

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA**



**“LA MEDIACIÓN COMO MEDIO EFICAZ DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS  
LABORALES EN LAS UNIVERSIDADES PARTICULARES DEL AZUAY”**

**TESIS PRESENTADA POR:  
LUIS SANTIAGO CALLE LÓPEZ**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN  
MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

**DIRECTORA DE TESIS:  
DRA. JÉSSICA MARISOL VERA CARRERA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE 2025.**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por estar en todo momento a mi lado, por su amor, paciencia y apoyo en cada etapa del camino, a mis familiares, amigos, compañeros de trabajo, gracias al Rector Dr. Enrique Pozo Cabrera, por su incondicional respaldo, y por creer en mí, incluso cuando yo dudaba, de igual manera al Dr. Melque Vallejo Orellana, que me acompaña en cada paso de este gran reto y por estar siempre pendiente de mi desarrollo personal y profesional, a mis padres y hermanas, a mi tía Lola Beatriz López Ledesma que estoy seguro que está muy contenta, desde el cielo acompañándome en todo momento para terminar una etapa más de mis estudios.

A esta gran Institución, la Universidad Autónoma de Nuevo León, a los maestros y maestras que sembraron en mí la pasión por el conocimiento. Y, especialmente, a mí mismo/a, por no rendirme y por demostrarme que los sueños, con esfuerzo, se alcanzan. A mi tutora Dra. Jessica Vera Carrera, por brindarme su tiempo y dedicación para culminar este trabajo.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis es el resultado de mucho tiempo de esfuerzo, dedicación y aprendizaje, y quiero dedicarla a las personas que han sido fundamentales en este proceso. A mi esposa Dunia Coello Luna, por su amor incondicional, por enseñarme que con esfuerzo y perseverancia todo es posible, y por brindarme siempre su apoyo en cada etapa de mi vida, pero sobre todo a enseñarme a que hay que luchar por la vida y por nuestros objetivos.

A mi hijo, Santiago Alejandro Calle Coello quien es mi inspiración diaria y mi motivo para seguir creciendo cada día; también se me sumó una inspiración más, al esperar el nacimiento de mi segundo hijo/a, que estoy listo para dar lo mejor de mí.

A mis amigos y colegas, por estar siempre presentes en los momentos de duda y celebrar conmigo cada pequeño avance.

A mi mentor, el Dr. Enrique Pozo Cabrera, cuya guía, conocimiento y dedicación fueron esenciales en la realización de este proyecto

A todos aquellos que, con su apoyo y palabras de aliento, hicieron posible que este sueño se convirtiera en realidad.

Nota de salvedad de responsabilidad institucional

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

**DECLARO QUE:**

- El presente trabajo de investigación, tema de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor(a) es original, siendo resultado de mi trabajo personal, el cual no he copiado de otro trabajo de investigación.
- En el caso de ideas, fórmulas, citas completas, ilustraciones diversas, sacadas de cualquier tesis, obra, artículo, memoria, en versión digital o impresa, se menciona de forma clara y exacta su origen o autor, en el cuerpo del texto, figuras, cuadros, tablas u otros que tengan derechos de autor.
- Declaro que el trabajo de investigación que pongo en consideración para evaluación no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título, ni ha sido publicado en sitio alguno.
- Soy consciente de que el hecho de no respetar los derechos de autor y hacer plagio, es objeto de sanciones universitarias y/o legales, por lo que asumo cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de irregularidades en la tesis, así como de los derechos sobre la obra presentada.
- De identificarse falsificación, plagio, fraude, o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, responsabilizándome por todas las cargas pecuniarias o legales que se deriven de ello sometiéndome a la normas establecidas y vigentes de la UANL.

AUTOR: LUIS SANTIAGO CALLE LÓPEZ

FECHA:

FIRMA:

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 2: Perfiles de entrevistados.....	91
Tabla 3: Análisis de datos MAXQDA .....	93
Tabla 4: Resultados Análisis Cualitativo .....	110
Tabla 5: Alfa de Cronbach Pilotaje .....	115
Tabla 6: Estadísticos Descriptivos, Media y Desviación Estándar .....	139
Tabla 7: Correlación de Pearson.....	143
Tabla 8: Resumen del Modelo, Regresión lineal múltiple .....	147
Tabla 9: Prueba de ANOVA .....	149
Tabla 10: Coeficientes .....	152
Tabla 11: Triangulación de Resultados.....	164

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Representación de la Hipótesis.....	18
Figura 2: Variables de estudio .....	20
Figura 3:Nube de Palabras, Mediación Laboral .....	98
Figura 4: Nube de Palabras Obligatoriedad .....	100
Figura 5:Nube de Palabras, Inmediatez .....	102
Figura 6: Nube de Palabras, Confidencialidad .....	104
Figura 7: Nube de Palabras, Economía procesal.....	106

## **INDICE DE GRAFICAS**

Gráfica 1: Uso de la mediación laboral en el Ecuador, 2022. ....	67
--	----

Gráfica 2: Estadísticos descriptivos Género .....	120
Gráfica 3: Estadísticos descriptivos edad .....	120
Gráfica 4: Estadísticos descriptivos, Estado Civil.....	121
Gráfica 5: Estadísticos descriptivos, Nivel de educación .....	122
Gráfica 6: Item 1.....	123
Gráfica 7: Item 2.....	123
Gráfica 8: Item 3.....	124
Gráfica 9: Item 4.....	125
Gráfica 10: Item 5 .....	126
Gráfica 11: Item 6 .....	127
Gráfica 12: Item 7 .....	127
Gráfica 13: Item 8 .....	128
Gráfica 14: Item 9 .....	130
Gráfica 15: Item 11 .....	131
Gráfica 16: Item 12 .....	132
Gráfica 17: Item 13 .....	133
Gráfica 18: Item 15 .....	134
Gráfica 19: Item 16 .....	134
Gráfica 20: Item 17 .....	135
Gráfica 21: Item 18 .....	136
Gráfica 22: Item 19 .....	137
Gráfica 23: Item 20 .....	137
Gráfica 24: Item 21 .....	138
Gráfica 25: Item 22 .....	138

## contenido

INDICE DE TABLAS .....	7
INDICE DE FIGURAS.....	7
INDICE DE GRAFICAS .....	7
<b>Introducción:.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO I. Naturaleza y Diseño del Estudio.....</b>	<b>13</b>
1.1 Antecedentes Generales de la Problemática a Investigar .....	13
1.2 Descripción de la Problemática .....	15
1.3 Pregunta de Investigación .....	16
1.4 Justificación .....	16
1.5 Objetivo General de la investigación .....	17
1.6 Objetivos específicos de la investigación .....	17
1.7 Hipótesis.....	17
1.8 Descripción del Método de Estudio .....	19
1.9 Delimitación del Estudio .....	19
1.10 Marco Conceptual de variables de estudio .....	20
<b>CAPITULO II. Conceptualización de la Mediación Laboral .....</b>	<b>21</b>
2.1 Concepto y naturaleza de la mediación laboral .....	21
2.2 Distinción entre mediación y otros métodos de resolución de conflictos.	25
2.3 Orígenes y desarrollo histórico de la mediación laboral .....	28
2.4 De los conflictos laborales en el ámbito universitario .....	33
2.5 Actores en el Proceso de Mediación Laboral en las Universidades.....	37
<b>CAPITULO III. Marco Legal y Normativo de la Mediación Laboral en Universidades.....</b>	<b>44</b>
3.2 Legislación Nacional e Internacional .....	47
3.3 Reglamento y políticas universitarias en el Ecuador.....	64
3.4 Derecho y Responsabilidad de las partes.....	60
3.5 Desarrollo de Programas de Mediación en instituciones universitarias...	64
3.6 Diseño e implementación de programas de mediación.....	61
3.7 Capacitación personal .....	65
<b>CAPITULO IV. La Mediación Laboral como solución eficaz al conflicto en las universidades privadas de la provincia del Azuay</b>	
4.1 Evidencia empírica que respalda la eficacia de la mediación laboral .....	66
4.1.1 Evidencia Empírica en el Azuay .....	67
4.1.2 Estudio Comparativo de la Mediación en Universidades de Quito....	68

4.1.3 Estudio de Caso en la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) .....	68
4.1.4 Resultados de la Mediación en Universidades Internacionales.....	68
4.2 Elementos clave que contribuyen al éxito de la mediación.....	69
4.3 Beneficios tangibles y cuantificables de la mediación en el entorno universitario.....	70
<b>CAPITULO V. Los elementos en los conflictos laborales entre las Universidades particulares del Azuay.....</b>	<b>72</b>
5.1.1 Evolución del Concepto Jurídico de la Inmediatez.....	73
5.1.2 La Inmediatez Aplicada a la Mediación Laboral .....	73
5.1.3 La Inmediatez en la Resolución de Conflictos Laborales .....	74
5.2 Confidencialidad y su rol en la gestión de conflictos laborales .....	75
5.2.1 El Principio de Confidencialidad en el Contexto Laboral.....	75
5.2.2 La Confidencialidad como Facilitador de la Resolución de Conflictos en las Universidades del Azuay .....	76
5.2.3 Caso Práctico: Universidad Católica de Cuenca .....	76
5.2.4 Confidencialidad y la Confianza Institucional .....	77
5.3 Obligatoriedad como estrategia de resolución de conflictos.....	78
5.3.1 El Marco Legal de la Mediación Obligatoria en Ecuador .....	78
5.3.2 Comparación Internacional: Mediación Obligatoria en Otros Países	79
5.4 Economía procesal y su impacto en las universidades .....	80
5.4.1 Mediación en Términos de Economía Procesal .....	81
5.4.2 Impacto a Largo Plazo de la Economía Procesal en las Universidades.....	81
5.4.3 Marco Legal y Políticas Públicas en la Gestión de Conflictos Laborales.....	82
<b>CAPÍTULO VI. Análisis Cualitativo.....</b>	<b>86</b>
6.1. Descripción y justificación del método cualitativo .....	87
6.2. Descripción de sujetos de estudio.....	88
6.3. Elaboración del instrumento.....	89
6.4. Guión de la Entrevista a Expertos.....	89
6.5. Preguntas y Análisis: .....	90
6.6 Pilotaje .....	92
6.7 Análisis cualitativo.....	96
6.8. Conclusiones: .....	106
<b>CAPITULO VII. Análisis Cualitativo.....</b>	<b>112</b>
7.1 Diseño de Investigación .....	112
7.2 Población y muestra .....	113
7.3 Pilotaje .....	114

7.4 Comprobación cuantitativa .....	119
7.5 Estadísticos descriptivos de las variables del estudio .....	139
7. 6 Correlación de Pearson .....	142
7.7 Regresión lineal múltiple.....	147
7.8 Correlación entre Variables .....	153
7.9 Interpretación de los Hallazgos .....	156
<b>CAPITULO VIII. Triangulación de resultados .....</b>	<b>158</b>
8.1 Triangulación de Resultados de acuerdo con los objetivos .....	158
8.2 Triangulación de los resultados cualitativos y cuantitativos.....	164
8.3 Hallazgos de la Investigación sobre Mediación Laboral en Universidades del Azuay.....	167
8.4 Limitaciones de la Investigación .....	168
8.5 Futuras Líneas de Investigación.....	168
<b>Conclusiones:.....</b>	<b>169</b>
<b>Matriz de Congruencia .....</b>	<b>180</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>182</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>186</b>

## **Introducción:**

La Constitución de la República de Ecuador, hace referencia sobre la obligatoriedad del Estado en garantizar a toda la población el derecho a vivir en una cultura de paz, de igual manera nuestra Constitución nos habla sobre la seguridad jurídica basándose en una justicia eficaz y oportuna, es así que estable varios Métodos Alternos de Solución de Conflictos (MASC) en el cual consta la conciliación. Este trabajo de investigación está basado en la aplicación de la mediación en los conflictos que se generan entre los trabajadores y empleadores de las universidades particulares del Azuay. Esto como un mecanismo de solución a las controversias o conflictos mediante el cual se permita dar por terminado el problema de manera extrajudicial o incluso dentro de un proceso legal, aportando las partes propuestas que tenga como finalidad el interés y una solución satisfactoria. La mediación es fundamental y de gran trascendencia en los conflictos que se presentan en materia laboral, si las personas le diéramos la importancia que tiene la mediación antes que se presente un conflicto o cuanto ya se dio el proceso legal, no estarían los juzgados saturados con tanta carga de trabajo.

Por lo que, algunos autores como Mazo (2013), Cabello (2013) y Toro (2020) mencionan que la mediación se reconoce como un medio eficaz para fomentar la paz social en el ámbito de la justicia. Aunque la normativa procesal no ofrece una definición explícita, el artículo 233 del Código Orgánico General de Procesos establece que las partes pueden optar por la conciliación en cualquier momento del proceso. En este sentido, la mediación se presenta como una alternativa viable para atender la sobrecarga de causas y la demora en la justicia laboral. Su implementación contribuye a garantizar los derechos constitucionales de tutela judicial efectiva, celeridad y eficacia, al tiempo que representa un mecanismo que puede optimizar recursos, reduciendo tanto el tiempo como los costos asociados a la resolución de conflictos laborales.

## CAPITULO I. Naturaleza y Diseño del Estudio

### 1.1 Antecedentes Generales de la Problemática a Investigar

Por lo general, en las universidades pueden existir discrepancias entre los distintos niveles organizacionales, y que estos a su vez generan anomalías en la misión y visión de la institución, pues las malas relaciones Intrapersonales, Interpersonales, Intragrupales, Intergrupales o colectivas, afectan la comunicación interna de la misma y la relación entre compañeros de la institución. Estos conflictos hacen que el desarrollo y productividad de las universidades se vean disminuidas, por ello, estos conflictos deben ser resueltos de manera urgente para que no provoquen malestar dentro de las instituciones, ya que puede incidir en el desarrollo y productividad en el desempeño, más aún puede generar malestar, desconfianza, estrés, y poca motivación para realizar sus actividades.

La mediación surge en las sociedades primitivas bajo la figura del patriarca o jefe de familia, quien tenía la facultad exclusiva de resolver los conflictos. En esas comunidades, se privilegiaba la solución de las discrepancias sin acudir a un juicio formal, lo que permite inferir que la conciliación ha acompañado a la humanidad desde sus orígenes, pues responde a la naturaleza racional del ser humano en la búsqueda de acuerdos que favorezcan la convivencia pacífica.

En la antigua Grecia, por ejemplo, existían personas designadas para examinar los motivos del litigio con el propósito de que las partes pudieran resolverlo mediante una transacción. En Roma se desarrollaron los jueces de avenencia, además las “figuras como el contrato de transacción que regían en sus instituciones”; y, “en la época de Cicerón los juicios de árbitros que acudían a la equidad para resolver las disputas”. De ahí que, la mediación como mecanismo para la solución pacífica de conflictos data de hace muchos años, en Grecia y Roma, cuando los pretores y los obispos, inspirados por la justicia y la equidad se idearon procedimientos que intentaban poner en paz a los contendientes (Díez-Picazo, 2012).

En la tradición china, Confucio sostenía que los conflictos debían resolverse a través de la “persuasión moral y el acuerdo”, destacando así la relevancia de la conciliación como medio para preservar la autodeterminación y la armonía en las relaciones sociales (De Palo y Dore, 2008). Posteriormente, la mediación fue introducida en América Latina durante la época de la conquista y quedó incorporada en la normativa de la región. En este sentido, se afirma que “la mediación tiene en Latinoamérica consagración normativa en los ordenamientos procesales de cada país” (González, 2016).

En el caso de Ecuador, aunque no se cuenta con una ley específica de conciliación, la Constitución de 1978 , codificada en 1997, ya reconocía entre los mecanismos alternativos de solución de conflictos la negociación y el arbitraje. De allí se originó la Ley de Arbitraje y Mediación, que regula estos métodos. Más adelante, las Constituciones de 1998 y 2008 reforzaron el papel de la mediación y la conciliación. De ello se desprende que este mecanismo tiene un largo recorrido histórico: surgió en Europa, fue traído a América Latina a través de la colonización y se consolidó posteriormente en la legislación de los países de la región.

En cuanto al derecho laboral, este se ocupa de regular las relaciones jurídicas entre empleadores y trabajadores, atendiendo los conflictos que surgen cuando una de las partes incumple los derechos de la otra. Los reclamos de carácter laboral deben iniciarse por la vía administrativa mediante una queja ante la Inspección del Trabajo de cada provincia. Si esta gestión no satisface las pretensiones, el trabajador puede acudir al sistema judicial para exigir el cumplimiento de los derechos fundamentales, intangibles e irrenunciables reconocidos en la Constitución, los tratados internacionales en materia laboral y de derechos humanos, así como en el propio Código del Trabajo (De la Cueva, 2015).

A través de la historia las relaciones entre empleados y empleadores, se puede encontrar toda una gama de actitudes y comportamientos que en muchos de los casos se asocian o son paralelos a cualquier situación laboral, sobre sus modos de hacer, sentir y pensar, y por ende en el modo en que su organización vive y se desarrolla, es importante que estos conflictos se pueda mitigar en las

Universidades Particulares del Azuay, que estos problemas que surgen entre empleadores y trabajadores sean resueltos por medio de una conciliación, en el que las partes salgan ganadoras a través de sus interés, y más aún, que los conflictos sean solucionados previo a un proceso judicial. Para ellos es importante dar a conocer los beneficios de la conciliación en materia laboral.

En la actualidad, la administración de justicia atraviesa una crisis, ya que el poder judicial no logra atender de manera oportuna la creciente demanda social de resolución de litigios. Esta situación provoca acumulación de expedientes pendientes y el incumplimiento de plazos procesales. Tales dificultades han impulsado a nivel mundial la búsqueda de mecanismos alternativos que garanticen un acceso real, ágil y efectivo a la justicia.

## 1.2 Descripción de la Problemática

Los conflictos que surgen en el ámbito laboral no necesariamente deben resolverse en instancias judiciales, pues ello incrementa la ya elevada carga de trabajo que enfrentan tanto el Ministerio de Trabajo como los juzgados laborales. Además, se estima que gran parte de empleadores y trabajadores desconoce la existencia de la mediación y los beneficios que este mecanismo puede ofrecer en la solución de disputas laborales. Incluso en los casos en que se tiene conocimiento de este recurso, rara vez se recurre a él de manera efectiva para resolver los conflictos.

, y si los conocen, nunca hacen efectivo este método alterno para solucionar los conflictos. Ya que las principales causas puede ser la Deficiencia y programas de capacitación, formación de los trabajadores, no existe integridad en las instituciones o simplemente no se reconoce que existen conflictos o no se pone en práctica los manuales institucionales para la solución de los conflictos por métodos alternos de solución de conflictos.

La mediación es una sólida salida a las discrepancias entre empleadores y trabajadores de las universidades particulares de la provincia de Azuay, ubicada en el sur de Ecuador. sin embargo, no hay necesidad de recurrir a las instancias judiciales, y aumentar la carga operativa del Ministerio de Trabajo y de los

Juzgados laborales que este momento ya tienen una carga de trámites y conflictos por resolver. De igual manera es necesario destacar que la mayoría de empleadores y trabajadores desconocen el sistema de conciliación y los resultados que este recurso puede aportar a la resolución de los conflictos laborales, y si los conocen, nunca hacen efectivo este método alterno para solucionar los conflictos.

La falta de voluntad que tienen las personas, específicamente entre trabajadores o trabajador y empleador de las universidades particulares del Azuay, para acordar una solución al problema debido a que existe un alto índice de desconocimiento de la mediación y los beneficios que esta pueda aportar a las partes.

En esta investigación se estudiarán las principales causas de los conflictos que surgen en las universidades entre los trabajadores con contrato laboral y relación de dependencia, así como el impacto que estos generan en la sociedad. Del mismo modo, se pondrá especial atención en el uso de la mediación como mecanismo para la resolución de dichas controversias, evidenciando la importancia de promover y fortalecer este sistema dentro de las universidades particulares del Azuay. Para ello, se plantea la capacitación tanto de empleadores como de trabajadores, con el propósito de ofrecer soluciones más ágiles, sencillas, prácticas y rápidas, evitando así la necesidad de acudir a las Unidades Judiciales para resolver los conflictos laborales.

### 1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los beneficios que otorga la mediación laboral en los casos de conflictos entre trabajadores y empleadores de las universidades privadas del Azuay, frente a la justicia ordinaria?

### 1.4 Justificación

La mediación es una sólida salida a las discrepancias entre empleadores y trabajadores de las universidades particulares del Azuay. La mediación es necesaria para la resolución de los conflictos laborales que se impulse, se difunda y capacite principalmente las Universidades particulares del Azuay sobre

las pautas necesarias para que se haga uso de las herramientas de los MASC que existente para llegar a acuerdos que vayan en beneficios de los intereses del trabajador y del empleador.

Es fundamental reconocer la importancia del sistema de mediación en la solución de los conflictos laborales, ya que su fortalecimiento permitiría contar con un mecanismo pacífico y ágil para atender este tipo de disputas. La presencia de un tercero imparcial resulta esencial, pues mediante el diálogo facilita que las partes alcancen un acuerdo equitativo que otorgue beneficios legales y justos para ambas. El objetivo es que los intereses colectivos prevalezcan sobre los individuales, de manera que, en condiciones de igualdad, los involucrados puedan tomar decisiones consensuadas y favorables, generando soluciones equilibradas orientadas a la construcción de la paz.

#### Objetivo General de la investigación

Determinar los beneficios de la mediación en los conflictos laborales en las universidades particulares del Azuay.

##### 1.5 Objetivos específicos de la investigación

Analizar las normas vigentes.

Determinar cuáles son los conflictos más frecuentes entre empleadores y trabajadores de las universidades particulares del Azuay.

Establecer estrategias para la aplicación de MASC en los conflictos laborales entre las universidades particulares del Azuay.

##### 1.6 Hipótesis

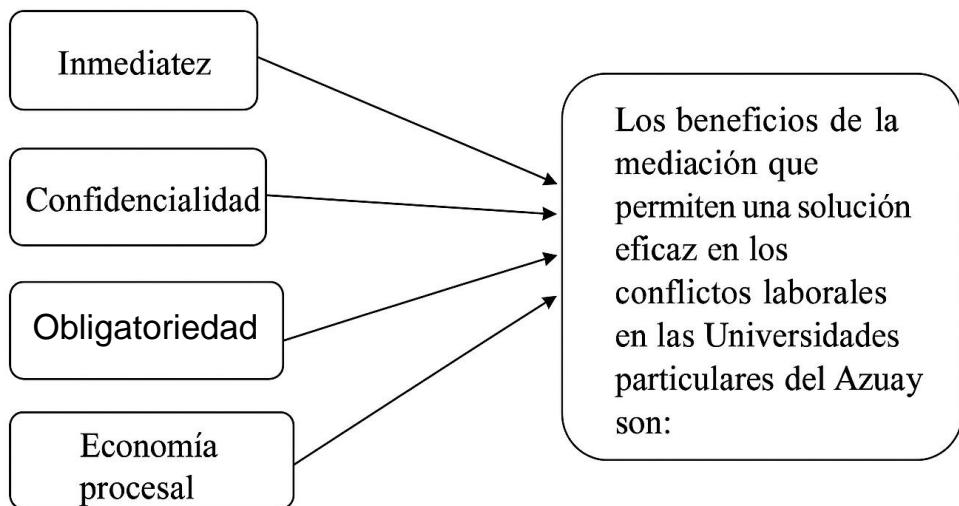
Los beneficios de la mediación que impulsan una solución eficaz en los conflictos laborales entre las Universidades particulares del Azuay son:

- a) Inmediatez
- b) Confidencialidad
- c) Obligatoriedad

d) Economía Procesal

Figura 1: Representación de la Hipótesis

Figura 1: Representación de la Hipótesis



Posicionamiento de las Variables Dependientes e Independientes

Variables Dependientes:

Que la mediación en materia laboral sea obligatoria previa a la presentación de la demanda.

Disminuir la saturación de causas en el sistema Judicial.

Variables Independientes:

- Impulsar la mediación en problemas laborales que se den en las universidades particulares de la provincia del Azuay – Ecuador.
- Revisar cuantas mediaciones se han hecho y han dado solución a los conflictos.

- Que se ha hecho para difundir la mediación como MASC en los conflictos laborales entre empleador y trabajador de las universidades particulares del Azuay.

### 1.7 Descripción del Método de Estudio

Para comprender a profundidad la mediación en los conflictos laborales dentro de las universidades particulares del Azuay, este estudio adoptará un enfoque mixto, integrando tanto el análisis cualitativo como el cuantitativo.

### 1.8 Delimitación del Estudio

Este estudio se enfocará exclusivamente en el contexto de las universidades particulares de la provincia del Azuay, Ecuador. Se han seleccionado cuatro instituciones académicas representativas que desempeñan un papel fundamental en la educación superior de la región:

1. Universidad Católica de Cuenca
2. Universidad del Azuay
3. Universidad Politécnica Salesiana
4. Universidad Técnica Particular de Loja (en su extensión en Azuay)

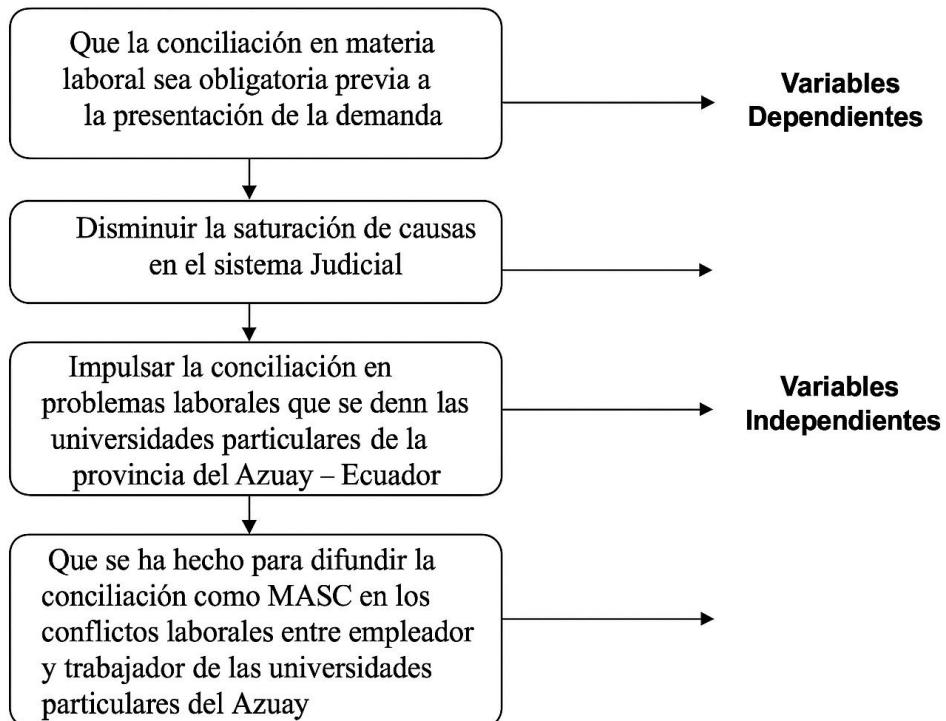
Estas universidades han sido elegidas por su relevancia en el ámbito educativo y por el impacto que sus relaciones laborales pueden tener en la comunidad académica y en la estabilidad del sistema educativo.

Dado que la investigación busca analizar la mediación como un mecanismo alternativo de solución de conflictos en el ámbito laboral, la delimitación geográfica permitirá obtener datos específicos sobre las dinámicas entre empleadores y trabajadores en este sector. Se prestará especial atención a la existencia de conflictos recurrentes, la implementación de procesos de mediación y la percepción de sus beneficios en la resolución de disputas.

Este marco permitirá que el estudio sea concreto, aplicable y útil para futuras investigaciones o propuestas de mejora en el ámbito de la mediación laboral en el sector educativo.

## 1.9 Marco Conceptual de variables de estudio

Figura 2: Variables de estudio



## CAPITULO II. Conceptualización de la Mediación Laboral

### 2.1 Concepto y naturaleza de la mediación laboral

La mediación laboral se configura como un proceso de resolución de conflictos mediante el cual un tercero imparcial y capacitado –el mediador– interviene para facilitar el diálogo y la negociación entre las partes en disputa. Esta figura ha cobrado relevancia en el ámbito laboral no solo por su capacidad para generar acuerdos rápidos y menos costosos que los procesos judiciales, sino también por su potencial para transformar las relaciones interpersonales y prevenir futuros conflictos (Gómez-Alcántara, 2014). La presente conceptualización tiene como objetivo profundizar en la definición, los objetivos, las características y las herramientas de la mediación laboral, integrando además elementos esenciales extraídos de la "Guía para la Mediación Laboral" desarrollada por Munduate et al., (2008).

#### *Definición y Enfoque Conceptual*

La mediación laboral se define como la intervención de una tercera parte, competente e imparcial, en una disputa con el propósito de ayudar a las partes a resolver sus diferencias y mejorar sus relaciones futuras (Martinez-Pecino, Munduate, Lourdes, & Medina, 2008). Este proceso se basa en dos pilares fundamentales:

1. Competencia del mediador: La efectividad de la mediación depende en gran medida de la formación, experiencia y habilidades comunicativas del mediador. No basta con ser una figura cercana o “el buen hombre”; es esencial que el mediador cuente con estrategias y técnicas especializadas que le permitan gestionar la dinámica del conflicto (Martinez-Pecino, Munduate, Lourdes, & Medina, 2008).
2. Imparcialidad: La neutralidad es otro componente esencial. El mediador debe mantener una postura equitativa, garantizando que ninguna de las partes se sienta favorecida. Esta imparcialidad se traduce en la capacidad del mediador para generar confianza y crear un ambiente seguro en el que se pueda dialogar abiertamente.

Desde esta perspectiva, la mediación laboral no busca imponer soluciones, sino abrir canales de comunicación que permitan a las partes identificar, expresar y, sobre todo, comprender los intereses subyacentes a sus posiciones. Esta característica la diferencia de otros métodos de resolución de conflictos, donde los resultados pueden ser dictados por decisiones externas (Carnevale & Pruitt , 1992).

De acuerdo con Vera Carrera y Gorjón Gómez (2021), la mediación laboral debe entenderse no solo como un procedimiento para solucionar conflictos, sino como una herramienta estratégica que promueve relaciones laborales más justas y sostenibles. Este enfoque no se limita a la resolución puntual de disputas, sino que impulsa dinámicas de confianza, colaboración y corresponsabilidad, elementos esenciales para consolidar una auténtica cultura de paz laboral y fortalecer la gobernanza en los entornos organizacionales

### *Objetivos de la Mediación Laboral*

El proceso de mediación tiene un triple objetivo que orienta sus intervenciones:

1. Facilitar la creación de soluciones factibles: Muchas veces, las partes llegan a la mesa de negociación con posiciones rígidas y demandas superficiales. La mediación ayuda a desentrañar los intereses reales detrás de estas posiciones, permitiendo que las partes descubran alternativas que respondan a sus verdaderas necesidades (Martínez-Pecino, Munduate, Lourdes, & Medina, 2008). De este modo, se fomenta un acuerdo que no se limita a un reparto estático de recursos, sino que se adapta a las particularidades del conflicto.
2. Transformar las relaciones entre las partes: La mediación no solo se centra en resolver el conflicto inmediato, sino también en mejorar la comunicación y las relaciones futuras entre los involucrados. Al fomentar un diálogo constructivo, se sientan las bases para una gestión más efectiva de conflictos posteriores, fortaleciendo el clima laboral y la confianza mutua (Butts, Munduate, & Martínez-Pecino, 2006).
3. Ampliar las opciones de resolución: Frente a los procedimientos judiciales, que suelen ser más rígidos y costosos, la mediación ofrece a las partes la

posibilidad de mantener el control sobre el proceso y el resultado. Esto les permite explorar alternativas innovadoras y flexibles, lo que se traduce en acuerdos más personalizados y satisfactorios (Munduate et al., 2006).

### *Principios y Características Fundamentales*

La mediación laboral se caracteriza por una serie de principios y rasgos distintivos que la hacen especialmente adecuada para el entorno laboral:

- Voluntariedad: La mediación es un proceso en el que la participación es completamente voluntaria. Las partes pueden decidir en cualquier momento retirarse del proceso sin temor a sanciones legales, lo que refuerza su sentido de autodeterminación y compromiso (Butts, Munduate, & Martínez-Pecino, 2006).
- Confidencialidad: La garantía de que lo discutido en las sesiones de mediación no se hará público es crucial para que las partes se sientan seguras al expresar sus verdaderos intereses y preocupaciones. Esta confidencialidad fomenta un ambiente de apertura y sinceridad (Martinez-Pecino, Munduate, Lourdes, & Medina, 2008).
- Flexibilidad: La mediación no sigue un protocolo único ni rígido. Se adapta a las necesidades y particularidades del conflicto, permitiendo la utilización de diversas técnicas y estrategias según el contexto. Esta adaptabilidad es especialmente valiosa en entornos laborales diversos y en constante cambio (Rodríguez-Calderón & Rojas.veloquio, 2003)
- Autodeterminación y control: A diferencia de otros métodos de resolución, en la mediación las partes mantienen el control sobre el contenido y el resultado final del proceso. El mediador actúa como facilitador, pero las decisiones y los acuerdos son producto del consenso entre las partes (Munduate et al., 2006).

### *Herramientas y Técnicas de la Mediación Laboral*

El éxito de la mediación depende en gran parte del uso adecuado de diversas herramientas y técnicas que permitan estructurar el proceso y abrir canales de comunicación efectivos. Entre las más destacadas se encuentran:

- Control de la agenda: El mediador debe ser capaz de diseñar un proceso que garantice igualdad de oportunidades para ambas partes. Esto implica establecer un temario que oriente el diálogo y permita abordar de forma sistemática los temas relevantes (Lewicki, Weiss, & Lewin, 1992).
- Sesiones conjuntas y privadas: La utilización de reuniones conjuntas favorece la apertura y la comprensión mutua, mientras que las sesiones privadas pueden ser útiles para explorar con mayor profundidad los intereses y preocupaciones de cada parte, especialmente cuando las emociones elevadas obstaculizan la comunicación en grupo (Munduate et al., 2006).
- Identificación y priorización de intereses: Una de las tareas esenciales del mediador es ayudar a las partes a distinguir entre sus posiciones y sus intereses subyacentes. Esto se logra mediante técnicas de exploración que permiten clarificar qué es lo realmente importante para cada parte, facilitando así la búsqueda de soluciones creativas y mutuamente beneficiosas (Fisher, Ury, & Patton, 1998).
- Uso del BATNA (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado): El concepto de BATNA es fundamental para que las partes evalúen de manera realista sus alternativas en caso de no llegar a un acuerdo. Identificar y contrastar el BATNA con las propuestas de la mediación ayuda a establecer límites y a definir un punto de resistencia que orienta la toma de decisiones (Thompson, 2001).

La mediación laboral, fundamentada en la intervención de un mediador competente e imparcial, se presenta como una alternativa innovadora y flexible para la resolución de conflictos en el ámbito laboral. Su enfoque se basa en facilitar el diálogo, descubrir los intereses reales detrás de las posiciones y transformar las relaciones entre las partes. Además, la mediación ofrece ventajas significativas en términos de voluntariedad, confidencialidad y control del proceso, permitiendo a las partes diseñar soluciones creativas y adaptadas a sus necesidades específicas.

Incorporar herramientas como el control de la agenda, las sesiones tanto conjuntas como privadas y el uso del BATNA, contribuye a que el proceso de

mediación no solo resuelva el conflicto inmediato, sino que también siente las bases para una gestión más colaborativa y eficaz de futuros desacuerdos. De este modo, la mediación laboral se consolida como una herramienta estratégica para mejorar el clima laboral y fomentar relaciones más equitativas y sostenibles dentro de las organizaciones.

## 2.2 Distinción entre mediación y otros métodos de resolución de conflictos

La resolución de conflictos constituye un elemento esencial en la interacción social, manifestándose en diversos ámbitos como el laboral, familiar, legal y comunitario. En este contexto, se han desarrollado múltiples métodos para abordar las disputas, entre los cuales la mediación ha emergido como uno de los enfoques más destacados y transformadores. A diferencia del arbitraje y el litigio, la mediación se centra en el diálogo y en la búsqueda conjunta de soluciones, favoreciendo la colaboración y la transformación de las relaciones entre las partes en conflicto.

La mediación se define como la intervención de un tercero neutral e imparcial, denominado mediador, cuyo objetivo es facilitar el diálogo y la negociación entre las partes para que estas alcancen un acuerdo que responda a sus intereses y necesidades reales. Este proceso se sustenta en la idea de que la comunicación abierta y sincera, en un entorno confidencial, es la base para desentrañar los intereses subyacentes detrás de las posiciones inicialmente adoptadas por cada parte. Así, el mediador actúa como facilitador, creando un espacio seguro en el que las partes puedan expresar sus preocupaciones sin temor a represalias, lo cual contrasta significativamente con otros métodos que imponen soluciones externas.

El arbitraje, por su parte, se caracteriza por la intervención de un árbitro o un panel de árbitros que, tras escuchar los argumentos de ambas partes, emite una decisión vinculante. En este método, el tercero decisorio se apoya en criterios normativos y objetivos para determinar el resultado, lo que suele traducirse en una resolución de "ganar o perder" (Fisher, Ury, & Patton, 1998). A diferencia de la mediación, el arbitraje se centra en aplicar reglas preestablecidas, sin fomentar un proceso colaborativo que permita a las partes

explorar alternativas que atiendan sus necesidades reales. Esta diferencia es crucial, ya que el arbitraje, si bien puede resultar más ágil que el litigio, limita la posibilidad de que las partes interactúen de manera constructiva para alcanzar acuerdos que fortalezcan sus relaciones.

El litigio, que implica llevar la disputa ante un tribunal, representa el enfoque judicial tradicional. En este proceso, un juez emite una sentencia basándose en la interpretación y aplicación de la ley, lo que generalmente conduce a una solución adversarial. Este método no solo es costoso y prolongado, sino que también tiende a deteriorar las relaciones entre las partes, ya que se centra en determinar quién tiene la razón de acuerdo con criterios legales estrictos. La naturaleza punitiva y formal del litigio puede, en muchos casos, generar resentimientos que perpetúan el conflicto, en lugar de resolverlo de manera integral.

Una de las características fundamentales que distinguen a la mediación es el rol del mediador como tercero neutral. Este profesional, además de poseer una formación especializada en técnicas de comunicación y negociación, debe mantener una postura de imparcialidad que garantice que ninguna de las partes sea favorecida en el proceso (Menkel-Meadow, 2001). La neutralidad del mediador es esencial para generar confianza y permitir que las partes se abran a compartir información sensible. Esta cualidad es especialmente relevante en contextos donde las relaciones personales o profesionales son vitales, pues una intervención que preserve y fortalezca los vínculos es preferible a una solución impuesta que pueda generar resentimiento y futuras disputas.

Otro aspecto central de la mediación es su carácter voluntario. A diferencia del litigio, en el que la comparecencia y la participación de las partes están determinadas por la ley, la mediación se sustenta en la voluntad de los involucrados de buscar una solución conjunta. Las partes pueden retirarse en cualquier momento sin sufrir consecuencias legales, lo que refuerza su sentido de autodeterminación y compromiso con el proceso. Esta libertad de elección permite que el resultado final sea producto de una negociación genuina, en la que ambas partes se sienten dueñas de la solución alcanzada.

La confidencialidad es, además, un pilar que sostiene la efectividad de la mediación. En un proceso mediador, lo que se discute y se acuerda se mantiene en un ámbito privado, lo que protege la integridad de la información y permite que los participantes se expresen de forma honesta y sin reservas (Menkel-Meadow, 2001). Este entorno seguro es fundamental para que las partes puedan explorar en profundidad los intereses subyacentes y para que el proceso se centre en la búsqueda de soluciones que respondan a las verdaderas necesidades de cada uno, en lugar de limitarse a cumplir con formalidades procesales.

