdo

total o parcial, o en su defecto, la imposibilidad de lograrlo y en caso de lograrse el acuerdo, el acta respectiva contendrá por lo menos una relación de los hechos que originaron el conflicto, una descripción clara de las obligaciones a cargo de cada una de las partes y contendrán las firmas o huellas digitales de las partes y la firma del mediador. Si el acuerdo al que se llega es total, el acta de mediación tiene efecto de sentencia ejecutoriada y cosa juzgada y se ejecutará del mismo modo que las sentencias de última instancia siguiendo la vía de apremio, sin que el juez de la ejecución acepte excepción alguna, salvo las que se originen con posterioridad a la suscripción del acta de mediación. Pero si el acuerdo fuere parcial, las partes podrán discutir en juicio únicamente las diferencias que no han sido parte del acuerdo. En el caso de que no se llegare a ningún acuerdo, el acta de imposibilidad firmada por las partes que hayan concurrido a la audiencia y el mediador podrá ser presentada por la parte interesada dentro de un proceso arbitral o judicial, y esta suplirá la audiencia o junta de mediación o conciliación prevista en estos procesos. En los asuntos de menores y alimentos, el acuerdo a que se llegue mediante un procedimiento de mediación, será susceptible de revisión por las partes en cualquier momento, conforme con los principios generales contenidos en el Código de la Niñez y Adolescencia y otras leyes relativas a los fallos en estas materias, por cuanto no causan ejecutoría. (LEY DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN, 2006)

El procedimiento, como se puede observar, es muy simple y no requiere de formalidades como en los procesos judiciales, esto es con el afán de garantizar a las partes agilidad y eficiencia, sin embargo, cabe indicar que es obligatorio que los Centros de Mediación estén legalmente registrados en el Consejo de la Judicatura, y los mediadores cumplan con los requisitos establecidos en la ley para que los acuerdos tengan validez. A más de ello, que el conflicto que se pretenda someter a mediación, sea de aquellos que la ley permite, caso contrario el mismo será inadmisibles e inconstitucional.

2.2.1. Características de la mediación

El Centro de Arbitraje y Mediación de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, manifiesta que:

“La mediación es un proceso o método de resolución de conflictos, en el que las partes principales y/o sus representantes, con la asistencia de un tercero imparcial, el mediador,

consiguen por sí mismas, a través de la discusión y la negociación, adoptar acuerdos mutuamente satisfactorios.” (Villacís Parada, 2014)

Con lo cual podemos determinar que las principales características de la mediación son: voluntad, confidencialidad, discusión y negociación, ya que debe existir la voluntad de las partes para someterse a este tipo de procedimientos, con la garantía de que sus conflictos serán de conocimiento exclusivo de las partes y del mediador, y que los acuerdos a los que pretendan llegar se realizaran a través de técnicas de discusión y negociación dirigidas por un tercero imparcial (mediador) cuya labor es orientar a las partes a conversar sobre las posibles soluciones a las que pueden arribar, a fin de que se comprometan a cumplir con los acuerdos sin necesidad de recurrir a una instancia judicial en lo posterior.

A más de ello, otra característica imprescindible de la mediación es que es flexible, ya que permite que las partes encuentren soluciones que los beneficien sin limitarse a los preceptos legales que puedan existir al respecto, por ejemplo, en un juicio ejecutivo, el juez al dictar sentencia obliga al demandado a pagar la totalidad de la deuda más los intereses legales, y gastos que el proceso halla ocasionado en el término de 24 horas para la prevención que de no hacerlo se procederá al embargo de los bienes que cubran la totalidad de la deuda, pero en un Centro de Mediación, las partes pueden llegar al acuerdo de que el demandado pague únicamente capital y no los demás rubros, y a más de ello estipular el tiempo en el que el demandado tendrá que cumplir con los pagos. Sin embargo, en algunos casos, estos acuerdos deben estar enmarcados estrictamente en el ámbito legal, por ejemplo el caso de alimentos a niños, niñas y adolescentes, considerando que el derecho que ellos tienen a percibir alimentos es irrenunciable.

2.2.1.1. Procedimiento voluntario y confidencial

Se dice que la Mediación es un procedimiento voluntario porque:

“Las partes a través de su benevolencia de manera libre y por su propia convicción con la guía del conciliador arreglan sus problemas.” (Guaraca Duchi, 2015)

Es decir, las partes concurren libre y voluntariamente a someter sus conflictos a este procedimiento, ya que si una de las partes no asiste o se niega a llegar a algún acuerdo, la mediación carece de validez. De ahí que es obligatorio que ambas partes concurren, y en el caso de llegar a una solución, suscriban el acta respectiva para formalizar dicho acuerdo y el mismo tenga el efecto de sentencia ejecutoriada y cosa juzgada.

Es un proceso confidencial:

“Significa que el proceso de mediación no puede ser difundido al público, por expresa prohibición legal, es decir la información recibida por el mediador no puede ser revelada.”

(Guaraca Duchi, 2015)

Al ser confidencial permite a las partes exponer sus conflictos y dialogar sobre la manera de llegar a un acuerdo que no perjudique a ninguna de las partes y por su carácter de reservado, lo que sea discutido en un proceso de mediación no será considerado como prueba en un proceso judicial.

Al respecto, el Art. 50 de la Ley de Arbitraje y Mediación ratifica lo enunciado anteriormente al establecer que la mediación tiene carácter confidencial, por lo cual los participantes deben mantener la debida reserva. Sin embargo, las partes pueden, de común acuerdo, renunciar a la confidencialidad. (LEY DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN, 2006)

2.2.1.2. Discusión y negociación

Por intermedio del mediador, la mediación es un proceso que facilita el dialogo entre los comparecientes por medio de la discusión, la cual se convierte en el principal elemento a la hora de procurar llegar a un acuerdo. Es decir, el mediador organiza la discusión para que las partes puedan exponer sus puntos de vista, sin que ello se vea limitado por el tiempo o las formalidades que normalmente rigen a un proceso judicial.

La negociación en la mediación es una nueva manera de ver a este método alternativo de solución de conflictos, ya que la negociación transmite una serie de herramientas y procesos muy científicos que son de utilidad para que un mediador, las use en beneficio de las partes que se encuentren en conflicto. (Palacios Morillo, 2012)

Por lo tanto, el mediador debe emplear estas tácticas de negociación que le permitan dirigir el proceso de mediación, a fin de que las partes interactúen entre sí y dialoguen sobre sus problemas, que aparentemente en un principio, pueden parecer que no tienen solución. De ahí la habilidad del mediador y la necesidad de que el mismo se trate de una persona preparada en el tema, ya que su función es canalizar la discusión y negociación para que lleguen a un resultado satisfactorio para las partes.

2.2.2. Requisitos de la mediación

De conformidad a lo que determina la Ley de Arbitraje y Mediación, en sus Art. 43 al 45, para que proceda un procedimiento de mediación es necesario que exista la voluntad de las partes de someterse a mediación, esto en materia transigible, de carácter extra-judicial y definitivo, que ponga fin al conflicto. Podrán acudir a los Centros de Mediación sin restricción alguna, las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, legalmente capaces para llegar a acuerdos. El Estado o las instituciones del sector público podrán someterse a mediación, a través del personero facultado para contratar a nombre de la institución respectiva; y, para iniciar un procedimiento de mediación, debe existir una solicitud consignada por escrito, la cual deberá contener la designación de las partes, su dirección domiciliaria, sus números telefónicos si fuera posible, y una breve determinación de la naturaleza del conflicto. (LEY DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN, 2006)

A más de ello, como ya se analizó en líneas anteriores, existen varias razones para que proceda la Mediación; las cuales son:

- Cuando exista convenio escrito entre las partes para someter sus conflictos a Mediación.
- A solicitud de las partes o de una de ellas
- Cuando las partes estén autorizadas legalmente para recurrir a la Mediación; pudiendo un menor de edad ser representado por sus padres.

Así pues, los requisitos de la mediación, están íntimamente ligados con sus características, ya que al ser un procedimiento que básicamente carece de formalidades, sus características se convierten en sus principales componentes para que la misma proceda: la voluntad, la confidencialidad, la flexibilidad y la capacidad de transigir (negociar).

A más de ello, cabe recalcar que la solicitud de mediación debe ser presentada en los Centros de Mediación registrados en el Consejo de la Judicatura, para que así un mediador autorizado por dichos centros sea quien viabilice el dialogo y la negociación entre las partes, con el afán de que solucionen sus conflictos y eviten que en lo posterior los comparecientes concurren a instancias judiciales.

2.2.3. Validez del acta de mediación

La Ley de Arbitraje y Mediación establece que las actas de mediación y las sentencias y resoluciones judiciales tienen igual efecto, en cuanto a la obligación de las partes a dar cumplimiento a los acuerdos que han quedado estipulados en las respectivas actas de mediación.

Por lo que, el Consejo de la Judicatura señala que el acta de mediación tiene la misma validez que una sentencia judicial y como beneficios manifiesta que es un proceso voluntario por lo cual las partes deciden si quieren someterse o no al procedimiento y resolver sus conflictos

por medio de esa vía; al ser confidencial los asuntos tratados en la audiencia de mediación no pueden ser revelados por el mediador en ninguna instancia judicial o externa, por lo que todo lo que se dice en la audiencia es de carácter reservado; los acuerdos son libres y voluntarios, ya que las partes son quienes proponen los acuerdos que pongan fin al conflicto y que sean de beneficio mutuo y por lo tanto, que sean duraderos en el tiempo; y, la mediación te permite ahorrar tiempo y dinero. (CONSEJO DE LA JUDICATURA, 2016)

2.2.3.1. Sentencia y/o resolución judicial.

El Código Orgánico General de Proceso - COGEP, en su Art. 92 establece que las sentencias son aquellas que resuelven las peticiones realizadas por las partes y deciden sobre los puntos litigiosos del proceso y el Art. 101 indica que la sentencia ejecutoriada surte efectos irrevocables respecto a las partes que intervinieron en el proceso judicial. (Código Orgánico General de Procesos, 2015) Es decir, que la decisión del juez, una vez que esta se ha ejecutoriado, es de obligatorio cumplimiento para las partes, siendo así que la sentencia o resolución judicial, por lo general, se basa en la prueba aportada por las partes, y no en el acuerdo al que puedan llegar los sujetos procesales, ya que si bien el procedimiento contempla un lapso para conciliar, el misma no es obligación para las partes, ni para el juez de la causa.