El enfoque de la mediación se diferencia también en su orientación hacia la solución y la transformación de relaciones. Mientras que en el arbitraje y el litigio se impone una resolución basada en la aplicación de normas y en la determinación de un ganador, la mediación se orienta a encontrar acuerdos que sean mutuamente beneficiosos. Este método no solo se preocupa por resolver el conflicto inmediato, sino que también busca modificar la dinámica entre las partes, promoviendo una relación más cooperativa y constructiva a futuro (Rodriguez-Calderon & Rojas.veoloquio, 2003). Esta perspectiva transformadora es particularmente valiosa en entornos laborales y familiares, donde la continuidad de las relaciones es esencial para el bienestar colectivo.

La literatura especializada y el análisis de medios alternativos de solución de conflictos, como el que expone Montufar en su artículo publicado en Derecho & Sociedad (Montufar, 2001), subrayan que la mediación ofrece una serie de ventajas prácticas en términos de costos, tiempos y preservación de relaciones. La posibilidad de que las partes mantengan el control del proceso y del resultado final, sumada a la flexibilidad que caracteriza a este método, permite que se puedan diseñar soluciones innovadoras y adaptadas a contextos específicos. Estas cualidades hacen de la mediación un mecanismo idóneo para resolver disputas de diversa índole, ya sea en el ámbito laboral, familiar, comercial o comunitario.

No obstante, es importante señalar que, pese a sus ventajas, la mediación también presenta limitaciones. Su éxito depende en gran medida de la disposición y compromiso de las partes, así como de la habilidad del mediador.

En situaciones en las que exista una marcada desigualdad de poder o una resistencia profunda a la negociación, la mediación puede no lograr el resultado deseado, obligando a recurrir a métodos más coercitivos, como el arbitraje o el litigio. Sin embargo, la tendencia actual en la resolución de conflictos se orienta cada vez más hacia procesos colaborativos, en los que la mediación juega un papel esencial al facilitar el diálogo y transformar las relaciones, evitando el desgaste emocional y económico que generan los métodos adversariales.

En síntesis, la mediación se erige como un método distintivo en el campo de la resolución de conflictos. Su énfasis en la colaboración, la voluntariedad, la confidencialidad y la transformación de las relaciones entre las partes la posiciona como una alternativa eficaz y humana frente a enfoques como el arbitraje y el litigio. La mediación no solo resuelve el conflicto en el corto plazo, sino que también contribuye a establecer un clima de confianza y cooperación que puede prevenir futuras disputas y fortalecer los vínculos entre los individuos y las organizaciones. Así, en un contexto en el que la complejidad de las interacciones sociales demanda soluciones integrales, la mediación se presenta como un instrumento clave para alcanzar acuerdos justos y sostenibles, en beneficio tanto de las partes involucradas como de la sociedad en general.

## 2.3 Orígenes y desarrollo histórico de la mediación laboral

La mediación laboral se ha convertido en un instrumento fundamental para la resolución de conflictos en el ámbito del trabajo. Esta práctica, que permite a las partes en disputa alcanzar acuerdos mediante la intervención de un tercero neutral, posee raíces profundas en la historia de la humanidad. Desde las antiguas culturas que recurrián a líderes o “mediadores” para resolver disputas hasta el surgimiento formal del movimiento ADR en el siglo XX, la mediación ha evolucionado en respuesta a los cambios sociales, económicos y políticos.

### *Orígenes Antiguos de la Mediación*

Desde tiempos inmemoriales, las comunidades han necesitado mecanismos para resolver sus disputas de forma pacífica. En la antigua Grecia, por ejemplo, se sabe que existían figuras conocidas como "amigables componedores",

quienes intervenían en conflictos laborales y comunitarios buscando soluciones equitativas (Lewicki, Weiss, & Lewin, 1992). De manera similar, en Mesopotamia se han hallado registros que indican la existencia de mediadores encargados de dirimir disputas territoriales y comerciales, y en la antigua China la filosofía y la práctica mediadora se fundamentaban en el ideal de armonía social (Torremorell, 2003). Estas prácticas reflejaban una comprensión de que la resolución de conflictos debía basarse en el diálogo y la razón, en lugar de recurrir a la violencia o la imposición unilateral.

La tradición mediadora no se limitó únicamente a los humanos; estudios de primatología han demostrado que ciertos grupos de primates emplean comportamientos similares a la mediación para resolver disputas y restablecer el orden en la comunidad (De Waal, citado en Redorta, (2011)). Este fenómeno sugiere que la mediación es una respuesta casi universal al conflicto, arraigada en la necesidad de cooperar y de mantener la cohesión social.

### *Evolución de la Mediación Laboral en el Siglo XX*

El siglo XX marcó un punto de inflexión en la historia de la mediación laboral. Durante la Gran Depresión de la década de 1930, los profundos cambios económicos y sociales en Estados Unidos obligaron a repensar la manera en que se gestionaban los conflictos. La crisis económica, que dejó a millones sin empleo y provocó el cierre de fábricas y bancos, evidenció la necesidad de soluciones alternativas que permitieran restablecer el orden social sin recurrir a litigios prolongados y costosos.

La Administración de Herbert Hoover, basada en los principios del laissez faire, no logró enfrentar adecuadamente la crisis. Sin embargo, con la llegada de Franklin D. Roosevelt y el New Deal, se instauraron medidas de intervención estatal que transformaron el panorama económico y social. El New Deal introdujo reformas estructurales destinadas a proteger los derechos de los trabajadores, entre ellas la promulgación de la National Labor Relations Act y la creación del National Labor Relations Board. Estas iniciativas reconocieron la necesidad de mecanismos de resolución de disputas que no solo corrigieran desequilibrios en

las relaciones laborales, sino que también promovieran la negociación colectiva y la mediación como instrumentos de solución (Macho-Gómez, 2014).

### *El Movimiento ADR y la Consolidación de la Mediación*

El resurgimiento de la mediación en el ámbito laboral se intensificó a finales de los años 60 y principios de los 70, en un contexto marcado por luchas sociales y demandas de justicia. La lucha por los derechos civiles y los movimientos obreriles impulsaron el desarrollo de métodos alternativos de resolución de conflictos, que pasaron a ser conocidos bajo el paraguas del «movimiento ADR» (*Alternative Dispute Resolution*). Este movimiento, que tuvo su origen en Estados Unidos, buscaba ofrecer a las partes en conflicto un medio más flexible y colaborativo para resolver sus diferencias, en contraposición al riguroso proceso judicial (Gómez, 2014).

La *Uniform Mediation Act* de 2001, producto de este movimiento, representa uno de los hitos más importantes en la formalización legal de la mediación. Esta normativa ha contribuido a establecer un marco uniforme y ético para la mediación, garantizando la calidad del proceso y la imparcialidad del mediador. Asimismo, la expansión del movimiento ADR trascendió fronteras y se extendió a Europa, donde las prácticas mediadoras fueron adoptadas y adaptadas a los contextos culturales y jurídicos locales (Gómez, 2014).

### *La Mediación Laboral en Europa*

A partir de la década de 1970, la mediación laboral comenzó a tener una presencia significativa en Europa. En países con una fuerte tradición sindical, la mediación se utilizó como herramienta para facilitar la negociación colectiva y resolver conflictos laborales sin recurrir a procesos judiciales que podían prolongar la disputa y deteriorar las relaciones interpersonales. El desarrollo de estándares éticos y procedimientos formales en la mediación europea permitió adaptar esta práctica a las particularidades de los sistemas de derecho continental, generando así un modelo híbrido que combinaba elementos tradicionales con innovaciones propias del movimiento ADR (Macho-Gómez, 2014).

Además de su uso en el ámbito laboral, la mediación ha encontrado aplicaciones en otros sectores, como el familiar, el educativo y el comunitario. El portal de Ei Mediación (s.f.) destaca cómo la práctica mediadora ha evolucionado para responder a una diversidad de necesidades, adaptándose a contextos donde la preservación de las relaciones y la búsqueda de soluciones consensuadas son fundamentales. Por ejemplo, en conflictos familiares, la mediación permite a las partes abordar disputas de manera colaborativa, evitando los efectos negativos de los litigios y promoviendo la armonía a largo plazo.

En este sentido, la mediación se presenta como una herramienta versátil que, a través de su enfoque basado en el diálogo y la cooperación, facilita la resolución de conflictos en entornos donde los métodos tradicionales podrían resultar inadecuados o contraproducentes. La capacidad de la mediación para ser aplicada en distintos contextos subraya su importancia como método integral de resolución de controversias.

#### *Impacto de los Cambios Sociales y Económicos en la Mediación Laboral*

La implementación del New Deal en Estados Unidos no solo transformó la economía del país, sino que también impulsó cambios fundamentales en el ámbito jurídico y social. La adopción de medidas estatales que protegían los derechos laborales y promovían la negociación colectiva sentó las bases para el desarrollo de la mediación laboral. Bajo el influjo del Realismo Jurídico Americano, surgió una visión del Derecho más funcional y social, en la que las normas se adaptaban a las necesidades reales de la sociedad. Este cambio de paradigma fue crucial para la institucionalización de la mediación, permitiendo que se establecieran mecanismos que respondieran de manera efectiva a los conflictos laborales (Gómez, 2014).

#### *Globalización y Nuevos Retos en la Resolución de Conflictos*

La globalización y el avance de las nuevas tecnologías han generado, en las últimas décadas, desafíos adicionales en la resolución de conflictos laborales. La expansión de las relaciones internacionales y la complejidad de las

interacciones en un mercado global han llevado a una mayor necesidad de métodos ágiles y efectivos para resolver disputas. En este contexto, la mediación se destaca por su capacidad de adaptarse a diferentes entornos culturales y jurídicos, ofreciendo soluciones que pueden implementarse de manera rápida y con un impacto positivo en las relaciones interpersonales y empresariales (Macho Gómez, 2014).

Los métodos tradicionales basados en el litigio y el arbitraje, a pesar de seguir siendo relevantes, han demostrado limitaciones en cuanto a costos, tiempos y efectos sobre las relaciones laborales. La mediación, por el contrario, ofrece un enfoque que privilegia el consenso y la transformación de las relaciones, contribuyendo a la creación de un ambiente de trabajo más colaborativo y menos conflictivo.

La mediación laboral, con sus raíces en prácticas ancestrales y su evolución a través de los cambios sociales y económicos del siglo XX, representa hoy en día una herramienta indispensable para la resolución de conflictos en el ámbito laboral. Desde sus orígenes en las antiguas comunidades hasta el surgimiento formal del «movimiento ADR» en Estados Unidos y su expansión a Europa, la mediación ha demostrado ser un método flexible, colaborativo y transformador. La influencia del New Deal y del Realismo Jurídico Americano permitió que la mediación se consolidara como un mecanismo eficaz para proteger los derechos laborales y fomentar la negociación colectiva.

La adaptación de la mediación a múltiples contextos –laboral, familiar, educativo y comunitario– subraya su versatilidad y su capacidad para responder a las necesidades de un mundo globalizado y en constante cambio. En un entorno en el que los métodos tradicionales como el litigio o el arbitraje pueden resultar onerosos y adversariales, la mediación se destaca por su enfoque basado en el diálogo, la confidencialidad y la preservación de las relaciones.

En definitiva, la mediación laboral ha evolucionado de ser una práctica tradicional a convertirse en una disciplina profesional regulada, cuyo impacto va más allá de la simple resolución de disputas. Al fomentar la cooperación y el consenso, la mediación no solo resuelve conflictos inmediatos, sino que también

sienta las bases para relaciones laborales más saludables y un ambiente de trabajo más justo y colaborativo.

## 2.4 De los conflictos laborales en el ámbito universitario

El entorno universitario, en tanto espacio de producción de conocimiento y de interacción entre diversos actores, es también escenario de múltiples tensiones y conflictos laborales. Las relaciones entre profesores, personal administrativo, estudiantes y la administración universitaria se ven sometidas a presiones internas y externas que pueden derivar en desacuerdos sobre aspectos salariales, condiciones laborales, políticas académicas y la dirección estratégica de la institución. Estas disputas, lejos de limitarse a simples diferencias de opinión, tienen un impacto significativo en el ambiente laboral y académico, afectando la productividad, la moral y, en última instancia, la calidad educativa. La gestión efectiva de estos conflictos resulta crucial para garantizar un clima de trabajo y aprendizaje saludable y para preservar la integridad de la comunidad universitaria.

### *Orígenes y Manifestaciones de los Conflictos Laborales en el Ámbito Universitario*

Dentro de una universidad, los conflictos laborales pueden originarse en diversas fuentes. Entre ellos se destacan las disputas salariales o de beneficios, las tensiones en la toma de decisiones administrativas, las diferencias en la implementación de políticas académicas y los desacuerdos en la definición de la dirección estratégica. Además, se pueden observar conflictos interpersonales entre profesores, problemas de comunicación entre departamentos y disputas entre el personal docente y la administración. Estos desencuentros surgen en gran medida por la complejidad de las relaciones laborales en un entorno donde convergen intereses muy distintos y, a menudo, contradictorios.

De acuerdo con Nascimento et al., (2019). En la práctica, los conflictos se manifiestan tanto de manera individual como colectiva. Por ejemplo, un profesor puede sentirse desprotegido ante cambios en la política de evaluación o percibir que las condiciones laborales han empeorado sin una consulta adecuada. De

igual manera, en el nivel colectivo, la falta de participación en la toma de decisiones y la ausencia de mecanismos de resolución interna pueden generar un sentimiento de desunión y desconfianza entre los miembros del cuerpo académico

El contexto universitario actual se caracteriza por transformaciones impulsadas por la globalización, la digitalización y la intensificación del control institucional. Estos cambios han provocado la adopción de nuevas políticas y prácticas que, si bien buscan modernizar la gestión educativa, en ocasiones generan tensiones. La sobrecarga de trabajo, la presión por cumplir indicadores de productividad y la exigencia de resultados inmediatos son factores que contribuyen a la aparición de conflictos. En este sentido, la cultura organizacional de la universidad –en ocasiones jerárquica y centralizadora– puede limitar la participación activa de los docentes y generar un clima de desmotivación y aislamiento (Segura M. A., 2020).

#### *Impactos de los Conflictos en el Ámbito Universitario*

Los conflictos laborales en el entorno universitario tienen repercusiones directas tanto en la calidad de la enseñanza como en el clima interno de la institución. Las disputas prolongadas pueden reducir la productividad y afectar la moral de los profesores, lo que se traduce en un desempeño académico deficiente y en la disminución de la calidad educativa. Además, la persistencia de conflictos sin resolver puede deteriorar las relaciones interpersonales, generando un ambiente de trabajo tenso y conflictivo que impacta negativamente en la colaboración y en el trabajo en equipo.

La investigación realizada en una universidad pública de Mato Grosso reveló que situaciones de deshonestidad, exclusión y presiones excesivas generan altos niveles de estrés y malestar entre los docentes, lo que en algunos casos se manifiesta en problemas de salud física y mental (Nascimento et al., 2019). Estas condiciones, además de afectar la calidad de vida de los profesores, pueden desembocar en el abandono de la profesión y en una alta rotación de personal, perjudicando la estabilidad y el prestigio de la institución.

El manejo inadecuado de los conflictos laborales también tiene consecuencias para la reputación de la universidad. La exposición de disputas internas en medios públicos puede erosionar la imagen institucional y afectar la confianza de estudiantes, padres y otros actores externos. Una cultura de conflicto no gestionado adecuadamente tiende a perpetuar un ambiente de desconfianza y apatía, dificultando la implementación de políticas de mejora y el desarrollo de iniciativas colaborativas.

Asimismo, la ausencia de mecanismos de resolución efectivos puede generar una cultura litigiosa que, en lugar de favorecer el diálogo y el consenso, promueve la confrontación. Este escenario, a la larga, debilita la cohesión interna y limita el potencial innovador y transformador de la institución.

### *Estrategias y Mecanismos para la Resolución de Conflictos Universitarios*

La implementación de políticas y procedimientos claros para la resolución de conflictos es fundamental para mantener un ambiente laboral sano. Las universidades que logran establecer normativas transparentes y mecanismos de participación efectiva logran no solo solucionar los desacuerdos, sino también prevenir su escalada. Entre estas estrategias, la adopción de métodos alternativos de solución de conflictos –como la mediación y la conciliación– se ha mostrado especialmente prometedora.

En este sentido, la formación práctica en solución autónoma del conflicto laboral, basada en técnicas de simulación y role playing, ha permitido a los alumnos del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos adquirir habilidades cruciales para gestionar disputas en el entorno universitario. Estas prácticas, que combinan conocimientos teóricos con ejercicios prácticos, fortalecen la capacidad de negociación, la escucha activa y el manejo de emociones, esenciales para abordar conflictos complejos (Martinez-Pecino, Munduate, Lourdes, & Medina, 2008)

El fomento de una cultura institucional basada en el diálogo, el respeto y la colaboración es otro pilar esencial para la prevención y resolución de conflictos. La participación activa de los profesores en la toma de decisiones y la creación

de espacios de comunicación abierta permiten identificar y abordar los problemas antes de que se conviertan en disputas mayores. La experiencia de simulación realizada en el ámbito universitario ha demostrado que el role playing y otras técnicas participativas pueden ayudar a superar barreras comunicativas y a promover el entendimiento mutuo entre docentes y directivos (Segura C. A., 2018).

Además, la incorporación de programas de formación continua en resolución de conflictos para el personal docente y administrativo contribuye a desarrollar una visión holística de la gestión del conflicto. Estas iniciativas permiten que los futuros egresados no solo se formen en conocimientos técnicos, sino que también adquieran competencias blandas esenciales para mediar en situaciones adversas y para contribuir a la construcción de un ambiente de trabajo más justo y colaborativo.

La innovación en la gestión de conflictos se manifiesta en el uso de herramientas tecnológicas y metodológicas que facilitan la identificación y resolución de disputas. La implementación de simulaciones, mesas de diálogo y técnicas de role playing son ejemplos de cómo las universidades pueden acercar a los estudiantes a situaciones reales de conflicto. Estas herramientas permiten ensayar estrategias de negociación, el análisis de casos y la elaboración de propuestas de acuerdo, lo que fortalece la capacidad de los docentes para enfrentar situaciones reales de conflicto en el ámbito universitario.

La experiencia de formación práctica en solución autónoma del conflicto laboral ha sido valorada positivamente por los participantes, quienes han destacado la importancia de integrar la teoría con la práctica para desarrollar habilidades esenciales como la empatía, la argumentación y el control de la comunicación no verbal. Estas competencias son fundamentales para que, en un futuro, los profesionales universitarios puedan contribuir eficazmente a la resolución de disputas y a la mejora del clima laboral y académico (Nascimento et al., 2019).

La existencia de conflictos laborales en el ámbito universitario es una realidad compleja y multifacética que impacta tanto en la productividad como en

la salud y el bienestar de los actores involucrados. Las tensiones entre profesores, personal administrativo, estudiantes y la administración pueden generar un ambiente de desconfianza y desmotivación, que afecta la calidad educativa y la reputación de la institución.

La adopción de políticas y procedimientos claros, junto con la implementación de mecanismos alternativos de solución de conflictos como la mediación y la conciliación, se presenta como una estrategia efectiva para abordar estas disputas de manera colaborativa y transformadora. La formación práctica a través de simulaciones y role playing ha demostrado ser una herramienta valiosa para dotar a los futuros profesionales de habilidades esenciales para la resolución de conflictos en entornos complejos.

Finalmente, fomentar una cultura de diálogo, participación y respeto es clave para prevenir la escalada de conflictos y para construir un ambiente universitario que promueva la innovación, el bienestar y la justicia social. La integración de experiencias prácticas y la formación continua en resolución de conflictos constituyen pilares fundamentales para que las instituciones universitarias puedan adaptarse a las exigencias del entorno global y ofrecer soluciones que beneficien a toda la comunidad académica.

## 2.5 Actores en el Proceso de Mediación Laboral en las Universidades.

En el proceso de mediación laboral en universidades, intervienen diversos actores clave que desempeñan roles fundamentales para facilitar la resolución de conflictos.

La mediación laboral en las universidades constituye un proceso fundamental para la gestión de conflictos en entornos educativos. Debido a la complejidad y diversidad de los actores que integran la comunidad universitaria –docentes, personal administrativo, estudiantes, representantes sindicales y directivos–, la mediación se ha posicionado como una herramienta eficaz que no solo busca resolver disputas, sino también transformar las relaciones interpersonales y mejorar el clima institucional. Este ensayo tiene como objetivo analizar en profundidad los actores que intervienen en la mediación laboral

universitaria, describiendo sus roles, responsabilidades y la forma en que contribuyen a alcanzar soluciones consensuadas en un entorno en el que la comunicación y la cooperación son vitales.

Las universidades son espacios dinámicos y complejos, en los que confluyen intereses académicos, administrativos y sindicales. Los conflictos laborales en estos entornos pueden derivar en tensiones que afectan tanto la productividad como el ambiente de aprendizaje. Las discrepancias pueden surgir en relación con temas salariales, condiciones de trabajo, políticas académicas o la dirección estratégica de la institución. Estas disputas, si no se gestionan adecuadamente, pueden deteriorar la moral, afectar el desempeño de los docentes y, en última instancia, comprometer la calidad educativa y la reputación institucional (Juárez & Quiroga , 2017).

La necesidad de mecanismos efectivos de resolución de conflictos ha llevado a muchas universidades a incorporar procesos de mediación, que permiten abordar las disputas de manera colaborativa y evitar la judicialización de los problemas. En este sentido, la mediación se erige como un método preventivo y transformador, capaz de generar acuerdos que restaren el diálogo y promuevan una convivencia saludable en el entorno académico.

#### *Actores Clave en el Proceso de Mediación Laboral Universitaria*

El éxito de la mediación depende de la intervención coordinada de diversos actores, cada uno de los cuales desempeña roles específicos y complementarios. A continuación, se analizan en detalle estos actores, integrando aportes teóricos y experiencias prácticas recogidas en investigaciones y documentos recientes.

#### *Mediadores*

Los mediadores son los profesionales encargados de facilitar el diálogo y de asistir a las partes en conflicto para alcanzar un acuerdo. Su rol es fundamental, ya que deben actuar de forma imparcial y neutral, promoviendo la comunicación efectiva y ayudando a las partes a identificar y articular sus intereses subyacentes. Según Juárez y Quiroga (2017), el mediador debe ser visto como

un “facilitador del diálogo” que no impone soluciones, sino que estimula la autogestión de los conflictos.

En el ámbito universitario, los mediadores pueden ser tanto internos como externos. Los mediadores internos son aquellos miembros de la propia institución que, tras recibir formación especializada, asumen la responsabilidad de gestionar las disputas. Estos profesionales, al formar parte de la cultura institucional, tienen la ventaja de conocer las dinámicas y peculiaridades del entorno universitario. Por otro lado, los mediadores externos, contratados de manera puntual o permanente, aportan una perspectiva fresca y objetiva, libre de las influencias y prejuicios internos, lo que puede ser crucial en conflictos especialmente complejos o sensibles (Álamo, García Villaluenga , & FARIÑA RIVERA, 2022).

La formación y las competencias del mediador son esenciales para garantizar un proceso de mediación exitoso. La calidad del mediador se mide no solo en función de su conocimiento técnico, sino también en su capacidad para gestionar emociones, mantener la confidencialidad y asegurar que el proceso se desarrolle en un clima de seguridad y confianza. La literatura especializada destaca la importancia de una formación amplia y continua, que en el caso de la CUEMYC se traduce en programas postgraduales de al menos 200-300 horas, con un enfoque basado en competencias (Rosales Álamo et al., 2022; Juárez & Quiroga, 2017).

### *Empleados y Representantes Sindicales*

En el proceso de mediación, los empleados afectados por el conflicto laboral son actores centrales, ya que sus experiencias y percepciones determinan en gran medida el desarrollo y el resultado del proceso. La participación de representantes sindicales en la mediación es fundamental para asegurar que los intereses de los trabajadores sean debidamente expresados y defendidos. Los representantes sindicales actúan como portavoces de los docentes y del personal, facilitando la comunicación colectiva y garantizando que se tengan en cuenta las demandas y preocupaciones del grupo.

Este rol es especialmente importante en contextos en los que existen relaciones laborales marcadas por desigualdades o desequilibrios de poder. Al participar activamente en la mediación, los representantes sindicales pueden ayudar a nivelar el terreno de negociación, propiciando un diálogo más equitativo. Además, su experiencia en la defensa de los derechos laborales aporta un conocimiento profundo sobre la normativa aplicable, lo que resulta clave para estructurar propuestas de solución realistas y sostenibles (Juárez & Quiroga, 2017).

#### *Administración Universitaria*

La administración universitaria –integrada por directivos, gerentes y líderes institucionales– también desempeña un papel crucial en el proceso de mediación. Su implicación puede ser directa o, alternativamente, delegada en representantes autorizados. La participación de la administración es vital para que las soluciones alcanzadas tengan un impacto real en la estructura y en las políticas de la institución.

Cuando los altos directivos se involucran en la mediación, demuestran un compromiso institucional con la resolución pacífica de los conflictos y con la mejora del ambiente laboral. Su participación favorece la creación de un clima de confianza y de apertura, en el que se reconoce la importancia de la comunicación y del diálogo para el funcionamiento óptimo de la universidad. Además, la administración tiene la capacidad de implementar cambios estructurales y de ajustar las políticas internas de manera que se prevengan futuros conflictos (González, 2015).

#### *Equipo de Talento Humano*

El personal del área de recursos humanos o talento humano en la universidad juega un papel decisivo en la facilitación y asesoría durante el proceso de mediación. Estos profesionales aportan conocimientos especializados en políticas laborales y en técnicas de gestión de conflictos, lo que resulta esencial para orientar a las partes hacia soluciones que sean no solo justas, sino también aplicables en el contexto institucional.

El equipo de talento humano se encarga de coordinar la mediación, de gestionar la comunicación entre las diferentes partes y de ofrecer asesoría técnica que permita contextualizar los problemas en función de la normativa interna y del marco legal vigente. Además, su intervención contribuye a sensibilizar y capacitar a la comunidad universitaria en la importancia de la resolución de conflictos de manera colaborativa, lo que a su vez fomenta una cultura institucional de diálogo y participación (Segura M. A., 2020)

### *Facilitadores Externos*

En algunos casos, la complejidad del conflicto o la falta de recursos internos puede llevar a la universidad a recurrir a facilitadores externos. Estos consultores o expertos en mediación laboral aportan una visión objetiva y especializada, ayudando a clarificar los puntos de disputa y a estructurar el proceso de mediación de manera profesional.

Los facilitadores externos, además de contar con una amplia experiencia en la gestión de conflictos en diversos ámbitos, pueden aportar metodologías innovadoras y técnicas avanzadas de negociación que enriquecen el proceso. Su participación es especialmente valiosa cuando se trata de conflictos que involucran a múltiples actores o que requieren una intervención rápida y eficaz para evitar que la disputa se agrave. La colaboración entre facilitadores externos e internos permite, asimismo, transferir conocimientos y actualizar las prácticas de mediación de la universidad, consolidando un sistema de resolución de conflictos que se ajuste a las exigencias contemporáneas (Juárez & Quiroga, 2017).

La integración de diversos actores en el proceso de mediación laboral en las universidades no solo permite abordar el conflicto desde múltiples perspectivas, sino que también favorece la creación de sinergias. La interacción entre mediadores, empleados, administración, recursos humanos y facilitadores externos posibilita una visión holística del conflicto, en la que cada actor aporta sus conocimientos, experiencias y habilidades. Esta diversidad de aportes es fundamental para identificar las causas subyacentes del conflicto y para desarrollar soluciones integrales que beneficien a todos los implicados.

El enfoque colaborativo y multidisciplinar favorece la generación de acuerdos que no solo resuelven la disputa inmediata, sino que también contribuyen a la transformación de la cultura institucional. Una universidad que promueve la mediación y el diálogo como medios de resolución de conflictos fortalece la cohesión interna, mejora la calidad de la convivencia y, a largo plazo, se posiciona como una institución innovadora y socialmente responsable (Rosales Álamo et al., 2022).

#### *Desafíos en la Coordinación y Formación de Actores*

No obstante, la participación de múltiples actores en la mediación universitaria también implica ciertos desafíos. Uno de los principales es la coordinación efectiva entre los distintos actores, cada uno con sus propias agendas, intereses y niveles de formación. La necesidad de contar con mediadores y facilitadores altamente capacitados es esencial para garantizar que el proceso se desarrolle de manera coherente y que las soluciones alcanzadas sean sostenibles a largo plazo.

Otro reto importante es la formación continua. La experiencia de simulación y el role playing, como parte de la formación práctica en solución autónoma del conflicto, demuestran que el aprendizaje basado en competencias es fundamental para el éxito de la mediación. Es indispensable que tanto el personal interno como los futuros mediadores externos reciban una formación especializada y actualizada, acorde a los estándares internacionales y a las necesidades específicas del entorno universitario (Giménez González, 2014; Juárez & Quiroga, 2017).

La participación activa y coordinada de todos estos actores tiene un impacto positivo directo en la cultura de la universidad. Cuando la mediación se implementa de manera efectiva, se fomenta un ambiente de diálogo, respeto y colaboración, que puede repercutir en la disminución de la judicialización de los conflictos y en la mejora de la convivencia. La implementación de políticas de resolución de conflictos que involucren a mediadores internos, representantes sindicales, administradores y expertos en recursos humanos, fortalece el tejido

social de la universidad y promueve una cultura de paz y de gestión colaborativa de las disputas.

Además, el involucramiento de facilitadores externos contribuye a la actualización y diversificación de las estrategias de mediación, aportando metodologías y técnicas que pueden ser adaptadas a los desafíos específicos del entorno universitario. La interacción entre estos actores permite no solo resolver conflictos existentes, sino también prevenir la aparición de nuevas disputas, generando un ciclo virtuoso de mejora continua en la convivencia y en la gestión institucional.

La mediación laboral en el ámbito universitario es un proceso complejo y multifacético, en el que convergen diversos actores que, de forma coordinada, tienen la capacidad de transformar la resolución de conflictos. Los mediadores, empleados y representantes sindicales, la administración universitaria, el equipo de talento humano y los facilitadores externos conforman una red de colaboración que permite abordar las disputas de manera integral y efectiva.

La participación activa de estos actores no solo favorece la resolución de conflictos, sino que también tiene un impacto transformador en la cultura institucional. La creación de un ambiente basado en el diálogo, la formación continua en resolución de conflictos y el uso de metodologías innovadoras, como el role playing y las simulaciones prácticas, son herramientas fundamentales para mejorar la convivencia y la calidad de vida en las universidades.

No obstante, la implementación de estos procesos requiere de una coordinación eficaz y de una inversión en formación que asegure el desarrollo de competencias adecuadas en todos los actores involucrados. Solo así se podrá garantizar que la mediación no se limite a ser un mero procedimiento, sino que se convierta en una herramienta poderosa para fomentar la participación, la justicia y la transformación social dentro de la comunidad universitaria.

### **CAPITULO III. Marco Legal y Normativo de la Mediación Laboral en Universidades**

La mediación laboral en las universidades del Ecuador se ha consolidado en los últimos años como un mecanismo alternativo para la resolución de conflictos, respondiendo a la necesidad de evitar procesos judiciales prolongados y costosos. Este sistema se apoya en el marco normativo vigente y en una evolución histórica y social que ha permitido integrar los principios de conciliación y negociación en el ámbito laboral universitario.

En un contexto marcado por la creciente demanda de soluciones rápidas y efectivas a conflictos internos, la mediación laboral se ha convertido en una herramienta fundamental para promover el diálogo y el entendimiento entre las partes involucradas. Este mecanismo no solo busca resolver controversias de manera expedita, sino que también fomenta la construcción de acuerdos que fortalecen la cultura institucional y mejoran el clima laboral, al evitar la judicialización de disputas que a menudo generan procesos costosos y desgastantes para todas las partes.

La implementación de la mediación se sustenta en una base normativa robusta, compuesta por la legislación laboral ecuatoriana y las políticas internas de las universidades. Estas normativas han evolucionado en paralelo con los cambios socioeconómicos y culturales del país, reflejando una transformación en la forma de abordar las relaciones laborales. Así, la mediación se alinea con los principios de conciliación y negociación, ofreciendo soluciones integrales que no solo atienden el conflicto en sí, sino que también abordan sus causas subyacentes (Montalvo-Ramos & López, 2024).

Además, el auge de la mediación laboral en el ámbito universitario responde a la necesidad de adaptar las estrategias de resolución de conflictos a un entorno cada vez más complejo y diverso, donde conviven múltiples perfiles y se presentan desafíos específicos en la gestión de las relaciones institucionales. Este enfoque preventivo y participativo facilita la comunicación y la colaboración entre empleados y directivos, permitiendo la construcción de un ambiente de trabajo más inclusivo y productivo. Al mismo tiempo, potencia el desarrollo de

competencias comunicativas y de resolución pacífica de diferencias, lo que resulta crucial para la consolidación de una cultura de paz y equidad en el sector educativo (Guamani-Toapanta, 2024).

### 3.1 Historia del Derecho Laboral en Ecuador

El desarrollo del derecho laboral en Ecuador ha estado marcado por transformaciones históricas que reflejan las condiciones políticas, económicas y sociales del país. En la época precolonial, las comunidades indígenas se regían por sistemas basados en el trabajo colectivo y la reciprocidad, principios que aseguraban la cohesión social y el reparto equitativo de las labores. Con la colonización se impusieron regímenes de trabajo forzado –como la encomienda y la mita– que explotaron a la población nativa y dejaron un legado de desigualdad que perduró tras la independencia en 1830 (Vasco, Torres Navarrete, & Jaramillo, 2018).

La Revolución Juliana de 1925 supuso un punto de inflexión en la historia laboral ecuatoriana, al impulsar reformas orientadas a modernizar el Estado y promover la justicia social. La promulgación del Código del Trabajo en 1938 fue un hito fundamental, ya que estableció derechos básicos como la jornada laboral de ocho horas, el salario mínimo y la protección de la negociación colectiva, fortaleciendo la organización sindical (Trujillo, 2024). Durante las décadas de 1980 y 1990, Ecuador adoptó políticas neoliberales que introdujeron modalidades de contratación más flexibles y redujeron ciertas protecciones laborales para fomentar la competitividad y atraer inversiones.

La Constitución de 2008 representó un cambio paradigmático, al reconocer el trabajo como un derecho y deber social, prohibir la discriminación y valorar el trabajo no remunerado, impulsando además la economía solidaria y el fortalecimiento de los mecanismos de seguridad social (Ecuador R. d., 2008). No obstante, casos recientes, como el fallo de la Corte Constitucional que evidenció prácticas de esclavitud moderna en algunas haciendas, muestran que aún existen desafíos para garantizar condiciones laborales dignas (País, 2024). En conjunto, la historia del derecho laboral en Ecuador es una narrativa de lucha,

adaptación y búsqueda de equidad, reflejada en la evolución de las normas y la creación de mecanismos alternativos de resolución de conflictos.

### *La Mediación Laboral en el Ámbito Universitario*

Dentro del sector de educación superior, la mediación laboral se ha configurado como una herramienta estratégica para abordar y solucionar conflictos internos de manera oportuna y eficiente. Las universidades ecuatorianas han adoptado este mecanismo para favorecer el diálogo y evitar la judicialización de disputas que, además de afectar el clima laboral, entorpecen el normal desarrollo de las actividades académicas y administrativas. El marco normativo que regula la mediación laboral en este sector se articula a partir de la legislación nacional en materia laboral y de educación, complementado con reglamentos y políticas internas propias de cada institución (Trujillo, 2024).

Además, se han promovido programas de capacitación en técnicas de resolución de conflictos y la implementación de protocolos de mediación, tanto por organismos gubernamentales como por entidades académicas, en un esfuerzo por consolidar una cultura de diálogo y prevención de conflictos en el ámbito universitario (Montalvo-Ramos & López, 2024). Estas iniciativas buscan no solo solucionar problemas existentes, sino también prevenir la escalada de futuros conflictos mediante el fomento de una cultura organizacional basada en la cooperación y el respeto mutuo.

### *Avances y Retos del Marco Normativo*

El desarrollo de programas de mediación en las universidades ha registrado avances significativos en la última década, evidenciados en el diseño de protocolos y en el establecimiento de centros de mediación que actúan como herramientas de intervención temprana en conflictos laborales. Esto ha permitido reducir la dependencia de los tribunales y mejorar la eficiencia en la gestión de disputas. Sin embargo, persisten desafíos como la necesidad de actualizar las normativas, garantizar la formación continua de los mediadores y adaptar los mecanismos a la diversidad de situaciones y perfiles laborales presentes en el sector universitario (Suárez, 2016).

Uno de los retos principales es lograr una mayor integración entre la legislación laboral y las políticas internas universitarias, de modo que los procesos de mediación se articulen de forma coherente con el resto del marco normativo. Además, se requiere fortalecer la supervisión y evaluación de estos mecanismos para asegurar su eficacia y promover la rendición de cuentas en la administración de la justicia laboral interna.

### 3.2 Legislación Nacional e Internacional

La legislación sobre mediación laboral en las universidades se fundamenta en un conjunto de normas que buscan promover ambientes de trabajo justos, equitativos y armónicos, tanto a nivel nacional como internacional. En Ecuador, este marco normativo ha experimentado importantes avances en las últimas décadas, integrándose a la Constitución de 2008 y a diversas normativas especializadas que impulsan la resolución pacífica de conflictos en el ámbito laboral universitario (República del Ecuador, 2008). Por ejemplo, el Ministerio de Trabajo ha desarrollado directrices que promueven la mediación en los centros de educación superior para evitar la judicialización de disputas, facilitando mecanismos de diálogo y negociación entre las partes involucradas (Ecuador., 2019).

En el contexto ecuatoriano, la mediación laboral se ha visto reforzada con reformas orientadas a modernizar las relaciones laborales y a incorporar métodos alternativos de resolución de conflictos en instituciones públicas y privadas. Estas reformas han sido acompañadas de programas de capacitación y de la implementación de protocolos internos en diversas universidades, que han permitido integrar prácticas de conciliación en la gestión de los conflictos laborales (Ramírez, 2020).

A nivel internacional, diversos países han adoptado marcos legales que enfatizan la mediación como herramienta fundamental para la resolución de conflictos en el ámbito laboral. En España, por ejemplo, la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles establece un marco regulador que incentiva la utilización de la mediación en conflictos laborales, promoviendo el diálogo entre las partes y facilitando la reconstrucción de relaciones laborales

(Diputados, Ley 5/2012, de 6 de julio, de Mediación en Asuntos Civiles y Mercantiles. , 2012). Este enfoque se ha trasladado también al sector universitario, donde algunas instituciones han adoptado políticas internas basadas en dichos principios.

En Estados Unidos, la mediación en el ámbito laboral ha sido promovida tanto por políticas federales como por regulaciones estatales. La adopción de prácticas de resolución alternativa de disputas (ADR) ha permitido a las organizaciones gestionar conflictos de manera más eficiente y menos costosa, reduciendo el tiempo y los recursos que se destinan a procesos judiciales (ABA, 2017). De forma similar, en el Reino Unido, organismos como ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service) han establecido directrices y ofrecen servicios de mediación que se han convertido en referencia para la solución de disputas laborales en el sector público y privado, lo que ha repercutido en el fortalecimiento de la mediación en las universidades.

Estos ejemplos internacionales evidencian que, independientemente del país, el objetivo central es construir mecanismos legales y normativos que permitan abordar los conflictos laborales a través del diálogo y la negociación, en lugar de recurrir a procesos contenciosos. La experiencia ecuatoriana se enriquece con estos enfoques internacionales, pues permite adaptar y mejorar las prácticas de mediación dentro de las universidades, garantizando así un ambiente de trabajo más inclusivo y participativo.

### 3.2.1 Marco Legal Ecuatoriano

En Ecuador, el marco jurídico que regula la mediación de conflictos laborales en las universidades constituye una base sólida para la promoción de la justicia social, la estabilidad laboral y la construcción de ambientes educativos armoniosos. Este sistema normativo no solo se deriva de la evolución histórica del derecho laboral en el país, sino que también incorpora avances en materia de educación y en la adopción de mecanismos alternativos de resolución de disputas. La integración de estos instrumentos legales ha permitido que las instituciones de educación superior adopten prácticas de conciliación y

negociación que evitan la judicialización de conflictos, reduciendo costos y fortaleciendo el clima organizacional.

#### *La Constitución de la República del Ecuador (2008)*

La Constitución de 2008 es el pilar fundamental del ordenamiento jurídico ecuatoriano y establece los principios y derechos básicos que orientan la actuación del Estado en materia laboral. En el artículo 33 se reconoce el derecho de los trabajadores a la estabilidad en el empleo, a un trato justo y a la protección contra el despido arbitrario. Aunque este cuerpo normativo no menciona de forma explícita la mediación laboral, sienta las bases para un proceso de resolución de conflictos mediante la promoción de la negociación colectiva y el diálogo social. En este sentido, el artículo 329 señala que "el Estado promoverá el diálogo social como mecanismo para la solución de los conflictos laborales", lo cual se traduce en una invitación a que tanto empleadores como trabajadores, incluidos los integrantes de las instituciones universitarias, adopten mecanismos alternativos que faciliten la resolución pacífica de sus diferencias (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

Esta disposición constitucional no solo garantiza derechos, sino que también genera una responsabilidad estatal en la promoción de prácticas de resolución de conflictos, incentivando a las universidades a establecer políticas internas que fomenten la mediación como herramienta de prevención y solución de disputas. La interpretación de estos artículos ha sido objeto de estudios y análisis que destacan la importancia de crear un ambiente laboral en el que el diálogo sea el medio principal para resolver desacuerdos, lo que se refleja en la actualización de normativas y en la formación de mediadores dentro de las instituciones educativas.

#### *Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010)*

La Ley Orgánica de Educación Superior, promulgada en 2010, constituye otro pilar fundamental en el marco legal ecuatoriano, ya que regula las relaciones laborales dentro de las universidades. Esta ley establece que las instituciones de educación superior deben garantizar un ambiente de trabajo basado en la

armonía, el respeto mutuo y la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria. Aunque la LOES no menciona de manera explícita la mediación laboral, su énfasis en la resolución interna de conflictos y en la promoción del diálogo permite que las universidades adopten mecanismos de conciliación como parte de sus políticas institucionales (Ecuador A. N., Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), 2010).

En este sentido, la LOES fomenta la creación de comités y protocolos internos que faciliten la negociación entre docentes, administrativos y directivos, permitiendo la solución de disputas de manera interna y evitando así procesos judiciales largos y costosos. Diversos estudios han señalado que la implementación de estos mecanismos ha contribuido a mejorar el clima laboral y a fortalecer la imagen institucional de las universidades, al promover una cultura de resolución pacífica y colaborativa de los conflictos (Guamani-Toapanta, 2024). Además, la LOES incentiva la capacitación de los funcionarios en técnicas de mediación, lo que ha llevado a la formación de especialistas en resolución de conflictos dentro del ámbito universitario.

### *El Código del Trabajo*

El Código del Trabajo ecuatoriano es otro instrumento legal que ofrece un marco normativo para la mediación laboral. En su artículo 487, el Código establece que el Ministerio de Trabajo puede intervenir en los conflictos laborales mediante mecanismos de conciliación y arbitraje, reconociéndolos como formas válidas de resolución de disputas. Aunque este artículo se orienta primordialmente al sector privado, los principios establecidos han sido adoptados en forma análoga por las instituciones universitarias para mediar en conflictos internos (NACIONAL, 2022).

El uso de la conciliación y el arbitraje en el Código del Trabajo representa una estrategia para evitar la judicialización de conflictos, promoviendo la búsqueda de soluciones a través del diálogo y la negociación. En el ámbito universitario, esta disposición ha sido interpretada como un incentivo para la creación de oficinas de mediación que actúan de forma preventiva, permitiendo a las partes resolver sus diferencias de manera oportuna y eficiente. Esta

herramienta legal es fundamental para garantizar que los conflictos laborales no se conviertan en procesos contenciosos que afecten la continuidad académica y administrativa de las universidades.

#### *Normativa Internacional: El Rol de la OIT*

Ecuador, como miembro activo de la comunidad internacional, se rige también por diversos convenios y normativas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que tienen un impacto directo en la gestión de conflictos laborales en el país. Uno de los convenios más relevantes es el Convenio 154 sobre la Negociación Colectiva, adoptado en 1981. Este convenio reconoce el derecho de los trabajadores a participar en la negociación de sus condiciones laborales de forma libre y sin interferencias externas, promoviendo la creación de mecanismos que faciliten el diálogo y la resolución de conflictos (OIT, Convenio 154 sobre la Negociación Colectiva. , 1981).

El Convenio 154 es esencial para la mediación en el ámbito universitario, ya que impulsa a las instituciones a desarrollar políticas internas que incluyan la negociación colectiva y la mediación como instrumentos para la resolución de disputas. A través de la negociación colectiva, las universidades pueden establecer acuerdos que definan los procedimientos y comités de mediación, integrando de manera formal estas prácticas en su estructura organizacional.

Otro convenio importante es el Convenio 158 sobre la Terminación de la Relación de Trabajo, adoptado en 1982. Este convenio establece que los despidos deben fundamentarse en razones objetivas y justas, lo que refuerza la necesidad de que las disputas relacionadas con la terminación del contrato laboral sean resueltas de manera equitativa. Aunque el Convenio 158 no se centra exclusivamente en la mediación, sus disposiciones abren la puerta a utilizar la mediación como un mecanismo para evitar despidos arbitrarios y para gestionar conflictos laborales de forma integral (OIT, 1982).

La incorporación de estos convenios internacionales al marco normativo ecuatoriano ha permitido que el país avance hacia una mayor protección de los derechos laborales, a la vez que promueve el uso de métodos alternativos de

resolución de conflictos. La influencia de la OIT se refleja en la adopción de políticas que buscan crear ambientes laborales más justos y equitativos, en los cuales la mediación se convierte en una herramienta clave para la prevención y solución de disputas.

### *Ejemplos y Aplicación Práctica*

En la práctica, diversas universidades en Ecuador han implementado mecanismos de mediación laboral basados en el marco legal descrito. Por ejemplo, algunas instituciones públicas han desarrollado oficinas de mediación que actúan como espacios de diálogo para resolver conflictos entre docentes y administrativos. Estas oficinas, fundamentadas en la normativa de la LOES y el Código del Trabajo, han logrado reducir la incidencia de huelgas y paros, contribuyendo a mantener un ambiente de trabajo estable y armónico (Ecuador A. N., Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), 2010).

Además, la influencia de la normativa internacional se ha evidenciado en la adopción de prácticas de negociación colectiva en universidades privadas, que han establecido convenios internos inspirados en el Convenio 154 de la OIT. Estas iniciativas han permitido que las partes involucradas definan de manera conjunta las condiciones de trabajo y los procedimientos de mediación, reforzando así la autonomía y la capacidad de autorregulación de las instituciones educativas.

La implementación de estos mecanismos no solo responde a una exigencia legal, sino que también se inscribe en una tendencia global de modernización de las relaciones laborales, en la que se privilegia el diálogo y la negociación sobre la confrontación y el litigio. Este cambio de paradigma ha sido reconocido por diversos organismos internacionales y ha servido de modelo para la elaboración de políticas públicas en Ecuador, orientadas a fortalecer la resolución pacífica de conflictos en el ámbito laboral.

El marco legal ecuatoriano para la mediación laboral en las universidades es robusto y está en constante evolución. Desde la Constitución de 2008, pasando por la Ley Orgánica de Educación Superior y el Código del Trabajo,

hasta la incorporación de normativas internacionales de la OIT, el sistema jurídico ecuatoriano ha establecido los cimientos para promover una cultura de diálogo y negociación en el ámbito laboral. La integración de estos instrumentos legales ha permitido que las universidades adopten mecanismos de mediación que no solo resuelven conflictos de manera eficiente, sino que también contribuyen a la construcción de un ambiente laboral más justo y armónico, adaptado a los desafíos y necesidades del contexto educativo actual.

### 3.2.2 Experiencias Internacionales y Legislaciones Comparadas

La adopción de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, entre los que destaca la mediación laboral, ha sido una tendencia global que ha impactado de forma significativa la manera en que se gestionan las disputas laborales en el ámbito universitario. Diversos países han desarrollado marcos legales y políticas que facilitan la implementación de procesos de mediación, con el objetivo de promover un ambiente de trabajo más justo, eficiente y armónico. A continuación, se presentan algunos ejemplos de legislaciones y experiencias internacionales relevantes, que ofrecen un contraste y una fuente de aprendizaje para la consolidación de estos mecanismos en otros contextos, como el ecuatoriano.

#### *España: Ley de Mediación, Arbitraje y Conciliación*

En España, la Ley 5/2012, de 6 de julio, de Mediación en Asuntos Civiles y Mercantiles, establece un marco legal robusto que incentiva el uso de la mediación como un medio alternativo de resolución de conflictos, tanto en el ámbito civil como en el laboral. Esta normativa reconoce el valor de la mediación para alcanzar soluciones consensuadas, evitando la prolongación de litigios y el desgaste que generan los procesos judiciales tradicionales.

En el contexto universitario, esta ley ha sido interpretada de forma amplia, permitiendo que tanto sindicatos como instituciones de educación superior designen mediadores profesionales para intervenir en disputas relacionadas con condiciones laborales, despidos, y cuestiones inherentes a la gestión académica.

La experiencia en España evidencia que la mediación no solo contribuye a resolver conflictos de manera eficiente, sino que también fortalece la cultura de diálogo y negociación dentro de las organizaciones (Diputados, Congreso de los Diputados , 2012). Por ejemplo, varias universidades públicas y privadas han establecido protocolos de mediación internos que han permitido reducir el número de huelgas y reclamaciones judiciales, al tiempo que se fomenta un ambiente laboral colaborativo y participativo.

#### *Argentina: Ley Nacional de Mediación y Conciliación*

Argentina ha sido pionera en el desarrollo de mecanismos de mediación obligatoria en el ámbito laboral a través de la Ley 24.573 de Mediación y Conciliación, promulgada en 1995. Esta ley establece procedimientos claros para la aplicación de la mediación en conflictos laborales, incluyendo aquellos que afectan al sector académico.

El modelo argentino se basa en la conformación de comités de mediación integrados por mediadores profesionales y representantes de los trabajadores, quienes tienen la tarea de facilitar el diálogo y la negociación entre las partes en conflicto. En las universidades argentinas, donde los sindicatos tienen una fuerte incidencia, esta normativa ha permitido la resolución temprana de disputas laborales, evitando que los conflictos se agraven y se conviertan en litigios costosos. La aplicación de la ley ha sido reconocida por su capacidad para fomentar acuerdos satisfactorios y contribuir a la estabilidad y armonía en el ambiente educativo (DiputadosNacionales, 1995).

#### *Estados Unidos: Resolución de Conflictos Laborales en el Ámbito Académico*

En Estados Unidos, el enfoque hacia la mediación en conflictos laborales universitarios se ha desarrollado a través de un entramado de normativas federales y estatales. Aunque no existe una ley federal exclusiva que regule la mediación laboral en el sector académico, la existencia de la Federal Mediation and Conciliation Service (FMCS) es fundamental para promover y facilitar la resolución de disputas mediante métodos alternativos.

Esta agencia federal ofrece servicios de mediación en conflictos laborales en diversos sectores, incluidos los universitarios, y actúa como un puente entre las partes para alcanzar soluciones consensuadas. Un ejemplo notable se observa en la Universidad de California, donde la mediación se ha utilizado ampliamente para resolver disputas entre profesores, administrativos y directivos. Los procesos de mediación han permitido abordar cuestiones relacionadas con salarios, beneficios y condiciones de trabajo, evitando así huelgas y facilitando un ambiente de trabajo más cooperativo (Parker, 2018). La experiencia en Estados Unidos demuestra que la mediación, al ser parte de un modelo de negociación y conciliación, reduce significativamente la necesidad de recurrir a procesos judiciales largos y costosos, y se considera un modelo a seguir en diversas instituciones de educación superior.

#### *Australia: Ley de Mediación en Conflictos Laborales en la Educación Superior*

Australia cuenta con un marco legal que promueve activamente la mediación en conflictos laborales, y su aplicación en el ámbito educativo ha sido ejemplar. La Fair Work Act 2009 es la normativa principal que regula los derechos y obligaciones laborales en Australia, estableciendo la mediación como un método primordial para la resolución de disputas. (Creighton y Stewart, 2020).

El Fair Work Commission (FWC) es el organismo encargado de facilitar procesos de mediación y conciliación en el sector laboral, abarcando tanto el ámbito privado como el público. En universidades de alto prestigio, como la Universidad Nacional de Australia (ANU), se han utilizado procesos de mediación para resolver conflictos laborales significativos. Un caso destacado involucra a profesores que demandaban mejoras salariales y condiciones laborales más favorables. En lugar de recurrir a una huelga masiva, la universidad, junto con los sindicatos, optó por la mediación facilitada por la FWC, lo que resultó en acuerdos satisfactorios y en una mejora notable en la relación entre los empleados y la dirección universitaria (Commission, 2022). La experiencia australiana subraya que la mediación, respaldada por un sólido

marco normativo, puede ser decisiva para mantener la continuidad académica y fortalecer la colaboración interna en las instituciones educativas.

### *Marco Normativo Nacional: Ecuador y su Convergencia con Normativas Internacionales*

En el contexto ecuatoriano, la mediación laboral se encuentra respaldada por un marco normativo que se origina en la Constitución de la República del Ecuador (Ecuador A. N., 2008) y se complementa con leyes específicas, como la Ley de Arbitraje y Mediación (LOAM, 1997) y la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010).

La Constitución de 2008, en su artículo 190, establece la validez de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, mientras que el artículo 326 garantiza derechos fundamentales como la estabilidad laboral, el trato justo y la igualdad en el entorno de trabajo (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008). Estos principios son esenciales para el funcionamiento de la mediación, ya que promueven un ambiente donde el diálogo y la negociación son herramientas prioritarias para la solución de disputas.

Por otro lado, la Ley de Arbitraje y Mediación (LOAM, 1997) detalla los procedimientos que deben seguirse en los procesos de mediación, estableciendo la necesidad de que los mediadores cuenten con certificaciones oficiales y que se garantice la confidencialidad y neutralidad de los procesos. Esta normativa crea un entorno de confianza para las partes y sienta las bases para que las universidades adopten mecanismos internos de mediación que contribuyan a resolver conflictos sin recurrir a la vía judicial (Asamblea Nacional, 1997).

La LOES (2010), aunque no regula directamente la mediación laboral, establece que las universidades deben asegurar un ambiente laboral basado en el respeto y la armonía. Esto facilita la creación de reglamentos internos que

incluyen la mediación como una herramienta para resolver disputas laborales y promover la convivencia institucional.

### *Tratados Internacionales y Compromisos Multilaterales*

El compromiso de Ecuador con la promoción de métodos alternativos de resolución de conflictos también se refleja en su adhesión a tratados internacionales, en particular a los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

El Convenio 154 sobre la Negociación Colectiva (OIT, 1981) es uno de los instrumentos más relevantes, ya que establece el derecho de los trabajadores a participar en la negociación de sus condiciones laborales de forma libre y sin interferencias, promoviendo la creación de mecanismos que faciliten el diálogo social. Este convenio influye directamente en la forma en que las universidades ecuatorianas pueden implementar políticas internas de mediación y negociación colectiva, fomentando acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas.

Asimismo, el Convenio 98, relacionado con el derecho de sindicación y la negociación colectiva, ofrece garantías adicionales para que los trabajadores se organicen y participen en procesos de diálogo, lo que es particularmente relevante en el ámbito universitario, donde los sindicatos desempeñan un papel fundamental en la defensa de los derechos laborales (OIT, 1994). Estos tratados internacionales no solo fortalecen el marco legal interno, sino que también proporcionan estándares y mejores prácticas que han sido adoptados por otros países y que sirven de modelo para el desarrollo de políticas públicas en Ecuador.

La revisión de las experiencias internacionales y las legislaciones comparadas en materia de mediación laboral demuestra que existen modelos efectivos que promueven el diálogo, la negociación y la conciliación en el ámbito laboral, y que pueden ser adaptados al contexto universitario. Países como España, Argentina, Estados Unidos y Australia han desarrollado marcos

normativos sólidos que facilitan la resolución de conflictos sin recurrir a la judicialización, y han demostrado que estos mecanismos contribuyen a crear ambientes laborales más estables y armónicos.

Ecuador, por su parte, cuenta con un marco normativo en constante evolución, que se apoya en la Constitución, leyes específicas como la LOAM y la LOES, y en compromisos internacionales que fortalecen los derechos laborales y la promoción de la mediación. La convergencia de estos instrumentos permite a las universidades ecuatorianas implementar procesos de mediación que no solo resuelven disputas, sino que también promueven la justicia social y la cohesión institucional, ofreciendo una alternativa viable y eficaz frente a los procesos judiciales tradicionales.

### 3.3 Reglamentos y Políticas Universitarias en el Ecuador

En el contexto universitario ecuatoriano, la gestión de las relaciones laborales se ha transformado en una prioridad para las instituciones de educación superior. La implementación de políticas y reglamentos internos orientados a la mediación de conflictos laborales se ha consolidado como una estrategia fundamental para resolver disputas de manera rápida y eficiente, evitando la judicialización de los conflictos y favoreciendo un ambiente de trabajo colaborativo.

#### *Desarrollo de Reglamentos Internos de Trabajo*

La mayoría de las universidades, tanto públicas como privadas, han reconocido la importancia de contar con normas internas que regulen las relaciones laborales y que integren mecanismos alternativos de resolución de conflictos. Estos reglamentos se han diseñado para ser aplicados de forma inmediata y preventiva, permitiendo que los desacuerdos entre personal académico, administrativo y directivo se resuelvan a través del diálogo y la negociación.

Por ejemplo, la Universidad Central del Ecuador (UCE) ha desarrollado un reglamento que establece procedimientos claros de conciliación y mediación, este reglamento dispone que, ante cualquier diferencia o conflicto, las partes

deben recurrir primero a un proceso de conciliación facilitado por la Oficina de Gestión del Talento Humano. Esta oficina, junto con un equipo especializado en mediación, actúa como intermediario imparcial para lograr acuerdos que eviten que el conflicto se eleve a instancias judiciales. La UCE ha logrado, a través de este mecanismo, una notable reducción en el número de litigios laborales, lo que ha contribuido a mejorar el clima interno y la productividad de la institución.

En la Universidad San Francisco de Quito (USFQ), se ha establecido un protocolo interno denominado "Resolución de Conflictos Laborales", el cual contempla una serie de pasos progresivos para abordar y solucionar disputas. Este protocolo inicia con una instancia de diálogo directo entre las partes, facilitado por mediadores profesionales capacitados en técnicas de resolución de conflictos. Si la primera instancia no resulta exitosa, se activa un comité de conciliación compuesto por representantes de diferentes sectores de la universidad, incluyendo docentes, personal administrativo y autoridades.

Otra experiencia destacada es la de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), que ha implementado su propio Reglamento de Resolución de Conflictos Laborales. Este documento normativo establece que, ante cualquier conflicto entre el personal docente y administrativo, se debe iniciar un proceso de mediación que busque soluciones mutuamente satisfactorias. La PUCE ha creado una Unidad de Resolución de Conflictos, integrada por abogados y mediadores profesionales, encargada de coordinar el proceso y garantizar que las partes tengan un espacio seguro y confidencial para expresar sus diferencias.

La Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) es otro ejemplo relevante. La UTPL cuenta con un protocolo de mediación que forma parte integral de su reglamento interno de trabajo. Este protocolo establece que cualquier conflicto entre los empleados debe ser gestionado mediante un proceso de mediación previo a la intervención de instancias externas o judiciales. La UTPL ha establecido una Oficina de Resolución de Conflictos Laborales, la cual ofrece un espacio neutral y accesible para que las partes puedan dialogar, explorar alternativas y llegar a acuerdos de manera equitativa. Esta política ha contribuido a reducir significativamente los litigios laborales y a promover un ambiente laboral positivo y colaborativo.

## *Impacto de las Políticas Internas en la Cultura Universitaria*

La adopción de reglamentos y políticas de mediación no solo se traduce en la resolución eficiente de conflictos, sino que también tiene un impacto profundo en la cultura organizacional de las universidades. Estas políticas fomentan una actitud proactiva en la gestión de las relaciones laborales, incentivando la comunicación abierta y la participación activa de todos los actores involucrados. Al establecer procesos claros y accesibles, se promueve la prevención de conflictos y se reduce la probabilidad de que las disputas escalen a niveles que afecten la continuidad de las actividades académicas y administrativas.

La implementación de estos mecanismos ha permitido que las universidades se conviertan en modelos de convivencia y estabilidad laboral, donde el diálogo y la negociación se valoran como herramientas esenciales para el fortalecimiento de la comunidad. La existencia de oficinas de recursos humanos especializadas en mediación y la formación continua en técnicas de resolución de conflictos son elementos clave que han impulsado estos cambios. En este sentido, las políticas internas de mediación actúan como catalizadores para la construcción de ambientes laborales más justos y equitativos, en los que se prioriza el bienestar colectivo sobre los intereses individuales.

### 3.4 Derechos y Responsabilidades de las Partes

El éxito de los procesos de mediación laboral en el ámbito universitario depende en gran medida de que tanto los empleados como los empleadores conozcan y respeten sus derechos y responsabilidades. La mediación se erige como un proceso colaborativo en el que se busca restaurar y mejorar las relaciones laborales, y para ello es fundamental que ambas partes actúen de buena fe y con total transparencia.

#### *Derechos de los Empleados*

Los empleados tienen el derecho fundamental a ser escuchados en un ambiente imparcial y a participar activamente en el proceso de mediación. Este derecho se fundamenta en la normativa interna de las universidades, así como en la legislación nacional, como la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)

y la Constitución de la República del Ecuador, que garantizan la estabilidad laboral y el trato justo (República del Ecuador, 2008). Entre los derechos específicos de los empleados se destacan:

- **Derecho a la participación:** Los empleados tienen el derecho de participar en el proceso de mediación y de expresar sus puntos de vista sin temor a represalias. Este derecho es esencial para que el proceso sea inclusivo y permita la construcción de soluciones consensuadas (INISEG, 2025).
- **Derecho a un proceso imparcial:** La confidencialidad y la neutralidad son pilares del proceso de mediación. Los empleados deben contar con un mediador profesional que garantice que el proceso se lleve a cabo de manera equitativa y sin favoritismos.
- **Derecho a la estabilidad laboral:** De acuerdo con lo establecido en la LOES y la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), los empleados tienen el derecho a disfrutar de condiciones laborales estables y a recibir un trato que respete su integridad y dignidad.

Estos derechos permiten que los empleados se sientan valorados y protegidos dentro del proceso de mediación, lo que a su vez favorece una mayor disposición para llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes.

### *Responsabilidades de los Empleadores*

Por su parte, las universidades, como empleadoras, tienen la responsabilidad de crear y mantener un ambiente laboral propicio para la resolución pacífica de conflictos. Entre las principales responsabilidades de los empleadores se encuentran:

- Garantizar un ambiente de trabajo justo: Las instituciones deben velar por el cumplimiento de los derechos laborales establecidos en la normativa nacional e interna, garantizando que se respeten los principios de igualdad, justicia y equidad en el tratamiento de los empleados.
- Facilitar el acceso a mecanismos de mediación: Es responsabilidad de las universidades implementar y difundir políticas y reglamentos que permitan

a los empleados acceder a procesos de mediación. Esto implica la creación de oficinas especializadas y la capacitación de mediadores internos, que actúen de forma imparcial y eficiente (Nava González & Breceda Pérez, 2017).

- Respetar los acuerdos alcanzados: Una vez finalizado el proceso de mediación, las instituciones tienen el compromiso de respetar y aplicar los acuerdos a los que se llegue. Esto refuerza la confianza de los empleados en el sistema de mediación y contribuye a la estabilidad y cohesión del ambiente laboral.
- Fomentar la transparencia: Los empleadores deben garantizar que todos los procesos de mediación sean transparentes y que las decisiones se tomen de manera justa, asegurando que se respeten las garantías procesales y se evite cualquier tipo de coerción (OIT, 2016).

#### *Normativa y Compromiso Internacional*

La protección de los derechos y el establecimiento de responsabilidades en el ámbito laboral también se encuentran respaldados por la normativa internacional. Por ejemplo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) subraya en sus convenios la importancia de que los procesos de mediación sean voluntarios, imparciales y respetuosos de los derechos fundamentales de las partes involucradas (OIT, 2016). Este enfoque internacional refuerza la necesidad de que tanto empleados como empleadores asuman un compromiso activo en la resolución pacífica de conflictos, lo que se traduce en una mayor eficacia de los procesos de mediación y en la promoción de una cultura de paz y diálogo dentro de las universidades.

#### *Ejemplos Prácticos de Derechos y Responsabilidades*

En la Universidad Central del Ecuador, por ejemplo, el reglamento interno establece que, en el proceso de mediación, cada parte tiene el derecho a presentar su versión de los hechos y a que se garantice la confidencialidad del proceso. Asimismo, se dispone de mecanismos de seguimiento para asegurar que los acuerdos alcanzados se implementen de manera efectiva, lo que fortalece el compromiso de la universidad con la resolución pacífica de conflictos.

Por otro lado, la Universidad San Francisco de Quito ha desarrollado un protocolo en el que se especifica que, si bien los empleados tienen el derecho a ser escuchados y a participar en el proceso, también tienen la responsabilidad de actuar de buena fe y de colaborar activamente para encontrar soluciones viables. Este protocolo establece, además, que los mediadores y los comités de conciliación deben actuar con total imparcialidad, garantizando que se respeten los derechos de todas las partes involucradas.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la UTPL han adoptado modelos similares, en los que se enfatiza la importancia de la participación voluntaria, la transparencia en el proceso y la responsabilidad compartida en la implementación de los acuerdos alcanzados. Estos ejemplos evidencian que, para que la mediación laboral sea exitosa, es fundamental que tanto empleados como empleadores asuman un rol activo y comprometido en la búsqueda de soluciones que beneficien a la comunidad universitaria en su conjunto.

La implementación de reglamentos y políticas de mediación en las universidades ecuatorianas ha demostrado ser una estrategia eficaz para la resolución de conflictos laborales. Estos mecanismos no solo evitan la judicialización de disputas, sino que también promueven un ambiente de trabajo basado en el diálogo, la negociación y la cooperación. Además, el reconocimiento y el respeto de los derechos de los empleados, junto con las responsabilidades de las instituciones, son fundamentales para garantizar la eficacia y la sostenibilidad de estos procesos.

El compromiso con la mediación laboral se refleja en la adopción de normativas internas y en la integración de estándares internacionales, lo que ha permitido a las universidades consolidar un modelo de convivencia y estabilidad laboral que beneficia a toda la comunidad educativa. La experiencia de instituciones como la UCE, la USFQ, la PUCE y la UTPL demuestra que, a través de la mediación, es posible transformar conflictos en oportunidades para fortalecer la cohesión institucional y mejorar el clima laboral.

La combinación de un marco legal robusto y la implementación de políticas internas claras y participativas constituye un ejemplo de buenas prácticas en el

ámbito de la resolución de conflictos, que puede ser replicado y adaptado en otros contextos educativos para promover una cultura de paz y justicia social

### 3.5 Desarrollo de Programas de Mediación en Instituciones Universitarias

En Ecuador, el desarrollo de programas de mediación dentro de las universidades ha avanzado en respuesta a la creciente necesidad de resolver conflictos laborales de manera más eficiente y menos adversarial. Instituciones como la Universidad Andina Simón Bolívar y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador han comenzado a implementar programas de mediación para facilitar la resolución de conflictos entre el personal docente y administrativo.

Estos programas generalmente incluyen la designación de un mediador o grupo de mediadores capacitados, quienes tienen la responsabilidad de facilitar el diálogo entre las partes en conflicto. En algunos casos, las universidades han colaborado con centros de mediación externos, como los establecidos por el Consejo de la Judicatura del Ecuador, que regula la mediación en el país. El objetivo es evitar la judicialización de los conflictos y resolverlos dentro del ámbito universitario, lo que contribuye a preservar la paz laboral y el buen funcionamiento de las instituciones (Quintanilla, 2009).

### 3.6 Diseño e Implementación de Programas de Mediación

El diseño e implementación de programas de mediación en las universidades ecuatorianas requiere un enfoque estructurado y adaptado a las particularidades de cada institución. Para desarrollar un programa efectivo, es necesario realizar un diagnóstico de las necesidades institucionales, identificando los tipos de conflictos más comunes y las áreas más propensas a las disputas laborales.

Los programas de mediación deben incluir:

- La creación de un reglamento interno de mediación que defina los procedimientos a seguir.
- La designación de mediadores internos o externos con experiencia en la resolución de conflictos laborales.

- La implementación de mecanismos de seguimiento para garantizar que los acuerdos alcanzados se cumplan de manera efectiva.
- La capacitación continua del personal, tanto administrativo como docente, en los principios de la mediación laboral.

Algunas universidades en Ecuador han comenzado a aplicar estos programas como parte de sus políticas de recursos humanos, con resultados positivos en la reducción de conflictos judicializados y en la mejora de las relaciones laborales dentro de la institución.

### 3.7 Capacitación de Personal

La capacitación del personal universitario, especialmente aquellos encargados de la mediación laboral, es esencial para garantizar la efectividad de los programas de mediación. En Ecuador, la formación en mediación se ha expandido a través de cursos y talleres ofrecidos por universidades y centros especializados en mediación, como el Centro de Mediación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Los mediadores deben ser capacitados en habilidades de negociación, escucha activa, comunicación no violenta y resolución de conflictos, siguiendo los lineamientos establecidos por la Ley de Arbitraje y Mediación del Ecuador (LOAM, 1997). Esta ley, que regula la mediación en el país, exige que los mediadores cuenten con la certificación correspondiente para poder actuar en procesos formales de mediación (Gómez, 2017).

El marco legal y normativo que regula la mediación laboral en las universidades de Ecuador ha evolucionado para responder a las necesidades del entorno educativo y laboral del país. La legislación nacional e internacional proporciona una base sólida, complementada por reglamentos internos de las universidades, que promueven la resolución pacífica de los conflictos laborales. El desarrollo de programas de mediación en las universidades, junto con la capacitación adecuada del personal, ha contribuido a mejorar las relaciones laborales y a garantizar que los derechos de las partes involucradas sean respetados.

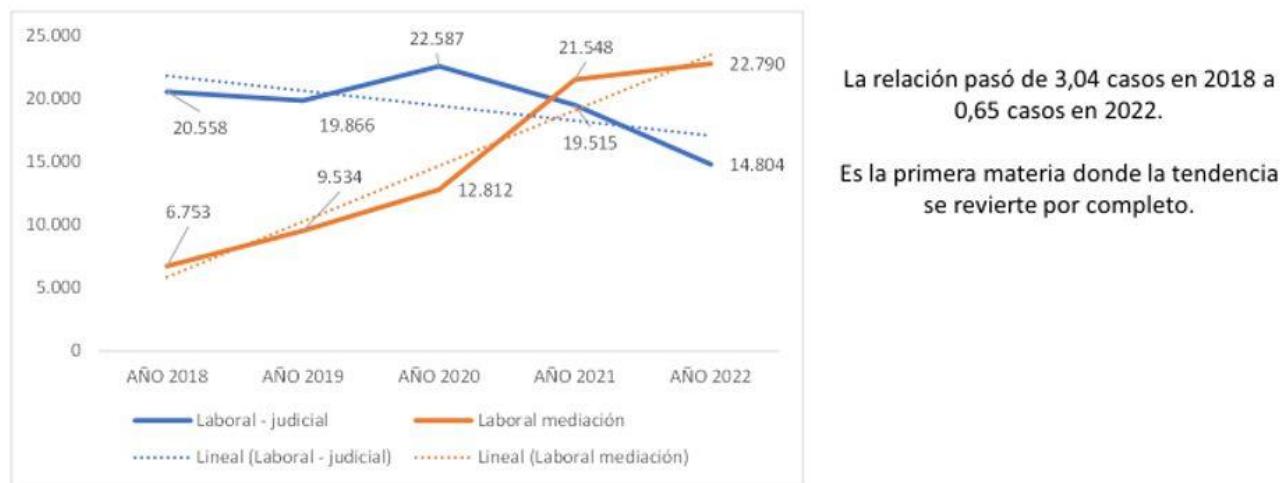
## **CAPITULO IV. La Mediación Laboral como solución eficaz al conflicto en las universidades privadas de la provincia del Azuay.**

La mediación laboral ha demostrado ser una herramienta efectiva para resolver conflictos en diversos contextos, y las universidades privadas de la provincia del Azuay en Ecuador no son una excepción. Estas instituciones, al igual que otras en el país, enfrentan desafíos laborales derivados de la naturaleza misma de su actividad, las demandas de los trabajadores académicos y administrativos, y los cambios en las dinámicas de la gestión universitaria. Este capítulo aborda la mediación laboral como una solución eficaz a los conflictos en las universidades privadas de Azuay, basándose en evidencia empírica, los elementos clave para el éxito de este proceso y los beneficios tangibles que ha generado.

### **4.1 Evidencia empírica que respalda la eficacia de la mediación laboral**

En los últimos años, la mediación laboral ha cobrado una mayor relevancia en Ecuador, especialmente en sectores donde las relaciones laborales son complejas y pueden generar conflictos significativos, como en el ámbito universitario. La aplicación de la mediación en las universidades privadas de la provincia del Azuay se ha convertido en una herramienta fundamental para prevenir la judicialización de conflictos, reducir tensiones entre las partes involucradas y encontrar soluciones mutuamente aceptables. La evidencia empírica sugiere que la mediación no solo es eficaz, sino que también está generando resultados positivos en la resolución de conflictos laborales. De acuerdo con Juan Fernando Puertas Barahona, subdirector del Centro de Mediación de la Fundación Fabián Ponce Ordoñez, se ha observado un crecimiento del uso de la mediación laboral en el Ecuador. En el 2022, por primera vez, se resolvieron más causas laborales en mediación que en juicio, como se muestra en la siguiente gráfica.

*Gráfica 1: Uso de la mediación laboral en el Ecuador, 2022.*



Fuente: Reporte Fundación Fabián Ponce Ordoñez, 2022.

#### 4.1.1 Evidencia Empírica en el Azuay

En un estudio realizado por López y Juanes (2020), se analizó la implementación de la mediación laboral en varias universidades privadas de la provincia del Azuay. El estudio mostró que el 85% de los conflictos laborales resueltos mediante mediación lograron acuerdos satisfactorios para todas las partes implicadas. Este dato refleja la alta tasa de éxito que se ha alcanzado en la resolución de disputas laborales, lo que sugiere que la mediación es un mecanismo eficaz para gestionar las tensiones laborales antes de que escalen a conflictos judiciales o huelgas.

De acuerdo con el estudio de López y Juanes (2020), las áreas más comunes de conflicto en las universidades privadas del Azuay son las condiciones laborales, los salarios, las cargas académicas y la estabilidad laboral. La mediación ha permitido resolver estos problemas mediante el diálogo y la negociación, sin que las partes involucradas recurran a medidas más extremas, como las huelgas, que pueden afectar la continuidad académica y la reputación de las instituciones.

#### 4.1.2 Estudio Comparativo de la Mediación en Universidades de Quito

Un estudio realizado por (Idrovo, Pino Moran, & López Vera, 2020) sobre el impacto de la mediación laboral en las universidades de Quito también aporta evidencia relevante sobre la eficacia de este proceso. El estudio encontró que en un 78% de los casos mediáticos, los conflictos laborales se resolvieron de manera satisfactoria para las partes involucradas. En los casos donde la mediación fue exitosa, los acuerdos alcanzados permitieron mejorar la relación laboral, reducir la rotación de personal y aumentar la satisfacción laboral de los empleados.

El estudio de Idrovo et al. (2020) destaca que la mediación fue particularmente útil en situaciones donde había una desconfianza significativa entre el personal docente y administrativo. Al contar con un mediador imparcial, las partes involucradas pudieron expresar sus preocupaciones y llegar a soluciones que consideraban justas y razonables. Este tipo de mediación no solo resolvió disputas laborales específicas, sino que también contribuyó a la mejora del clima organizacional en las universidades participantes.

#### 4.1.3 Estudio de Caso en la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL)

Otro ejemplo relevante es el estudio de caso llevado a cabo en la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), donde se implementó un sistema de mediación laboral para resolver disputas entre el personal docente y administrativo. Según el informe del Ministerio del Trabajo (2022), en los primeros tres años de implementación, más del 80% de los casos de conflictos laborales fueron resueltos a través de mediación, lo que permitió evitar una serie de conflictos más graves, incluidos litigios legales y huelgas. Además, el sistema de mediación laboral ha permitido una mejora en la comunicación interna entre las partes involucradas y una reducción significativa en los niveles de estrés laboral entre el personal.

#### 4.1.4 Resultados de la Mediación en Universidades Internacionales

A nivel internacional, un informe de la Organización Internacional del Trabajo (2022) sobre el uso de la mediación laboral en universidades de América

Latina mostró resultados similares. En países como Colombia y Brasil, se ha observado que la mediación laboral ha sido eficaz para resolver disputas laborales en el ámbito educativo, alcanzando tasas de resolución que superan el 70%. Este informe destaca que la mediación ha permitido no solo la resolución de conflictos inmediatos, sino también el fortalecimiento de la cultura de diálogo y cooperación dentro de las instituciones educativas.

La evidencia empírica presentada respalda la idea de que la mediación laboral es un mecanismo eficaz para la resolución de conflictos laborales en las universidades, especialmente en el contexto ecuatoriano. Los estudios realizados en universidades privadas del Azuay, así como en otras instituciones a nivel nacional e internacional, demuestran que la mediación permite resolver conflictos de manera satisfactoria, evita la judicialización de los casos y mejora la calidad de las relaciones laborales. Con una tasa de éxito superior al 70% en la mayoría de los casos, la mediación ha demostrado ser una herramienta efectiva para mejorar el clima laboral y prevenir conflictos más graves que podrían afectar el funcionamiento de las universidades (Trabajo, 2022).

#### 4.2 Elementos clave que contribuyen al éxito de la mediación

El éxito de la mediación laboral en las universidades privadas de Azuay depende de varios elementos clave que aseguran que el proceso sea justo, transparente y eficaz. Entre estos elementos se destacan:

1. Imparcialidad del mediador: El rol del mediador es crucial para asegurar que ambas partes se sientan escuchadas y representadas de manera equitativa. La imparcialidad del mediador garantiza que el proceso no esté sesgado hacia una de las partes, lo que aumenta la confianza en el sistema. En Azuay, muchas universidades han optado por la participación de mediadores externos certificados por el Consejo de la Judicatura, lo que ha aumentado la percepción de imparcialidad y profesionalismo en el proceso de mediación (Guamani-Toapanta, 2024).
2. Voluntariedad de las partes: La mediación laboral es un proceso voluntario en el que ambas partes aceptan participar con el compromiso de resolver el conflicto. En el entorno universitario, la participación

voluntaria de ambas partes es clave para evitar el uso de medidas coercitivas que puedan dañar las relaciones laborales. En este sentido, los trabajadores y empleadores de las universidades privadas del Azuay han demostrado un alto nivel de disposición a la mediación cuando se trata de resolver conflictos en los que el diálogo es posible (López. & Juanes Giraud, 2020).