2.2.3.2. Acta de mediación.

El acta de mediación, según lo que señala el Art. 47 de la Ley de Arbitraje y Mediación, es mediante la cual se hace constar el acuerdo total o parcial, al que llegan las partes, o en su defecto, la imposibilidad de lograrlo. (LEY DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN, 2006) La misma tiene efecto de sentencia ejecutoriada y cosa juzgada, por lo que su validez equivale a una sentencia dictada por uno de los jueces del país, es decir, obliga a las partes a dar cumplimiento a lo estipulado en dicha acta.

CAPÍTULO III

LOS PRINCIPALES CONFLICTOS QUE LA EMPRESA PUEDE SOMETER A MEDIACIÓN (TIPOLOGÍA)

3.1. Generalidades

Los conflictos son inevitables dentro del entorno laboral, ya sea entre compañeros de trabajo, supervisores, subordinados, grupos de interés externos e incluso entre proveedores y agencias reguladoras. El saber manejar de manera óptima los conflictos que se presenten es el punto clave para mantener un ambiente de trabajo positivo. Es por eso que una correcta propuesta de manejo y solución de conflictos conlleva a que la empresa se encuentre preparada para alcanzar óptimas avenencias entre las personas que forman parte de su entorno.

3.2. Tipos de conflictos

Los conflictos que se pueden presentar en una empresa pueden ser de carácter intrapersonal (propios de una persona), interpersonales (asociados a un grupo de personas que conforman una organización) o a su vez laborales u organizacionales.

3.2.1. Conflictos interpersonales

El conflicto es inevitable en el entorno laboral, y puede surgir tanto entre compañeros de trabajo, jefes y subordinados o empleados, así como también con clientes, proveedores y/o agencias reguladoras. Es por eso que una empresa o compañía se ve obligada a desarrollar determinadas políticas que sean de ayuda para regular los conflictos y prevenir que los mismos tengan un efecto destructivo.

“Muchas veces los prejuicio personales van cambiando la conducta de los individuos, que se manifiestan a los demás con actitudes inapropiadas, generando como es lógico, el debido malestar entre las personas que le rodean, afectando el ambiente laboral por no existir una relación armoniosa.” (Lourido Ubillús, 2009)

Cabe destacar que los conflictos interpersonales principalmente se suscitan por la aparición de dos puntos de vista diferentes que quieren lograr un mismo objetivo; así como también son fruto de la competencia entre los miembros del personal que integran la empresa o compañía. Esta competencia, enfocada en un sentido negativo puede afectar de manera importante a la productividad. Según la publicación del Lic. Víctor Ariel Mojica en su publicación de Administración de Conflictos a través de la Universidad de Puerto Rico en Humacao, Centro de Capacitación de Comunicación, en Junio de 2005, indica que existen dos tipos de conflictos básicos: El conflicto cognoscitivo o sustantivo y el conflicto afectivo o emocional. (González Gamboa, 2012) Para entender mejor en que consiste cada uno de estos conflictos tenemos:

“El conflicto cognoscitivo es aquel conflicto que surge de diferencias de opinión relacionadas a problemas y el conflicto afectivo se refiere a las reacciones emocionales que pueden ocurrir cuando los desacuerdos se vuelven personales. El conflicto cognoscitivo incluye desacuerdos relacionados a metas, asignación de recursos, distribución de recompensas, políticas y procedimientos y asignaciones de tareas. El conflicto afectivo resulta de sentimientos de coraje, desconfianza, miedo, y resentimiento; así como de choques de personalidad. El conflicto cognoscitivo se asocia fuertemente con mejoras en el desempeño de los equipos de trabajo mientras que el conflicto afectivo se asocia fuertemente con disminución en el desempeño de los equipos de trabajo”. (González Gamboa, 2012).

Para Guadalupe González Gamboa, existen 4 etapas del conflicto:

- 1.- Primera etapa el pensamiento.- Se refiere cuando las diferencias empiezan a crearse, pero el individuo opta por no tomarlo en serio, decirse así mismo “no pasa nada” esta etapa puede ser comparada con el autoengaño, decirse así mismo que las cosas están bien.
- 2.- Segunda Etapa, si no se desecha ese pensamiento de diferencias y se le alimenta, se da paso al reconocimiento del conflicto y por ende a iniciar un sentimiento con tal referente, es decir, nos encontramos ante el sentimiento originado por el pensamiento.
- 3.- Tercera Etapa, Acción, etapa la he denominado así porque, si el pensamiento se hace fecundo da lugar al sentimiento, cuando el sentimiento se ha manifestado en nuestro ser, origina una acción, tal motivo, da como manifiesto al conflicto.

4.- Cuarta Etapa, Solución, está esta etapa considero la mejor de todas porque se refiere al encausar el conflicto a situaciones productivas y de efecto enriquecedor y cuando el conflicto es inmanejable, en otras palabras no hay solución viable se dará la renuncia, abandonar el problema antes de involucrarse en una situación desgastante que no tendrá solución. (González Gamboa, 2012)

Es por eso que es recomendable optar por medidas que ayuden a evitar las interrupciones de las actividades laborales diarias, para de esta manera reducir el riesgo de afectar el funcionamiento normal de la empresa en todos sus ámbitos. En conclusión una empresa o compañía solamente puede detectar sus deficiencias, controlando el conflicto interpersonal de sus empleados, sin embargo, ese conflicto correctamente canalizado puede inspirar una sana competencia entre su personal y con ello mejorar su productividad, a través del intercambio de ideas, de forma que la discusión no salga de los parámetros de lo requerido, así pues, también cabe indicar que conflicto no siempre es sinónimo de problema, ya que manejados de forma eficiente pueden convertirse en una herramienta que estimule la capacidad de sus empleados.

3.3. Procedimiento para la solución de conflictos empresariales

La Cámara de Comercio de España, señala el siguiente procedimiento para la solución de conflictos en el ámbito empresarial:

El procedimiento podrá iniciarse mediante la presentación de una solicitud, de común acuerdo entre las partes; de una de las partes en cumplimiento de un pacto de sometimiento a mediación; de una de las partes, con el fin de invitar a la otra parte a someterse a mediación, sin existencia previa de pacto en este sentido. En el caso de mediación intrajudicial se estará a lo dispuesto en los convenios y acuerdos firmados con las instituciones correspondientes. Tras la aceptación de la solicitud por la Cámara se designará un mediador, comunicándolo a las partes para que puedan hacer uso de su derecho a recusarlos justificadamente. Las partes podrán llegar a un acuerdo sobre la persona que actuará como mediador, siempre que el elegido forme parte de la lista oficial de mediadores de la Cámara.

Se cita a las partes para la sesión informativa que podrá celebrarse de forma individual o conjunta. El mediador propuesto informará a las partes de las causas que puedan afectar a su imparcialidad, de su profesión, formación, experiencia, de las características de la mediación, del coste, de la organización del procedimiento, de las consecuencias jurídicas del acuerdo, del plazo para firmar el acta constitutiva, y de los posibles efectos e incidencias en el procedimiento judicial. En caso de inasistencia injustificada de cualquiera de las partes se entenderá que desiste de la mediación solicitada.

Si las partes acuerdan el inicio de la mediación y el mediador considera el asunto como mediable, citará a la sesión constitutiva. Las partes firmarán el Acta Inicial, que expresará la voluntad de participación y la aceptación del deber de confidencialidad. En el Acta Inicial constará expresamente, la identificación de las partes, la designación de la Cámara como institución de mediación, el objeto del conflicto que se somete a mediación, el programa de actuaciones y duración máxima prevista, el coste, la declaración de aceptación voluntaria de la mediación y de sus obligaciones derivadas, el lugar de celebración y lengua del procedimiento, el plazo para firmar el acta constitutiva.

La mediación puede concluir en acuerdo total o parcial o finalizar sin alcanzar acuerdo. En cualquier caso, el mediador redactará el Acta final, acreditativa del número de sesiones y otros aspectos fundamentales tales como las partes intervinientes, los asistentes y de forma concisa los acuerdos totales o parciales alcanzados o la causa de finalización. Se firmará por todas las partes, por el mediador y los asesores que hayan intervenido. (2016)

Así pues, la Cámara de Comercio de España señala un procedimiento muy parecido al contemplado en nuestra Ley de Arbitraje y Mediación, el cual fue analizado en el capítulo anterior, razón por la cual podemos indicar que lo importante es la voluntad de las partes de solucionar sus conflictos, ya que la mediación, si bien no es algo novedoso, es un medio alternativo que se está implementando a nivel mundial para fomentar en los países una cultura de paz y de diálogo, ya que a través de este, podemos mantener relaciones que durante años se han conservado y que a la vez pueden verse afectadas por conflictos cotidianos que, a su vez pueden empeorar si recurrimos al ámbito judicial, ya que en el mismo no hay un interés

de solucionar el problema social que puede surgir, sino que su finalidad es dar fin a la controversia a través de la aplicación de leyes y no de acuerdos.

3.4. Ventajas de la mediación para la solución de conflictos empresariales

A continuación, según lo que señala la Cámara de Comercio de España, tenemos algunas de las ventajas que conlleva someter las controversias a mediación:

1. Solución rápida y definitiva que te asegure la conservación de las relaciones comerciales: Servicio voluntario, rápido, simple y de coste reducido.
2. Solución especializada en la materia objeto de tu conflicto: Equipo técnico de mediadores cualificados con capacidad y experiencia demostrada en materia de resolución alternativa de conflictos. Mediadores homologados por las Cámaras de Comercio.
3. Fácil acceso a la justicia potenciando la comunicación y el entendimiento entre ambas partes: Servicio confidencial y de confianza para que las empresas encuentren una solución amistosa a sus diferencias.
4. Máxima seguridad jurídica: Garantía de actuar bajo el paraguas de las Cámaras, como corporaciones de Derecho Público. Instalaciones para el desarrollo del proceso. Control y seguimiento del procedimiento de mediación. (CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA, 2016)

Por lo expuesto, son muchas las ventajas y beneficios que proporciona la mediación, por lo que, su implementación en nuestra legislación como un medio idóneo de solucionar los conflictos cada vez más se va extendiendo, ya que se puede aplicar en distintos ámbitos y permite que las relaciones, en el presente caso, en las empresas no se vean empañadas por los engorrosos procesos judiciales que principalmente deterioran las relaciones y generan sentimientos negativos dentro del ámbito laboral.