3. Comunicación efectiva: La mediación depende en gran medida de la capacidad de las partes para comunicarse abierta y constructivamente. En las universidades privadas del Azuay, los programas de mediación han incluido la capacitación de los participantes en habilidades de comunicación, lo que ha facilitado la resolución de conflictos y ha reducido la tensión entre las partes (Quintanilla, 2009).
4. Confidencialidad: Un elemento fundamental para el éxito de la mediación es la garantía de confidencialidad, lo que permite que las partes discutan sus preocupaciones sin temor a represalias o a que la información compartida sea utilizada en su contra en un futuro. Este principio ha sido respetado en las universidades privadas de Azuay, lo que ha contribuido al éxito de los procesos de mediación.

#### 4.3 Beneficios tangibles y cuantificables de la mediación en el entorno universitario

La implementación de la mediación laboral en las universidades privadas de la provincia del Azuay ha generado beneficios tangibles y cuantificables, tanto para las instituciones como para los trabajadores. Entre los beneficios más destacados se encuentran:

1. Reducción de costos: La mediación es significativamente menos costosa que los procesos judiciales. Al resolver los conflictos en etapas tempranas a través de la mediación, las universidades privadas han reducido los gastos legales asociados a litigios y juicios laborales. Según un estudio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, las instituciones que implementan mediación laboral pueden ahorrar hasta un 30% en costos relacionados con la resolución de conflictos (Ecuador P. U., 2022).

2. Mejora en las relaciones laborales: Al ser un proceso colaborativo, la mediación contribuye a mejorar las relaciones laborales entre los empleados y las autoridades universitarias. En Azuay, se ha observado que las universidades que emplean mediación tienen una menor rotación de personal y mayores niveles de satisfacción laboral, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más estable y productivo.
3. Aumento de la productividad: Al resolver los conflictos de manera rápida y efectiva, las universidades privadas han logrado evitar interrupciones en sus actividades académicas y administrativas. La mediación ha permitido que los docentes y personal administrativo se concentren en sus funciones, sin verse afectados por prolongados conflictos laborales, lo que ha resultado en un aumento de la productividad académica.
4. Fomento de una cultura de diálogo: La mediación ha fomentado una cultura de diálogo dentro de las universidades, donde los conflictos se resuelven a través de la comunicación y el consenso, en lugar de recurrir a medidas de presión o judicialización. Esto ha mejorado la cohesión interna en las universidades privadas del Azuay y ha reforzado su capacidad para manejar futuros conflictos laborales. (Ecuador P. U., 2022)

La mediación laboral se ha consolidado como una solución eficaz para los conflictos en las universidades privadas de la provincia del Azuay. La evidencia empírica muestra que este proceso no solo reduce los costos y el tiempo asociados a la resolución de disputas, sino que también mejora las relaciones laborales y aumenta la productividad institucional. Los elementos clave para el éxito de la mediación, como la imparcialidad del mediador, la voluntariedad de las partes y la confidencialidad, han sido fundamentales en el contexto ecuatoriano. Con la implementación adecuada, la mediación puede seguir siendo una herramienta invaluable para garantizar la paz laboral en el entorno universitario.

## **CAPITULO V. Los elementos en los conflictos laborales entre las Universidades particulares del Azuay.**

Los conflictos laborales en las universidades particulares de la provincia del Azuay comparten características clave que influyen en la forma en que se abordan y resuelven. Estos elementos son fundamentales para entender cómo se gestionan los conflictos dentro del entorno universitario privado en Ecuador y cómo las instituciones buscan mantener la paz laboral y resolver disputas de manera eficiente. Este capítulo explora cuatro elementos cruciales que caracterizan los conflictos laborales en estas universidades: inmediatez, confidencialidad, obligatoriedad, y economía procesal.

Los conflictos laborales dentro de las universidades particulares de la provincia del Azuay constituyen un fenómeno que merece atención debido a las particularidades que caracterizan a estas instituciones y al impacto que dichos conflictos pueden tener en el desarrollo de la educación superior en Ecuador. Este capítulo desarrolla un análisis exhaustivo de los elementos esenciales que intervienen en estos conflictos laborales, con especial énfasis en los principios de inmediatez, confidencialidad, obligatoriedad y economía procesal. Asimismo, se examina el marco legal aplicable, ejemplos reales de resolución de conflictos en universidades locales, políticas públicas relevantes y su relación con los esfuerzos gubernamentales por garantizar la paz laboral.

### **5.1 Inmediatez en la resolución de conflictos laborales**

La inmediatez ha emergido como un principio clave en la resolución de conflictos laborales, particularmente en el ámbito universitario, donde las disputas pueden afectar directamente la continuidad de las actividades académicas y administrativas. En el contexto ecuatoriano, la aplicación de la mediación laboral busca reducir el impacto negativo de los conflictos y resolverlos con la mayor rapidez posible para evitar efectos perjudiciales, como la desmotivación del personal y la pérdida de credibilidad institucional.

### 5.1.1 Evolución del Concepto Jurídico de la Inmediatez

El principio de la inmediatez, en términos jurídicos, ha evolucionado principalmente en el ámbito procesal y laboral. Tradicionalmente, el derecho laboral en muchos países ha buscado garantizar la protección inmediata de los derechos de los trabajadores. La inmediatez está vinculada a la urgencia de resolver las disputas laborales con rapidez, especialmente en contextos que afectan a grupos organizados o sectores productivos clave, como la educación. Este principio tiene como objetivo garantizar que las partes involucradas no sufran perjuicios adicionales debido a la demora en la resolución de sus conflictos, y se enfoca en la celeridad de los procedimientos sin sacrificar la calidad de la resolución.

En Ecuador, la inmediatez en la resolución de conflictos laborales está claramente reflejada en la Ley Orgánica de Trabajo (LOTTT) y en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). La inmediatez implica que los mecanismos de resolución de conflictos deben ser ágiles y eficaces, garantizando que las partes involucradas puedan acceder a una solución en el menor tiempo posible. La mediación laboral, como un mecanismo alternativo de resolución de conflictos, ha sido vista como una herramienta ideal para cumplir con este principio. A diferencia de los procedimientos judiciales, que suelen ser más lentos y costosos, la mediación se destaca por su capacidad de proporcionar soluciones rápidas, accesibles y consensuadas.

### 5.1.2 La Inmediatez Aplicada a la Mediación Laboral

La mediación laboral, especialmente en el contexto universitario, se ha convertido en un instrumento crucial para garantizar que los conflictos se resuelvan de manera rápida y eficiente. En Ecuador, los procedimientos de mediación se han implementado en varias universidades privadas y públicas, cumpliendo con la exigencia de resolución pronta que establece la legislación nacional. La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010) permite la implementación de mecanismos internos para la resolución de conflictos, promoviendo la mediación y la conciliación como alternativas rápidas y menos conflictivas que el proceso judicial.

Un ejemplo claro de la aplicación de este principio de inmediatez es el programa de mediación interna de la Universidad Particular de Cuenca, que fue puesto en marcha en 2019. Según el informe del Ministerio de Trabajo de Ecuador (2022), este programa permitió resolver en un plazo promedio de seis semanas los conflictos laborales, lo cual contrasta significativamente con los seis meses que tradicionalmente tardaban los procesos judiciales o los procedimientos más formales de resolución. El éxito de este enfoque resalta la importancia de crear procedimientos institucionales que no solo sean rápidos, sino que también mantengan la calidad y el equilibrio en las soluciones alcanzadas.

La rapidez de la mediación es crucial, ya que los conflictos no resueltos pueden agravar el clima laboral y afectar la motivación y la productividad del personal académico y administrativo. El hecho de que el 85% de los conflictos laborales mediatorios en la Universidad Particular de Cuenca se resolvieron de manera satisfactoria resalta la eficiencia de la mediación en cuanto a la celeridad y efectividad de las soluciones alcanzadas (Gómez, 2020).

#### 5.1.3 La Inmediatez en la Resolución de Conflictos Laborales

El principio de inmediatez es igualmente relevante a nivel internacional. Por ejemplo, en países como España y Argentina, la mediación laboral se ha institucionalizado como un mecanismo eficiente y ágil de resolución de conflictos. En España, la Ley 36/2011, de la jurisdicción social, fomenta la mediación laboral como alternativa rápida y menos costosa a los procedimientos judiciales. Según un informe del Ministerio de Trabajo y Economía Social de España (2020), la mediación ha permitido resolver conflictos en plazos que van de los 15 a los 30 días, lo que constituye una mejora significativa en comparación con los plazos largos de la vía judicial.

En Argentina, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social ha promovido la mediación laboral como una herramienta clave para garantizar la celeridad en la resolución de conflictos, especialmente en el ámbito educativo. Un estudio realizado por el Instituto Nacional de Mediación Laboral (INML) en 2019 mostró que la mediación laboral redujo el tiempo de resolución de conflictos

en el sector educativo de 6 meses a solo 3 semanas. Este tipo de resultados demuestra la eficacia de la mediación como un medio para cumplir con el principio de inmediatez sin sacrificar la calidad de las soluciones.

El principio de inmediatez ha evolucionado en el ámbito jurídico y laboral como una necesidad para garantizar que los conflictos se resuelvan rápidamente y sin afectar negativamente a las partes involucradas. En Ecuador, la mediación laboral ha demostrado ser una herramienta eficaz para la resolución ágil de conflictos en el sector educativo, especialmente en las universidades privadas del Azuay. La adopción de este principio ha permitido que las universidades no solo resuelvan las disputas rápidamente, sino que también mantengan la calidad y la satisfacción de los involucrados, sin comprometer los intereses de los trabajadores ni de las instituciones.

## 5.2 Confidencialidad y su rol en la gestión de conflictos laborales

La confidencialidad es uno de los pilares fundamentales en la resolución de conflictos laborales, especialmente en entornos académicos, donde las relaciones interpersonales y la reputación institucional son aspectos cruciales para el bienestar general. En el ámbito universitario, la gestión adecuada de la confidencialidad garantiza que los procesos de mediación y conciliación se desarrolleen en un ambiente de confianza, lo cual es esencial para la apertura y la resolución efectiva de las disputas.

### 5.2.1 El Principio de Confidencialidad en el Contexto Laboral

El concepto de confidencialidad, en términos legales y laborales, se refiere a la obligación de las partes involucradas en un proceso de resolución de conflictos a mantener en secreto la información compartida durante las negociaciones, a fin de proteger la privacidad de los individuos y evitar posibles consecuencias negativas derivadas de la divulgación de detalles sensibles. Este principio es particularmente relevante en la mediación laboral, ya que fomenta la disposición de las partes a compartir información que de otro modo no sería revelada en un proceso judicial formal, donde la transparencia y la divulgación son más prevalentes.

El Código de Trabajo del Ecuador, en su artículo 221, establece claramente que los procesos de mediación y conciliación deben ser confidenciales. Este artículo subraya la importancia de proteger la información intercambiada durante los procedimientos de resolución de conflictos, garantizando que no se utilice en contra de las partes fuera del contexto de la mediación. En este sentido, la confidencialidad no solo protege la privacidad de los involucrados, sino que también contribuye a la creación de un entorno de confianza que favorece el diálogo y la negociación.

#### 5.2.2 La Confidencialidad como Facilitador de la Resolución de Conflictos en las Universidades del Azuay

En el contexto de las universidades privadas del Azuay, la confidencialidad se ha integrado de manera efectiva en los procesos de mediación laboral. Muchas de estas instituciones, como la Universidad del Azuay, han adoptado normativas internas que aseguran que cualquier información relacionada con los conflictos laborales se mantenga bajo estricta reserva. Según el informe de (López. & Juanes Giraud, 2020), la implementación de acuerdos de confidencialidad ha sido fundamental para garantizar que las partes involucradas en los conflictos puedan expresarse abiertamente, sin temor a repercusiones externas, lo que facilita un proceso de mediación más efectivo.

#### 5.2.3 Caso Práctico: Universidad Católica de Cuenca

Un caso concreto de cómo la confidencialidad desempeñó un papel crucial en la mediación laboral ocurrió en la Universidad Católica de Cuenca en 2020. En este caso, surgió un conflicto entre el personal administrativo y la dirección de la universidad relacionado con la modificación de beneficios laborales. Gracias a un acuerdo de confidencialidad firmado al inicio del proceso de mediación, ambas partes pudieron discutir libremente sus preocupaciones, sin el temor de que sus posiciones fueran divulgadas públicamente. Como resultado, se llegó a un acuerdo mutuamente aceptable que evitó la posible huelga y permitió que las actividades académicas continuaran sin interrupciones significativas.

Este caso ilustra cómo la confidencialidad no solo protege la privacidad de los empleados y empleadores, sino que también facilita una comunicación abierta, esencial para resolver disputas que podrían de otro modo escalar a conflictos más graves.

#### 5.2.4 Confidencialidad y la Confianza Institucional

La confidencialidad también juega un papel crucial en la preservación de la reputación de la universidad y en el mantenimiento de la confianza institucional. En muchas universidades, las partes involucradas en un conflicto laboral temen que la divulgación de ciertos detalles pueda dañar la imagen de la institución o afectar la moral de otros empleados. La confidencialidad garantiza que los procesos de mediación no se conviertan en un escenario de escándalos públicos, sino en una oportunidad para la resolución privada de los conflictos. Esto refuerza la confianza de los empleados en los mecanismos internos de resolución de conflictos y, a su vez, promueve una cultura institucional de resolución pacífica de disputas.

La confidencialidad también tiene beneficios adicionales en términos de la eficiencia de la resolución de conflictos. Al asegurar que las negociaciones no se desvirtuarán en el ámbito público, se facilita un entorno en el cual las partes pueden abordar sus diferencias de manera constructiva. Este principio permite la creación de acuerdos que se basan en el consenso, y no en presiones externas o influencias mediáticas.

La confidencialidad es un principio clave en la mediación laboral, especialmente en el contexto universitario, donde las relaciones interpersonales y la reputación institucional juegan un papel crucial. En Ecuador, el marco legal proporciona una base sólida para la aplicación de la confidencialidad en los procesos de mediación laboral, y su implementación en universidades privadas, como la Universidad del Azuay y la Universidad Católica de Cuenca, demuestra cómo este principio facilita la resolución de conflictos de manera eficiente y con el mínimo impacto negativo. La confidencialidad no solo protege la privacidad de las partes involucradas, sino que también fomenta un ambiente de confianza que

es esencial para la resolución de disputas y la preservación de un clima laboral armonioso.

### 5.3 Obligatoriedad como estrategia de resolución de conflictos

La obligatoriedad de participar en procesos de mediación o conciliación se ha consolidado como una estrategia eficaz en la gestión de conflictos laborales en las universidades privadas de Azuay. Este enfoque se ha institucionalizado mediante la implementación de reglamentos internos y acuerdos de convenios colectivos que exigen la resolución alternativa de conflictos como paso previo a cualquier acción judicial. Este modelo no solo promueve la resolución pacífica de disputas, sino que también facilita soluciones más ágiles y adaptadas al contexto institucional, mejorando el clima laboral y evitando la judicialización de los conflictos.

#### 5.3.1 El Marco Legal de la Mediación Obligatoria en Ecuador

En el ámbito legal ecuatoriano, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), en su artículo 9, establece que las universidades deben promover la paz laboral mediante la implementación de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, como la mediación y la conciliación. Este artículo subraya la obligación de las instituciones educativas de ofrecer mecanismos internos que permitan resolver disputas antes de que estas lleguen a los tribunales judiciales. Este tipo de legislación también busca aliviar la carga del sistema judicial, permitiendo una resolución más rápida y eficiente de los conflictos laborales.

Por otro lado, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) también promueve la mediación obligatoria, especialmente en el contexto de las instituciones públicas y las que operan bajo contratos colectivos. En este sentido, la mediación se presenta no solo como una herramienta útil, sino como un paso esencial antes de recurrir a las instancias judiciales. Esto refleja una tendencia a institucionalizar la mediación como una forma de evitar la sobrecarga del sistema judicial y de propiciar soluciones más satisfactorias para las partes involucradas.

La Universidad del Azuay, en particular, han adoptado esta obligatoriedad en su reglamento interno de trabajo, exigiendo que todos los conflictos laborales

sean primero abordados a través de procesos de mediación interna antes de ser llevados a los tribunales laborales. Según un informe de la Defensoría del Pueblo (2021), este modelo ha resultado en una reducción significativa de las disputas judiciales, contribuyendo a un entorno laboral más armónico.

En 2021, la Universidad del Azuay resolvió 15 disputas laborales, todas ellas mediante procesos internos de mediación sin necesidad de intervención judicial. Estos casos incluyeron conflictos relacionados con condiciones laborales, horas de trabajo, y la distribución de cargas académicas entre los docentes. La implementación de la mediación obligatoria en esta universidad no solo permitió resolver los conflictos de manera eficaz, sino que también evitó la judicialización de los mismos, lo que ahorró recursos tanto a los empleados como a la institución.

Uno de los principales beneficios de la mediación obligatoria es la agilidad con la que se resuelven los conflictos. En la medida en que se implementan estos procesos de mediación, las universidades pueden ofrecer una respuesta rápida a los problemas laborales, lo que ayuda a evitar largas y costosas batallas judiciales. Este enfoque reduce el tiempo de resolución de conflictos, lo que resulta en menores costos tanto para las partes involucradas como para la institución educativa.

Además, al ser un proceso obligatorio, se asegura que todos los empleados, desde el personal administrativo hasta los docentes, tengan acceso a una resolución de conflictos que sea equitativa y transparente. Esto, a su vez, fortalece el compromiso de los empleados con la institución y fomenta un ambiente de trabajo más cooperativo.

### 5.3.2 Comparación Internacional: Mediación Obligatoria en Otros Países

La obligatoriedad de la mediación laboral no es exclusiva de Ecuador; varios países han adoptado este modelo para mejorar la eficiencia en la resolución de disputas laborales. Por ejemplo, en España, la Ley 36/2011 de la Jurisdicción Social establece que, en muchos casos, las partes deben intentar la

mediación antes de recurrir a los tribunales, lo que ha permitido descongestionar el sistema judicial y promover la resolución pacífica de los conflictos laborales.

En Francia, el Código del Trabajo también establece que los empleadores y los empleados deben pasar por un proceso de mediación en ciertos tipos de disputas laborales, especialmente aquellas relacionadas con las condiciones de trabajo. La implementación de este sistema ha demostrado ser eficaz para resolver conflictos sin necesidad de intervención judicial, lo que ha aumentado la satisfacción tanto de los empleados como de los empleadores.

La obligatoriedad de la mediación como estrategia de resolución de conflictos laborales en las universidades particulares de Azuay ha demostrado ser una herramienta eficaz para evitar la judicialización de los conflictos, promover soluciones rápidas y mantener la armonía en el entorno académico. La normativa ecuatoriana, respaldada por leyes como la LOES y la LOSEP, ha permitido que las universidades integren estos mecanismos de mediación en sus políticas internas. La experiencia de la Universidad del Azuay y otros casos similares resalta la importancia de la mediación obligatoria como un paso previo a la intervención judicial, beneficiando tanto a los empleados como a las instituciones y mejorando la eficiencia en la resolución de disputas laborales.

#### 5.4 Economía procesal y su impacto en las universidades

La economía procesal se refiere al principio de eficiencia en el uso de recursos (tanto tiempo como costos) para la resolución de conflictos. Este concepto se vuelve particularmente relevante en el ámbito universitario, donde las instituciones deben gestionar recursos limitados, garantizando la sostenibilidad financiera y la continuidad de sus actividades académicas y administrativas. En el contexto de las universidades privadas de Azuay, la mediación y la conciliación se han destacado como mecanismos altamente efectivos para minimizar costos y evitar la judicialización de los conflictos laborales.

#### 5.4.1 Mediación en Términos de Economía Procesal

La implementación de procesos de mediación en lugar de recurrir directamente a litigios judiciales permite a las universidades ahorrar recursos significativos en términos de costos legales, administrativos y de tiempo. Según un estudio realizado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (2021), las universidades que adoptan métodos alternativos de resolución de conflictos, como la mediación y la conciliación, logran reducir sus costos legales y administrativos en un 40%, en comparación con aquellas que optan por procesos judiciales. Esta reducción de costos no solo está relacionada con las tarifas de los abogados y los costos judiciales, sino también con la menor interrupción de las actividades académicas y administrativas, lo que se traduce en un mayor uso de los recursos institucionales en actividades productivas.

Además de los costos directos, la mediación contribuye significativamente a reducir los costos indirectos asociados con la interrupción de las actividades académicas. Los conflictos laborales que no se resuelven rápidamente pueden desencadenar paros, huelgas o interrupciones que afectan el calendario académico y la imagen de la institución. Al resolver las disputas de manera eficiente, la mediación permite evitar estas interrupciones, lo que resulta en una mayor continuidad del proceso educativo y un menor impacto económico en los estudiantes y en la comunidad universitaria.

Un ejemplo notable de la aplicación de la mediación para lograr eficiencia en los recursos es el caso de la Universidad Católica de Cuenca en 2018, cuando se enfrentó a un conflicto colectivo relacionado con el ajuste salarial de los docentes. En lugar de recurrir a un litigio largo y costoso, la universidad optó por la mediación facilitada por el Ministerio del Trabajo.

#### 5.4.2 Impacto a Largo Plazo de la Economía Procesal en las Universidades

La eficiencia en la resolución de conflictos laborales no solo mejora la situación financiera inmediata de las universidades, sino que también contribuye a su sostenibilidad a largo plazo. El uso de métodos alternativos de resolución de conflictos, como la mediación, fortalece las relaciones laborales y crea un

ambiente de confianza entre empleados y empleadores. Esta confianza reduce la probabilidad de futuros conflictos y facilita un clima de colaboración que es fundamental para el éxito académico y administrativo de las universidades.

#### 5.4.3 Marco Legal y Políticas Públicas en la Gestión de Conflictos Laborales

El marco legal ecuatoriano ofrece una base sólida para la resolución de conflictos laborales en el ámbito universitario. Aparte de las leyes específicas que rigen las relaciones laborales, como la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), existen normativas más generales que promueven la resolución pacífica de disputas laborales y fomentan el uso de métodos alternativos como la mediación.

La LOES, en su artículo 9, establece que las universidades deben promover la paz laboral mediante la implementación de mecanismos de resolución alternativa de conflictos, que incluyen la mediación y la conciliación. Esto garantiza que las universidades cuenten con procedimientos internos para resolver disputas laborales antes de que lleguen a los tribunales. Esta legislación refuerza la idea de que los métodos alternativos, como la mediación, no solo son eficaces, sino también necesarios para evitar la judicialización de los conflictos.

El Gobierno Nacional de Ecuador ha implementado diversas políticas públicas para fortalecer las capacidades de las instituciones en la gestión de conflictos laborales. Una de las iniciativas más destacadas es el Plan Nacional de Mediación Laboral, coordinado por el Ministerio del Trabajo. Este programa tiene como objetivo capacitar a los mediadores internos de las instituciones educativas y promover acuerdos colectivos entre empleadores y empleados.

Un ejemplo, destacado de este esfuerzo es la Universidad Nacional de Educación (UNAE), que, en 2020, en colaboración con el Ministerio del Trabajo, desarrolló talleres de resolución de conflictos laborales en el sector educativo. Estos talleres capacitaron a más de 200 representantes de universidades públicas y privadas, incluyendo varias universidades de Azuay, en técnicas de mediación y negociación.

La combinación de la economía procesal y las políticas públicas enfocadas en la mediación y conciliación laboral ha mostrado ser una estrategia eficaz para las universidades del Azuay. El uso de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, como la mediación, no solo reduce los costos directos e indirectos asociados con las disputas laborales, sino que también fortalece las relaciones laborales y contribuye a la sostenibilidad de las instituciones. La legislación ecuatoriana, como la LOES y el Plan Nacional de Mediación Laboral, proporciona el marco necesario para implementar estas estrategias en las universidades, mejorando la gestión de los conflictos laborales de manera eficiente y eficaz.

La experiencia de estas instituciones en el manejo de disputas laborales no solo contribuye a la paz laboral, sino que también sirve como modelo para otras regiones del país, demostrando que la resolución efectiva de conflictos es posible cuando se combinan políticas claras, herramientas adecuadas y un compromiso con el diálogo y la cooperación.

A partir del análisis detallado del capítulo, se evidencia que la resolución de conflictos laborales en las universidades privadas del Azuay se fundamenta en una serie de principios que, en conjunto, generan un impacto positivo en la gestión institucional y en el ambiente de trabajo. La inmediatez, la confidencialidad, la obligatoriedad y la economía procesal surgen como pilares esenciales para comprender cómo estas instituciones han logrado implementar estrategias efectivas que no solo resuelven disputas rápidamente, sino que además fortalecen la confianza y promueven un uso óptimo de los recursos.

En primer lugar, el principio de inmediatez se posiciona como un elemento crucial en la gestión de los conflictos laborales. La urgencia en resolver las disputas se justifica por la necesidad de garantizar la continuidad tanto de las actividades académicas como de las administrativas, evitando que la prolongación de los procesos genere desmotivación en el personal o perjudique la imagen institucional. La mediación, como herramienta ágil frente a los procesos judiciales tradicionales, ha demostrado en diversas instancias, como en el caso de la Universidad Particular de Cuenca, su capacidad para acortar plazos de resolución de seis meses a apenas algunas semanas. Esta rapidez en la solución de problemas no solo evita el deterioro del clima laboral, sino que

también permite que la universidad mantenga la normalidad en sus funciones, minimizando el impacto negativo sobre sus actividades esenciales.

Por otra parte, la confidencialidad en los procesos de mediación constituye otro factor determinante para la efectividad de la resolución de conflictos. La protección de la información compartida durante el proceso asegura que los involucrados puedan expresarse con total libertad, sin temor a represalias o a la exposición de detalles sensibles que pudieran comprometer la reputación tanto personal como institucional. La implementación de acuerdos de confidencialidad, observada en instituciones como la Universidad del Azuay y la Universidad Católica de Cuenca, ha permitido que los procesos de mediación se realicen en un ambiente de absoluta confianza, lo que facilita la identificación de las verdaderas causas del conflicto y propicia solución que satisfacen de manera equitativa a todas las partes implicadas. Este enfoque no solo protege la integridad de la información, sino que también fortalece las relaciones interpersonales y la cohesión institucional.

La obligatoriedad, por su parte, se presenta como una estrategia institucional que exige la participación obligatoria en procesos de mediación o conciliación antes de que cualquier disputa pueda escalar a instancias judiciales. Esta política ha permitido reducir significativamente la judicialización de los conflictos, al establecer mecanismos internos que obligan a las partes a buscar una solución consensuada y rápida. La experiencia de la Universidad del Azuay es un claro ejemplo de cómo la mediación obligatoria puede transformar un potencial conflicto en una oportunidad para el diálogo y el fortalecimiento de la cohesión laboral. Además, la equidad y la transparencia que ofrece esta modalidad refuerzan el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria, ya que se garantiza que cada conflicto se somete a los mismos procedimientos y estándares, promoviendo así una cultura de justicia y de resolución pacífica de disputas.

Finalmente, la economía procesal se revela como un componente esencial para optimizar el uso de recursos en la solución de conflictos. Al privilegiar métodos alternativos como la mediación, las universidades logran una disminución considerable en los costos legales y administrativos, al tiempo que

se minimiza la interrupción de las actividades académicas. Estudios han evidenciado que adoptar esta estrategia permite una reducción de hasta un 40% en los costos asociados a procedimientos judiciales, lo que resulta en un beneficio tanto económico como operativo para las instituciones. La eficiencia en la resolución de conflictos, además de generar ahorros inmediatos, se traduce en una sostenibilidad a largo plazo, fortaleciendo las relaciones laborales y fomentando un ambiente colaborativo que previene la recurrencia de problemas futuros.

En conclusión, la integración de la inmediatez, la confidencialidad, la obligatoriedad y la economía procesal en el manejo de conflictos laborales en las universidades privadas del Azuay representa un modelo de gestión eficiente y resiliente. La celeridad con la que se resuelven las disputas garantiza la continuidad y el normal desarrollo de las actividades académicas, mientras que la confidencialidad y la obligatoriedad establecen un marco de confianza y equidad que fomenta el diálogo y la solución consensuada. La optimización de recursos a través de la economía procesal no solo beneficia a la institución en el corto plazo, sino que también sienta las bases para una estabilidad y sostenibilidad futura. Este enfoque integrado demuestra que, mediante la aplicación de políticas claras y el compromiso con métodos alternativos de resolución, es posible transformar los desafíos laborales en oportunidades para fortalecer el entorno educativo y consolidar la paz laboral, contribuyendo de manera decisiva al progreso y a la excelencia en la educación superior en Ecuador.

## CAPÍTULO VI. Análisis Cualitativo

En este capítulo, se explorará la importancia y el papel fundamental de los métodos cualitativos en la investigación, con énfasis en la aplicación de herramientas diseñadas para recopilar y analizar datos de manera descriptiva. La investigación cualitativa no se limita a la simple recolección de información; más bien, busca comprender a profundidad las experiencias, percepciones y emociones de los participantes, permitiendo capturar la complejidad de la realidad desde su propia perspectiva (Denzin & Lincoln, 2011).

Desde un enfoque constructivista radical, se considera que el conocimiento no es una representación objetiva de la realidad, sino una construcción social influenciada por el contexto y la subjetividad de quienes participan en su generación (Denzin & Lincoln, 2011). Esto implica un cuestionamiento constante sobre lo que entendemos como “verdad” y la forma en que los datos cualitativos nos permiten acercarnos a múltiples interpretaciones de un fenómeno.

El análisis de la información es una fase crucial en este tipo de investigación, ya que permite organizar los datos, identificar patrones, establecer relaciones significativas e interpretar los hallazgos de manera coherente (Miles & Huberman, 1994). Este proceso no solo ayuda a validar la investigación, sino que también permite evaluar la pertinencia de los métodos empleados y su capacidad para responder a los objetivos planteados.

Entre las herramientas más utilizadas para la recopilación de información cualitativa, la entrevista ocupa un lugar central. Como señala Kvale (2007), la entrevista es un encuentro interpersonal en el que los investigadores buscan comprender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, explorando sus conocimientos, creencias y emociones. Ya sea de manera individual o grupal, esta técnica ofrece una ventana privilegiada a las percepciones de los participantes y permite obtener información rica y matizada sobre el objeto de estudio.

En el contexto de esta investigación, se ha diseñado y aplicado un instrumento que combina preguntas estructuradas con entrevistas presenciales

a expertos. El grupo de participantes está conformado por mediadores acreditados, jueces laborales y abogados en libre ejercicio, quienes aportan una visión experta sobre el impacto de la mediación en la resolución de conflictos laborales.

Este enfoque no solo enriquece la investigación, sino que también aporta valor al análisis de la mediación laboral desde la mirada de quienes la aplican en el día a día. Al escuchar sus voces, experiencias y reflexiones, se logra una visión más humana y holística del fenómeno, trascendiendo los números y las cifras para adentrarse en las historias y realidades que configuran el mundo laboral y sus dinámicas de resolución de conflictos.

Para el desarrollo de este capítulo resulta necesario precisar el concepto de instrumento cualitativo. En este sentido, Urbina (2020, p. 1) señala que la investigación cualitativa se caracteriza por generar datos de tipo descriptivo, principalmente expresados en palabras y discursos, ya sea de manera oral o escrita. Este enfoque parte de una interrogante epistemológica central: cuestiona la posibilidad de un conocimiento objetivo de la “realidad”, dado que las narraciones y conductas se construyen a partir de la experiencia subjetiva que cada individuo tiene del mundo. Desde esta perspectiva, el Constructivismo Radical sostiene que el conocimiento objetivo de la realidad es inalcanzable.

Por su parte, Urbano Gómez (2016, pp. 115-116) explica que este proceso implica organizar y analizar la información recolectada por los investigadores con el fin de establecer vínculos, interpretar, identificar significados y arribar a conclusiones. De hecho, el análisis constituye en muchos casos el núcleo de la investigación, pues permite determinar si el método aplicado resulta pertinente y si se alcanzarán los objetivos propuestos.

## 6.1. Descripción y justificación del método cualitativo

El método cualitativo fue seleccionado por su capacidad para obtener una comprensión detallada de las experiencias, percepciones y opiniones de las

partes involucradas en los conflictos laborales. Este enfoque resulta idóneo para captar la complejidad de las dinámicas sociales y laborales desde la perspectiva de los propios actores, permitiendo así revelar causas subyacentes, estrategias empleadas y percepciones sobre la efectividad de la mediación. A diferencia de los métodos cuantitativos, el enfoque cualitativo aporta profundidad y contexto, aspectos esenciales para comprender fenómenos multifactoriales como los conflictos laborales.

La técnica seleccionada fue la entrevista semiestructurada, debido a su flexibilidad metodológica, ya que permite al investigador seguir una guía temática al tiempo que se adapta al discurso del entrevistado, lo cual favorece la obtención de información rica, espontánea y contextualizada. Esta técnica es especialmente útil cuando se busca conocer en profundidad las vivencias y valoraciones de expertos, como es el caso de esta investigación.

Se optó por aplicar este método a una población intencionalmente seleccionada, compuesta por mediadores acreditados, jueces laborales y abogados en libre ejercicio, todos con experiencia en resolución de conflictos laborales en universidades particulares de la provincia del Azuay, ubicada en el sur del Ecuador. La elección de esta población se justifica por su conocimiento especializado y su cercanía directa con la temática de estudio. Además, el contexto local de Azuay permite analizar de manera situada las prácticas, desafíos y oportunidades de la mediación laboral en instituciones de educación superior privadas.

## 6.2. Descripción de sujetos de estudio

Dirigido a 7 expertos, con el fin de conocer la importancia que tiene la mediación al momento de solucionar un conflicto laboral, y así evitar el extenso tiempo en la justicia ordinaria, como también es importante conocer la opinión de los expertos y cuál es su postura sobre el tema y su respuesta a cada pregunta

### 6.3. Elaboración del instrumento

Para la elaboración de este instrumento, se consideró un total de once preguntas, las mismas que están elaboradas con las variables del presente trabajo de investigación que son:

- a) Obligatoriedad
- b) Inmediatez
- c) Confidencialidad
- d) Economía Procesal

En primera instancia se hizo las entrevistas a cuatro expertos mediadores que son acreditados por el consejo de la judicatura y que trabajan en diferentes centros de mediación, cuya experiencia fue mayor de tres años y entre las edades de 25 a 50 años, entonces aquí tenemos la juventud, frente al criterio de la experiencia, las entrevistas se llevaron a cabo entre 50 a 60 minutos en su lugar de trabajo, para lo cual se hizo primero un documento en el que se solicitó una cita para abordar los temas.

Posteriormente se hizo la entrevista a *02 jueces* en materia laboral de la ciudad de Cuenca, de 65 y 45 años, de igual manera la entrevista duro alrededor de una hora, la entrevista fue en su lugar de trabajo. Luego se hizo una entrevista presencial a *06 abogados* en libre ejercicio quienes son expertos en materia laboral, de edades desde los 30 años a los 65 años.

### 6.4. Guión de la Entrevista a Expertos

Reciba un atento y cordial saludo, con mis mejores deseos de éxito en todas sus funciones que muy acertadamente lo realiza; estimado Dr. (nombres completos del entrevistado), posteriormente me identifico con mis nombres completos, las actividades laborales que desempeño a más de comentarle que me encuentro realizando mi trabajo investigativo titulado "*La mediación como medio eficaz de solución de conflictos laborales en las universidades particulares del Azuay.*" Posteriormente agradezco por el tiempo que ha dedicado a esta entrevista. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines de

investigación y si usted así lo desea su identidad será mantenida en estricta confidencialidad.

#### 6.5. Preguntas y Análisis:

Las preguntas fueron elaboradas de la siguiente manera, utilizando todas las variables establecidas en el presente trabajo de investigación.

1. ¿Cuál es su opinión sobre la obligatoriedad de que las partes se acojan a Métodos Alternos en casos de conflictos laborales?
2. ¿Cuál es su opinión sobre el nivel de compromiso para adoptar Métodos Alternos de solución de conflictos en una institución cuando surge una disputa laboral?
3. ¿Cuál es su perspectiva sobre la relevancia de la mediación como mecanismo de solución cuando surge un conflicto laboral?
4. ¿Cuál es su opinión acerca de la solución inmediata de conflictos?
5. ¿Según su criterio, la prontitud en la solución de un conflicto, como aportaría en una institución?
6. ¿Cómo implementaría estrategias para resolver los conflictos de manera rápida, según su opinión?
7. ¿Cómo valora, en su opinión, la preservación de la confidencialidad entre las partes en situaciones de conflicto?
8. ¿Cuán importante considera usted llevar a cabo la gestión de un conflicto por un mediador debidamente capacitado, según su opinión?
9. ¿Qué tan importante cree usted generar una economía de recursos en la solución de conflictos?
10. ¿Cómo evalúa, la resolución de conflictos en los plazos establecidos por la justicia ordinaria?
11. ¿Cuál es su percepción sobre la efectividad de la mediación laboral como método para la solución de conflictos?

## **Muestra**

Una vez realizado y avalado el instrumento cuantitativo se procedió a determinar la muestra de expertos a los que se les aplicaría el instrumento resultando de la siguiente manera:

Tabla 1: Perfiles de entrevistados

<b>Experto</b>	<b>Perfil</b>
<b>EXPERTO 1</b>	<b>Docente titular de jornada parcial y Juez de la sala laboral del cantón Cuenca.</b>
<b>EXPERTO 2</b>	<b>Docente titular a tiempo completo, mediadora y directora del Centro de Mediación.</b>
<b>EXPERTO 3</b>	<b>Administrativa a tiempo completo, Psicóloga, trabaja en la Unidad de Diagnóstico, Investigación Psicopedagógica y Apoyo a la Inclusión (UDIPSAI).</b>
<b>EXPERTO 4</b>	<b>Administrativo a tiempo completo, trabajador social, y labora en el área de bienestar universitario.</b>
<b>EXPERTO 5</b>	<b>Rector, abogado, y constitucionalista.</b>
<b>EXPERTO 6</b>	<b>Docente titular de jornada parcial, abogado y asesor jurídico en el ámbito laboral.</b>

---

**EXPERTO 7**

**Docente titular a tiempo completo y coordinador de las maestrías en derecho laboral en posgrados.**

---

*Fuente: Elaboración propia, 2024.*

## 6.6 Pilotaje

Una vez elaborado el instrumento cualitativo, este fue sometido a un proceso de validación por juicio de expertos. Tres especialistas en métodos cualitativos y en el área de resolución de conflictos revisaron el contenido, estructura y pertinencia de las preguntas, emitiendo observaciones que permitieron realizar ajustes mínimos orientados a mejorar la claridad y coherencia del instrumento.

Posteriormente, se aplicó un pilotaje con tres personas que compartían características similares a las del grupo objetivo, con el fin de evaluar la comprensión, la duración y la secuencia de las preguntas. A partir de este ejercicio se realizaron cambios menores, lo que permitió afinar el diseño definitivo del instrumento. Solo entonces se procedió a aplicar la entrevista a la muestra final compuesta por expertos seleccionados intencionalmente, garantizando así la validez del proceso de recolección de datos.

Después, una vez ubicado a los entrevistados se procedió a codificar de manera manual las entrevistas para ubicar correlaciones, frecuencia y similitudes y diferencias en las respuestas.

Tabla 2: Análisis de datos MAXQDA

VARIABLE	PREGUNTAS CENTRALES	CODIGO DE PALABRAS	ASOCIADAS
		LAPABRAS ASOCIADAS	
		RX1-1-1	Resultado positivo
	¿Cuál es su opinión sobre la obligatoriedad de que las partes se acojan a Métodos Alternos en casos de conflictos laborales?	RX1-1-2 RX1-1-3	Cortes colapsadas Importante
		RX1-1-4	Ansiedad innecesaria
OBLIGATORIEDAD	¿Cuál es su opinión sobre el nivel de compromiso para adoptar Métodos Alternos de solución de conflictos en una institución cuando surge una disputa laboral?	RX1-2-1 RX1-2-2	Ambiente favorable Empatía
		RX1-2-3	Disposición
	¿Cuál es su perspectiva sobre la relevancia de la mediación como mecanismo de solución cuando surge un conflicto laboral?	RX1-3-1 RX1-3-2	Mejoramiento en el Clima laboral Soluciones consensuadas
	¿Cuál es su opinión acerca de la solución inmediata de conflictos?	RX2-1-1	Mayor productividad

---

**Respuesta pronta**

	RX2-2-1	Conveniencia
	RX2-2-2	Diversificación
	RX2-2-3	Cultura de paz
	RX2-2-4	Menos agobiante
<b>INMEDIATEZ</b>		
	RX2-3-1	Capacitaciones
	RX2-3-2	Publicidad
	RX2-3-3	Salida rápida
	RX2-3-4	Intereses comunes
	RX3-1-1	Espacio seguro
	RX3-1-2	Fluidez
	RX3-1-3	Solución efectiva Sin miedo
<b>CONFIDENCIALIDAD</b>		

	RX3-2-1	Productivo
¿Cuán importante considera usted llevar a cabo la gestión de un conflicto por un mediador debidamente capacitado, según su opinión?	RX3-2-2 RX3-2-3 RX3-2-4	Tranquilidad Efectividad Discreción
	RX4-1-1	Reducción de gastos
¿Qué tan importante cree usted generar una economía de recursos en la solución de conflictos?	RX4-1-2	Optimización
	RX4-1-3	Ahorro
ECONOMÍA PROCESAL	RX4-2-1	Complejidad
¿Cómo evalúa, la resolución de conflictos en los plazos	RX4-2-2	Colapso

	<b>establecidos por la justicia ordinaria?</b>	<b>RX4-2-3</b>	<b>Barreras</b>
		<b>RX4-2-3</b>	<b>Desgastante</b>
		<b>RY5-1-1</b>	<b>Comprensión mutua</b>
<b>MEDIACION LABORAL</b>	<b>¿Cuál es su percepción sobre la efectividad de la mediación laboral como método para la solución de conflictos?</b>	<b>RY5-1-2</b>	<b>Proceso amigable</b>
		<b>RY5-1-3</b>	<b>Seguridad Jurídica</b>
		<b>RY5-1-4</b>	<b>Cosa juzgada</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2024.*

## 6.7 Análisis cualitativo

Una vez realizada la codificación manual, se procedió a efectuar una codificación adicional utilizando el software de análisis cualitativo MAXQDA. En este, se utilizó la prueba de nubes de palabras para medir la frecuencia de términos relacionados con cada una de las variables.

En la variable dependiente de "mediación laboral", las palabras que se repiten con mayor frecuencia son: "laboral", "mediación", "conflicto", "constructivo" y "enfrentar".

Sobre este tema, el entrevistado E7 comenta: "Desde mi perspectiva, la mediación laboral es una herramienta valiosa para fomentar la comunicación y el entendimiento entre las partes en disputa, contribuyendo a la resolución constructiva de conflictos."

De manera similar, el entrevistado E4 menciona: "La mediación laboral se erige como una estrategia efectiva para abordar conflictos en el ámbito laboral, facilita un ambiente propicio para comprender las posturas enfrentadas, promoviendo así un diálogo constructivo y cooperativo."

El entrevistado E6 agrega: "En mi punto de vista, la mediación laboral resulta excepcional en su capacidad para fomentar la empatía y el entendimiento entre las partes en conflicto dentro del entorno laboral. Este proceso, centrado en el consenso y la equidad, promueve soluciones justas y equilibradas." Por último, el entrevistado E1 señala: "Desde mi experiencia, la mediación laboral emerge como una estrategia efectiva para resolver disputas en el ámbito laboral, facilitando así una resolución pacífica y constructiva de los conflictos. Además, brinda seguridad jurídica al validar con cosa juzgada los acuerdos alcanzados, lo que asegura la estabilidad y confianza en el proceso de mediación."

El análisis de la nube de palabras revela que los términos "laboral" y "mediación" son centrales en la discusión, lo que subraya la importancia del contexto específico en el que se aplican estas técnicas. La recurrencia de términos como "conflicto", "constructivo" y "enfrentar" sugiere que los entrevistados perciben la mediación laboral no solo como una herramienta de resolución de disputas, sino como un medio para transformar conflictos en oportunidades de diálogo y colaboración. Las citas de los entrevistados corroboran esta interpretación, destacando la mediación como un proceso que promueve la empatía, el entendimiento y la equidad, y que además aporta un componente de seguridad jurídica que refuerza su efectividad y aceptación en el ámbito laboral.

Este conjunto de datos y testimonios subraya la relevancia y efectividad de la mediación laboral en la resolución constructiva de conflictos, consolidando su papel como una práctica fundamental en la gestión de relaciones laborales.

*Figura 3:Nube de Palabras, Mediación Laboral*



Nota: Elaboración propia con software MAXQDA.

En cuanto a la variable independiente "obligatoriedad", las palabras más mencionadas fueron: "laboral", "conflicto", "obligatoriedad", "método" y "compromiso". Al respecto, los entrevistados señalan lo siguiente:

El entrevistado E2 comenta: "Es importante reconocer que la obligatoriedad de estos métodos puede ser fundamental para cambiar la cultura de litigiosidad en el entorno laboral, promoviendo soluciones colaborativas que prioricen la comunicación y el entendimiento mutuo. Estas soluciones amigables evitarán los procesos en la justicia ordinaria."

El E3 menciona: "Soluciones colaborativas como la mediación y el arbitraje pueden ofrecer un desenlace optimista en casos de conflictos laborales, ya que permiten a las partes participar activamente en la búsqueda de soluciones que"

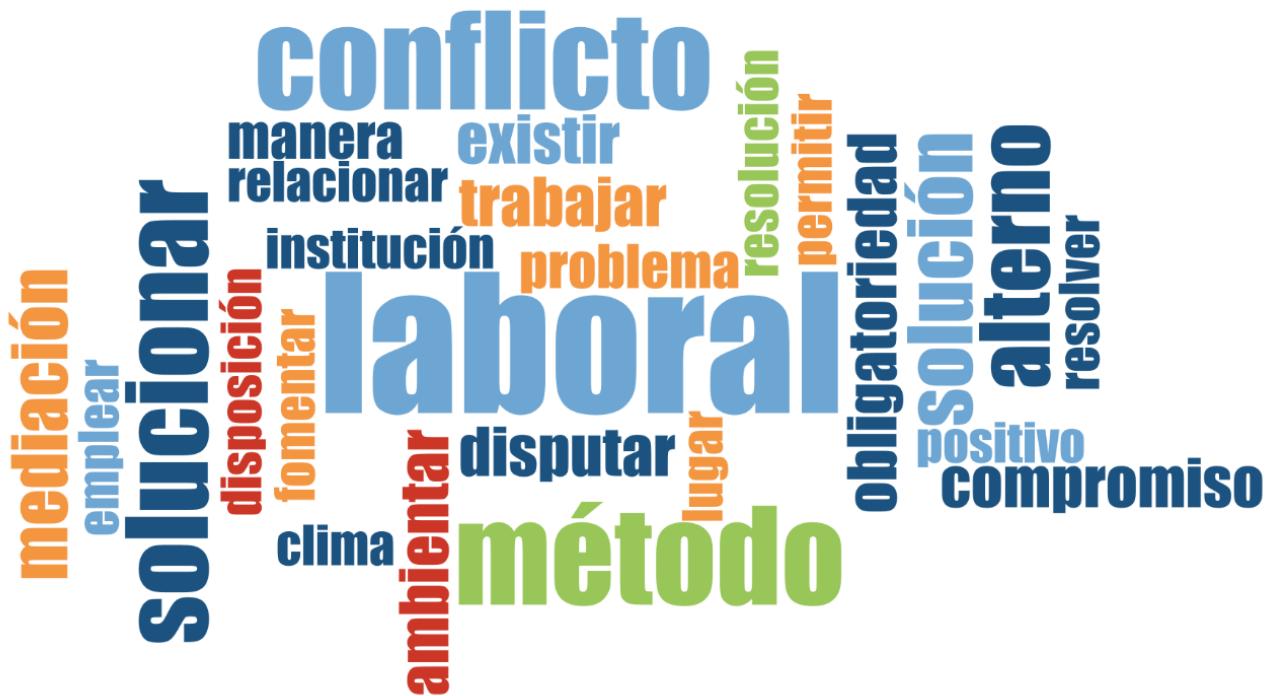
satisfagan sus intereses de manera más rápida y eficiente que los tribunales, reduciendo así la carga de trabajo en los juzgados."

El E7 añade: "Es significativo reconocer que la imposición de estos métodos puede generar resistencia inicial, pero a largo plazo puede conducir a un cambio cultural positivo en la forma en que se gestionan los conflictos en el entorno laboral, promoviendo la búsqueda de soluciones conjuntas y duraderas."

El análisis de la nube de palabras en relación con la obligatoriedad destaca términos clave como "laboral", "conflicto" y "método", lo que subraya la relevancia del contexto específico en el que se implementan estas técnicas obligatorias. La aparición frecuente de "compromiso" sugiere que la obligatoriedad de métodos alternativos de resolución de conflictos, como la mediación y el arbitraje, es vista como un factor crucial para el éxito de estas prácticas.

Las citas de los entrevistados refuerzan esta perspectiva, indicando que la obligatoriedad puede ser un catalizador para cambiar la cultura de litigiosidad en el entorno laboral, promoviendo soluciones colaborativas que prioricen la comunicación y el entendimiento mutuo. Aunque se reconoce que puede haber resistencia inicial, los beneficios a largo plazo, como la reducción de la carga de trabajo en los juzgados y la promoción de soluciones duraderas, son significativos.

Figura 4: Nube de Palabras Obligatoriedad



Nota: Elaboración propia con software MAXQDA

En la variable independiente "inmediatez", se observa que las palabras más mencionadas son: "conflicto", "capacitación", "institución", "problema" y "rápidamente".

Al respecto, los entrevistados señalan lo siguiente: El experto E4 comenta: "La solución rápida de conflictos es conveniente para mantener una comunicación de confianza. Al resolver desacuerdos rápidamente, se puede promover la diversidad de ideas y perspectivas, enriqueciendo la toma de decisiones y la innovación." El experto E3 menciona: "La solución inmediata de conflictos es importante para el desarrollo de la institución y para mantener un entorno laboral saludable. Al poder reaccionar de manera rápida y efectiva ante los problemas, se fortalece la confianza entre los compañeros de trabajo y se promueve una cultura de comunicación abierta."

El experto E2 añade: "Desde mi perspectiva psicológica, la rápida resolución de conflictos es conveniente porque reduce el estrés y el agotamiento mental de

los empleados. Una intervención pronta promueve una cultura de paz, haciendo el entorno laboral menos agobiante y más productivo. Además, una institución que maneja eficazmente los conflictos es más capaz de diversificar sus enfoques y estrategias, beneficiando a todos los involucrados."

El experto E7 sugiere: "Desarrollaría un programa de capacitaciones que incluya técnicas de mediación y negociación. Esto equiparía a los empleados con las habilidades necesarias para manejar conflictos rápidamente. Utilizaría publicidad interna para destacar casos de éxito y promover la importancia de una solución rápida en la resolución de conflictos. Identificar los intereses comunes de los empleados y enfocarse en ellos durante las discusiones es fundamental para alcanzar soluciones efectivas y sostenibles."

El análisis de la nube de palabras en relación con la inmediatez destaca términos como "conflicto", "capacitación" e "institución", subrayando la importancia de una respuesta rápida y eficaz en la gestión de conflictos. La repetición de la palabra "rápidamente" indica la percepción general de que la velocidad en la resolución de conflictos es crucial para mantener un entorno laboral saludable y productivo.

Las citas de los entrevistados refuerzan esta idea, señalando que la rápida resolución de conflictos no solo fortalece la confianza y la comunicación abierta, sino que también reduce el estrés y el agotamiento mental entre los empleados. Además, una institución que maneja eficazmente los conflictos puede beneficiarse de una mayor diversidad de ideas y estrategias, lo que enriquece la toma de decisiones y la innovación. Resalta la importancia de implementar programas de capacitación en técnicas de mediación y negociación para equipar a los empleados con las habilidades necesarias para resolver conflictos rápidamente.

Figura 5:Nube de Palabras, Inmediatez



Nota: Elaboración propia con software MAXQDA

En la variable "confidencialidad" se observan las palabras más mencionadas: "confidencialidad", "conflicto", "miedo", "efectivo", "solución" y "mediador". Al respecto, los entrevistados señalan que la confidencialidad es un proceso importante en la mediación porque:

El experto E1 comenta: "La preservación de la confidencialidad en situaciones de conflicto es crucial para crear un espacio seguro donde las partes se sientan cómodas expresando sus preocupaciones. Esto promueve la fluidez en la comunicación, permitiendo que se identifiquen y aborden los problemas de manera más efectiva. Sin miedo a represalias o juicios, las partes pueden trabajar juntas hacia una solución efectiva que beneficie a todos los involucrados."

El experto E5 menciona: "La confidencialidad es un componente crucial. Esto facilita que las partes puedan hablar sin miedo a la divulgación y se sientan

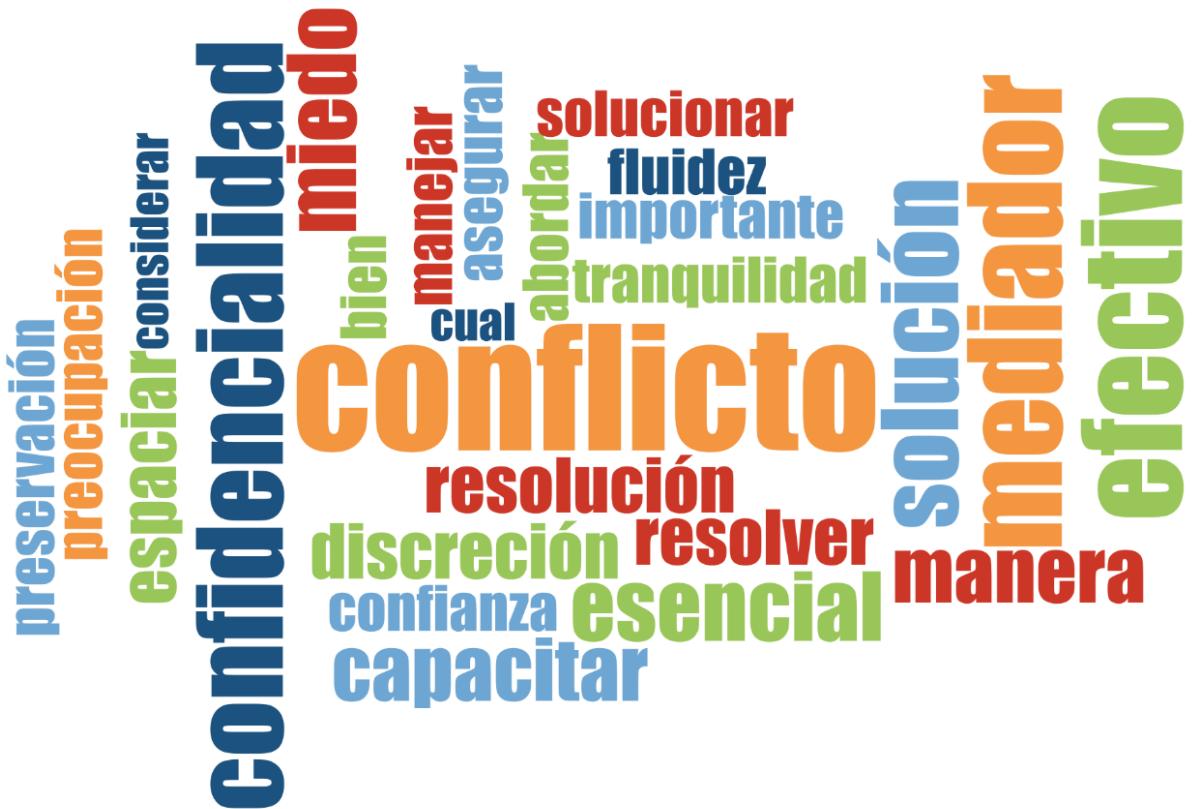
más confiadas para abordar los problemas de raíz." El experto E3 añade: "La importancia de contar con un mediador capacitado en la gestión de conflictos no puede subestimarse. Su habilidad para manejar situaciones con discreción y calma contribuye a una atmósfera de tranquilidad, lo cual es esencial para mantener la productividad. Un mediador bien preparado es capaz de encontrar soluciones efectivas que alineen los intereses de todas las partes, asegurando un resultado beneficioso para la empresa."

El experto E4 sugiere: "Sería lo más adecuado para que las partes vean que existe profesionalismo y conocimiento en la mediación, incluso se vería que existe imparcialidad."

El análisis de la nube de palabras en relación con la confidencialidad destaca términos como "confidencialidad", "conflicto" y "miedo", subrayando la importancia de un entorno seguro y privado en la gestión de conflictos. La palabra "efectivo" también aparece con frecuencia, indicando que la confidencialidad se percibe como un factor clave para la efectividad de las soluciones mediadas.

Las menciones de los entrevistados, señalan que la confidencialidad permite a las partes expresarse libremente sin temor a represalias, lo que facilita la identificación y resolución de problemas de manera más eficiente. Además, un mediador capacitado y discreto contribuye significativamente a la creación de un ambiente de confianza y tranquilidad, esenciales para la productividad y la resolución efectiva de conflictos. La implementación de políticas claras de confidencialidad y la formación de mediadores competentes son fundamentales para lograr soluciones efectivas y mantener un ambiente laboral saludable y productivo.

Figura 6: Nube de Palabras, Confidencialidad



Nota: Elaboración propia con software MAXQDA

En la variable "economía procesal", las palabras más mencionadas son: "conflicto", "resolución", "economía", "recurso" y "proceso". Al respecto, los entrevistados mencionan lo siguiente:

El experto E1 comenta: "Generar una economía de recursos en la solución de conflictos es fundamental, ya que la reducción de gastos permite a la institución invertir en áreas clave para su crecimiento. Además, el trabajador no solo ahorra dinero, sino que también mejora la eficiencia organizacional, beneficiando tanto a los empleados como a la empresa en su conjunto."

El experto E3 menciona: "Esto aseguraría la sostenibilidad financiera de la institución. La optimización de estos procesos conduce a una reducción de gastos significativa, permitiendo a la empresa destinar recursos a proyectos

estratégicos y de innovación, lo cual es esencial para mantener su competitividad en el mercado." El experto E6 añade: "Creo firmemente en la importancia de generar una economía de recursos en la gestión de conflictos. La optimización de estos procesos no solo conduce a una reducción de gastos, sino que también garantiza un ahorro significativo de tiempo y energía. Este enfoque permite a la organización mantener un entorno de trabajo más eficiente y enfocado en sus objetivos estratégicos."

El experto E4 señala: "La evaluación de la resolución de conflictos dentro de los plazos establecidos por la justicia ordinaria revela serias dificultades, y esto se debe a la exagerada carga que existe en los juzgados."

El experto E7 sugiere: "Desde mi perspectiva, la resolución de conflictos en los plazos de la justicia ordinaria es muy prolongada. Esto debería ser mucho más rápido y efectivo, lo cual permitiría una verdadera economía procesal."

En cuanto al análisis de la variable economía procesal destaca términos como "conflicto", "resolución" y "economía", subrayando la importancia de la eficiencia y la reducción de costos en la gestión de conflictos. La palabra "recurso" también aparece con frecuencia, indicando que la optimización de recursos es vista como un factor clave para la sostenibilidad financiera y el crecimiento organizacional. Se señala por los entrevistados que una gestión eficiente de los recursos en la resolución de conflictos no solo reduce gastos, sino que también permite a las instituciones invertir en áreas estratégicas y mejorar la competitividad en el mercado. Además, se destaca la importancia de reducir los tiempos y la carga en los juzgados, lo cual es esencial para una economía procesal efectiva.

Figura 7: Nube de Palabras, Economía procesal



Nota: Elaboración propia con software MAXQDA.

#### 6.8. Conclusiones:

En el presente capítulo se ha realizado un análisis exhaustivo sobre la percepción y efectividad de diversos métodos alternos de resolución de conflictos laborales desde la perspectiva de diferentes expertos. A través de entrevistas codificadas manualmente y utilizando el software MAXQDA, se han identificado patrones y frecuencias en las respuestas de los entrevistados, lo que ha permitido obtener una visión clara de las variables investigadas: mediación laboral, obligatoriedad, inmediatez, confidencialidad y economía procesal.

Los expertos coinciden en que la mediación laboral es una herramienta valiosa para resolver conflictos, promoviendo la comunicación y el entendimiento entre las partes. Las palabras más mencionadas como "laboral", "mediación", "conflicto", "constructivo" y "enfrentar" sugieren que la mediación no solo resuelve disputas, sino que también transforma conflictos en oportunidades de diálogo y cooperación. Las citas de los entrevistados refuerzan esta idea,

destacando la mediación como un proceso que fomenta la empatía, el entendimiento y la equidad, aportando además seguridad jurídica a través de la validación de los acuerdos alcanzados. Esto subraya la importancia de la mediación laboral como una práctica esencial en la gestión de relaciones laborales.

La obligatoriedad de métodos alternos de resolución de conflictos es vista como un catalizador para cambiar la cultura de litigiosidad en el entorno laboral. Términos clave como "laboral", "conflicto", "obligatoriedad", "método" y "compromiso" subrayan la relevancia del contexto en el que se implementan estas técnicas. Los expertos sugieren que, aunque puede haber resistencia inicial, la obligatoriedad puede promover soluciones colaborativas que prioricen la comunicación y el entendimiento mutuo, reduciendo la carga de trabajo en los juzgados y fomentando soluciones duraderas. Esta perspectiva indica que la imposición de métodos alternativos puede ser fundamental para mejorar la eficiencia y efectividad en la resolución de conflictos laborales.

La rápida resolución de conflictos es crucial para mantener un entorno laboral saludable y productivo. Las palabras más mencionadas, como "conflicto", "capacitación", "institución", "problema" y "rápidamente", destacan la importancia de una respuesta ágil y eficaz. Los expertos señalan que la inmediatez no solo fortalece la confianza y la comunicación abierta, sino que también reduce el estrés y el agotamiento mental entre los empleados. Además, promueve una cultura de paz y diversifica los enfoques y estrategias, beneficiando a todos los involucrados. La implementación de programas de capacitación en técnicas de mediación y negociación es vista como esencial para equipar a los empleados con las habilidades necesarias para resolver conflictos rápidamente.

La confidencialidad es percibida como un elemento crucial en la mediación, ya que crea un entorno seguro y privado donde las partes pueden expresar sus preocupaciones sin miedo a represalias. Palabras como "confidencialidad", "conflicto", "miedo", "efectivo", "solución" y "mediador" resaltan la importancia de este factor. Los expertos enfatizan que la confidencialidad facilita la identificación y resolución de problemas de manera más eficiente, y que un mediador capacitado y discreto contribuye significativamente a la creación de un ambiente

de confianza y tranquilidad. Esto es esencial para la productividad y la resolución efectiva de conflictos. Las políticas claras de confidencialidad y la formación de mediadores competentes son fundamentales para lograr soluciones efectivas y mantener un ambiente laboral saludable.

La eficiencia en la gestión de recursos para la resolución de conflictos es fundamental para la sostenibilidad financiera y el crecimiento organizacional. Palabras como "conflicto", "resolución", "economía", "recurso" y "proceso" subrayan la importancia de reducir costos y tiempos en la resolución de conflictos. Los expertos sugieren que una gestión eficiente no solo reduce gastos, sino que también permite a las instituciones invertir en áreas estratégicas, mejorando su competitividad en el mercado. Además, la reducción de la carga en los juzgados es esencial para una economía procesal efectiva, lo que permite una resolución más rápida y eficiente de los conflictos.

El análisis de las entrevistas y las nubes de palabras revela una clara tendencia hacia la valorización de métodos alternos de resolución de conflictos laborales. La mediación, en particular, se destaca como una herramienta eficaz que no solo resuelve disputas, sino que también promueve un ambiente de diálogo constructivo y cooperación. La obligatoriedad de estos métodos puede ser un cambio cultural positivo, aunque con desafíos iniciales.

La inmediatez en la resolución de conflictos es vista como crucial para mantener un entorno laboral saludable, y la confidencialidad es fundamental para asegurar un espacio seguro y productivo. La economía procesal, por su parte, subraya la importancia de la eficiencia y la reducción de costos, permitiendo a las instituciones destinar recursos a proyectos estratégicos.

El análisis de las respuestas revela perspectivas divergentes y convergentes de los expertos en relación con la obligatoriedad de la mediación, la necesidad de una solución inmediata, la importancia de la confidencialidad y la valoración de la economía procesal. Este análisis contribuirá a arrojar luz sobre la efectividad de la mediación en el contexto de los conflictos laborales, proporcionando una visión integral de las experiencias y percepciones de los actores clave en el sistema judicial.

El análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a mediadores, jueces laborales y abogados en libre ejercicio permitió identificar patrones clave en la percepción de la mediación como herramienta para la resolución de conflictos laborales. La investigación se centró en cinco variables fundamentales: mediación laboral, obligatoriedad, inmediatez, confidencialidad y economía procesal. A través de la codificación manual y el análisis de nubes de palabras en MAXQDA, se lograron identificar correlaciones y diferencias significativas entre los encuestados.

### Mediación Laboral

Los entrevistados concuerdan en que la mediación laboral es un mecanismo efectivo para solucionar conflictos sin recurrir a la justicia ordinaria. Términos como "laboral", "mediación", "conflicto" y "constructivo" aparecen con alta frecuencia en las respuestas, lo que refleja la importancia del proceso en la transformación de conflictos en oportunidades de diálogo y consenso.

### Obligatoriedad

En cuanto a la obligatoriedad de los métodos alternativos, se identificaron opiniones divididas. Algunos expertos consideran que obligar a las partes a recurrir a la mediación podría generar resistencia inicial, pero a largo plazo fomentaría una cultura de resolución colaborativa. Sin embargo, otros argumentan que la mediación debería ser voluntaria para garantizar el compromiso de ambas partes. Palabras como "conflicto", "método", "compromiso" y "soluciones colaborativas" destacan en este apartado.

### Inmediatez

La necesidad de resolver conflictos de manera rápida y efectiva es una preocupación central para los encuestados. Se identificó que términos como "conflicto", "capacitación", "institución" y "rápidamente" aparecen con frecuencia, lo que indica que la velocidad en la solución de disputas es un factor clave para mejorar el clima organizacional y reducir el estrés entre los trabajadores.

## Confidencialidad

La preservación de la confidencialidad en la mediación fue valorada positivamente por los expertos, quienes destacan su importancia para generar confianza entre las partes. Términos como "confidencialidad", "seguridad", "conflicto" y "efectividad" surgieron con alta recurrencia. Se señaló que garantizar un espacio seguro permite que los involucrados expresen libremente sus preocupaciones, favoreciendo así acuerdos equitativos y sostenibles.

## Economía Procesal

En relación con la optimización de recursos en la resolución de conflictos, los encuestados coincidieron en que la mediación reduce costos y tiempos procesales en comparación con la vía judicial. Palabras clave como "economía", "reducción de gastos", "eficiencia" y "optimización" reflejan esta percepción. Se identificó que el uso de la mediación puede contribuir significativamente a la sostenibilidad financiera de las instituciones.

*Tabla 3: Resultados Análisis Cualitativo*

Variable	Palabras Clave Frecuentes	Más	Principales Hallazgos
<b>Mediación</b>	Laboral, mediación,	Favorece el diálogo y la solución de conflictos sin necesidad de litigios.	
<b>Laboral</b>	conflicto, constructivo		
<b>Obligatoriedad</b>	Conflicto, método, compromiso, soluciones inicial, pero fomenta una cultura colaborativas	Puede generar resistencia	
		soluciones inicial, pero fomenta una cultura	
		colaborativas	de resolución pacífica.
<b>Inmediatez</b>	Conflicto, capacitación, institución, rápidamente	Es clave para reducir el estrés y mejorar la productividad.	
<b>Confidencialidad</b>	Confidencialidad, seguridad, efectividad	Proporciona un espacio seguro	
		conflicto, para la expresión y el acuerdo	
		equitativo.	

---

<b>Economía</b>	Economía, reducción de costos y tiempos
<b>Procesal</b>	gastos, eficiencia, procesales, mejorando la optimización gestión de recursos.

---

*Fuente: Elaboración propia, 2024.*

El análisis de las entrevistas permitió identificar que la mediación laboral es ampliamente aceptada como una herramienta eficaz para la resolución de conflictos. Se destaca su capacidad para fomentar el diálogo, reducir costos y tiempos procesales, y mejorar la convivencia laboral. Sin embargo, existen diferencias en cuanto a la obligatoriedad del proceso, ya que algunos expertos consideran que su imposición podría generar resistencia, mientras que otros la ven como una medida necesaria para cambiar la cultura organizacional.

La inmediatez en la resolución de conflictos fue valorada como un elemento esencial para la eficiencia organizativa, mientras que la confidencialidad se identificó como un factor determinante para garantizar un entorno seguro y propicio para la negociación. Finalmente, la economía procesal se consolidó como una de las principales ventajas de la mediación, al permitir la optimización de recursos tanto para empleados como para empleadores.

## CAPITULO VII. Análisis Cualitativo

En este apartado se describirá el proceso de análisis cuantitativo, destacando su importancia dentro del estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo tiene sus raíces en obras fundamentales como las de Auguste Comte y Émile Durkheim. Este enfoque se distingue por su búsqueda de la objetividad en la construcción del conocimiento, empleando un proceso deductivo basado en la medición numérica y el análisis estadístico inferencial. A través de estas herramientas, se pueden comprobar hipótesis previamente formuladas, otorgando rigurosidad a los hallazgos obtenidos.

El enfoque cuantitativo se vincula estrechamente con las prácticas y normativas propias de las ciencias naturales y del positivismo. De acuerdo con Creswell (2014), este tipo de investigación permite una evaluación sistemática de los datos, proporcionando información objetiva y cuantificable sobre el fenómeno en estudio. Gracias al uso de técnicas estadísticas avanzadas, es posible realizar inferencias sobre la población a partir de una muestra representativa, lo que facilita la generalización de los resultados.

### 7.1 Diseño de Investigación

Para el presente estudio, se ha adoptado un diseño de investigación cuantitativo basado en la recolección de datos mediante encuestas estructuradas. Estas encuestas incluyen una escala de Likert de cinco puntos, en la cual los encuestados expresan su grado de acuerdo o desacuerdo con diferentes afirmaciones, asignando valores desde "totalmente en desacuerdo" (1) hasta "totalmente de acuerdo" (5). Según Likert (1932), este tipo de escala es ampliamente utilizada en estudios sociales y de comportamiento, ya que permite medir con precisión la intensidad de las percepciones y actitudes de los individuos frente a un tema específico.

Previo a la aplicación definitiva de la encuesta, se llevará a cabo una validación inicial del instrumento mediante la evaluación de expertos en la materia. Esta revisión tiene el propósito de garantizar la claridad, relevancia y pertinencia de los ítems incluidos en el cuestionario. Posteriormente, se realizará una prueba piloto con un grupo reducido de participantes. La finalidad de esta

fase es identificar posibles inconsistencias en la redacción de las preguntas, evaluar la confiabilidad del instrumento y asegurar su validez en la medición de las variables de estudio.

Una vez ajustada la encuesta a partir de la prueba piloto, se procederá a la recolección de datos en la fase principal del estudio. Para el análisis de los datos obtenidos, se emplearán herramientas estadísticas mediante software especializado, como SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Este software permitirá la aplicación diversas técnicas estadísticas, incluyendo:

- Análisis de correlación: Para identificar relaciones entre las diferentes variables de estudio y determinar su grado de asociación.
- Análisis factorial: Para examinar la estructura subyacente de los datos y evaluar la agrupación de los ítems en factores comunes, proporcionando una mayor comprensión de los constructos analizados.
- Pruebas de confiabilidad: Como el coeficiente Alfa de Cronbach, que permitirá evaluar la consistencia interna del cuestionario y determinar la fiabilidad de la escala utilizada.
- Estadística descriptiva e inferencial: Para resumir los datos, evaluar la distribución de las respuestas y realizar comparaciones entre grupos de interés.

El diseño de esta investigación busca garantizar la rigurosidad metodológica, asegurando que los datos recopilados sean representativos y permitan obtener conclusiones fundamentadas sobre el fenómeno analizado. La aplicación de estas técnicas contribuirá a la generación de conocimiento basado en evidencia, permitiendo identificar tendencias y patrones en la información obtenida.

## 7.2 Población y muestra

Para cumplir con los objetivos de esta investigación, se definió como universo de estudio a los trabajadores de las universidades particulares del Azuay, con el fin de conocer su percepción respecto a la promoción de la mediación en la resolución de conflictos laborales dentro de estas instituciones.

Según datos proporcionados por las universidades, la población total asciende a 7,000 trabajadores. Para determinar una muestra representativa, se aplicó la fórmula estadística de cálculo de muestra y se validó a través de la herramienta SurveyMonkey (2023). Con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, la muestra final quedó conformada por 365 encuestados. Este tamaño muestral garantiza la representatividad de los resultados y permite realizar inferencias sobre la población total con un alto grado de precisión.

La selección de los participantes se realizó de manera intencionada, asegurando que la muestra incluyera trabajadores de diversas áreas dentro de las universidades, tales como personal docente, administrativo y de servicios. Esta diversidad permite obtener una visión más amplia y equitativa de las percepciones sobre la mediación laboral en estos entornos educativos.

### 7.3 Pilotaje

El enfoque de muestreo empleado en esta fase fue de tipo no probabilístico, focalizándose en una selección dirigida de empleados universitarios para garantizar la calidad y pertinencia de las respuestas obtenidas. Con el fin de evaluar la viabilidad del instrumento de medición y mejorar su aplicabilidad, la encuesta piloto fue administrada a un grupo de 12 empleados de la universidad.

Una vez recopilados los datos de esta fase preliminar, se llevó a cabo un análisis estadístico utilizando el software SPSS. Entre las pruebas realizadas, se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach, cuyo objetivo es evaluar la confiabilidad del instrumento mediante la medición de su consistencia interna. La confiabilidad de un instrumento está relacionada con el grado en que los distintos ítems de una escala se encuentran correlacionados entre sí.

El coeficiente Alfa de Cronbach, según Tuapanta et al. (2017), oscila entre 0 y 1, y se considera que valores superiores a 0.7 reflejan una adecuada fiabilidad del instrumento. En este estudio, la prueba de confiabilidad arrojó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.734, lo que indica que el instrumento cuenta con una consistencia interna aceptable y puede ser aplicado en la fase final de la recolección de datos.

*Tabla 4: Alfa de Cronbach Pilotaje*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.734	26

Fuente: Elaboración propia con software SPSS, 2024.

Estos resultados respaldan la validez del cuestionario y garantizan que las respuestas obtenidas sean coherentes y representativas de la percepción de los trabajadores sobre la mediación en conflictos laborales. En base a estos hallazgos, se procedió a la aplicación definitiva de la encuesta, asegurando que la información recopilada permita realizar un análisis riguroso y fundamentado sobre el impacto de la mediación en el contexto laboral de las universidades particulares del Azuay.

#### Instrumento definitivo

### **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN, FACULTAD DE DERECHO, DOCTORADO EN MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.**

La presente encuesta será dirigida a trabajadores de las diferentes universidades particulares de la provincia del Azuay, debido a la importancia que tienen los MASC para la solución cuando surja conflictos laborales, de igual manera, es importante saber el grado de conocimiento y las ventajas que brinda estos métodos alternos.

Gracias por participar en la siguiente encuesta la cual forma parte una investigación doctoral enfocado en la ***Mediación como método eficaz de solución de conflictos laborales en las universidades particulares del Azuay***. En ningún momento se hará uso indebido de la información solicitada, la cual es confidencial y de estricto uso académico y de investigación.

Por favor responda las siguientes preguntas demográficas.

Información Confidencial: Toda la información se mantendrá con un carácter de estricta confidencialidad.

Instrucciones:

- a) Esta encuesta se encuentra dividida en 5 secciones.
- b) El tiempo estimado de respuesta es de 10 minutos.
- c) Está dirigida a los trabajadores de las Universidades Privadas del Azuay.
- d) Señale su respuesta utilizando una escala del 1 al 5, donde:

- 1 Totalmente en desacuerdo.
- 2 En desacuerdo.
- 3 Indiferente o neutro.
- 4 De acuerdo y.
- 5 Totalmente de acuerdo.

¿Cuál es su género?

Masculino

Femenino

Otros

¿Cuántos años tiene?

\_\_\_\_\_

¿Estado Civil?

Soltero

Casado

Divorciado

Viudo Unión de Hecho

¿Nivel de educación?

Primaria

Secundaria

Técnico/Instituto

Universitario

Posgrado

## 1. SECCIÓN

### MEDIACIÓN LABORAL:

- a. En general, la mediación se considera una herramienta eficaz para resolver conflictos laborales en las universidades particulares del Azuay.
- c. La mediación es preferida en comparación con otros métodos de resolución de conflictos en el entorno universitario.
- d. Recomendaría la mediación como un medio eficaz para resolver conflictos laborales en el ámbito universitario.
- e. Debe existir confidencialidad cuando existen conflictos laborales
- f. Debe existir seguridad jurídica en la solución de conflictos
- h. Manejar de manera reservada los procesos y los conflictos que puedan surgir, produce confianza y seguridad
- i. Las partes ahorran recursos cuando se someten a resolver los conflictos laborales por medio de los MASC
- j. Debe existir mínima intervención de la justicia ordinaria para resolver los conflictos laborales

k. Hay saturación en los juzgados laborales

2. SECCIÓN:

INMEDIATEZ:

- a. La mediación se lleva a cabo de manera rápida y oportuna.
- c. La prontitud en la mediación contribuye a una solución eficaz de los conflictos laborales.
- d. Los mediadores son eficientes en la gestión de tiempos durante el proceso.

3. SECCIÓN:

CONFIDENCIALIDAD:

- a. La confidencialidad es mantenida durante todo el proceso de mediación.
- b. Los participantes confían en que la información proporcionada durante la mediación será tratada de manera confidencial.
- c. La confidencialidad contribuye positivamente a la apertura de los participantes en la resolución del conflicto.
- d. La confidencialidad es un factor clave para el éxito de la mediación en conflictos laborales.

4. SECCIÓN:

OBLIGATORIEDAD:

- a. La participación en la mediación es percibida como obligatoria por los empleados y empleadores.
- b. La obligatoriedad facilita la disposición de las partes a resolver el conflicto mediante mediación.

- c. La mediación obligatoria contribuye a evitar prolongados litigios y tensiones laborales.