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO

4.1. El centro de emprendimiento Prendho

En la ciudad de Loja, existe un Centro de Emprendimiento – PRENDHO, creado para potenciar la iniciativa de los emprendedores que deseen desarrollar su idea y hacerla una realidad.

“El Centro de Emprendimiento – Prendho– es una incubadora y aceleradora de empresas y emprendimientos, generadora de conocimiento, innovación y desarrollo. Su actividad se basa en el apoyo a las iniciativas emprendedoras en todas las fases del proceso de consolidación empresarial. Está ubicado en las instalaciones de la UTPL en Loja y es el único centro de incubación en el país donde se promueve este tipo de iniciativas.” (Maldonado, 2014)

Este Centro permite proporcionarle a los emprendedores el asesoramiento necesario y especializado, ya que cuenta con personal altamente calificado, quienes serán los encargados de orientar a los emprendedores y así mismo, les proporcionarán las herramientas necesarias para que alcancen su objetivo, el mismo que no es otra cosa que tener un negocio exitoso.

Esto lo logra a través de un proceso que, bien implementado, puede significar un gran aporte para los emprendedores al momento de iniciar sus actividades o a pulir las ideas que deseen desarrollar.

Dentro de este proceso, primeramente tenemos el laboratorio de ideas, el mismo que es un espacio en el cual los emprendedores pueden trabajar en sus proyectos, sea en forma individual o en forma conjunta, esta última con el fin de generar conocimiento a través de la experiencia de otros, que permita tomar precauciones en ciertos aspectos.

“En esta etapa se trabajará en el desarrollo de una idea de negocio firme así como en la elaboración de los primeros productos mínimos viables que irán moldeando el producto final deseado. Aceleración, desarrollo y consolidación empresarial, expansión y diversificación, incubación, ejecución del modelo de negocio, pre-incubación, definición del modelo de negocio, validación de la idea de negocio.”

A continuación la Pre-incubación representa la fase inicial del proceso, donde se define el modelo de negocio, analizando la mejor manera de implementarlo, los posibles conflictos que puedan surgir, de índole financiero y económico, de recursos humanos, entre otros; otorgándole a los emprendedores los mecanismos que le faciliten desarrollar sus destrezas como empresarios y como sobrellevar problemas con alternativas de solución innovadoras.

La siguiente fase es la de incubación, y constituye el periodo en el cual se desarrolla el producto o servicio, se va moldeando conforme nuevas estrategias y planes que se puedan implementar, así como de la información de mercadeo que recolecta para conocer la opinión de los clientes potenciales, en otras palabras, es el momento en el cual el emprendedor fortalece su modelo de negocio desarrollado y realiza mejoras para obtener la satisfacción de los clientes y con ello alcanzar estabilidad y durabilidad económica de su empresa.

Por último, la etapa de aceleración, en la que el emprendedor ya cuenta con las capacidades y herramientas necesarias para el completo desarrollo de su empresa, a fin de que el producto o servicio sea de calidad para satisfacción de los clientes, para que así sea validado en el mercado al cual lo ha proyectado. A más de ello, es el momento perfecto para aplicar todas las estrategias aprendidas en las etapas anteriores y con ello consolidar su gestión empresarial ante sus empleados o trabajadores, sus clientes, y en el caso de que aplique, sus proveedores.

Esta iniciativa representa una gran innovación para la provincia de Loja, ya que con el Centro de Emprendimiento la ciudadanía puede acudir obtener asesoramiento de calidad que le facilite no solo madurar su idea empresarial, sino ejecutarla de una manera sistemática y eficiente, que les permita introducirse en el mercado comercial con éxito. A más de ello, cabe indicar que un punto muy importante que se debería implementar en estos Centros, es la incorporación de una cláusula en los contratos de las empresas tuteladas por Prendho, a fin de que las controversias que puedan surgir, sean sometidas a mediación. De esta forma, lo que se pretende es inculcar en los emprendedores no solo estrategias de mercado, sino una cultura de paz que le permita sobrellevar de mejor manera los conflictos que puedan surgir ya sea con sus trabajadores, socios o proveedores.

4.2. Metodología

La metodología constituye el mecanismo de procedimientos mediante el cual se determina una investigación científica o viabilizan una explicación de tipo doctrinal. Por lo que, para la realización del presente trabajo investigativo he hecho uso de la metodología, que a continuación se detalla.

4.2.1. Método comparativo

Este primer método fue utilizado en el desarrollo de los tres primeros capítulos. Se evidencia en el primer capítulo, ya que se abordó la temática correspondiente a los distintos aspectos que enmarcan a la mediación, así como también se analizó lo correspondiente al concepto de mediador y cuál es su rol como tercero imparcial en la resolución de los distintos tipos de conflictos que pueden ser sometidos a mediación. La diferencia entre arbitraje y mediación, para establecer la diferencia entre ambos y de cómo la mediación es un mecanismo alternativo para la solución de conflictos eficaz y eficiente.

En el segundo capítulo, se analizó la importancia de la mediación en el marco jurídico, partiendo desde la Constitución de la República del Ecuador, y continuando con su estudio en lo que al respecto manifiesta la Ley de Arbitraje y Mediación. Se analizó a los centros de mediación, en especial lo que señala el Consejo de la Judicatura quien constituye una base muy importante en la implementación de medios alternativos para la solución de conflictos en el país, ya que promueve la mediación como un mecanismo eficiente y rápido para alcanzar acuerdos de forma amigable. A más de ello se examinó lo concerniente a las diferencias entre una sentencia/resolución judicial y un acta de mediación y cuáles son sus consecuencias en caso de incumplimiento de cualquiera de las partes.

Así, el capítulo tercero se indicó más a fondo los conflictos interpersonales que pueden surgir dentro de las empresas y de cómo ello no siempre representa algo negativo, ya que potenciado de la forma correcta, puede ser un estímulo para generar una sana competencia

dentro de las empresas. También se determinó cuáles son las ventajas de la mediación sobre el sistema judicial, el mismo que al no necesitar de solemnidades, permite que las partes lleguen a acuerdos rápida y de forma amigable, economizando tiempo, dinero y evitando los trámites engorrosos que en muchas ocasiones suponen un proceso judicial, en el cual, lo importante no es lo que las partes tengan que decir, sino lo que puedan probar. En la mediación, lo ideal es que las personas alcancen un punto medio ayudados por un tercero imparcial que es el mediador. Gracias a este análisis comparativo fue posible establecer la importancia y necesidad de la mediación como un mecanismo eficiente y eficaz para la solución de conflictos en nuestro país, a fin de afianzar una cultura de paz entre los ecuatorianos.

4.2.2. Método cualitativo

El método cualitativo se verificó en las apreciaciones de tratadistas como A. Galindo, P. Carrulla Benítez, Guadalupe González Gamboa, Dr. Palacios Morillo, entre otros, entendidos en la materia, que facilitaron conceptualizar la mediación y atribuirle características tan propias que lo separan del sistema judicial ecuatoriano. También determinaron el rol fundamental del mediador en todo el proceso de mediación y como este, al ser un tercero imparcial, facilita el dialogo entre las partes, a fin de lograr que lleguen a establecer acuerdos de forma amigable y con ánimo que los mismos sean duraderos.

Así mismo, para realización del análisis del presente tema, aportaron las diversas instituciones vinculadas a la mediación, como son: el Consejo de la Judicatura, la Procuraduría General del Estado, la Cámara de Comercio de España, entre otros, que permitieron su estudio como un medio alternativo de solución de conflictos en ámbitos como: familia, civil, laboral, tránsito, y sobre todo en el tema del presente trabajo investigativo que es la efectividad que tiene la mediación en la solución de conflictos dentro de las empresas.

4.3. Muestra

Considerando el número de empresas apadrinadas por PRENDHO en la ciudad de Loja (18), se procede a realizar un “Censo”, por lo tanto, la muestra se constituye en la misma población (18 empresas).

4.4. Resultados

A continuación se presenta el resultado de la aplicación de encuestas a gerentes de las empresas tuteladas por Prendho, con el respectivo análisis e interpretación de datos.

Primera pregunta: ¿Qué tipo de conflictos interpersonales ha identificado dentro de su empresa?

Tabla 1: Tipos de conflictos

Conflictos interpersonales	Cantidad	%
Entre compañeros	9	50%
Entre jefe y empleado	4	22%
Socios	2	11%
Ninguno	2	11%
Otros	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes tuteladas por Prendho

Elaboración: El autor, Byron Garcés Hidalgo

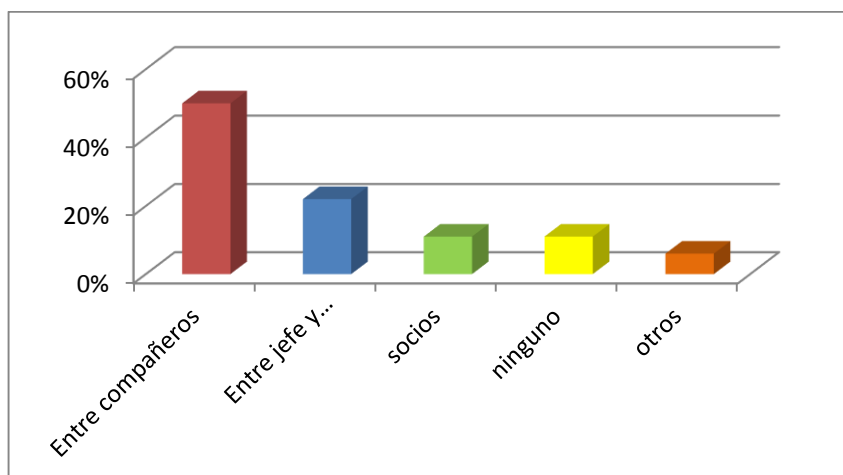


Figura 1: Tipos de conflictos

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes tuteladas por Prendho

Elaboración: El autor, Byron Garcés Hidalgo

Análisis de Resultados:

Considerando el 100% de los encuestados, el 50% indicó que en sus empresas el principal conflicto interpersonal que existe es entre compañeros, el 22% manifestó que el principal inconveniente que tienen es entre jefe y empleado, el 11% contestó que problemas con los socios, el 11% señaló que hasta el momento no han tenido problemas interpersonales, ni con compañeros ni entre jefes y empleados, y el 6% restante lo constituye otro tipo de respuestas, quien manifestó que ha tenido conflictos con los representantes legales de otros emprendimientos.