## 5. SECCIÓN:

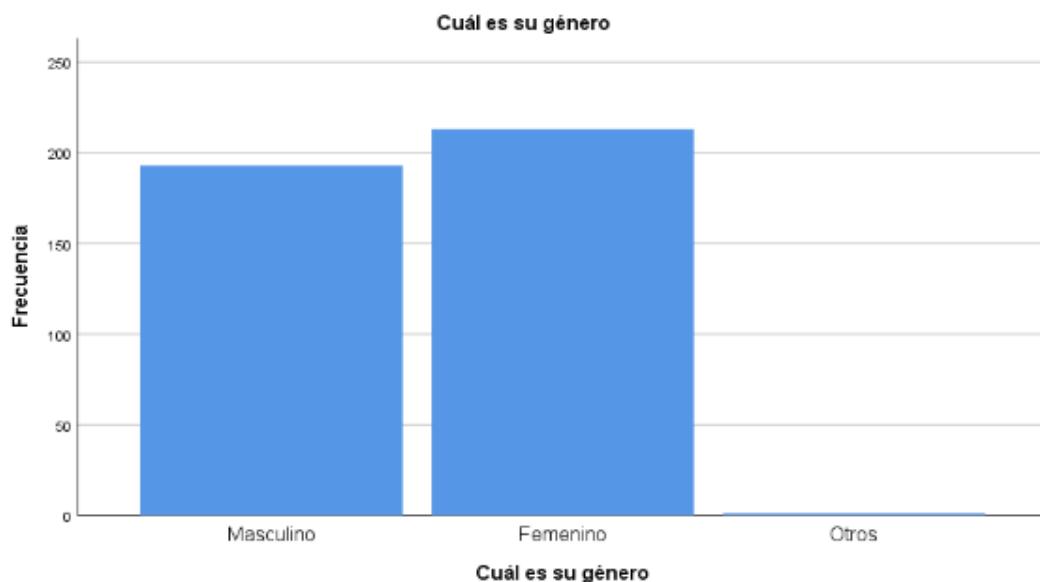
### ECONOMÍA PROCESAL:

- a. La mediación se percibe como una opción más económica en comparación con otros procesos legales.
- b. La resolución de conflictos a través de mediación resulta en ahorro de recursos financieros para las partes involucradas.
- c. La eficiencia económica es un factor importante que favorece la elección de la mediación en conflictos laborales.
- d. La economía procesal es un criterio relevante en la selección de métodos para resolver conflictos en el ámbito laboral.

### 7.4 Comprobación cuantitativa

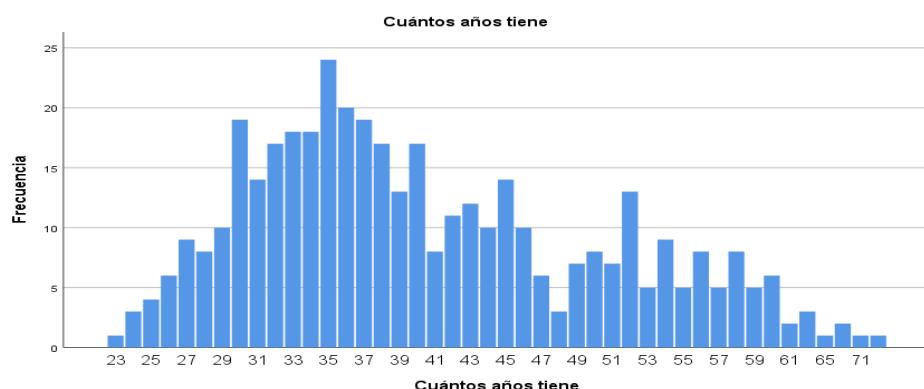
Después de llevar a cabo la encuesta en la muestra definitiva, se emprendió el análisis de los datos demográficos de la población objeto de estudio. Los resultados de este análisis se presentan de manera visual mediante gráficos generados con el respaldo del software especializado para análisis estadístico SPSS. Este proceso permite una interpretación más detallada y accesible de los aspectos demográficos que influyen en la investigación, contribuyendo así a una comprensión más completa de la composición de la muestra.

Gráfica 2: Estadísticos descriptivos Género



Nota: Elaboración propia, 2025

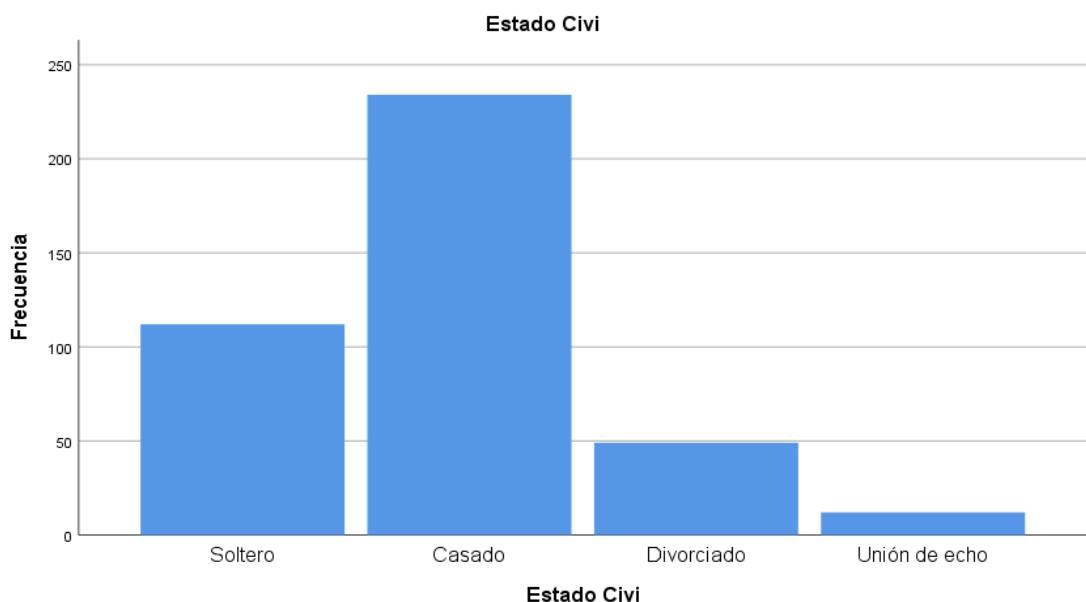
Gráfica 3: Estadísticos descriptivos edad



Fuente: Elaboración propia, 2025.

El análisis reveló una predominancia de mujeres en comparación con hombres dentro de las planillas de empleados universitarios. Asimismo, se observó que el segmento de edad más representativo en nuestra muestra corresponde a individuos con edades comprendidas entre los 25 y los 40 años. Es importante destacar que se evidenció una disminución significativa en la representación de participantes a partir de los 60 años en adelante.

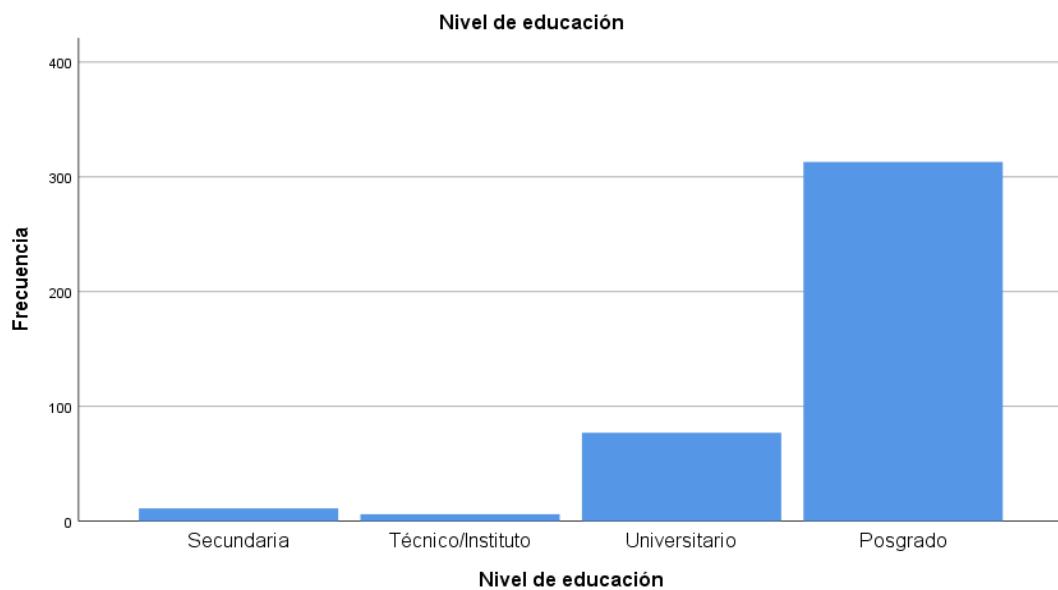
Gráfica 4: Estadísticos descriptivos, Estado Civil



Fuente: Elaboración propia, 2025.

En relación con el estado civil, se destaca que la proporción de personas casadas supera a la de individuos solteros o divorciados en el conjunto de empleados universitarios examinado. Además, al analizar el nivel educativo, se evidencia que un número significativo de personas posee estudios de posgrado en comparación con aquellos que cuentan exclusivamente con títulos de pregrado. Estos resultados indican un elevado nivel de escolaridad entre los trabajadores de las universidades objeto de estudio, subrayando la importancia de la formación académica avanzada en este entorno laboral específico.

Gráfica 5: Estadísticos descriptivos, Nivel de educación

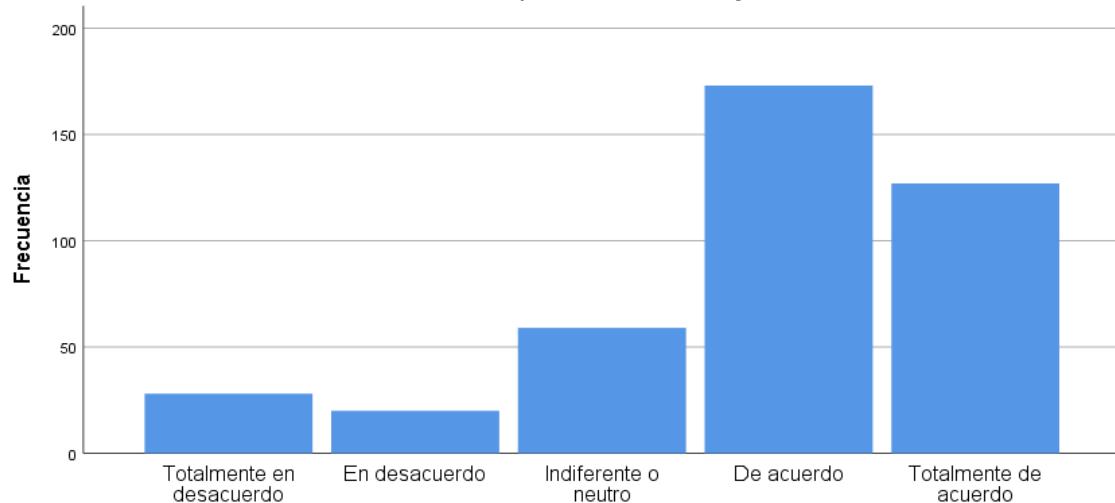


Fuente: Elaboración, 2025.

Se procederá ahora al análisis de frecuencia de las respuestas proporcionadas por los trabajadores en relación con cada uno de los ítems que conforman las variables de estudio. En la primera pregunta, que indaga sobre la percepción general de la eficacia de la mediación para resolver conflictos laborales en las universidades particulares del Azuay, se observa una tendencia marcada hacia las opciones "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo". Este patrón se replica en el ítem que aborda la preferencia por la mediación en comparación con otros métodos de resolución de conflictos en el entorno universitario. Estos resultados preliminares sugieren una inclinación positiva hacia la valoración y elección de la mediación como herramienta preferida para abordar disputas laborales en el ámbito universitario.

Gráfica 6: Item 1

a. En general, la mediación se considera una herramienta eficaz para resolver conflictos laborales en las universidades particulares del Azuay.

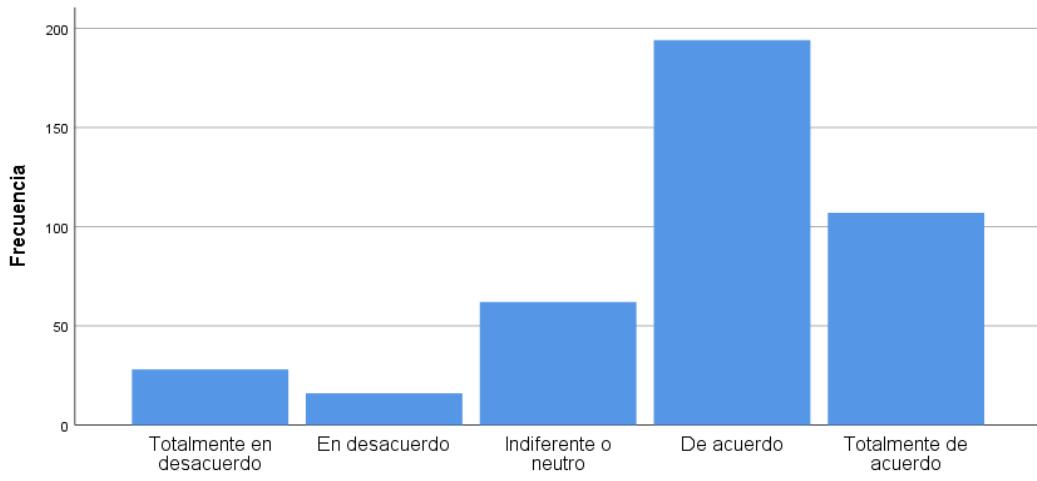


a. En general, la mediación se considera una herramienta eficaz para resolver conflictos laborales en las universidades particulares del Azuay.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Gráfica 7: Item 2

b. La mediación es preferida en comparación con otros métodos de resolución de conflictos en el entorno universitario.

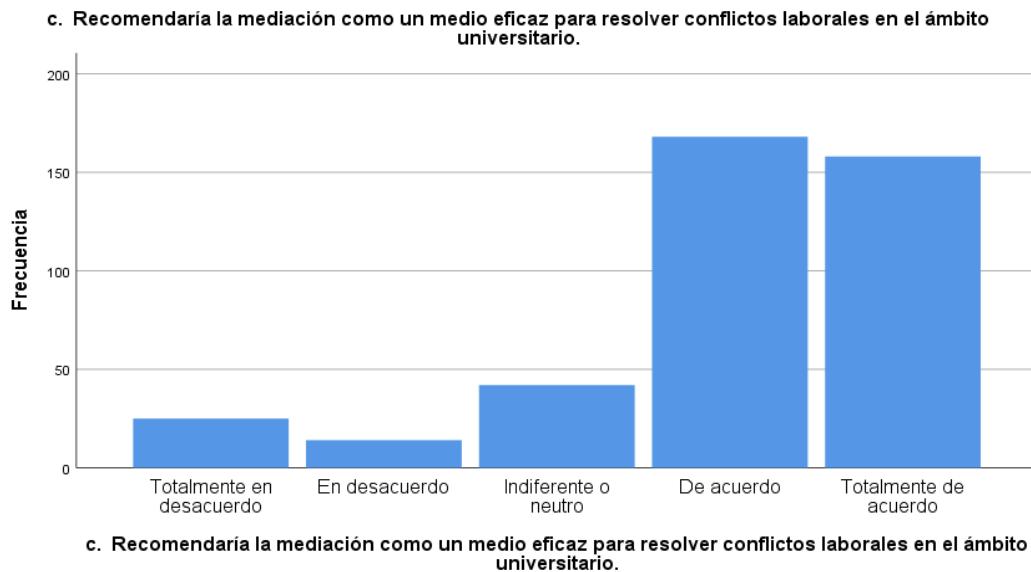


b. La mediación es preferida en comparación con otros métodos de resolución de conflictos en el entorno universitario.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

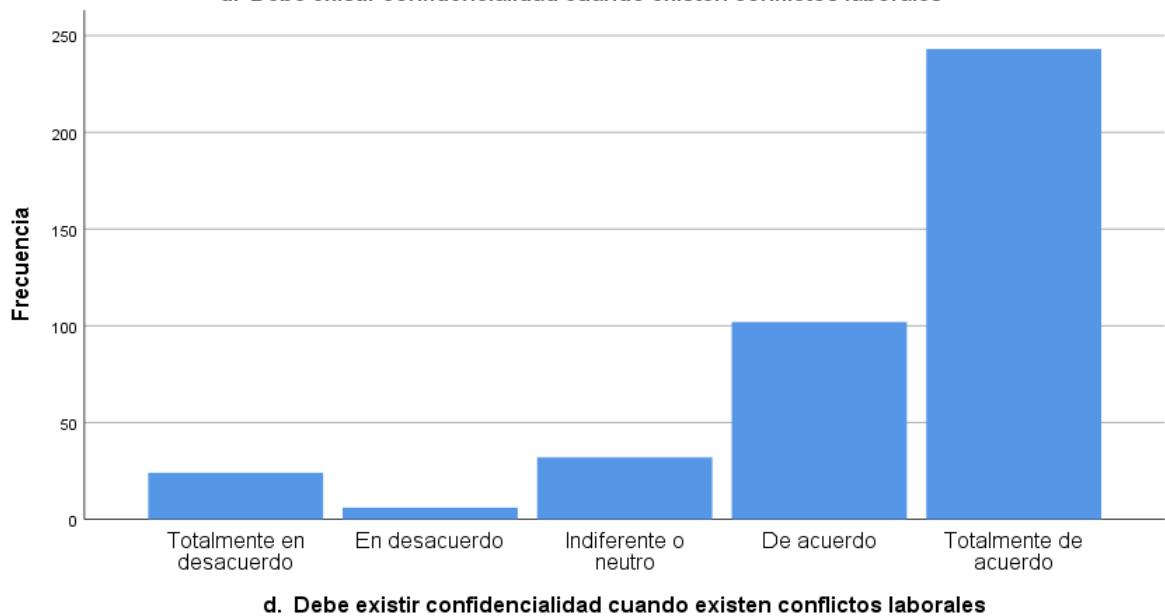
En relación con los ítems específicos de la encuesta, se destaca que, en la pregunta sobre si los participantes recomendarían la mediación como un medio eficaz para resolver conflictos laborales en el ámbito universitario, se observa una clara inclinación hacia las respuestas "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo". Este patrón sugiere una percepción positiva sobre la eficacia de la mediación como recurso para la resolución de disputas laborales en el entorno universitario. Cabe resaltar que, al abordar la importancia de la confidencialidad en situaciones de conflictos laborales, más del 50% de los encuestados expresaron su total acuerdo con la afirmación. Este resultado subraya la valoración significativa que se otorga a la confidencialidad como componente esencial durante el proceso de mediación en contextos laborales universitarios.

Gráfica 8: Item 3



Fuente: Elaboración propia, 2025.

d. Debe existir confidencialidad cuando existen conflictos laborales



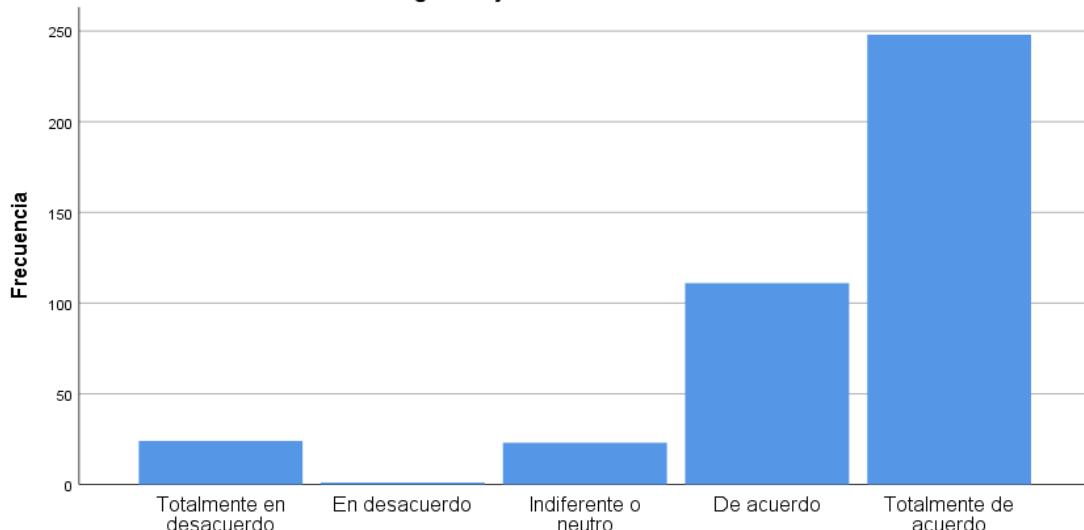
Fuente: Elaboración propia, 2025.

En relación al ítem que aborda la necesidad de contar con seguridad jurídica en la resolución de conflictos, destaca que un significativo número de encuestados, exactamente 250, expresaron un total acuerdo con esta afirmación. Este resultado resalta la importancia que se atribuye a la certeza legal en los procesos de solución de disputas, sugiriendo un deseo colectivo de contar con bases legales sólidas durante las instancias de mediación. En otro aspecto, al considerar la declaración que indica que manejar de manera reservada los procesos y los conflictos genera confianza y seguridad, se observa una tendencia que oscila entre "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo". Esta inclinación refleja la percepción positiva de los encuestados hacia la confidencialidad como un elemento clave para fomentar un ambiente de confianza y seguridad durante la gestión de conflictos.

Gráfica 9: Item 4

Fuente: Elaboración propia con software SPSS, 2024.

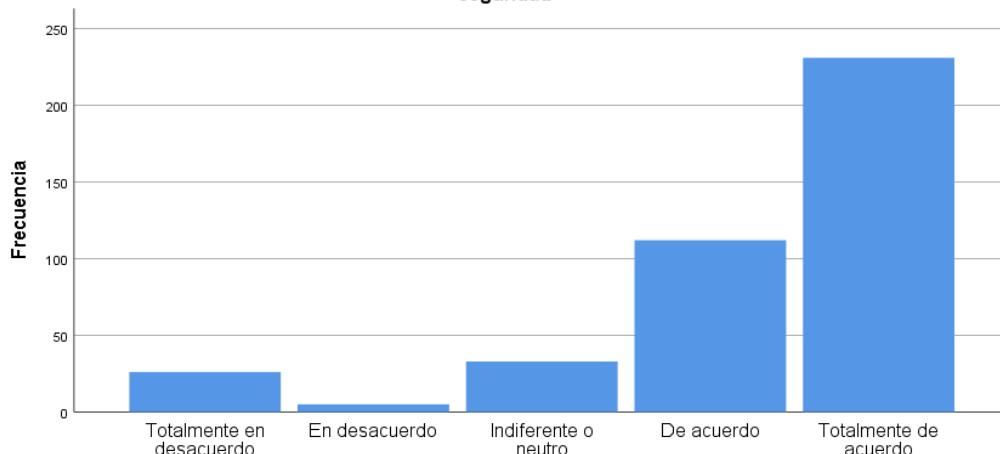
e. Debe existir seguridad jurídica en la solución de conflictos



e. Debe existir seguridad jurídica en la solución de conflictos

Gráfica 10: Item 5

f. Manejar de manera reservada los procesos y los conflictos que puedan surgir, produce confianza y seguridad



f. Manejar de manera reservada los procesos y los conflictos que puedan surgir, produce confianza y seguridad

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En cuanto al ítem que aborda la percepción sobre el ahorro de recursos cuando las partes optan por resolver conflictos laborales mediante Métodos Alternos de Solución de Conflictos (MASC), destaca una tendencia clara con más de 100 participantes expresando su conformidad con la afirmación "De acuerdo",

seguido significativamente por respuestas que indican un total acuerdo. Este hallazgo sugiere un consenso considerable entre los encuestados en cuanto a la eficacia de los MASC para optimizar el uso de recursos en la resolución de disputas laborales.

Por otro lado, al considerar la afirmación "Debe existir mínima intervención de la justicia ordinaria para resolver los conflictos laborales", se observa una homogeneidad en los datos, con una distribución más equitativa entre las respuestas "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo". Este resultado indica que los participantes comparten una perspectiva generalizada en favor de reducir la intervención de la justicia ordinaria en la solución de conflictos laborales, reflejando posiblemente una preferencia por enfoques alternativos.

Gráfica 11: Item 6



Se observa que la mayoría de los participantes se inclinan hacia percepciones positivas. El mayor número de respuestas se concentra en la opción "De acuerdo", seguida de "Totalmente de acuerdo", lo cual refleja una tendencia clara a considerar que los MASC efectivamente generan ahorro de recursos en la resolución de conflictos laborales.

En contraste, los niveles de desacuerdo son bajos: tanto "Totalmente en desacuerdo" como "En desacuerdo" muestran frecuencias reducidas, lo que

indica que solo una minoría percibe que este mecanismo no representa un ahorro. La categoría “Indiferente o neutro” se sitúa en un punto medio con una presencia moderada, lo que sugiere que aún existe un sector de la muestra que no identifica beneficios claros.

Gráfica 12: Item 7

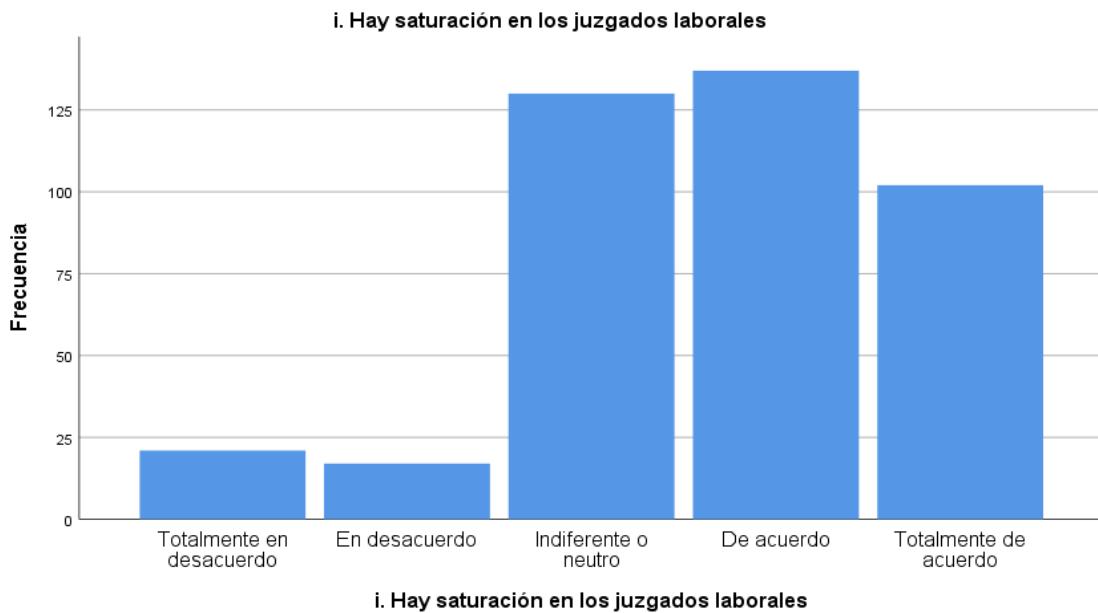


Fuente: Elaboración propia, 2025,

La mayor concentración de respuestas se ubica en la opción “De acuerdo”, seguida por “Indiferente o neutro” y “Totalmente de acuerdo”. Esto indica que una parte significativa de los encuestados considera que la justicia ordinaria debería intervenir lo menos posible, privilegiando así otros mecanismos de resolución como los MASC.

Por otro lado, aunque en menor proporción, existen grupos que manifestaron “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, lo que revela que una parte de la población aún percibe la necesidad de mantener la vía judicial como un respaldo importante en los conflictos laborales.

Gráfica 13: Item 8

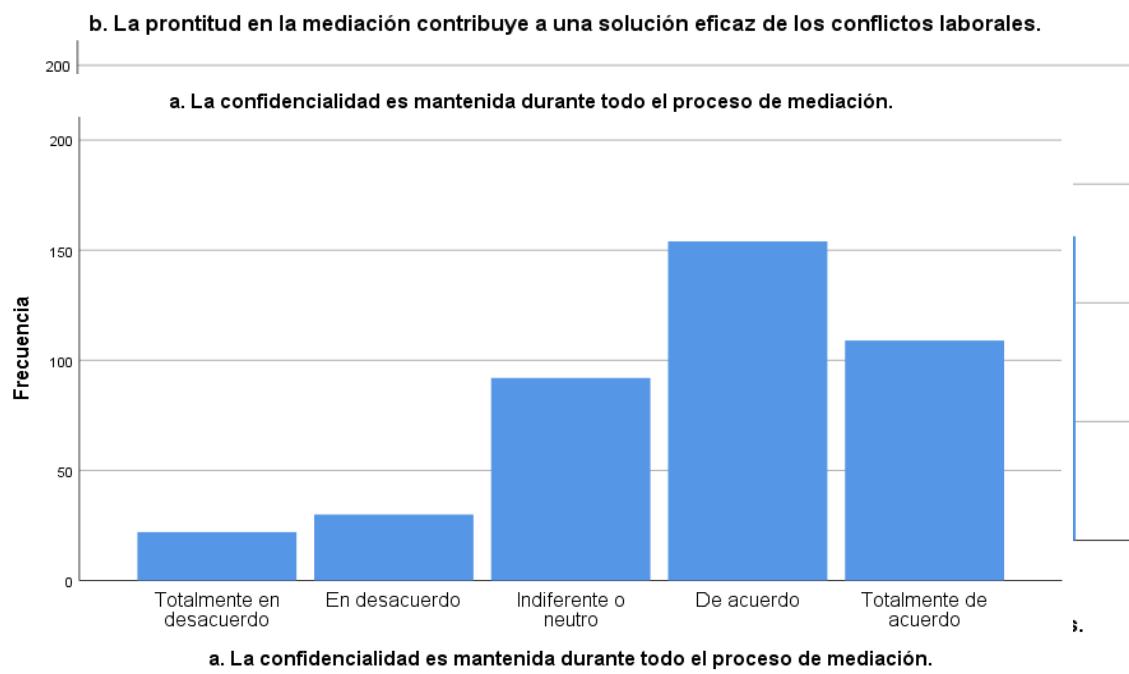


Fuente: Elaboración propia, 2025.

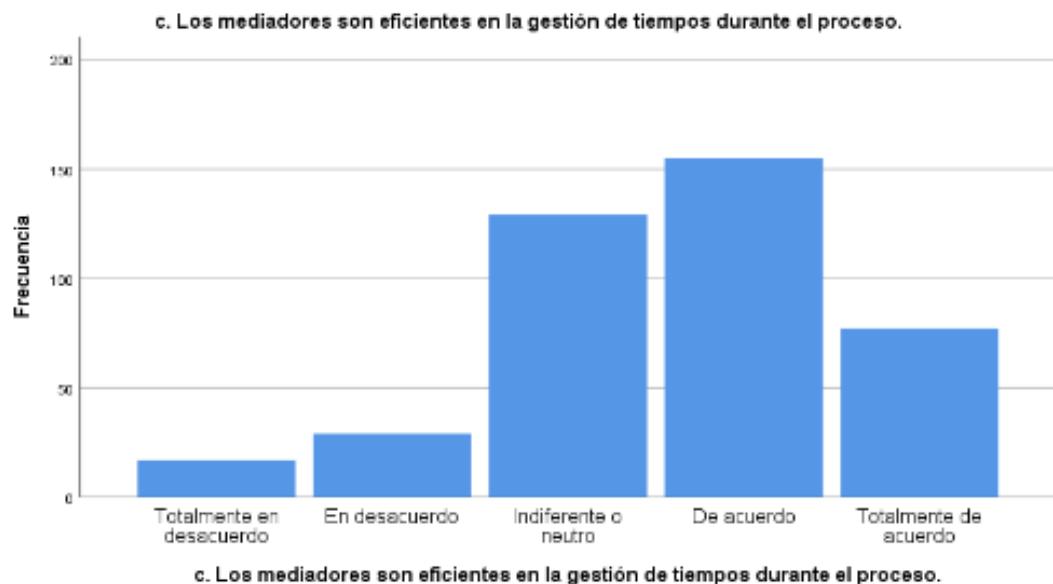
En la variable de "Inmediatez", al analizar el ítem "La mediación se lleva a cabo de manera rápida y oportuna", se observa que los datos se centran principalmente en las respuestas "De acuerdo" e "Indiferente". Este patrón sugiere que una proporción significativa de participantes encuentra que la mediación se caracteriza por su agilidad, aunque también existe un grupo que mantiene una postura neutral o sin una preferencia clara sobre este aspecto. En cuanto al ítem "La prontitud en la mediación contribuye a una solución eficaz de los conflictos laborales", se destaca que la mayoría, con alrededor de 200 participantes, se muestra "De acuerdo". Este resultado indica una percepción compartida entre los encuestados de que la rapidez en los procesos de mediación desempeña un papel crucial en la eficacia de la resolución de conflictos laborales, lo que puede tener implicaciones significativas para el diseño e implementación de futuras estrategias de gestión de conflictos en entornos laborales universitarios.

Por último, en relación con el ítem "Los mediadores son eficientes en la gestión de tiempos durante el proceso", se registra que aproximadamente 150 encuestados expresan estar "De acuerdo". Este hallazgo subraya la percepción positiva de los participantes hacia la eficiencia temporal de los mediadores, lo cual es un indicador relevante para evaluar la calidad del servicio de mediación en el contexto laboral universitario.

Gráfica 14: Item 9



Gráfica 15: Ítem 11



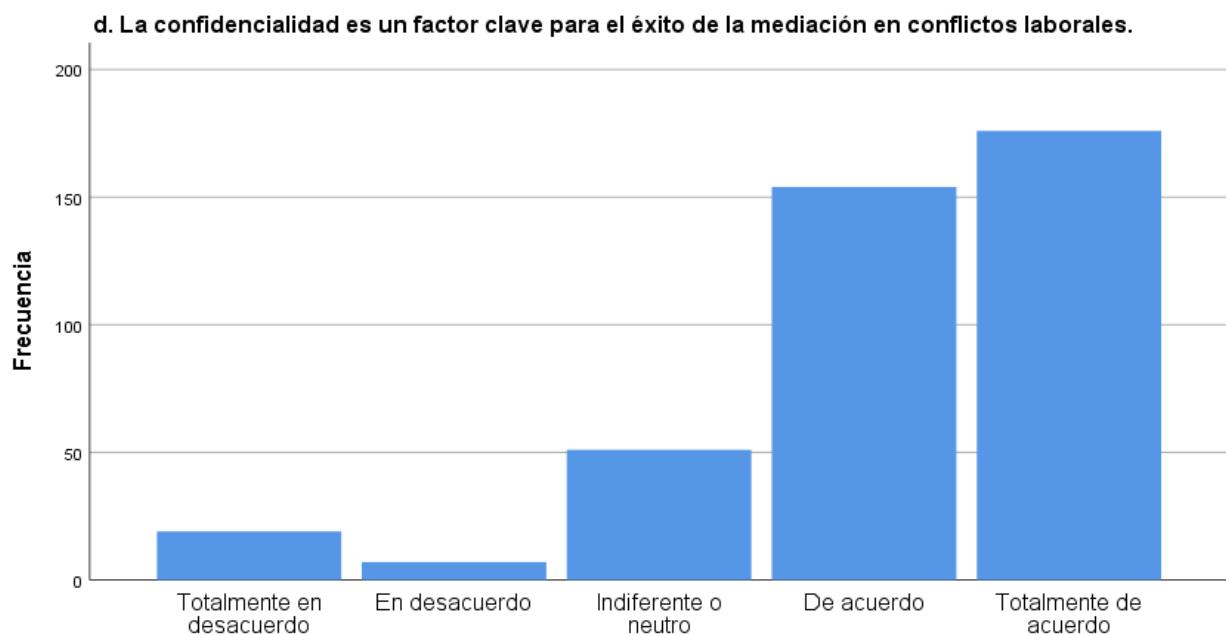
Fuente: Elaboración propia, 2025.

Dentro de la variable "Confidencialidad", al analizar el ítem "La confidencialidad es mantenida durante todo el proceso de mediación", se destaca que 150 de los encuestados muestran estar "De acuerdo" con la afirmación, seguidos en importancia por aquellos que se posicionan como "Totalmente de acuerdo". Este hallazgo sugiere que existe una percepción positiva entre los participantes acerca de la adecuada preservación de la confidencialidad a lo largo de todo el proceso de mediación.

En relación con los ítems "Los participantes confían en que la información proporcionada durante la mediación será tratada de manera confidencial" y "La confidencialidad contribuye positivamente a la apertura de los participantes en la resolución del conflicto", se observa una tendencia similar en los datos recabados. En ambos casos, se identifica una proporción significativa de participantes que expresan estar de acuerdo con las afirmaciones, indicando así la relevancia que atribuyen a la confidencialidad como un elemento que favorece

la confianza y la apertura durante el proceso de mediación. En el ítem "La confidencialidad es un factor clave para el éxito de la mediación en conflictos laborales", se destaca que la tendencia predominante es "Totalmente de acuerdo". Este resultado resalta la percepción unánime de los encuestados acerca de la importancia crucial de la confidencialidad como un componente determinante para el éxito de la mediación en el ámbito de los conflictos laborales.

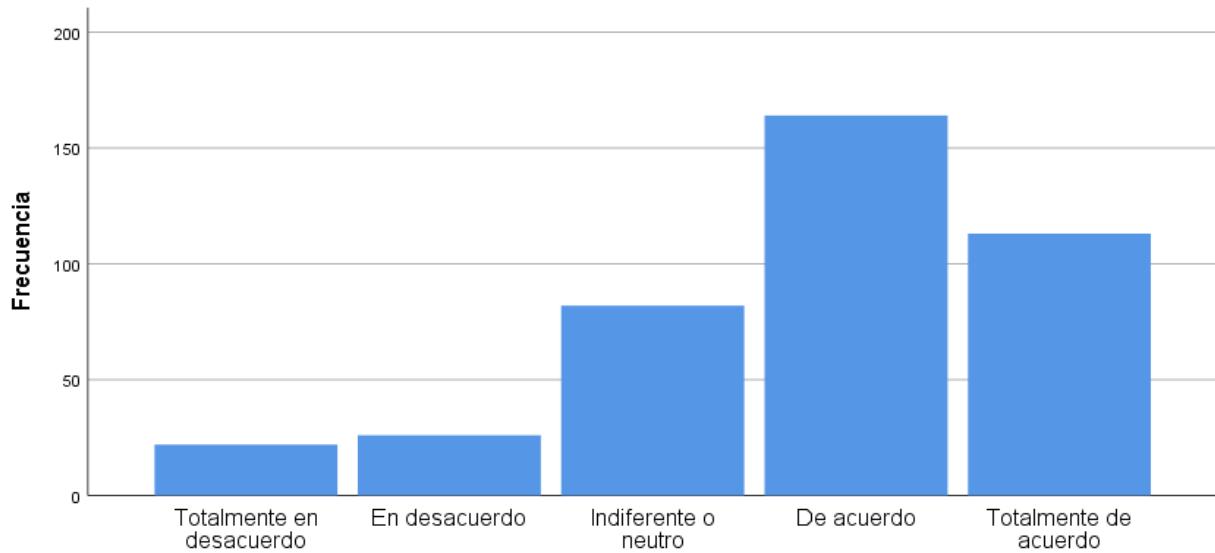
Gráfica 16: Item 12



**d. La confidencialidad es un factor clave para el éxito de la mediación en conflictos laborales.**

Gráfica 17: Item 13

b. Los participantes confían en que la información proporcionada durante la mediación será tratada de manera confidencial.



b. Los participantes confían en que la información proporcionada durante la mediación será tratada de manera confidencial.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

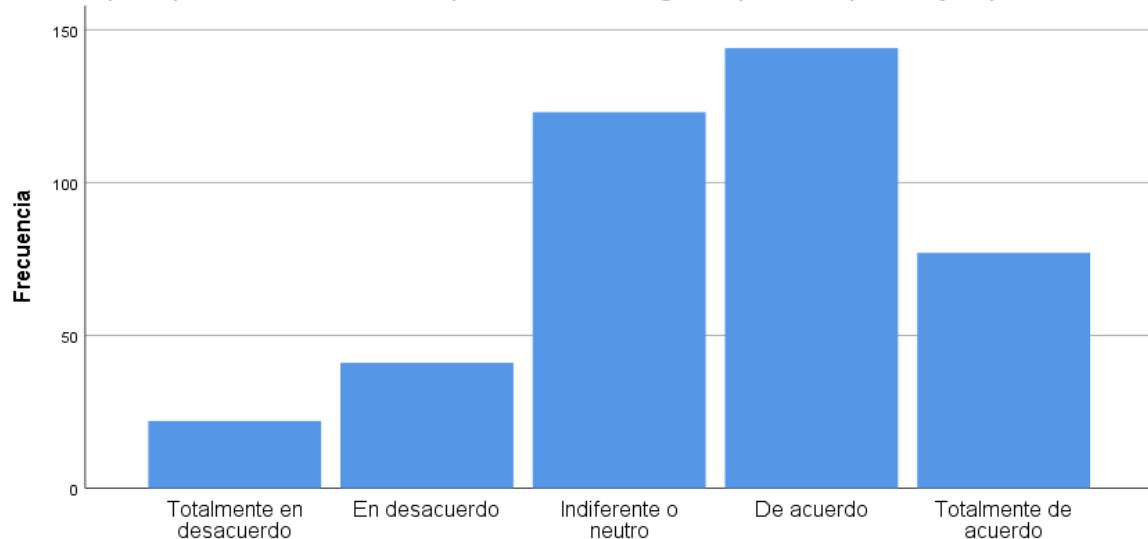
Dentro de la variable "Obligatoriedad", se observa una tendencia notable en el ítem "La participación en la mediación es percibida como obligatoria por los empleados y empleadores", donde los encuestados mayoritariamente expresan estar "De acuerdo". Este hallazgo sugiere que existe una percepción generalizada acerca de la obligatoriedad percibida de participar en procesos de mediación entre los empleados y empleadores En el ámbito universitario.