Segunda pregunta: ¿Cómo ha resuelto los conflictos interpersonales que se han presentado en su empresa hasta el momento?

Tabla 2: Solución de conflictos interpersonales

Solución de conflictos interpersonales	Cantidad	%
Vía Judicial	0	0%
Vía Extrajudicial	15	83%
Ambos	0	0%
Ninguno	3	17%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes tuteladas por Prendho

Elaboración: El autor, Byron Garcés Hidalgo

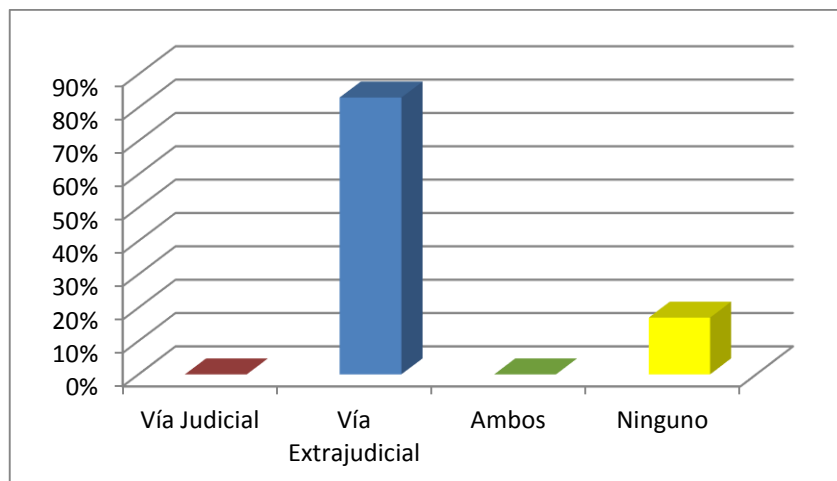


Figura 2: Solución de conflictos interpersonales

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes tuteladas por Prendho

Elaboración: El autor, Byron Garcés Hidalgo

Análisis de resultados:

Considerando el 100% de los gerentes encuestados, el 83% contestó que resuelve sus problemas por la vía extrajudicial, dentro de lo cual se contemplan los centros de mediación, el 17% indicó que no utilizan ningún medio para la solución de conflictos porque no se han generado inconvenientes hasta el momento y 0% resuelve sus problemas por medio de la vía judicial, o aplicando la vía judicial y extrajudicial.

Tercera pregunta: ¿Qué tipo de conflictos comerciales le han surgido con sus PROVEEDORES?

Tabla 3: Tipos de conflictos con proveedores

Conflictos con proveedores	Cantidad	%
Cumplimiento	4	22%
Tiempo	5	28%
Productos	1	6%
Pago	2	11%
Ninguno	4	22%
Otros	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes tuteladas por Prendho

Elaboración: El autor, Byron Garcés Hidalgo

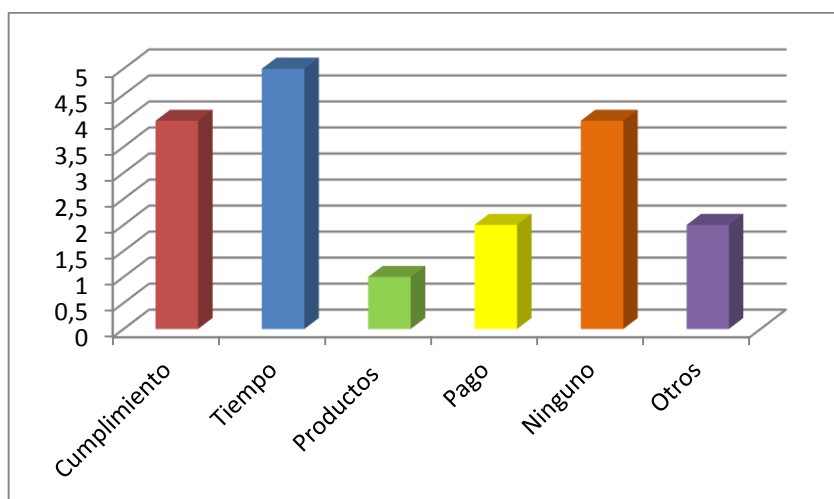


Figura 3: Tipos de conflictos con proveedores

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes tuteladas por Prendho

Elaboración: El autor, Byron Garcés Hidalgo

Análisis de resultados:

Considerando el 100% de los encuestados, 22% indicó que uno de los conflictos que tiene con los proveedores es en cuestión del cumplimiento de los pactado, es decir falta de seriedad, el 28% contestó que los inconvenientes que han tenido han sido por cuestiones de tiempo, en especial entregas retrasadas, el 6% manifestó que han tenido problemas en lo que respecta a la dificultad de encontrar el producto que necesitan, el 11% ha tenido inconvenientes por cuestiones pagos, el 22% señaló que no ha tenido problemas con sus proveedores y el 11% restante indicó otro tipo de conflictos como garantía de productos, y problemas con facturas.

Cuarta pregunta: ¿Qué tipo de conflictos comerciales le han surgido con sus CLIENTES?

Tabla 4: Tipos de conflictos con clientes

Conflictos con clientes	Cantidad	%
Pagos	7	39%
Tiempo	3	17%
Ninguno	6	33%
Otros	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes tuteladas por Prendho

Elaboración: El autor, Byron Garcés Hidalgo

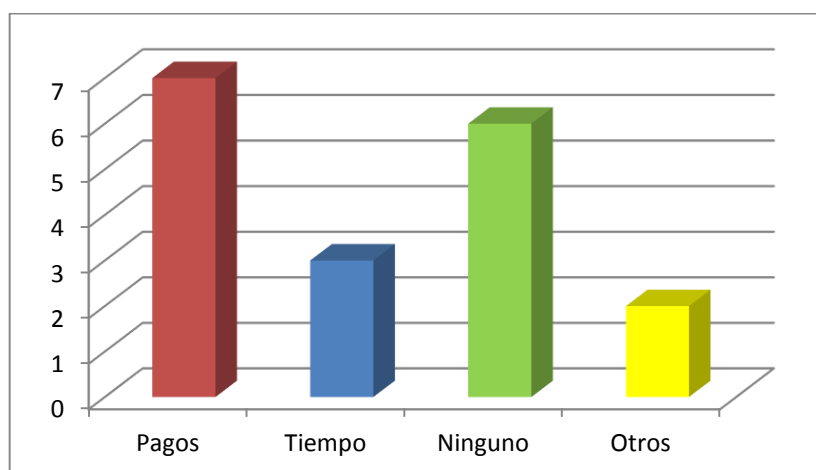


Figura 4: Tipos de conflictos con clientes

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes tuteladas por Prendho

Elaboración: El autor, Byron Garcés Hidalgo

Análisis de resultados:

Considerando el 100% de los encuestados, el 39% manifestó tener inconvenientes con sus clientes por cuestión de falta de pago, o demora en los mismos (cartera vencida), el 17% tiene conflictos con los clientes por problemas de tiempo, como en fechas de entrega del producto o por falta de stock, el 33% contestó no tener inconvenientes con sus clientes y el 11% indicó que tiene otro tipo de problemas como son la difusión de mala información por parte de los clientes y la modificación de contratos.

Quinta pregunta: ¿Conoce que la mediación es una alternativa para la solución de conflictos en el Ecuador?

Tabla 5: Mediación como medio de solución de conflictos

Mediación como medio alternativo de solución de conflictos	Cantidad	%
Si	17	94%
No	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes tuteladas por Prendho

Elaboración: El autor, Byron Garcés Hidalgo

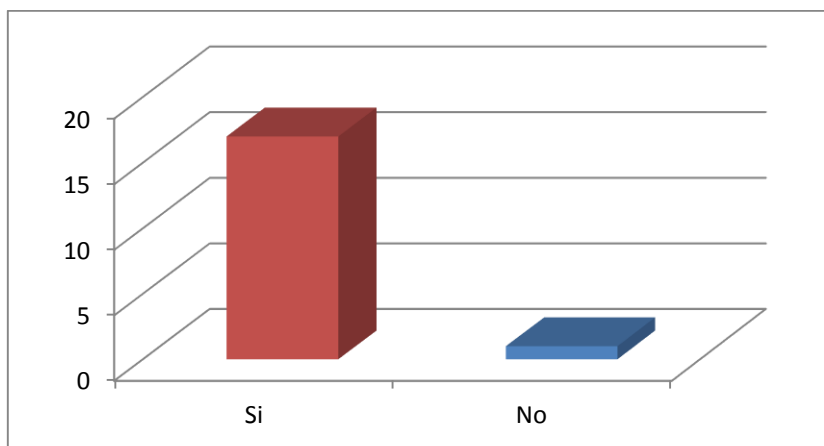


Figura 5: Mediación como medio de solución de conflictos

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes tuteladas por Prendho

Elaboración: El autor, Byron Garcés Hidalgo

Análisis de resultados:

Del 100% de los gerentes encuestados, el 94% contestó que si conoce que la mediación es un medio alternativo para la solución de conflictos, mientras que el 6% restante afirmó desconocer en qué consiste la mediación.