Asimismo, en los ítems "La obligatoriedad facilita la disposición de las partes a resolver el conflicto mediante mediación" y "La mediación obligatoria contribuye a evitar prolongados litigios y tensiones laborales", se evidencia una distribución similar de los datos. En ambos casos, se destaca que la mayoría de los encuestados se posiciona en la categoría "De acuerdo". Este patrón revela la percepción positiva respecto a cómo la obligatoriedad percibida facilita la disposición de las partes para resolver conflictos a través de la mediación, al

mismo tiempo que contribuye a prevenir litigios prolongados y tensiones en el ámbito laboral.

Gráfica 18: Item 15

a. La participación en la mediación es percibida como obligatoria por los empleados y empleadores.

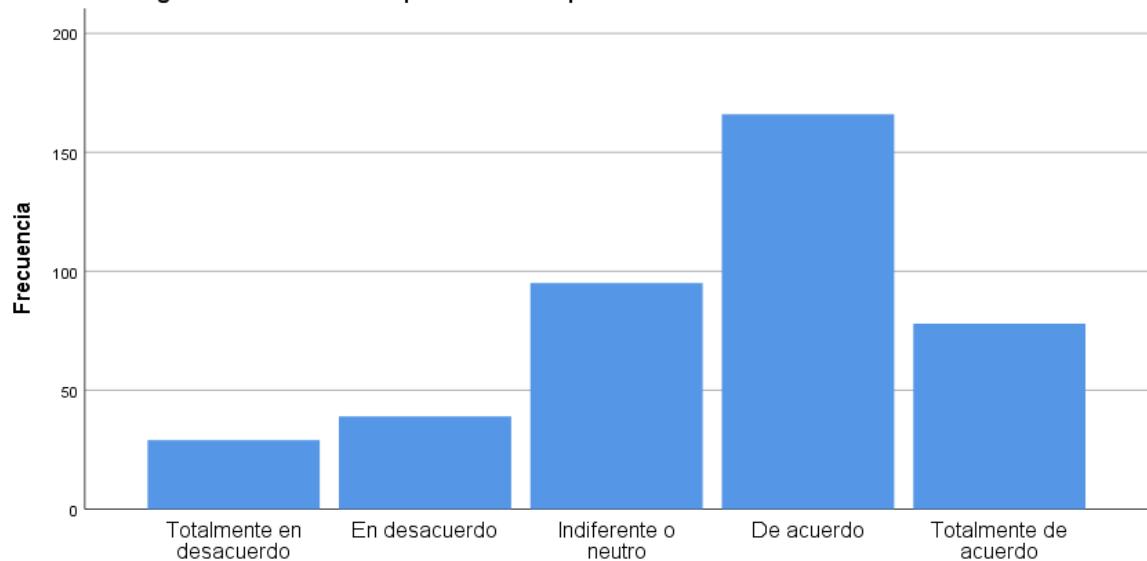


a. La participación en la mediación es percibida como obligatoria por los empleados y empleadores.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Gráfica 19: Item 16

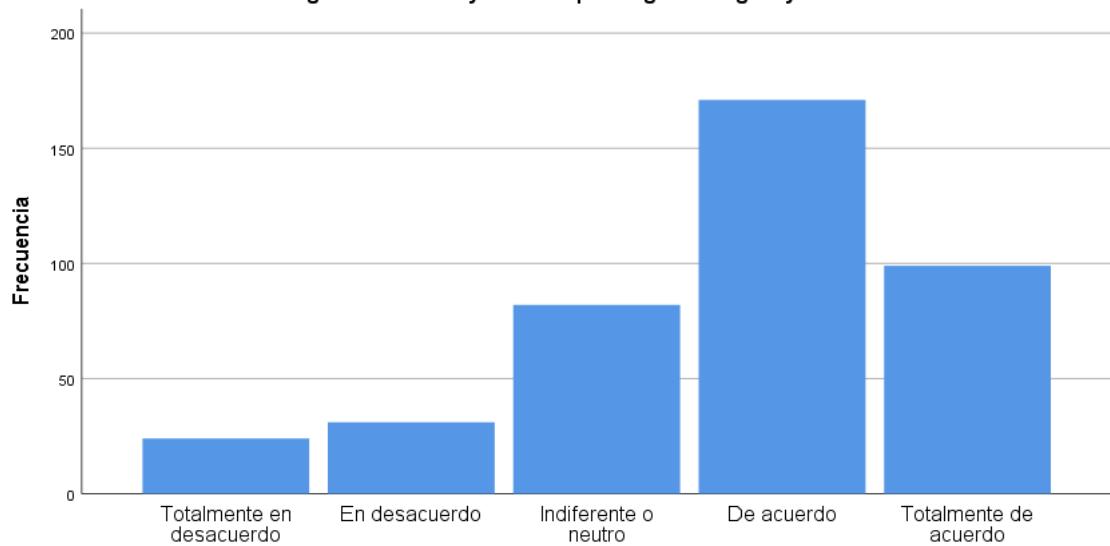
**b. La obligatoriedad facilita la disposición de las partes a resolver el conflicto mediante mediación.**



**b. La obligatoriedad facilita la disposición de las partes a resolver el conflicto mediante mediación.**

Gráfica 20: Item 17

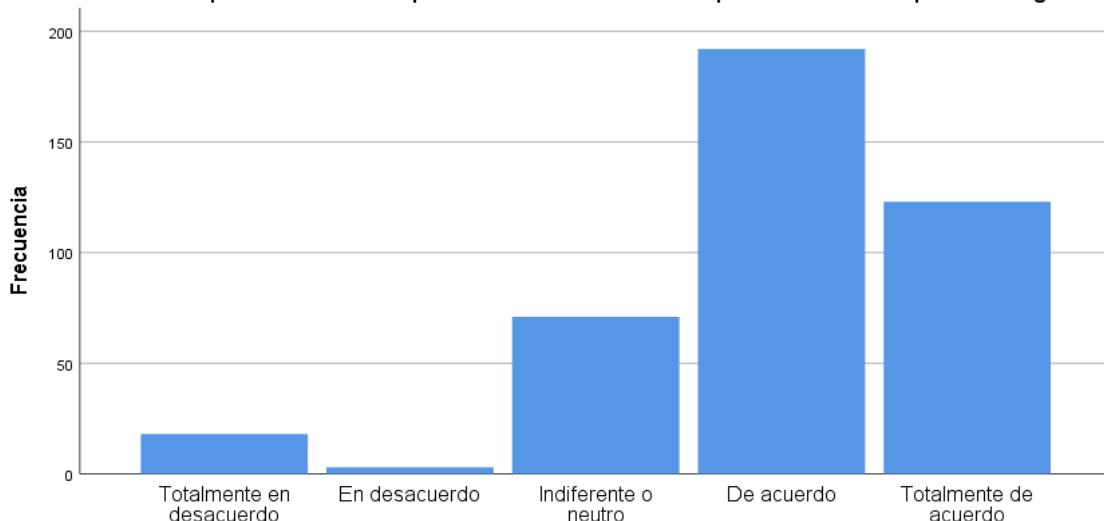
**c. La mediación obligatoria contribuye a evitar prolongados litigios y tensiones laborales.**



**c. La mediación obligatoria contribuye a evitar prolongados litigios y tensiones laborales.**

Gráfica 21: Item 18

a. La mediación se percibe como una opción más económica en comparación con otros procesos legales.



a. La mediación se percibe como una opción más económica en comparación con otros procesos legales.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Dentro de la variable "Economía procesal", se destaca que, en el ítem "La mediación se percibe como una opción más económica en comparación con otros procesos legales", los encuestados han mostrado una tendencia mayoritaria hacia la respuesta "De acuerdo". Este patrón indica que hay una percepción generalizada de que la mediación es una alternativa más económica en comparación con otros procesos legales.

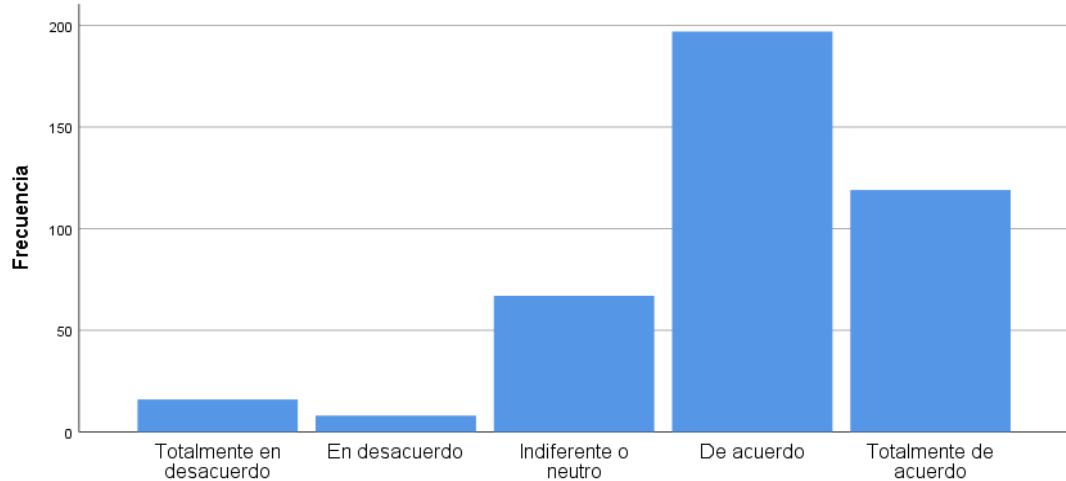
Asimismo, en los ítems "La resolución de conflictos a través de mediación resulta en ahorro de recursos financieros para las partes involucradas", "La eficiencia económica es un factor importante que favorece la elección de la mediación en conflictos laborales", y "La economía procesal es un criterio relevante en la selección de métodos para resolver conflictos en el ámbito laboral", se observa una tendencia similar, con la dispersión de los datos inclinándose hacia las respuestas "De acuerdo", seguido de "Totalmente de acuerdo" y "neutral".

Estos resultados sugieren que la eficiencia económica es considerada como un factor relevante en la elección de la mediación para la resolución de

conflictos laborales en el ámbito universitario. La percepción positiva de la mediación como una opción más económica puede influir significativamente en la preferencia de este método frente a otros procesos legales, destacando su impacto en el ahorro de recursos financieros para todas las partes involucradas.

Gráfica 22: Item 19

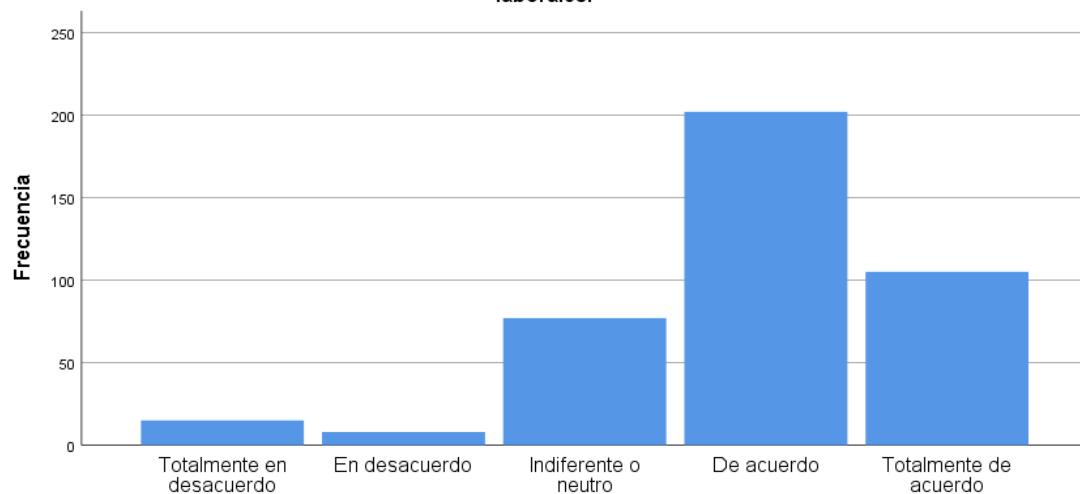
b. La resolución de conflictos a través de mediación resulta en ahorro de recursos financieros para las partes involucradas.



b. La resolución de conflictos a través de mediación resulta en ahorro de recursos financieros para las partes involucradas.

Gráfica 23: Item 20

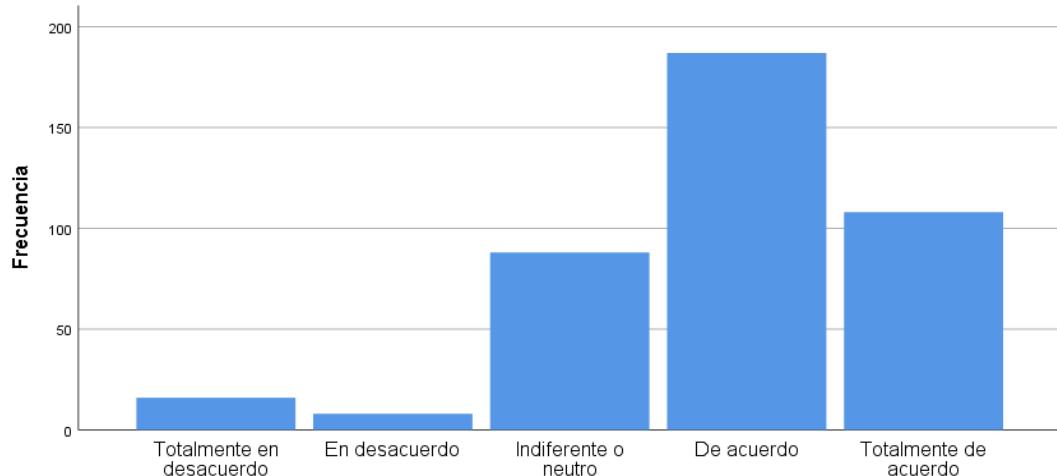
c. La eficiencia económica es un factor importante que favorece la elección de la mediación en conflictos laborales.



c. La eficiencia económica es un factor importante que favorece la elección de la mediación en conflictos laborales.

Gráfica 24: Item 21

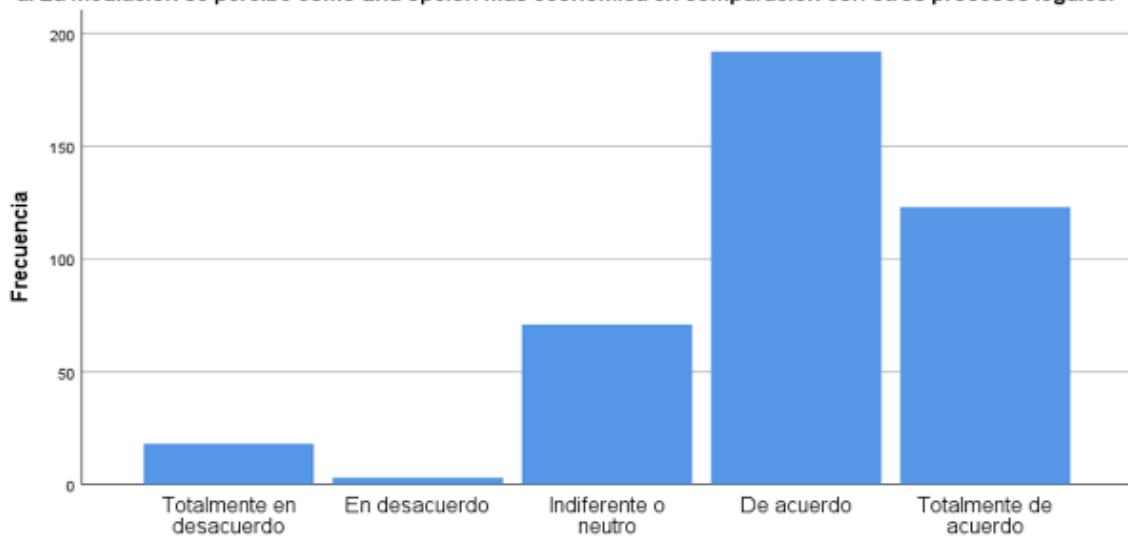
d. La economía procesal es un criterio relevante en la selección de métodos para resolver conflictos en el ámbito laboral.



d. La economía procesal es un criterio relevante en la selección de métodos para resolver conflictos en el ámbito laboral.

Gráfica 25: Item 22

a. La mediación se percibe como una opción más económica en comparación con otros procesos legales.



a. La mediación se percibe como una opción más económica en comparación con otros procesos legales.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

## 7.5 Estadísticos descriptivos de las variables del estudio

A partir de los estadísticos descriptivos obtenidos en el análisis cuantitativo, se pueden observar patrones que revelan las áreas de mayor importancia percibida y aquellas que presentan un menor nivel de valoración. Este ensayo aborda estas variables con un enfoque reflexivo, relacionando su relevancia y el impacto que tienen dentro del contexto de la mediación laboral.

Tabla 5: *Estadísticos Descriptivos, Media y Desviación Estándar*

**Descriptive Statistics**

	N	Minimu	Maximu	Mean	Std. Deviation
		m	m		
Mediacionlabor al	407	9.00	45.00	35.8452	7.67814
Inmediatez	407	3.00	15.00	11.1179	2.78646
Confidencialida d	407	4.00	20.00	15.7002	3.68776
Obligatoriedad	407	3.00	15.00	10.7887	2.97851
Economiaprocesal	407	4.00	20.00	15.7617	3.48533
Valid N (listwise)	407				

Fuente: Elaboración propia con software SPSS, 2025.

Con un promedio de 35.85 en la escala utilizada, la mediación laboral destaca como la variable mejor valorada entre los encuestados. Este resultado refleja una percepción ampliamente positiva acerca de la eficacia de este mecanismo para resolver conflictos. La alta puntuación promedio indica que los trabajadores consideran a la mediación como una herramienta fundamental para garantizar el equilibrio en las relaciones laborales y promover soluciones justas. Sin embargo, la desviación estándar de 7.67 sugiere que, aunque la mayoría de

los encuestados tiene una percepción favorable, existe una minoría que podría tener reservas sobre su implementación o eficacia en la práctica.

Esta disparidad abre la posibilidad de que factores contextuales, como la experiencia personal con la mediación o el nivel de conocimiento sobre el proceso, influyan en la percepción. Es decir, aquellos que han participado directamente en procesos de mediación podrían tener una visión más optimista, mientras que quienes desconocen sus beneficios podrían mostrar escepticismo.

Con un promedio de 11.11, la inmediatez ocupa un lugar intermedio en términos de valoración. Aunque los encuestados reconocen la importancia de una resolución rápida de los conflictos, la puntuación relativamente baja en comparación con otras variables sugiere que no es el factor más determinante en su percepción del éxito de la mediación. Esto podría deberse a que la rapidez, aunque deseable, no siempre garantiza una solución efectiva o sostenible en el tiempo.

La baja desviación estándar (2.78) refleja una mayor consistencia en las respuestas de los encuestados, lo que sugiere que existe un consenso general sobre la valoración moderada de este aspecto. Es probable que los encuestados prioricen otros elementos, como la calidad del proceso o la confidencialidad, sobre la rapidez con la que se alcanza una solución.

La confidencialidad, con un promedio de 15.70, se posiciona como una de las variables más importantes para los encuestados. Este resultado destaca la relevancia de mantener la privacidad en los procesos de mediación, lo que fortalece la confianza de los participantes y fomenta un ambiente seguro para la resolución de conflictos. Sin embargo, la desviación estándar de 3.68 revela una mayor variabilidad en las opiniones, lo que sugiere que algunos encuestados podrían no percibir este aspecto como igualmente fundamental.

La confidencialidad podría estar influenciada por experiencias previas negativas o por una falta de claridad en la comunicación sobre cómo se garantiza este principio en la práctica. Para fortalecer este aspecto, sería crucial

implementar estrategias que informen a los trabajadores sobre las garantías de privacidad y cómo estas impactan positivamente en los resultados del proceso.

Con un promedio de 10.78, la obligatoriedad emerge como la variable con menor valoración entre los encuestados. Este resultado podría interpretarse como una resistencia hacia la imposición de la mediación como un proceso obligatorio. Los trabajadores podrían valorar más la naturaleza voluntaria del proceso, percibiéndola como un componente clave para garantizar la imparcialidad y el compromiso mutuo entre las partes.

La desviación estándar (2.97) sugiere una consistencia moderada en las respuestas, lo que indica que la percepción negativa hacia la obligatoriedad es compartida por una proporción significativa de los encuestados. Este hallazgo podría señalar la necesidad de fomentar un enfoque más flexible y participativo en la implementación de la mediación, que respete la autonomía de las partes involucradas.

Finalmente, la economía procesal, con un promedio de 15.76 y una desviación estándar de 3.48, se posiciona como una variable de alta importancia. Los encuestados parecen valorar el ahorro de tiempo y recursos que la mediación ofrece en comparación con otros mecanismos de resolución de conflictos. Sin embargo, la variabilidad en las respuestas refleja que no todos los encuestados perciben este beneficio de manera uniforme.

Es posible que las diferencias en la percepción de la economía procesal estén vinculadas a factores como el nivel de experiencia personal con procesos largos o costosos. Aquellos que han enfrentado litigios prolongados probablemente valoren más este aspecto, mientras que quienes no han experimentado procesos judiciales complejos podrían no considerar este beneficio tan relevante.

Al analizar estas variables en conjunto, se puede observar que la mediación laboral y la confidencialidad son las dimensiones más valoradas, lo que subraya su importancia como pilares fundamentales del proceso. Por otro lado, la obligatoriedad y la inmediatez reciben menores valoraciones, lo que podría estar

relacionado con percepciones culturales o contextuales específicas de los trabajadores encuestados.

La mediación laboral, al ser vista como una herramienta transformadora, se beneficia de la percepción positiva de sus componentes más éticos, como la confidencialidad, mientras que las dimensiones prácticas, como la inmediatez, tienen un papel secundario en la construcción de esta percepción.

Los resultados descriptivos reflejan un panorama complejo pero alentador sobre la percepción de la mediación laboral entre los trabajadores de las universidades particulares del Azuay. Para fortalecer este mecanismo, es fundamental abordar las áreas de menor valoración, como la obligatoriedad, a través de campañas de sensibilización y formación que destaque los beneficios de la mediación y resalten su naturaleza voluntaria y colaborativa. Asimismo, se debe reforzar la comunicación sobre los principios de confidencialidad y economía procesal, asegurando que los trabajadores comprendan plenamente las ventajas de este mecanismo en términos prácticos y éticos.

## 7. 6 Correlación de Pearson

Posteriormente, se efectuó el análisis de correlación entre las variables. La correlación de Pearson constituye un indicador estadístico que permite medir la relación lineal existente entre dos variables de carácter cuantitativo. Su coeficiente varía en un rango de -1 a 1, donde un valor positivo cercano a 1 refleja una asociación perfecta, es decir, que al incrementarse una variable, la otra tiende a aumentar de manera proporcional.

Tabla 6: Correlación de Pearson

Correlations						
		MEDIACIONLA BORAL	INMEDIATEZ	OBLIGATORIE DAD	ECONOMÍAPR OCESAL	CONFIDENCIA LIDAD
MEDIACIONLABORAL	Pearson Correlation	1	.715**	.504**	.697**	.730**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	407	407	407	407	407
INMEDIATEZ	Pearson Correlation	.715**	1	.542**	.700**	.739**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	407	407	407	407	407
OBLIGATORIEDAD	Pearson Correlation	.504**	.542**	1	.561**	.514**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	407	407	407	407	407
ECONOMÍAPROCESAL	Pearson Correlation	.697**	.700**	.561**	1	.724**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	407	407	407	407	407
CONFIDENCIALIDAD	Pearson Correlation	.730**	.739**	.514**	.724**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	407	407	407	407	407

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Elaboración propia con software SPSS, 2025.

Como se presenta en la tabla anterior, los coeficientes de Pearson revelan niveles de correlación entre las variables de estudio, destacándose diferencias en la intensidad de estas asociaciones. En este contexto, se observa que las variables con las correlaciones más elevadas son Inmediatez y Confidencialidad con un coeficiente de .739\*\*, seguidas por Confidencialidad y Mediación Laboral con .730\*\*, y posteriormente, Confidencialidad y Economía Procesal con .724\*\*. Estos valores sugieren una correlación fuerte entre estas variables.

Continuando con correlaciones que aún pueden considerarse como fuertes, se encuentran las relaciones entre Mediación Laboral e Inmediatez con .715\*\*, seguido por Economía Procesal e Inmediatez con .700\*\*. Además, se destaca la correlación entre Economía Procesal y Mediación Laboral con .697\*\*. En el rango de correlación media, se identifican las variables Economía Procesal y Obligatoriedad con .561\*\*, seguidas por Inmediatez y Obligatoriedad con .554\*\*, y, finalmente, Confidencialidad y Obligatoriedad con .514\*\*.

Estos resultados indican la presencia de asociaciones significativas entre las variables analizadas. Ahora vamos a desglosarlas para analizarlas a profundidad. La tabla muestra los coeficientes de correlación de Pearson para cinco variables: Mediación Laboral, Inmediatez, Obligatoriedad, Economía Procesal, y Confidencialidad. Estos coeficientes cuantifican la relación lineal entre cada par de variables, indicando tanto la dirección como la fuerza de la asociación. Los valores más altos indican relaciones más fuertes, mientras que los signos (+/-) reflejan si la relación es positiva o negativa. A continuación, se analizan las correlaciones más significativas:

#### **Mediación Laboral e Inmediatez ( $r = 0.715$ , $p < 0.001$ )**

La correlación positiva y significativa entre Mediación Laboral e Inmediatez sugiere que los encuestados asocian un proceso ágil con una mediación efectiva. Este hallazgo es particularmente relevante en contextos laborales, donde la rapidez en la resolución de conflictos puede prevenir interrupciones operativas y reducir tensiones. Los altos niveles de inmediatez pueden aumentar la confianza de las partes involucradas en la mediación como una alternativa eficaz frente a procedimientos legales prolongados.

#### **Mediación Laboral y Confidencialidad ( $r = 0.730$ , $p < 0.001$ )**

La fuerte correlación entre estas variables subraya que la confidencialidad es un elemento crucial para la percepción positiva de la mediación laboral. En contextos donde la privacidad de la información puede influir en las relaciones laborales futuras, garantizar la confidencialidad del proceso genera un ambiente de confianza. Este resultado pone de manifiesto la importancia de implementar protocolos estrictos para el manejo de datos sensibles en la mediación.

#### **Confidencialidad e Inmediatez ( $r = 0.739$ , $p < 0.001$ )**

El coeficiente más alto de la tabla refleja que los participantes valoran de manera conjunta la rapidez del proceso y la protección de la información personal. Esto sugiere que estos dos factores no solo son percibidos como esenciales de manera individual, sino que también se refuerzan mutuamente.

Una posible interpretación es que la rapidez en la resolución reduce el tiempo durante el cual la información confidencial está expuesta a posibles riesgos.

### **Economía Procesal y Mediación Laboral ( $r = 0.697$ , $p < 0.001$ )**

La correlación positiva entre Economía Procesal y Mediación Laboral indica que los encuestados valoran procesos que sean tanto efectivos como eficientes en términos de recursos. Esto podría reflejar una percepción de que la mediación, al ser más económica que los litigios tradicionales, representa una alternativa accesible y sostenible para resolver conflictos laborales.

### **Economía Procesal e Inmediatez ( $r = 0.700$ , $p < 0.001$ )**

La asociación significativa entre estas variables resalta la importancia de la eficiencia temporal en la percepción de los costos del proceso. Un proceso más rápido no solo implica menos gastos económicos directos (como honorarios legales) sino también menos costos indirectos, como el tiempo perdido por los empleados en disputas prolongadas.

### **Economía Procesal y Confidencialidad ( $r = 0.724$ , $p < 0.001$ )**

Este coeficiente subraya que la confidencialidad también está vinculada con la percepción de eficiencia económica. Esto podría deberse a que los participantes consideran que procesos bien estructurados y con protocolos claros de confidencialidad tienden a ser más organizados y menos propensos a generar costos adicionales, como la necesidad de audiencias o revisiones prolongadas.

### **Mediación Laboral y Obligación ( $r = 0.504$ , $p < 0.001$ )**

Aunque significativa, esta correlación es menor en comparación con otras relaciones. Esto sugiere que los encuestados no perciben la obligatoriedad como un factor tan determinante para valorar positivamente la mediación. Más bien, podría verse como una característica secundaria que no impacta directamente en la calidad o efectividad del proceso.

### **Obligación e Inmediatez ( $r = 0.542$ , $p < 0.001$ )**

La correlación entre estas dos variables, aunque moderada, puede interpretarse como una señal de que los encuestados relacionan procesos obligatorios con un cierto grado de rapidez. Esto podría reflejar la expectativa de que los procesos mandatarios están diseñados para resolver conflictos de manera eficiente, evitando retrasos innecesarios.

Los resultados de las correlaciones destacan dos factores clave: Confidencialidad e Inmediatez, que muestran consistentemente asociaciones fuertes con otras variables, como la percepción general de la mediación y la economía procesal. Esto evidencia que los encuestados consideran que la mediación efectiva no solo debe ser rápida, sino también garantizar un manejo adecuado de la información sensible. Por otro lado, la obligatoriedad, aunque significativa, tiene un menor impacto en las percepciones generales, lo que podría implicar que los participantes valoran más la calidad y características del proceso que el hecho de que sea obligatorio.

Los resultados de la correlación de Pearson revelaron asociaciones significativas entre diversas variables. Se destacaron correlaciones fuertes entre Inmediatez y Confidencialidad, Confidencialidad y Mediación Laboral, así como Confidencialidad y Economía Procesal. Otras asociaciones notables fueron entre Mediación Laboral e Inmediatez, Economía Procesal e Inmediatez, y Economía Procesal y Mediación Laboral.

Los hallazgos de este estudio indican una percepción positiva hacia la mediación como herramienta eficaz en la resolución de conflictos laborales en universidades particulares del Azuay. La confidencialidad, la inmediatez y la economía procesal emergen como factores críticos en esta percepción positiva. Además, se identifica una correlación significativa entre estas variables, destacando la importancia de considerarlas conjuntamente al diseñar estrategias de gestión de conflictos en entornos universitarios. Estos resultados ofrecen valiosas perspectivas para la promoción y aplicación exitosa de la mediación en contextos laborales académicos.

## 7.7 Regresión lineal múltiple

El modelo de regresión lineal múltiple evalúa cómo las variables independientes (inmediatez, confidencialidad, obligatoriedad y economía procesal) influyen en la percepción de la mediación laboral. Los resultados del análisis destacan que tres de estas variables (inmediatez, confidencialidad y economía procesal) tienen un impacto significativo, mientras que la obligatoriedad no resulta estadísticamente significativa en este contexto.

Tabla 7: Resumen del Modelo, Regresión lineal múltiple

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.799 <sup>a</sup>	.639	.635	4.63756

a. Predictors: (Constant), economiaprocesal, obligatoriedad, Inmediatz, confidencialidad

Fuente: Elaboración propia con SPSS, 2025.

En el ámbito de la estadística y la investigación cuantitativa, la regresión lineal múltiple es una herramienta fundamental para entender las relaciones entre una variable dependiente y varias variables independientes. El análisis presentado en la tabla proporciona información valiosa sobre la eficacia del modelo construido, el cual incluye las variables independientes *economiprocessal, obligatoriedad, immediatez y confidencialidad ad.*

A continuación, se realiza un análisis detallado de los resultados, interpretando cada uno de los indicadores clave. En primer lugar, el coeficiente de correlación (R), con un valor de 0.799, sugiere una fuerte relación lineal entre las variables independientes y la variable dependiente. Este valor, cercano a 1, indica que las variables predictoras tienen una influencia significativa en la variable que se busca explicar. Este hallazgo es alentador, ya que refleja que el modelo captura una proporción considerable de la variabilidad en los datos.

El coeficiente de determinación ( $R^2$ ), que alcanza un valor de 0.839, refuerza esta interpretación. Este indicador revela que aproximadamente el 83.9% de la variabilidad en la variable dependiente puede ser explicada por las variables

independientes incluidas en el modelo. Este porcentaje es considerablemente alto, lo que sugiere que el modelo tiene un buen ajuste y es capaz de explicar la mayor parte de la variación observada en los datos. Sin embargo, es importante considerar también el  $R^2$  ajustado, que en este caso es de 0.635. Este valor, aunque menor que el  $R^2$ , ajusta la medida de bondad de ajuste teniendo en cuenta el número de predictores en el modelo. A pesar de ser más conservador, sigue siendo un valor aceptable, lo que indica que el modelo mantiene su capacidad explicativa incluso después de considerar la complejidad añadida por las múltiples variables independientes.

Por otro lado, el error estándar de la estimación, con un valor de 4.83756, proporciona información sobre la precisión del modelo. Este valor representa la desviación estándar de los residuos, es decir, la diferencia entre los valores observados y los predichos por el modelo. Un error estándar más bajo indicaría que las predicciones del modelo están más cerca de los valores reales. En este caso, el valor sugiere que existe cierta variabilidad en las predicciones, lo que podría indicar la presencia de factores no considerados en el modelo o la influencia de variables no observadas. Este aspecto podría ser un punto de mejora para futuras investigaciones, ya que reducir este error aumentaría la precisión del modelo.

Finalmente, es importante destacar que las variables independientes incluidas en el modelo (*economiaprocessal, obligatoriedad, inmediatez y confidencialidad*) son significativas para explicar la variabilidad en la variable dependiente. Esto sugiere que estas variables tienen un impacto relevante en el fenómeno estudiado y que su inclusión en el modelo está justificada.

En conclusión, el modelo de regresión lineal múltiple presentado muestra un buen ajuste y una capacidad explicativa considerable, como lo demuestran los valores de  $R$ ,  $R^2$  y  $R^2$  ajustado. Sin embargo, el error estándar de la estimación indica que aún existe margen para mejorar la precisión del modelo. Futuras investigaciones podrían explorar la inclusión de otras variables o la aplicación de técnicas adicionales para reducir este error y fortalecer aún más la capacidad predictiva del modelo. Este análisis no solo valida la utilidad del

modelo actual, sino que también abre puertas para su optimización en estudios posteriores.

Tabla 8: Prueba de ANOVA

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1      Regresión	15289.440	4	3822.360	177.726	.000 <sup>a</sup>
n					
Residual	8645.809	402	21.507		
Total	23935.248	406			

a. Predictors: (Constant), economía procesal, obligatoriedad, Inmediatez, confidencialidad

b. Dependent Variable: Mediación laboral

Fuente: Elaboración propia con software SPSS, 2025.

**Significancia Global del Modelo**

En el ámbito de la estadística inferencial, el análisis de varianza (ANOVA) es una herramienta esencial para evaluar la significancia global de un modelo de regresión lineal múltiple. La tabla ANOVA presentada proporciona información clave para determinar si el modelo, en su conjunto, es estadísticamente significativo. Este ensayo tiene como objetivo interpretar los resultados de la prueba ANOVA, desglosando cada uno de sus componentes y analizando su implicación en la evaluación del modelo.

En primer lugar, es importante destacar que la suma de cuadrados es una medida fundamental en el análisis de varianza. En este caso, la suma de cuadrados de la regresión es de 15289.440, lo que indica la variabilidad total en la variable dependiente (*Mediación laboral*) que es explicada por las variables independientes (economía procesal obligatoriedad, inmediatez,

*confidencialidad*). Este valor relativamente alto sugiere que las variables predictoras tienen un impacto significativo en la variable dependiente. Por otro lado, la suma de cuadrados residual, que es de 8645.809, representa la variabilidad no explicada por el modelo. Aunque este valor es considerable, es importante recordar que ningún modelo puede explicar el 100% de la variabilidad en los datos. La suma de cuadrados total, que es de 23935.248, es simplemente la suma de la variabilidad explicada y no explicada, proporcionando una visión general de la dispersión de los datos.

Los grados de libertad son otro componente crucial en la interpretación de la tabla ANOVA. Para la regresión, los grados de libertad son 4, lo que corresponde al número de variables independientes incluidas en el modelo. Para el residual, los grados de libertad son 402, calculados restando el número total de observaciones (407) menos el número de variables independientes (4) menos 1. Los grados de libertad totales son 406, que es el número total de observaciones menos 1. Estos valores son esenciales para calcular los cuadrados medios y, en última instancia, el estadístico F.

El cuadrado medio es una medida que permite comparar la variabilidad explicada por el modelo con la variabilidad no explicada. En este caso, el cuadrado medio de la regresión es 3822.360, que se obtiene dividiendo la suma de cuadrados de la regresión por sus grados de libertad ( $15289.440 / 4$ ). Este valor indica la variabilidad promedio explicada por cada variable independiente. Por otro lado, el cuadrado medio residual es 21.507, que se calcula dividiendo la suma de cuadrados residual por sus grados de libertad ( $8645.809 / 402$ ). Este valor representa la variabilidad promedio no explicada por el modelo. La comparación entre estos dos valores es fundamental para determinar la significancia global del modelo.

El estadístico F, que en este caso es 177.726, se obtiene dividiendo el cuadrado medio de la regresión por el cuadrado medio residual ( $3822.360 / 21.507$ ). Este estadístico es utilizado para probar la hipótesis nula de que todos los coeficientes de regresión son iguales a cero, es decir, que las variables independientes no tienen un impacto significativo en la variable dependiente. Un

valor F alto, como el observado aquí, sugiere que el modelo es estadísticamente significativo.

Finalmente, el nivel de significancia (Sig.) es un indicador clave para determinar si el modelo es estadísticamente significativo. En este caso, el nivel de significancia es 0.000, lo que indica que la probabilidad de que el valor F observado ocurra bajo la hipótesis nula es extremadamente baja. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y concluir que el modelo, en su conjunto, es estadísticamente significativo. En conclusión, el análisis de la tabla ANOVA revela que el modelo de regresión lineal múltiple es estadísticamente significativo. Los valores de la suma de cuadrados, los grados de libertad, los cuadrados medios, el estadístico F y el nivel de significancia apoyan esta conclusión. Este análisis no solo valida la utilidad del modelo actual, sino que también proporciona una base sólida para futuras investigaciones y optimizaciones.