Sexta pregunta: ¿Conoce algún Centro de Mediación en la ciudad de Loja?

Tabla 6: Conoce centros de mediación en Loja

Conoce centros de mediación en Loja	Cantidad	%
Si	7	39%
No	11	61%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes tuteladas por Prendho

Elaboración: El autor, Byron Garcés Hidalgo

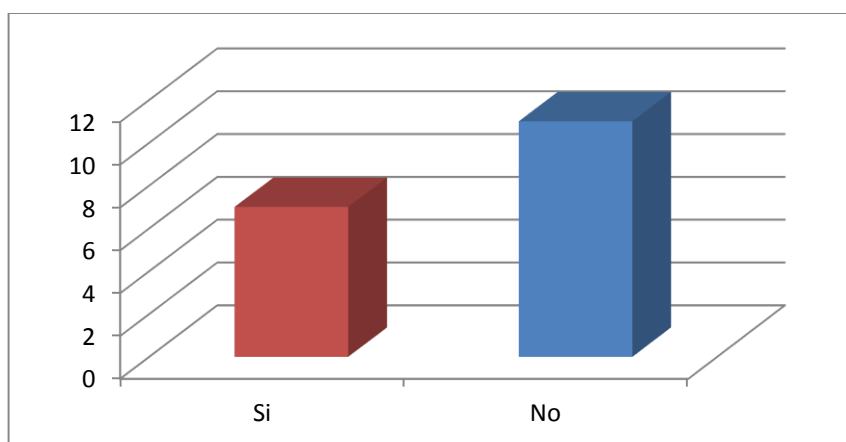


Figura 6: Conoce centros de mediación en Loja

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes tuteladas por Prendho

Elaboración: El autor, Byron Garcés Hidalgo

Análisis de resultados:

Teniendo en cuenta el 100% de los encuestados, el 39% manifestó conocer centros de mediación en la ciudad de Loja, especialmente saben acerca del centro de mediación de la UTPL, el 61% señaló que desconoce si existen dichos centros en Loja y donde están ubicados.

Séptima pregunta: ¿Utilizaría la mediación como medio alternativo de solución de conflictos?

Tabla 7: Utilizar mediación para solución de conflictos

Utilizaría Mediación para solución de conflictos	Cantidad	%
Si	17	94%
No	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes tuteladas por Prendho

Elaboración: El autor, Byron Garcés Hidalgo

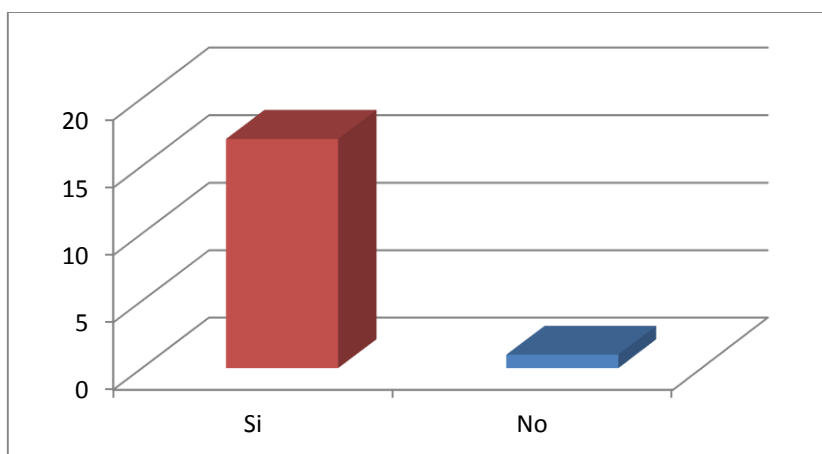


Figura 7: Utilizar mediación para solución de conflictos

Fuente: Encuesta aplicada a gerentes tuteladas por Prendho

Elaboración: El autor, Byron Garcés Hidalgo

Análisis de resultados:

Del 100% de los encuestados, el 94% señaló que si utilizaría a la mediación como medio alternativo para la solución de conflictos, mientras que el 6% restante señaló que no acudiría a un centro de mediación para solucionar conflictos con clientes o proveedores.

CONCLUSIONES

- Los conflictos entre clientes y empleados puede ser cognoscitivo, que se refiere a la diferencia de opiniones que surgen y que están relacionadas con discrepancias de opiniones respecto a los problemas que se suscitan y que deben ser absueltas, en temas como presupuesto, metas, políticas, asignación de funciones, entre otros, que potenciada correctamente puede generar un ambiente competitivo, especialmente con los empleados; y, el conflicto afectivo se refiere a las reacciones emocionales que en ocasiones puede surgir cuando las discrepancias se vuelven personales y afectan a nivel emocional el desempeño del trabajo, se asocian con sentimientos de coraje, desconfianza, miedo, y resentimiento; que puede generar una disminución en el desempeño de los equipos de trabajo.
- La mediación no es algo nuevo en nuestro medio, sin embargo, en los últimos años, se ha aceptado e impulsado como un medio alternativo para la solución de conflictos que armoniza con la Constitución de la República del Ecuador, la misma que fomenta una cultura de paz entre los ecuatorianos.
- La mediación carece casi en su totalidad de solemnidades, lo cual facilita la cooperación de las partes para llegar a acuerdos, no así como sucede en el sistema judicial, en el cual el juez falla en virtud de las pruebas, más no de la exposición de las partes en las audiencias de conciliación.
- Para que un acta emitida por un centro de mediación, el mismo debe estar legalmente inscrito en el Consejo de la Judicatura, organismo que vigila su formación y actuación. También debe constar la firma de las partes, quienes se comprometen a dar cumplimiento a lo establecido en la mencionada acta, así como la firma del mediador, quien es el tercero imparcial que con técnicas específicas persuade a las partes a solucionar amigablemente sus conflictos.
- En Loja existe un Centro de Emprendimiento – PRENDHO, que capacita a los emprendedores en temas relacionados con implementar empresas, a través de un sistema que permite desarrollar ideas y ejecutarlas, proporcionando a sus clientes las herramientas necesarias para su implementación en el mercado local y nacional.

RECOMENDACIONES

- Implementar más centros de mediación a nivel nacional, especialmente en los cantones donde no existen Unidades Judiciales, lo cual dificulta la administración de justicia, esto con el fin de que los ciudadanos encuentren fácil y asequible someter sus controversias en dichos centros y con ello también contribuir a descongestionar el sistema judicial.
- Realizar un seguimiento continuo a nivel nacional por parte del Consejo de la Judicatura, ya que es la institución que regula su creación, sobre el índice de acuerdos cumplidos en los Centros de Mediación, a fin de establecer estadísticamente el nivel de eficacia y eficiencia de los Centros de Mediación que existen en el país y la necesidad de su implementación como un medio alternativo de solución de conflictos.
- Capacitar a los ecuatorianos en el tema de la mediación, especialmente en los sectores rurales del Ecuador, a fin de fomentar una cultura de paz y con ello el desarrollo del régimen de buen vivir que determina el estilo de vida pacífico que debe reinar entre los ciudadanos.
- Incorporar en los contratos comerciales de las empresas de Prendho una cláusula en la cual se renuncie a la sede judicial y en caso de conflictos, las controversias sean sometidas a mediación en el centro de mediación correspondiente.

BIBLIOGRAFÍA

- (2010). En C. D. PUBLICACIONES, *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR* (págs. 79-135). QUITO: TALLERES DE LA CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES.
- ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Montecristi.
- ASAMBLEA NACIONAL. (2015). *Código Orgánico General de Procesos*. Quito: Registro Oficial Nro. 506, viernes 22 de mayo de 2015.
- Asociación de mediación para la solución de conflictos* . (s.f.). Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Procedimiento de Mediación y Principios Básicos:
<http://www.mediacionsolucion.com/index.php/que-es-la-mediacion/otro>
- CABANELLAS, G. (1997). *ENCICLOPEDIA DE DERECHO USUAL TOMO V*. Buenos Aires: Heliasta.
- Cámara de comercio de España*. (s.f.). Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de Mediación empresarial: Otra forma de resolver conflictos : <http://www.camara.es/es/arbitraje-y-mediacion/mediacion-empresarial-otra-forma-de-resolver-los-conflictos>
- CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA. (22 de Julio de 2016). *CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de <http://www.camara.es/arbitraje-y-mediacion/mediacion-empresarial-otra-forma-de-resolver-los-conflictos>
- Carulla Benítez, P. (26 de agosto de 2016). *LA MEDIACIÓN: UNA ALTERNATIVA EFICAZ PARA RESOLVER CONFLICTOS*. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de http://cemical.diba.cat/cat_es/publicaciones/ficheros/CARULLAlamediacion.PDF
- COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN. (2006). *LEY DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN*. Quito: Registro Oficial 417 de 14 de diciembre de 2006.
- CONSEJO DE LA JUDICATURA. (22 de Julio de 2016). *CENTRO DE MEDIACIÓN DE LA FUNCIÓN JUDICIAL*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de CENTRO DE MEDIACIÓN DE LA FUNCIÓN JUDICIAL: <http://www.funcionjudicial.gob.ec/mediacion/index.php/2015-04-13-21-21-25/que-es-la-mediacion>
- DEFINICIÓN.DE. (26 de agosto de 2016). *DEFINICIÓN.DE*. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de Definición de intervención: <http://definicion.de/intervencion/>
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (26 de agosto de 2016). *Real Academia Española*. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=OjnsTUN>
- DIRECCIÓN NACIONAL DEL CENTRO DE MEDIACIÓN DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO. (s.f.). *Manual Operativo del Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado*. Quito.
- ESPACIOS DE MEDIACIÓN* . (2014). Recuperado el 20 de NOVIEMBRE de 2015, de LA MEDIACIÓN EMPRESARIAL: <http://www.espamed.com/mediacion-empresarial>

- Fajardo, M. C. (18 de Agosto de 2000). *La mediación en los conflictos empresariales* . Recuperado el 02 de Diciembre de 2015, de <http://www.rrhhmagazine.com/servicios/noticias/not000818.htm>
- FUR, E. J. (17 de 05 de 2016). *Círculo de Economía de la Provincia de Alicante*. Recuperado el 22 de 07 de 2016, de circuloeconomiaalicante.com: <http://circuloeconomiaalicante.com/blog/mediacion-empresarial-via-de-solucion-de-conflictos-entre-empresas>
- Galindo Cardona, A. (22 de Julio de 2016). *Origen y desarrollo de la Solución Alternativa de Conflictos en Ecuador*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/iurisDictio/archivo_de_contenidos/Documents/IurisDictio_4/Origen_y_desarrollo_de_la_solucion_alternativa.pdf
- GESTIOPOLIS* . (01 de JULIO de 2008). Recuperado el 20 de NOVIEMBRE de 2015, de Métodos y Técnicas de Investigación: <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- González Gamboa, G. (12 de julio de 2012). *Los conflictos en la empresa. Definición, análisis y soluciones*. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/los-conflictos-en-la-empresa-definicion-analisis-soluciones/>
- Guaraca Duchi, J. D. (09 de Febrero de 2015). *www.derechoecuador.com*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de LA MEDIACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DERECHO CONSTITUCIONAL.: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechoconstitucional/2015/01/30/la-mediacion-y-su-relacion-con-el-derecho-constitucional->
- GUTIERREZ, A. C. (18 de 05 de 2016). *www.passim.eu*. Recuperado el 22 de 07 de 2016, de Ideas y Análisis Internacional: <http://www.passim.eu/la-mediacion-internacional-evolucion-y-retos-de-futuro/>
- LASHERAS HERRERO, P. (2008). *Mediación Familiar: Oralidad y principios del procedimiento en Oralidad y escritura en un proceso civil eficiente Vol.II*. Valencia: Comunicaciones Carpi F., y Ortells Ramos.
- Lourido Ubillús, J. (2 de agosto de 2009). *LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES Y SUS EFECTOS EN LAS EMPRESAS* . Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://corpsicojaneth.blogspot.com/2009/08/los-conflictos-interpersonales-y-sus.html>
- Maldonado, M. (30 de mayo de 2014). *“prendho” un lugar donde se genera e impulsa ideas innovadoras*. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://www.utpl.edu.ec/comunicacion/%E2%80%9Cprendho%E2%80%9D-un-lugar-donde-se-genera-e-impulsa-ideas-innovadoras/>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos* . (27 de Septiembre de 2011). Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de MEDIACIÓN Y MÉTODOS PARTICIPATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: <http://www.jus.gob.ar/mediacion.aspx>

MUNNÉ, M. y.-C. (s.f.). *Los 10 principios de la cultura de mediación*. Barcelona: Graó .

ORIENTADOS (GENERALITAT VALENCIANA). (s.f.). Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de LA MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:

<http://www.ceice.gva.es/orientados/profesorado/descargas/la%20mediacion%20en%20la%20resolucion%20de%20conflictos.pdf>

Palacios Morillo, V. D. (28 de Febrero de 2012). *La Mediación*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de www.derechoecuador.com:

<http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/procedimientocivil/2012/02/28/la-mediacion>

PROCURADURIA GENERAL DEL ESTADO. (22 de 07 de 2016). <http://www.pge.gob.ec/>. Recuperado el 22 de 07 de 2016, de Procuraduría General del Estado: <http://www.pge.gob.ec/>

REGISTRO OFICIAL. (2006). *Publicación del Suplemento del Registro Oficial Nº 250*. Quito.

SEMINARIUM. (11 de NOVIEMBRE de 2013). Recuperado el 18 de NOVIEMBRE de 2015, de MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: UN ASPECTO VITAL PARA TODA EMPRESA:

<http://www.seminarium.com/NOTICIAS/MEDIACION-RESOLUCION-DE-CONFLICTOS-ASPECTO-VITAL-PARA-TODA-EMRPESA/>

Torrego, J. C. (s.f.). *MEDIACIÓN DE CONFLICTOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. Narcea Ediciones.

Villacís Parada, A. (7 de Mayo de 2014). *La mediación y su eficacia en la solución de conflictos*.

Recuperado el 22 de Julio de 2016, de www.camuees.com: <http://www.camuees.com.ec/la-mediacion-y-su-eficacia-en-la-solucion-de-conflictos/>

Villacrés, S. (20 de marzo de 2014). *Arbitraje y mediación en el Ecuador*. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://derechosageo.blogspot.com/2014/03/arbitraje-y-mediacion-en-el-ecuador.html>

ANEXOS

ANTE PROYECTO



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
Área Sociohumanística
Titulación de Ciencias Jurídicas “Derecho”

Trabajo de Titulación: Proyecto de Investigación

Tema:

“Estudio de tipos de conflictos de carácter comercial de las empresas o emprendimientos ubicados en el Centro de Emprendimiento (Prendho) y su posible gestión a través de la mediación”

Línea de Investigación: Cultura y Educación para la Paz.

Autor: Byron Estuardo Garcés Hidalgo

Director: Roberto José Beltrán Zambrano

Loja - Ecuador

Loja, 04 de Diciembre del 2015

Mgr.

Luis Oswaldo Ordoñez Pineda.

COORDINADOR DE LA TITULACIÓN DE DERECHO

Universidad Técnica Particular de Loja

Ciudad.-

Por medio del presente me permito solicitar se digne aprobar el proyecto de Proyecto de Investigación/ Sistematización de Practicas denominado **“Estudio de tipos de conflictos de carácter comercial de las empresas o emprendimientos ubicados en el centro de emprendimiento Prendho y su posible gestión a través de la mediación”**, luego de haber realizado la revisión y análisis con el docente tutor asignado Dr. Roberto José Beltrán Zambrano.

Por la atención a la presente, expreso mi sincero agradecimiento.

Atentamente,

.....
Byron Estuardo Garcés Hidalgo
Cl. 1104555055

.....
Dr. Roberto José Beltrán Zambrano
Cl. 1101887899

Loja, 04 de Diciembre del 2015

Dejo constancia de haber revisado y estar de acuerdo con el proyecto de Tesis, titulado: **“Estudio de tipos de conflictos de carácter comercial de las empresas o emprendimientos ubicados en el centro de emprendimiento Prendho y su posible gestión a través de la mediación”**.

Presentado por: Byron Estuardo Garcés Hidalgo.

.....
Dr. Roberto José Beltrán Zambrano
DIRECTOR DEL PROYECTO

VISTO BUENO DE COORDINACIÓN DE TITULACIÓN

.....
RESPONSABLE DE SECCIÓN

.....
Mgtr. Luis Oswaldo Ordoñez Pineda

COORDINADOR DE TITULACIÓN

FECHA: 04 de diciembre de 2015

1. Introducción:

El mundo empresarial no está exento de conflictos, un proceso de cambio en las organizaciones tiene gran importancia. Los conflictos suponen un costo elevado para las empresas, organismos en general, trabajadores. Costo que no es sólo económico, debido fundamentalmente al tiempo que se invierte en la solución del conflicto y en la salud de las personas.

“Los conflictos internos y externos cuestan tiempo y dinero a las empresas, litigios, negociaciones sindicales, arbitrajes, resultando la mayoría de las veces los acuerdos insatisfactorios para las ambas partes.” (ESPACIOS DE MEDIACIÓN , 2014)

“Un ambiente de trabajo negativo, una mala organización, el exceso de tareas, la falta de medidas de seguridad, la no delimitación de competencias y funciones a desempeñar, la ausencia de un organigrama, la falta de objetivos, la no promoción y rotación de los empleados, la falta de espacio, la fatiga física y psíquica, la competitividad, los problemas personales, pueden generar conflictos entre los trabajadores.” (ESPACIOS DE MEDIACIÓN , 2014)

Es por eso que los conflictos, tanto internos como externos a la empresa, cuestan dinero también ocasionan problemas de impagados, competencias, publicidad negativa, entre otros.

“En estos casos las empresas hacen frente a los conflictos mediante interminables pleitos y demandas, suponiendo pérdida de las relaciones comerciales e incluso el cierre de muchas de ellas.” (ESPACIOS DE MEDIACIÓN , 2014)

La investigación se llevará a cabo en coordinación con el Centro de Emprendimiento Prendho de la Universidad Técnica Particular de Loja, entidad dedicada a brindar asesoría y acompañamiento a emprendimientos y a empresas ya establecidas.

Con dichos antecedentes se plantea la posibilidad de implementar la mediación como medio de gestión de conflictos de las empresas ubicadas en Prendho, la misma que aportaría a la hora de dotar los recursos necesarios para hacer frente a los nuevos conflictos, mediante una vía rápida, económica y pacífica, con acuerdos que benefician a ambas partes, preservando la confidencialidad y las relaciones comerciales.

2. Justificación

“La mediación es un mecanismo eficiente para la solución de conflictos, una alternativa a los procedimientos judiciales y al arbitraje. La experiencia demuestra que los tribunales de justicia no constituyen el foro más adecuado para resolver parte de las disputas que enfrentan a empresas en el desarrollo de sus actividades comerciales.” (Fajardo, 2000)

En el Ecuador, la Constitución ha instituido la mediación al señalar en su Art. 190 que: “Se reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos. Estos procedimientos se aplicarán con sujeción a la ley, en materias en las que por su naturaleza se pueda transigir...”.

De igual forma el Art. 97 de la Carta Magna señala: “Todas las organizaciones podrán desarrollar formas alternativas de mediación y solución de conflictos, en los casos que permita la ley...”.

Debido a que la mediación se ha desarrollado como un importante y útil método de pacificación de los conflictos que se inscriben plenamente en el contexto de mejora de acceso a la justicia, pretendiendo fundamentalmente la optimización de los recursos, he creído conveniente enfocar la presente investigación en analizar a la mediación como un medio eficaz al momento de gestionar los conflictos que se suscitan en las empresas del centro de emprendimiento (Prendho) de la Universidad Técnica Particular de Loja.

“Puesto que los conflictos suponen pérdida de tiempo y recursos así mismo los procesos judiciales son complejos e implican costos elevados, poca flexibilidad, dilación en la resolución y erosión de las relaciones, por lo tanto los negocios necesitan decisiones ágiles.” (SEMINARIUM, 2013)

3. OBJETIVOS

3.1 General

Estudiar la figura de la mediación como una herramienta válida para la gestión de conflictos comerciales.

3.2 Específicos

1. Efectuar un mapeo de los conflictos comerciales de las empresas de Prendho.
2. Analizar el uso de la mediación en la gestión de los conflictos empresariales en Prendho.
3. Proponer la inclusión de un modelo de cláusula de mediación en los contratos comerciales de las empresas de Prendho.

4. Hipótesis

Los conflictos comerciales de las empresas de Prendho, pueden solucionarse a través de la mediación.

5. METODOLOGÍA

El método es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados.

A continuación se presentan materiales y métodos para la investigación. Una primera parte común se refiere al área de estudio, sigue la descripción de lo que concierne la investigación de la mediación, sigue una última parte que presenta el método usado para el análisis de la aplicación de la mediación en los conflictos presentes en las empresas del Centro de Emprendimiento "Prendho" que será usado en la discusión final para evaluar los resultados obtenidos con su implementación. (GESTIOPOLIS , 2008)

De este modo, para alcanzar los objetivos planteados, la investigación se ha sustentado en el trabajo de campo y la recopilación bibliográfica. Así mismo se ha procedido a realizar una investigación de tipo exploratoria con el fin de darnos una visión general de la realidad de la mediación en la legislación ecuatoriana y su aplicabilidad en casos de conflictos.

También he creído conveniente incluir como método de investigación a la observación científica, la misma que me va a permitir tener una percepción directa del objeto de investigación, que en este caso es la mediación. (GESTIOPOLIS , 2008)

Mediante el método hipotético deductivo, se trata de establecer conclusiones particulares mediante hipótesis planteadas, es decir en el caso de la mediación se pretende determinar de manera específica su aplicabilidad en materia de conflictos empresariales. (GESTIOPOLIS , 2008)

Como materiales adicionales se ha establecido utilizar fuentes bibliográficas, entrevistas, encuestas y monografías. En cuanto al aspecto legal he decidido recurrir a

legislación ecuatoriana, jurisprudencia, doctrina y así mismo fuentes de derecho comparado.

Con lo antes expuesto se llevará a cabo la presente investigación y tomando en cuenta los parámetros establecidos para realizar la misma.

6. RECURSOS

6.1 Humanos:

- Director del proyecto
- Tesista
- Personal de Prendho

6.2 Técnicos:

- Computadora
- Conexión a Internet
- Pen Drive

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

El cronograma es una herramienta muy importante en la gestión de proyectos. Puede tratarse de un documento impreso o de una aplicación digital; en cualquier caso, el cronograma incluye una lista de actividades o tareas con las fechas previstas de su comienzo y final.

PRIMERO:

Plan de trabajo

Actividad	Nov.	Dic.	Enero	Febrero	Marzo
Recopilación de los Fallos Constitucionales asignados	X				
Obtención de las instituciones jurídicas y análisis de las mismas (fichas)		X			
Presentación del primer borrador para revisión del Director			x		
Realización de las observaciones				x	
Aprobación del trabajo					x

SEGUNDO:

Plan de trabajo

Actividad	<u>Oct.</u>	<u>Nov.</u>	<u>Dic.</u>	<u>Enero</u>	<u>Feb.</u>	<u>Marzo</u>
Recopilación de información sobre el tema	<u>X</u>	<u>x</u>				
Delimitación del tema y presentación del proyecto			<u>x</u>	<u>x</u>		
Aprobación del proyecto y desarrollo de tesis					<u>X</u>	
Aprobación de tesis y sustentación						<u>x</u>

TERCERO:

CRONOGRAMA O RUTA CRÍTICA

Actividad	<u>Abr.</u>	<u>May.</u>	<u>Jun.</u>	<u>Jul</u>	<u>Ago.</u>	<u>Sep</u>
Recopilación de información sobre el tema	<u>X</u>					
Delimitación del tema y presentación del proyecto	<u>X</u>					
Aprobación del proyecto y desarrollo de tesis	<u>X</u>	<u>X</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	<u>x</u>	
Aprobación de tesis y sustentación						<u>X</u>

8. PRESUPUESTO

La investigación implica una inversión económica, puesto que exige aseguramientos y recursos que se dedicarán, en la medida que se requieran, para alcanzar los objetivos plasmados en el protocolo. Esto se materializa a través de acciones basadas en un plan lógico, el cual se debe corresponder con los costos estimados del presupuesto.

Presupuesto Aproximado:

ACTIVIDAD	INVERSIÓN
Recolección de datos bibliográficos	\$100
Artículos de escritorio	\$100
Impresiones	\$250
Compra de materiales a utilizar	\$60
Movilización	\$150
Imprevistos	\$50
Gastos varios	\$100
<u>TOTAL</u>	\$810

9. BIBLIOGRAFÍA

- (2010). En C. D. PUBLICACIONES, *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR* (págs. 79-135). QUITO: TALLERES DE LA CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES.
- ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Montecristi.
- ASAMBLEA NACIONAL. (2015). *Código Orgánico General de Procesos*. Quito: Registro Oficial Nro. 506, viernes 22 de mayo de 2015.
- Asociación de mediación para la solución de conflictos* . (s.f.). Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Procedimiento de Mediación y Principios Básicos:
<http://www.mediacionsolucion.com/index.php/que-es-la-mediacion/otro>
- CABANELLAS, G. (1997). *ENCICLOPEDIA DE DERECHO USUAL TOMO V*. Buenos Aires: Heliasta.
- Cámara de comercio de España*. (s.f.). Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de Mediación empresarial: Otra forma de resolver conflictos : <http://www.camara.es/es/arbitraje-y-mediacion/mediacion-empresarial-otra-forma-de-resolver-los-conflictos>
- CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA. (22 de Julio de 2016). *CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de <http://www.camara.es/arbitraje-y-mediacion/mediacion-empresarial-otra-forma-de-resolver-los-conflictos>
- Carulla Benítez, P. (26 de agosto de 2016). *LA MEDIACIÓN: UNA ALTERNATIVA EFICAZ PARA RESOLVER CONFLICTOS*. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de http://cemical.diba.cat/cat_es/publicaciones/ficheros/CARULLAlamediacion.PDF
- COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN. (2006). *LEY DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN*. Quito: Registro Oficial 417 de 14 de diciembre de 2006.
- CONSEJO DE LA JUDICATURA. (22 de Julio de 2016). *CENTRO DE MEDIACIÓN DE LA FUNCIÓN JUDICIAL*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de CENTRO DE MEDIACIÓN DE LA FUNCIÓN JUDICIAL: <http://www.funcionjudicial.gob.ec/mediacion/index.php/2015-04-13-21-21-25/que-es-la-mediacion>
- DEFINICIÓN.DE. (26 de agosto de 2016). *DEFINICIÓN.DE*. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de Definición de intervención: <http://definicion.de/intervencion/>
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (26 de agosto de 2016). *Real Academia Española*. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=OjnsTUN>
- DIRECCIÓN NACIONAL DEL CENTRO DE MEDIACIÓN DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO. (s.f.). *Manual Operativo del Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado*. Quito.
- ESPACIOS DE MEDIACIÓN* . (2014). Recuperado el 20 de NOVIEMBRE de 2015, de LA MEDIACIÓN EMPRESARIAL: <http://www.espamed.com/mediacion-empresarial>

- Fajardo, M. C. (18 de Agosto de 2000). *La mediación en los conflictos empresariales* . Recuperado el 02 de Diciembre de 2015, de <http://www.rrhhmagazine.com/servicios/noticias/not000818.htm>
- FUR, E. J. (17 de 05 de 2016). *Círculo de Economía de la Provincia de Alicante*. Recuperado el 22 de 07 de 2016, de circuloeconomiaalicante.com: <http://circuloeconomiaalicante.com/blog/mediacion-empresarial-via-de-solucion-de-conflictos-entre-empresas>
- Galindo Cardona, A. (22 de Julio de 2016). *Origen y desarrollo de la Solución Alternativa de Conflictos en Ecuador*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/iurisDictio/archivo_de_contenidos/Documents/IurisDictio_4/Origen_y_desarrollo_de_la_solucion_alternativa.pdf
- GESTIOPOLIS* . (01 de JULIO de 2008). Recuperado el 20 de NOVIEMBRE de 2015, de Métodos y Técnicas de Investigación: <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- González Gamboa, G. (12 de julio de 2012). *Los conflictos en la empresa. Definición, análisis y soluciones*. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/los-conflictos-en-la-empresa-definicion-analisis-soluciones/>
- Guaraca Duchi, J. D. (09 de Febrero de 2015). *www.derechoecuador.com*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de LA MEDIACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DERECHO CONSTITUCIONAL.: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechoconstitucional/2015/01/30/la-mediacion-y-su-relacion-con-el-derecho-constitucional->
- GUTIERREZ, A. C. (18 de 05 de 2016). *www.passim.eu*. Recuperado el 22 de 07 de 2016, de Ideas y Análisis Internacional: <http://www.passim.eu/la-mediacion-internacional-evolucion-y-retos-de-futuro/>
- LASHERAS HERRERO, P. (2008). *Mediación Familiar: Oralidad y principios del procedimiento en Oralidad y escritura en un proceso civil eficiente Vol.II*. Valencia: Comunicaciones Carpi F., y Ortells Ramos.
- Lourido Ubillús, J. (2 de agosto de 2009). *LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES Y SUS EFECTOS EN LAS EMPRESAS* . Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://corpsicojaneth.blogspot.com/2009/08/los-conflictos-interpersonales-y-sus.html>
- Maldonado, M. (30 de mayo de 2014). *“prendho” un lugar donde se genera e impulsa ideas innovadoras*. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://www.utpl.edu.ec/comunicacion/%E2%80%9Cprendho%E2%80%9D-un-lugar-donde-se-genera-e-impulsa-ideas-innovadoras/>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos* . (27 de Septiembre de 2011). Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de MEDIACIÓN Y MÉTODOS PARTICIPATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: <http://www.jus.gob.ar/mediacion.aspx>

MUNNÉ, M. y.-C. (s.f.). *Los 10 principios de la cultura de mediación*. Barcelona: Graó .

ORIENTADOS (GENERALITAT VALENCIANA). (s.f.). Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de LA MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:

<http://www.ceice.gva.es/orientados/profesorado/descargas/la%20mediacion%20en%20la%20resolucion%20de%20conflictos.pdf>

Palacios Morillo, V. D. (28 de Febrero de 2012). *La Mediación*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de www.derechoecuador.com:

<http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/procedimientocivil/2012/02/28/la-mediacion>

PROCURADURIA GENERAL DEL ESTADO. (22 de 07 de 2016). <http://www.pge.gob.ec/>. Recuperado el 22 de 07 de 2016, de Procuraduría General del Estado: <http://www.pge.gob.ec/>

REGISTRO OFICIAL. (2006). *Publicación del Suplemento del Registro Oficial Nº 250*. Quito.

SEMINARIUM. (11 de NOVIEMBRE de 2013). Recuperado el 18 de NOVIEMBRE de 2015, de MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: UN ASPECTO VITAL PARA TODA EMPRESA:

<http://www.seminarium.com/NOTICIAS/MEDIACION-RESOLUCION-DE-CONFLICTOS-ASPECTO-VITAL-PARA-TODA-EMRPESA/>

Torrego, J. C. (s.f.). *MEDIACIÓN DE CONFLICTOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. Narcea Ediciones.

Villacís Parada, A. (7 de Mayo de 2014). *La mediación y su eficacia en la solución de conflictos*.

Recuperado el 22 de Julio de 2016, de www.camuees.com: <http://www.camuees.com.ec/la-mediacion-y-su-eficacia-en-la-solucion-de-conflictos/>

Villacrés, S. (20 de marzo de 2014). *Arbitraje y mediación en el Ecuador*. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://derechosageo.blogspot.com/2014/03/arbitraje-y-mediacion-en-el-ecuador.html>

(2010). En C. D. PUBLICACIONES, *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR* (págs. 79-135). QUITO: TALLERES DE LA CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES.

ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Montecristi.

ASAMBLEA NACIONAL. (2015). *Código Orgánico General de Procesos*. Quito: Registro Oficial Nro. 506, viernes 22 de mayo de 2015.

Asociación de mediación para la solución de conflictos. (s.f.). Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Procedimiento de Mediación y Principios Básicos:

<http://www.mediacionsolucion.com/index.php/que-es-la-mediacion/otro>

CABANELLAS, G. (1997). *ENCICLOPEDIA DE DERECHO USUAL TOMO V*. Buenos Aires: Heliasta.

- Cámara de comercio de España.* (s.f.). Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de Mediación empresarial: Otra forma de resolver conflictos : <http://www.camara.es/es/arbitraje-y-mediacion/mediacion-empresarial-otra-forma-de-resolver-los-conflictos>
- CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA. (22 de Julio de 2016). *CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA.* Recuperado el 22 de Julio de 2016, de <http://www.camara.es/arbitraje-y-mediacion/mediacion-empresarial-otra-forma-de-resolver-los-conflictos>
- Carulla Benítez, P. (26 de agosto de 2016). *LA MEDIACIÓN: UNA ALTERNATIVA EFICAZ PARA RESOLVER CONFLICTOS.* Recuperado el 26 de agosto de 2016, de http://cemical.diba.cat/cat_es/publicaciones/ficheros/CARULLAlamediacion.PDF
- COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN. (2006). *LEY DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN.* Quito: Registro Oficial 417 de 14 de diciembre de 2006.
- CONSEJO DE LA JUDICATURA. (22 de Julio de 2016). *CENTRO DE MEDIACIÓN DE LA FUNCIÓN JUDICIAL.* Recuperado el 22 de Julio de 2016, de CENTRO DE MEDIACIÓN DE LA FUNCIÓN JUDICIAL: <http://www.funcionjudicial.gob.ec/mediacion/index.php/2015-04-13-21-21-25/que-es-la-mediacion>
- DEFINICIÓN.DE. (26 de agosto de 2016). *DEFINICIÓN.DE.* Recuperado el 26 de agosto de 2016, de Definición de intervención: <http://definicion.de/intervencion/>
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (26 de agosto de 2016). *Real Academia Española.* Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=OjnsTUN>
- DIRECCIÓN NACIONAL DEL CENTRO DE MEDIACIÓN DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO. (s.f.). *Manual Operativo del Centro de Mediación de la Procuraduría General del Estado.* Quito.
- ESPACIOS DE MEDIACIÓN .* (2014). Recuperado el 20 de NOVIEMBRE de 2015, de LA MEDIACIÓN EMPRESARIAL: <http://www.espamed.com/mediacion-empresarial>
- Fajardo, M. C. (18 de Agosto de 2000). *La mediación en los conflictos empresariales .* Recuperado el 02 de Diciembre de 2015, de <http://www.rrhhmagazine.com/servicios/noticias/not000818.htm>
- FUR, E. J. (17 de 05 de 2016). *Círculo de Economía de la Provincia de Alicante.* Recuperado el 22 de 07 de 2016, de circuloeconomiaalicante.com: <http://circuloeconomiaalicante.com/blog/mediacion-empresarial-via-de-solucion-de-conflictos-entre-empresas>
- Galindo Cardona, A. (22 de Julio de 2016). *Origen y desarrollo de la Solución Alternativa de Conflictos en Ecuador.* Recuperado el 22 de Julio de 2016, de http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/iurisDictio/archivo_de_contenidos/Documents/IurisD ictio_4/Origen_y_desarrollo_de_la_solucion_alternativa.pdf

- GESTIOPOLIS . (01 de JULIO de 2008). Recuperado el 20 de NOVIEMBRE de 2015, de Métodos y Técnicas de Investigación: <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- González Gamboa, G. (12 de julio de 2012). *Los conflictos en la empresa. Definición, análisis y soluciones*. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/los-conflictos-en-la-empresa-definicion-analisis-soluciones/>
- Guaraca Duchí, J. D. (09 de Febrero de 2015). *www.derechoecuador.com*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de LA MEDIACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DERECHO CONSTITUCIONAL.: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechoconstitucional/2015/01/30/la-mediacion-y-su-relacion-con-el-derecho-constitucional->
- GUTIERREZ, A. C. (18 de 05 de 2016). *www.passim.eu*. Recuperado el 22 de 07 de 2016, de Ideas y Análisis Internacional: <http://www.passim.eu/la-mediacion-internacional-evolucion-y-retos-de-futuro/>
- LASHERAS HERRERO, P. (2008). *Mediación Familiar: Oralidad y principios del procedimiento en Oralidad y escritura en un proceso civil eficiente Vol.II*. Valencia: Comunicaciones Carpi F., y Ortells Ramos.
- Lourido Ubillús, J. (2 de agosto de 2009). *LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES Y SUS EFECTOS EN LAS EMPRESAS* . Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://corpsicojaneth.blogspot.com/2009/08/los-conflictos-interpersonales-y-sus.html>
- Maldonado, M. (30 de mayo de 2014). *“prendho” un lugar donde se genera e impulsa ideas innovadoras*. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://www.utpl.edu.ec/comunicacion/%E2%80%9Cprendho%E2%80%9D-un-lugar-donde-se-genera-e-impulsa-ideas-innovadoras/>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos . (27 de Septiembre de 2011). Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de MEDIACIÓN Y MÉTODOS PARTICIPATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: <http://www.jus.gob.ar/mediacion.aspx>
- MUNNÉ, M. y.-C. (s.f.). *Los 10 principios de la cultura de mediación*. Barcelona: Graó .
- ORIENTADOS (GENERALITAT VALENCIANA). (s.f.). Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de LA MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: <http://www.ceice.gva.es/orientados/profesorado/descargas/la%20mediacion%20en%20la%20resolucion%20de%20conflictos.pdf>
- Palacios Morillo, V. D. (28 de Febrero de 2012). *La Mediación*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, de www.derechoecuador.com: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/procedimientocivil/2012/02/28/la-mediacion>
- PROCURADURIA GENERAL DEL ESTADO. (22 de 07 de 2016). <http://www.pge.gob.ec/>. Recuperado el 22 de 07 de 2016, de Procuraduría General del Estado: <http://www.pge.gob.ec/>

REGISTRO OFICIAL. (2006). *Publicación del Suplemento del Registro Oficial Nº 250*. Quito.

SEMINARIUM. (11 de NOVIEMBRE de 2013). Recuperado el 18 de NOVIEMBRE de 2015, de
MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: UN ASPECTO VITAL PARA TODA EMPRESA:
[http://www.seminarium.com/NOTICIAS/MEDIACION-RESOLUCION-DE-CONFLICTOS-
ASPECTO-VITAL-PARA-TODA-EMRPESA/](http://www.seminarium.com/NOTICIAS/MEDIACION-RESOLUCION-DE-CONFLICTOS-ASPECTO-VITAL-PARA-TODA-EMRPESA/)

Torrego, J. C. (s.f.). *MEDIACIÓN DE CONFLICTOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. Narcea Ediciones.

Villacís Parada, A. (7 de Mayo de 2014). *La mediación y su eficacia en la solución de conflictos*.
Recuperado el 22 de Julio de 2016, de www.camuees.com: [http://www.camuees.com.ec/la-
mediacion-y-su-eficacia-en-la-solucion-de-conflictos/](http://www.camuees.com.ec/la-mediacion-y-su-eficacia-en-la-solucion-de-conflictos/)

Villacrés, S. (20 de marzo de 2014). *Arbitraje y mediación en el Ecuador*. Recuperado el 26 de agosto
de 2016, de [http://derechosageo.blogspot.com/2014/03/arbitraje-y-mediacion-en-el-
ecuador.html](http://derechosageo.blogspot.com/2014/03/arbitraje-y-mediacion-en-el-ecuador.html)