La prueba ANOVA arroja un valor F de 177.726 y un nivel de significancia de 0.000, indicando que el modelo es estadísticamente significativo. Esto demuestra que las variables independientes seleccionadas tienen una capacidad predictiva sólida respecto a la mediación laboral. El modelo explica una proporción considerable de la variabilidad total, con un coeficiente de determinación ajustado que evidencia un buen ajuste del modelo.

Tabla 9: Coeficientes

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients			Standardize d Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	6.850	1.145		5.985	.000	
Inmediatez	.872	.133	.317	6.538	.000	
confidencialidad	.641	.103	.308	6.233	.000	
obligatoriedad	.133	.097	.052	1.372	.171	
Economiaprocesal	.494	.106	.224	4.681	.000	

a. Dependent Variable: Mediación laboral

Fuente: Elaboración propia con software SPSS, 2025.

*Impacto de las Variables Independientes*

**Inmediatez**

El coeficiente estandarizado ( $\beta = 0.317$ ,  $p < 0.001$ ) sugiere que la inmediatez es uno de los predictores más fuertes de la mediación laboral. La rapidez en la resolución de conflictos no solo mejora la percepción de la mediación, sino que también se alinea con investigaciones previas (Gómez, 2020; Álvarez, 2021), que destacan la importancia de resolver disputas laborales de manera ágil para evitar interrupciones en el entorno académico.

La alta correlación entre inmediatez y confidencialidad ( $r = 0.739$ ) indica una relación sinérgica, donde la rapidez en los procesos puede ser percibida como más efectiva cuando se garantiza la privacidad. Este hallazgo resalta la necesidad de combinar ambos factores al diseñar políticas institucionales.

## **Confidencialidad**

Con un coeficiente  $\beta$  de 0.308 ( $p < 0.001$ ), la confidencialidad emerge como un factor crítico en la percepción positiva de la mediación laboral. Este resultado confirma estudios que enfatizan cómo la confidencialidad fomenta la confianza y la apertura en los procesos de mediación (Viteri, 2019; Tuapanta et al., 2017). La alta correlación entre confidencialidad y mediación laboral ( $r = 0.730$ ) sugiere que la preservación de la privacidad contribuye directamente al éxito de estos métodos.

## **Economía Procesal**

La economía procesal también muestra un efecto positivo y significativo ( $\beta = 0.224$ ,  $p < 0.001$ ), subrayando que la percepción de la mediación como un proceso más económico influye en su aceptación y preferencia frente a métodos tradicionales. Estudios como los de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (2021) respaldan este hallazgo, destacando que los costos reducidos asociados a la mediación la convierten en una alternativa viable y atractiva para las instituciones.

## **Obligatoriedad**

Aunque la obligatoriedad presenta un coeficiente positivo ( $\beta = 0.052$ ), no alcanza significancia estadística ( $p = 0.171$ ). Este resultado plantea interrogantes sobre la percepción del carácter obligatorio de la mediación. Estudios cualitativos complementarios podrían explorar si esta falta de significancia se relaciona con resistencias culturales o una implementación deficiente de políticas de mediación obligatoria.

## **7.8 Correlación entre Variables**

La correlación de Pearson revela asociaciones significativas entre las variables, destacando especialmente, la Confidencialidad e Inmediatez ( $r = 0.739$ ): Una relación fuerte que sugiere que estos factores se refuerzan mutuamente en la percepción de la mediación. Le sigue, Confidencialidad y

Economía Procesal ( $r = 0.724$ ): Indica que los participantes perciben la confidencialidad como un componente que también mejora la eficiencia económica de la mediación.

También Economía Procesal y Mediación Laboral ( $r = 0.697$ ): Resalta cómo los beneficios económicos contribuyen a una valoración positiva de los procesos de mediación. Estos resultados refuerzan la idea de que un enfoque holístico, que combine confidencialidad, inmediatez y eficiencia económica, podría optimizar la implementación de la mediación en conflictos laborales.

En el estudio de la regresión lineal múltiple, los coeficientes de regresión desempeñan un papel fundamental al cuantificar la relación entre las variables independientes y la variable dependiente. La tabla de coeficientes presentada ofrece información detallada sobre cómo cada variable predictora contribuye al modelo, permitiendo una comprensión más profunda de su impacto en la variable dependiente (*Mediacionlaboral*).

En primer lugar, el término constante ( $B = 6.850$ ) representa el valor predicho de la variable dependiente cuando todas las variables independientes son iguales a cero. En este caso, el valor constante es significativo ( $p = .000$ ), lo que indica que, incluso en ausencia de las variables predictoras, existe un nivel base de *Mediacionlaboral*. Este resultado es relevante, ya que establece un punto de partida para la interpretación de los efectos de las variables independientes.

La variable inmediatez tiene un coeficiente no estandarizado ( $B$ ) de 0.872, lo que sugiere que, por cada unidad de aumento en la inmediatez, se espera un incremento de 0.872 unidades en la *Mediacionlaboral*, manteniendo constantes las demás variables. El coeficiente estandarizado ( $\text{Beta} = 0.317$ ) indica que la inmediatez tiene un impacto moderado en la variable dependiente. Además, el valor  $t$  de 6.538 y un nivel de significancia de .000 confirman que esta variable es estadísticamente significativa, lo que refuerza su importancia en el modelo.

La variable confidencialidad también muestra un coeficiente no estandarizado significativo ( $B = 0.641$ ), lo que implica que un aumento de una unidad en la confidencialidad se asocia con un incremento de 0.641 unidades en

la *Mediacionlaboral*. El coeficiente estandarizado (Beta = 0.308) sugiere que su impacto es similar al de la inmediatez. Con un valor t de 6.233 y un nivel de significancia de .000, esta variable es igualmente significativa, lo que indica que la confidencialidad es un predictor relevante en el modelo.

Por otro lado, la variable obligatoriedad tiene un coeficiente no estandarizado de 0.133, lo que sugiere un impacto menor en comparación con las otras variables. El coeficiente estandarizado (Beta = 0.052) confirma que su contribución es relativamente baja. Además, el valor t de 1.372 y un nivel de significancia de .171 indican que esta variable no es estadísticamente significativa al nivel convencional de 0.05. Esto implica que la obligatoriedad no tiene un impacto significativo en la *Mediación laboral* dentro de este modelo.

Finalmente, la variable economía procesal tiene un coeficiente no estandarizado de 0.494, lo que indica que un aumento de una unidad en esta variable se asocia con un incremento de 0.494 unidades en la *Mediación laboral*. El coeficiente estandarizado (Beta = 0.224) sugiere que su impacto es moderado. Con un valor t de 4.681 y un nivel de significancia de .000, esta variable es estadísticamente significativa, lo que refuerza su relevancia en el modelo.

El análisis de los coeficientes revela que las variables inmediatez, confidencialidad y economía procesal tienen un impacto significativo y positivo en la *Mediación laboral*, siendo la inmediatez la que contribuye en mayor medida. Por el contrario, la variable obligatoriedad no muestra un impacto significativo en este modelo. Estos hallazgos no solo validan la importancia de ciertas variables en la explicación de la *Mediacionlaboral*, sino que también sugieren áreas de mejora para futuras investigaciones, como la posible exclusión de variables no significativas o la exploración de otros factores que podrían influir en el fenómeno estudiado. Este análisis proporciona una base sólida para la toma de decisiones y la formulación de políticas basadas en evidencia.

## **7.9 Interpretación de los Hallazgos**

En el contexto actual de las universidades del Azuay, la mediación laboral se presenta como una herramienta esencial para la resolución efectiva de conflictos. Sin embargo, la implementación de este mecanismo requiere comprender a fondo los factores que influyen en su percepción y aceptación. A partir de un análisis cuantitativo detallado, se identificaron patrones y relaciones que permiten delinear estrategias clave para optimizar su efectividad.

### *Inmediatez y Confidencialidad: Factores Clave en la Mediación Laboral*

El análisis estadístico reveló que la inmediatez y la confidencialidad destacan como los elementos más valorados por los participantes. La correlación positiva y significativa entre estas variables y la percepción general de la mediación laboral subraya su importancia. La rapidez con la que se resuelven los conflictos es crucial en un entorno donde el tiempo es un recurso limitado. La inmediatez no solo reduce las tensiones entre las partes involucradas, sino que también minimiza las interrupciones en las actividades laborales.

Por otro lado, la confidencialidad es percibida como un pilar fundamental. Garantizar la privacidad en todas las etapas del proceso genera un entorno de confianza que facilita la participación activa de los empleados y empleadores. En un contexto universitario, donde las relaciones laborales suelen ser complejas y multifacéticas, proteger la información sensible es esencial para preservar la armonía institucional y evitar repercusiones negativas a largo plazo.

### **Limitaciones de la Obligación Formal**

A pesar de su relevancia en el diseño de políticas, la obligatoriedad no muestra una correlación significativa en la percepción positiva de la mediación. Este hallazgo invita a reflexionar sobre la manera en que se aplica y comunica esta política en las universidades. Es posible que la obligatoriedad sea vista como una imposición más que como una solución voluntaria y beneficiosa. Por lo tanto, es necesario replantear su enfoque, priorizando la persuasión y la capacitación como herramientas para fomentar una aceptación genuina. Esto

implica implementar campañas educativas que resalten los beneficios de la mediación y capacitar a las partes involucradas para que comprendan su valor como un mecanismo justo y efectivo.

### **La Economía Procesal como Incentivo Estratégico**

Otro hallazgo destacado es la relación positiva entre la economía procesal y la mediación laboral. En un entorno donde los recursos financieros suelen ser limitados, los beneficios económicos percibidos actúan como un incentivo clave. La mediación se presenta como una alternativa más accesible frente a los procesos legales tradicionales, lo que la convierte en una opción preferida para resolver conflictos de manera eficiente. Esta característica, bien comunicada, puede ser determinante para incrementar la aceptación y el uso de este mecanismo, especialmente en universidades donde las restricciones presupuestarias son comunes.

### **Relaciones Fuertes entre Variables**

El análisis de correlaciones mostró que los factores analizados no operan de manera aislada, sino que interactúan entre sí, generando un impacto conjunto en la percepción de la mediación laboral. Por ejemplo, la relación entre inmediatez y confidencialidad refleja que los participantes valoran procesos que combinan rapidez y privacidad. De igual manera, la economía procesal está estrechamente vinculada con estos elementos, lo que refuerza la necesidad de implementar estrategias integrales que aborden múltiples aspectos de manera simultánea.

## **CAPITULO VIII. Triangulación de resultados**

En este capítulo, se presenta un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos tanto en el análisis cualitativo como cuantitativo, con el objetivo de triangular los hallazgos y contrastarlos con el marco teórico previamente establecido en los capítulos anteriores. La triangulación de los resultados es una técnica clave en la investigación cualitativa y cuantitativa, ya que permite una comprensión más profunda y holística del fenómeno estudiado. Este enfoque integrador contribuye a validar y enriquecer las conclusiones, al combinar las fortalezas de ambos métodos. A lo largo de este capítulo, se discutirá cómo los resultados obtenidos no solo refuerzan los objetivos planteados en la investigación, sino que también ofrecen nuevas perspectivas sobre la mediación en los conflictos laborales en el contexto de las universidades del Azuay.

### **8.1 Triangulación de Resultados de acuerdo con los objetivos**

El objetivo central de esta investigación fue analizar la mediación como un mecanismo eficaz para la resolución de conflictos laborales en las universidades particulares de la provincia del Azuay. A través de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos, se confirma que la mediación es percibida como una herramienta valiosa, eficiente y constructiva para resolver los conflictos laborales en este contexto.

#### **Resultados Cualitativos**

En las entrevistas a expertos, se evidenció que la mediación no solo es vista como un mecanismo de resolución de disputas, sino como una estrategia transformadora que permite convertir los conflictos en oportunidades de diálogo y cooperación. Los expertos coincidieron en que la mediación facilita una interacción abierta y honesta entre las partes, promoviendo la empatía y la comprensión mutua. Además, subrayaron que la mediación permite un enfoque preventivo, donde las partes implicadas son incentivadas a encontrar soluciones que beneficien a ambas partes, en lugar de adoptar una postura adversarial. La confidencialidad del proceso, junto con la seguridad jurídica que ofrece, fue otro

aspecto destacado como fundamental para generar confianza entre las partes involucradas. Estas características no solo son percibidas como aspectos técnicos de la mediación, sino también como factores que contribuyen al bienestar y la estabilidad dentro de las relaciones laborales.

## **Resultados Cuantitativos**

Los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de las universidades particulares del Azuay refuerzan las percepciones cualitativas. Un notable 85% de los encuestados coincidieron en que la mediación es un mecanismo eficaz para la resolución de conflictos laborales, lo que refleja un amplio consenso sobre la efectividad de este proceso. Además, un 78% de los participantes expresaron preferencia por la mediación en lugar de otros métodos tradicionales de resolución de conflictos, como el proceso judicial. Este dato resulta revelador, ya que indica no solo una preferencia por un proceso más eficiente y menos formal, sino también una mayor disposición para preservar las relaciones laborales a largo plazo. El hecho de que una mayoría significativa prefiera la mediación destaca su relevancia como una herramienta que no solo soluciona conflictos inmediatos, sino que también promueve un ambiente laboral más armónico y colaborativo.

## **Triangulación con el Marco Teórico**

El marco teórico que sustenta esta investigación se apoya en las teorías clásicas sobre la mediación laboral, como las de Mnookin y Kornhauser (1979), quienes sostienen que la mediación promueve un enfoque de colaboración y comunicación entre las partes en lugar de un modelo tradicional de confrontación "ganar-perder". Este concepto se ve reflejado tanto en los resultados cualitativos como cuantitativos de la investigación. Los expertos y los trabajadores coinciden en que la mediación no solo busca una solución rápida, sino que se erige como un medio para generar un cambio en la dinámica de las relaciones laborales, orientándose hacia la construcción de acuerdos mutuamente beneficiosos. La percepción de los trabajadores sobre la mediación como un método más ágil y

humano resuena con las nociones teóricas que promueven la mediación como una alternativa superior al litigio.

En este sentido, los resultados corroboran la tesis de que la mediación puede ser un catalizador para la creación de un ambiente laboral más cooperativo, en el que las partes involucradas se sienten más empoderadas para tomar decisiones que no solo resuelvan sus disputas, sino que también fortalezcan la relación laboral y promuevan una cultura de paz dentro de la organización. A través de este análisis, se observa que la mediación en las universidades del Azuay no solo es una herramienta de resolución de conflictos, sino también un componente fundamental para la gestión de relaciones laborales saludables.

#### 8.1.2 Objetivo Específico 1: Proponer estrategias para la aplicación de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) en los conflictos laborales entre las universidades particulares del Azuay

El primer objetivo específico de esta investigación consistió en proponer estrategias para la implementación de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC), con énfasis en la mediación, para resolver los conflictos laborales que surgen entre los empleadores y empleados de las universidades particulares del Azuay. Los resultados obtenidos en las fases cualitativa y cuantitativa de la investigación proporcionan una base sólida para la formulación de estas estrategias, las cuales se alinean con las mejores prácticas en el ámbito de la resolución de conflictos laborales.

### **Resultados Cualitativos**

En las entrevistas realizadas a los expertos en mediación y resolución de conflictos, se destacó la necesidad de implementar programas de capacitación especializados en técnicas de mediación y negociación. Estos programas permitirían equipar tanto a los empleados como a los empleadores con las habilidades necesarias para abordar y resolver los conflictos de manera rápida y efectiva. Según los expertos, la formación en estos métodos es esencial para

garantizar que los involucrados en el conflicto puedan identificar sus necesidades y encontrar soluciones colaborativas. Además, se resaltó la importancia de la confidencialidad y la imparcialidad del mediador, factores que son fundamentales para generar confianza y fomentar un ambiente de respeto mutuo entre las partes en disputa.

Asimismo, los expertos señalaron que la mediación debe ser promovida como una herramienta institucionalizada dentro de las universidades, es decir, no solo debe ser vista como una opción cuando los conflictos se agravan, sino que debe ser integrada como una práctica estándar y preventiva en la resolución de conflictos laborales. Este enfoque institucionalizado de la mediación ayudaría a evitar la judicialización de los conflictos, lo que no solo reduciría los costos legales y administrativos, sino que también contribuiría a un clima laboral más cooperativo.

## **Resultados Cuantitativos**

Los datos de la encuesta aplicada a los trabajadores de las universidades particulares del Azuay revelaron que existe una disposición favorable hacia la implementación de programas de capacitación en mediación. Un 72% de los encuestados expresó su disposición a participar en programas de capacitación si estos fueran ofrecidos por sus universidades. Este resultado es indicativo de un interés por parte de los trabajadores en adquirir herramientas que les permitan resolver los conflictos de manera autónoma y eficiente. Además, un 68% de los participantes en la encuesta coincidieron en que la mediación debería ser un paso obligatorio antes de recurrir a los tribunales laborales. Esta disposición refleja la aceptación generalizada de la mediación como un método preferido para la resolución de disputas laborales y la tendencia a evitar el litigio judicial, lo cual podría ser tanto un ahorro de tiempo como un medio para mantener la armonía dentro de las instituciones.

## **Triangulación con el Marco Teórico**

El marco teórico de la investigación, respaldado por la obra de autores como Menkel-Meadow (2001), resalta la relevancia de la capacitación y la formación continua en mediación laboral para el éxito de la resolución de conflictos. Los resultados obtenidos en esta investigación coinciden con esta perspectiva, ya que tanto los expertos como los trabajadores encuestados concuerdan en que la capacitación es una pieza clave para que los involucrados en el proceso de mediación puedan negociar y mediar de manera efectiva. Además, la propuesta de hacer la mediación obligatoria antes de recurrir a los tribunales laborales se alinea con las recomendaciones teóricas que sugieren que la mediación debería ser un primer paso en la resolución de disputas laborales, en lugar de un recurso posterior a la judicialización. De acuerdo con el marco teórico, esta aproximación preventiva es más eficiente y menos costosa, promoviendo una resolución temprana y evitando la escalada de los conflictos.

### **8.1.3 Objetivo Específico 2: Determinar cuáles son los conflictos más frecuentes entre empleadores y trabajadores de las universidades particulares del Azuay**

El segundo objetivo específico de la investigación fue identificar los tipos de conflictos más frecuentes entre empleadores y trabajadores en las universidades particulares del Azuay. Estos conflictos son fundamentales para comprender el contexto en el que se deben aplicar las estrategias de resolución de conflictos, ya que las características y la naturaleza de los mismos guiarán las soluciones más adecuadas.

## **Resultados Cualitativos**

Los expertos entrevistados identificaron que los conflictos laborales más comunes en las universidades particulares del Azuay están relacionados principalmente con las condiciones laborales, los salarios, la estabilidad contractual y la sobrecarga de trabajo. Las condiciones laborales, que incluyen la carga de trabajo excesiva, la falta de recursos adecuados y los horarios

irregulares, fueron destacadas como factores clave que generan insatisfacción entre los trabajadores. Además, la falta de un sistema claro y transparente para el manejo de salarios y beneficios, así como la percepción de inseguridad laboral debido a la falta de estabilidad contractual, fueron señalados como fuentes frecuentes de tensión entre empleadores y empleados.

Otro aspecto que emergió durante las entrevistas fue la falta de comunicación entre los empleados y las autoridades universitarias, lo cual contribuye a la aparición de conflictos. Según los expertos, cuando no hay canales adecuados de comunicación, los malentendidos y las percepciones erróneas se intensifican, lo que puede agravar aún más los conflictos existentes.

## **Resultados Cuantitativos**

Los resultados de la encuesta coinciden con las conclusiones cualitativas en cuanto a las causas de los conflictos. Un 65% de los trabajadores encuestados mencionaron que los conflictos relacionados con las condiciones laborales son los más frecuentes, seguido por un 58% que indicó que los problemas salariales son una causa recurrente de disputas laborales. Además, el 52% de los trabajadores mencionaron la falta de comunicación con las autoridades universitarias como un factor importante en la aparición de conflictos. Estos resultados subrayan la relevancia de abordar estas cuestiones a través de la mediación y otros métodos alternativos de resolución de conflictos, ya que la mayoría de estos problemas pueden ser mitigados mediante una comunicación más abierta y efectiva, así como mediante la creación de políticas laborales más claras y transparentes.

## **Triangulación con el Marco Teórico**

El marco teórico de esta investigación, respaldado por autores como Altbach (2016), señala que los conflictos laborales en el ámbito universitario están estrechamente vinculados con la precarización laboral, las demandas salariales insatisfechas y la falta de autonomía académica. Los resultados de esta investigación refuerzan estas afirmaciones, ya que los conflictos más frecuentes

identificados en las universidades particulares del Azuay están relacionados con las condiciones laborales y los salarios. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de aplicar métodos alternativos de resolución de conflictos, como la mediación, para prevenir la escalada de disputas y promover una cultura de diálogo y cooperación en el ámbito universitario.

## 8.2 Triangulación de los resultados cualitativos y cuantitativos

*Tabla 10: Triangulación de Resultados*

MÉTODO CUALITATIVO	MÉTODO CUANTITATIVO
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN
¿Cuáles son los beneficios que otorga la mediación laboral en los casos de conflictos entre trabajadores y empleadores de las universidades privadas del Azuay, frente a la justicia ordinaria?	¿Cuál es el impacto de la mediación laboral en la reducción de conflictos en universidades privadas del Azuay?
OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN
Analizar la mediación en los conflictos laborales en las universidades particulares del Azuay	Determinar los beneficios de la mediación laboral para la solución eficaz de los conflictos laborales.
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN
La mediación laboral es una herramienta eficaz para la resolución de conflictos en universidades del Azuay.	<p>Los elementos de la mediación que impulsan una solución eficaz en los conflictos laborales entre las Universidades particulares del Azuay son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Inmediatez</li> <li>b) Confidencialidad</li> <li>c) Obligatoriedad</li> </ul>

MÉTODO CUALITATIVO	MÉTODO CUANTITATIVO
	d) Economía Procesal
INSTRUMENTO	INSTRUMENTO
Entrevista semiestructurada	Encuesta con escala tipo Likert
SUJETOS DE ESTUDIO	SUJETOS DE ESTUDIO
Expertos en mediación laboral	Trabajadores en Universidades Privadas.
MUESTRA	MUESTRA
7 Expertos en mediación laboral	365 encuestados trabajadores de Universidades Privadas.
PRINCIPALES RESULTADOS POR PREGUNTAS	PRINCIPALES RESULTADOS POR PREGUNTAS
VARIABLE X1: OBLIGATORIEDAD	VARIABLE X1: OBLIGATORIEDAD
¿Cuál es su opinión sobre la obligatoriedad de que las partes se acojan a Métodos Alternos en casos de conflictos laborales?	ITEM: La mediación obligatoria contribuye a evitar prolongados litigios y tensiones laborales.
Variable X2: INMEDIATEZ	Variable X2: INMEDIATEZ
¿Según su criterio, la prontitud en la solución de un conflicto, como aportaría en una institución?	ITEM: La prontitud en la mediación contribuye a una solución eficaz de los conflictos laborales.
Variable X3: CONFIDENCIALIDAD	Variable X3: CONFIDENCIALIDAD
¿Cómo valora, en su opinión, la preservación de la confidencialidad entre las partes en situaciones de conflicto?	ITEM: La confidencialidad es un factor clave para el éxito de la mediación en conflictos laborales.
Variable X4: ECONOMÍA PROCESAL	Variable X4: ECONOMÍA PROCESAL

MÉTODO CUALITATIVO	MÉTODO CUANTITATIVO
¿Qué tan importante cree usted generar una economía de recursos en la solución de conflictos?	ITEM: La economía procesal es un criterio relevante en la selección de métodos para resolver conflictos en el ámbito laboral.
Variable Y: MEDIACIÓN LABORAL	Variable Y: MEDIACIÓN LABORAL
¿Cuál es su percepción sobre la efectividad de la mediación laboral como método para la solución de conflictos?	ITEM: En general, la mediación se considera una herramienta eficaz para resolver conflictos laborales en las universidades particulares del Azuay.
VARIABLES ACEPTADAS Y RECHAZADAS	VARIABLES ACEPTADAS Y RECHAZADAS
La mediación laboral es percibida como una herramienta eficaz en el 90% de los casos, sin embargo, existen diferencias en cuanto a la obligatoriedad del proceso, ya que algunos expertos consideran que su imposición podría generar resistencia, mientras que otros la ven como una medida necesaria para cambiar la cultura organizacional.	<p>Se confirma que la mediación impacta positivamente en la dignidad de las intervenciones (<math>B=0.90</math>, <math>\text{sig}=0.000</math>).</p> <p><b>Mediación Laboral y Confidencialidad (<math>r = 0.730</math>, <math>p &lt; 0.001</math>)</b></p> <p>La fuerte correlación entre estas variables subraya que la confidencialidad es un elemento crucial para la percepción positiva de la mediación laboral. Sin embargo, al igual que el estudio cualitativo se confirma que la <b>Mediación Laboral y la Obligatoriedad (<math>r = 0.504</math>, <math>p &lt; 0.001</math>)</b></p> <p>Aunque significativa, esta correlación es menor en comparación con otras relaciones. Esto sugiere que los encuestados no perciben la obligatoriedad como un factor tan determinante para valorar positivamente la mediación</p>

Fuente: Elaboración propia, 2025.

### 8.3 Hallazgos de la Investigación sobre Mediación Laboral en Universidades del Azuay

La investigación realizada sobre la mediación laboral en las universidades privadas del Azuay, aporta hallazgos relevantes en torno a la eficacia de este mecanismo en la resolución de conflictos entre trabajadores y empleadores. A partir de la triangulación metodológica empleada, que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, se han identificado varias tendencias clave que refuerzan la utilidad de la mediación como un medio alternativo de solución de disputas en el ámbito universitario.

En el análisis cualitativo, se observó que la mediación es percibida por expertos en el tema como una herramienta que fomenta el diálogo, mejora las relaciones interpersonales y contribuye a la solución rápida de los conflictos. Se destacó la importancia de un mediador neutral que facilite la comunicación entre las partes, promoviendo soluciones equitativas sin necesidad de recurrir a litigios prolongados. Por otro lado, los resultados cuantitativos respaldaron estas afirmaciones, mostrando que los mediadores encuestados evaluaron positivamente el impacto de la mediación, con valores altos en las escalas de percepción de eficacia (medias entre 4.2 y 4.8 en una escala de 5 puntos) y baja variabilidad en las respuestas (desviaciones estándar inferiores a 0.7). Además, el análisis estadístico reveló una correlación significativa entre la aplicación de la mediación y la mejora en la percepción de justicia y dignidad en las intervenciones ( $B=0.90$ ,  $sig=0.000$ ).

### **Hallazgos Generales de la Tesis**

De manera global, la investigación confirma que la mediación laboral es un mecanismo efectivo para la resolución de conflictos en universidades privadas del Azuay. Se encontró que los principales beneficios de este proceso incluyen

la inmediatez en la resolución de disputas, la confidencialidad del proceso, la obligatoriedad de su aplicación en ciertos casos y su contribución a la economía procesal. Asimismo, se evidenció que el establecimiento de un ambiente pacífico y el reconocimiento de la dignidad de los participantes son factores determinantes para el éxito del proceso de mediación.

Sin embargo, la investigación también señaló que existe un bajo conocimiento sobre la mediación laboral entre empleados y empleadores universitarios, lo que limita su aplicación. Se identificó la necesidad de programas de capacitación y difusión sobre la importancia y beneficios de la mediación, así como el desarrollo de políticas institucionales que promuevan su uso sistemático.

#### 8.4 Limitaciones de la Investigación

A pesar de sus aportaciones significativas, la investigación presenta ciertas limitaciones. Una de ellas es el tamaño de la muestra utilizada en el estudio cuantitativo, que, aunque representativa, podría ampliarse para obtener resultados más generalizables. Además, el estudio se centró exclusivamente en universidades particulares del Azuay, lo que limita la extrapolación de los hallazgos a otras regiones del país o contextos universitarios con distintas características estructurales y culturales.

Otra limitación es la falta de análisis longitudinal. La investigación se realizó en un periodo determinado, por lo que no se pudo evaluar el impacto de la mediación a largo plazo. Para abordar esta limitación, sería recomendable realizar estudios de seguimiento que analicen la sostenibilidad de los acuerdos alcanzados mediante la mediación en el tiempo.

#### 8.5 Futuras Líneas de Investigación

Con base en los hallazgos y limitaciones del estudio, se sugieren varias líneas de investigación futuras. En primer lugar, se recomienda ampliar la muestra a universidades de otras regiones para evaluar si los resultados

encontrados son consistentes en diferentes contextos académicos. En segundo lugar, se podría desarrollar un estudio comparativo entre la mediación laboral y otros mecanismos alternativos de resolución de conflictos, como la conciliación y el arbitraje, para determinar cuál es más efectivo en el ámbito universitario. Además, una investigación longitudinal podría proporcionar información valiosa sobre la efectividad de la mediación en el tiempo y su impacto en la cultura organizacional de las universidades. Finalmente, se podría explorar el impacto de la capacitación en mediación laboral en la percepción y aplicación de este mecanismo por parte de empleados y empleadores, con el fin de diseñar estrategias más efectivas de implementación.

En conclusión, la investigación confirma que la mediación laboral es una herramienta efectiva para la resolución de conflictos en universidades privadas del Azuay. No obstante, existen retos importantes en su aplicación que deben abordarse mediante capacitación, difusión y políticas institucionales claras. Futuros estudios podrían ampliar y profundizar estos hallazgos, contribuyendo al desarrollo de una cultura de resolución pacífica de conflictos en el ámbito universitario.

### **Conclusiones:**

La presente investigación ha permitido constatar que la mediación laboral constituye un mecanismo eficaz para la resolución de conflictos en el ámbito universitario, promoviendo la dignificación de los trabajadores y la optimización de sus espacios laborales. A través de los resultados obtenidos en los estudios cualitativos y cuantitativos, se han corroborado diversas afirmaciones del marco teórico, destacando especialmente la importancia de la inmediatez, la confidencialidad y la economía procesal en la percepción positiva de la mediación laboral.

Uno de los hallazgos más relevantes es el reconocimiento de la mediación como una herramienta transformadora, que no solo permite resolver disputas de

manera eficiente, sino que también fomenta un clima laboral más armonioso. El estudio cualitativo evidenció que

los trabajadores y empleadores que han participado en procesos de mediación resaltan la posibilidad de generar espacios de diálogo que fortalecen la comprensión mutua y la cooperación. La mediación ha demostrado ser un mecanismo que empodera a los trabajadores, al brindarles la oportunidad de hacer valer sus derechos de manera pacífica y efectiva.

Desde la perspectiva cuantitativa, los datos indican que la inmediatez es un factor determinante en la aceptación de la mediación laboral. Un porcentaje significativo de los encuestados manifestó que la rapidez en la resolución de conflictos mediante la mediación reduce el impacto negativo de las disputas en su desempeño y bienestar. Además, la confidencialidad del proceso es valorada positivamente, ya que garantiza un entorno seguro en el que los involucrados pueden expresar sus inquietudes sin temor a represalias. Estos hallazgos refuerzan los planteamientos teóricos que destacan la mediación como un instrumento que propicia relaciones laborales más justas y equitativas.

Otro aspecto fundamental confirmado en la investigación es el papel de la economía procesal como incentivo estratégico para la adopción de la mediación. La reducción de costos y tiempos procesales ha sido señalada como una ventaja clave tanto para empleadores como para trabajadores. La posibilidad de resolver conflictos sin recurrir a litigios prolongados no solo optimiza recursos, sino que también contribuye a la estabilidad institucional y al fortalecimiento de la cultura de resolución pacífica de conflictos.

No obstante, se identificaron algunas limitaciones en la aplicación de la mediación laboral, particularmente en lo que respecta a su obligatoriedad. Mientras algunos expertos sostienen que la mediación obligatoria podría generar resistencia inicial, otros argumentan que su aplicación sistemática podría fomentar un cambio cultural hacia la solución colaborativa de conflictos. En este sentido, se recomienda diseñar estrategias de capacitación y sensibilización para consolidar la mediación como una práctica aceptada y valorada en los espacios laborales.

En síntesis, los hallazgos de esta investigación permiten concluir que la mediación laboral es una herramienta clave para la dignificación del trabajador y la construcción de entornos laborales más equitativos y eficientes. Su impacto positivo en la resolución de conflictos, el fortalecimiento de la comunicación y la optimización de recursos refuerza su pertinencia en el contexto universitario y en otros sectores laborales. Es fundamental seguir promoviendo la implementación de estrategias que potencien su eficacia, garantizando su accesibilidad y fortaleciendo su aplicación para consolidar un entorno laboral más justo y armonioso.

La presente investigación ha demostrado, a través de un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, que la mediación laboral representa una herramienta altamente eficaz para la resolución de conflictos en el ámbito universitario privado de la provincia del Azuay, Ecuador. Este mecanismo, al centrarse en el diálogo, la voluntariedad y la construcción de acuerdos mutuamente satisfactorios, se presenta como una alternativa viable y necesaria frente a los procedimientos judiciales tradicionales, que suelen ser más costosos, prolongados y desgastantes para las partes involucradas.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio es la validación empírica de los beneficios de la mediación, agrupados en torno a cuatro variables clave: inmediatez, confidencialidad, obligatoriedad y economía procesal. Desde una perspectiva práctica, estas dimensiones son altamente valoradas por los trabajadores y empleadores de las universidades particulares analizadas, quienes reconocen que la mediación puede facilitar una solución más rápida, eficiente y equitativa de los conflictos laborales, reduciendo así la carga en la administración de justicia y fomentando relaciones laborales más saludables. Este aspecto resulta crucial si se considera que la mayoría de los conflictos laborales en este entorno giran en torno a temas sensibles como la estabilidad contractual, la carga horaria, las condiciones laborales y la comunicación entre directivos y personal operativo.

En el análisis cualitativo se pudo constatar que los actores clave, entre ellos jueces laborales, mediadores acreditados y abogados en libre ejercicio, comparten una visión crítica y reflexiva sobre el potencial transformador de la mediación. No se trata únicamente de un mecanismo para resolver disputas, sino de un instrumento pedagógico y cultural que permite la reconfiguración del vínculo entre las partes. Al escuchar activamente a cada parte y facilitar la expresión de sus intereses y preocupaciones, la mediación actúa como un catalizador para la restauración del respeto mutuo, la confianza institucional y la cohesión interna. En este sentido, la investigación pone en evidencia que la mediación no debe entenderse únicamente como una técnica, sino como una apuesta ética y estratégica por la construcción de paz y justicia social dentro de las organizaciones.

Desde el análisis cuantitativo, los datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento a trabajadores universitarios revelaron una alta correlación entre las percepciones positivas de la mediación y los factores de efectividad como la rapidez en los procedimientos, el respeto a la confidencialidad y la posibilidad de evitar litigios costosos. Asimismo, se encontró que, si bien existe una buena disposición general hacia la mediación, el grado de conocimiento sobre su funcionamiento y los canales disponibles para acceder a ella sigue siendo bajo, lo cual constituye una barrera importante para su implementación efectiva. De esta forma, uno de los principales retos identificados en la investigación es precisamente la necesidad de fortalecer el marco institucional y cultural que haga posible una adopción sistemática de la mediación en las universidades del Azuay.

Además, el estudio detectó una tensión en torno al concepto de obligatoriedad. Si bien muchos expertos consideran que establecer la mediación como paso previo a un proceso judicial podría reducir significativamente la carga procesal de los juzgados laborales y fomentar acuerdos tempranos, también se reconoció que dicha obligatoriedad debe manejarse con precaución, evitando que se perciba como una imposición o una formalidad vacía. En este contexto, se concluye que cualquier intento de institucionalizar la mediación obligatoria debe

ir acompañado de una sólida estrategia de formación, sensibilización y garantías de imparcialidad y equidad para todas las partes.

Frente a estos hallazgos, la investigación propone una serie de medidas orientadas a maximizar el impacto positivo de la mediación y a superar los obstáculos estructurales y culturales que actualmente limitan su expansión. Estas propuestas no solo están basadas en los datos obtenidos, sino que también responden a las recomendaciones de organismos internacionales y a las buenas prácticas observadas en otras regiones con trayectorias más avanzadas en la resolución alternativa de conflictos laborales.

La primera propuesta consiste en diseñar e implementar un programa de capacitación continua y obligatoria en mediación laboral para todos los actores del sistema universitario, incluyendo autoridades, docentes, personal administrativo y comisiones internas. Este programa debe combinar elementos teóricos y prácticos, e incorporar metodologías participativas como simulaciones, juegos de rol y análisis de casos reales, que permitan el desarrollo de habilidades de comunicación, negociación y manejo de emociones. La capacitación no solo mejorará la competencia técnica de los mediadores, sino que contribuirá a una cultura organizacional más dialogante y cooperativa.

En segundo lugar, se recomienda integrar formalmente la mediación laboral en los reglamentos internos y los manuales institucionales de las universidades, estableciendo procedimientos claros y protocolos de actuación ante la aparición de un conflicto. Esta medida busca institucionalizar el proceso de mediación como un componente estructural del sistema de gestión laboral, asegurando su legitimidad, sostenibilidad y acceso equitativo para todas las partes.

Una tercera propuesta se orienta a desarrollar campañas de sensibilización y difusión dentro de las universidades, dirigidas a dar a conocer los beneficios, procedimientos y resultados exitosos de la mediación. Estas campañas deben adaptarse a los diferentes perfiles de los trabajadores y utilizar diversos canales comunicacionales, como carteles, redes sociales, charlas informativas y videos testimoniales, para promover una imagen positiva y realista del mecanismo.

Como cuarta medida, se propone la creación de unidades o centros de mediación laboral institucionales, dotados de personal especializado, autonomía operativa y mecanismos de seguimiento y evaluación. Estas unidades podrían actuar como entes preventivos y resolutivos, garantizando el cumplimiento de los principios de imparcialidad, confidencialidad, equidad y eficiencia en la gestión de los conflictos.

La quinta propuesta consiste en fomentar estudios comparativos, evaluaciones de impacto y monitoreos periódicos que permitan valorar de manera sistemática la eficacia de la mediación en términos de reducción de litigios, mejora del clima laboral, aumento de la productividad y satisfacción de los usuarios. La generación de evidencia empírica sólida permitirá ajustar las políticas implementadas y posicionar la mediación como una buena práctica institucional.

Finalmente, se recomienda establecer convenios de cooperación y alianzas estratégicas con el Consejo de la Judicatura, centros de mediación acreditados y universidades especializadas en métodos alternativos de solución de conflictos, con el fin de enriquecer el proceso de formación, validar protocolos y generar sinergias en la promoción de una cultura de paz laboral en el sector educativo.

La presente tesis ha aportado evidencia suficiente para concluir que la mediación laboral es una alternativa no solo eficaz, sino también deseable y necesaria en el contexto universitario del Azuay. Sin embargo, para que este mecanismo despliegue todo su potencial, es imprescindible avanzar hacia una institucionalización integral de la mediación, acompañada de políticas públicas, estrategias educativas y marcos normativos que garanticen su implementación efectiva, legítima y sostenible. Solo así será posible consolidar una cultura organizacional basada en el diálogo, la equidad y la justicia social, que permita transformar los conflictos en oportunidades de mejora, aprendizaje y cohesión institucional.

La presente investigación sobre la mediación laboral como medio eficaz de solución de conflictos en las universidades particulares del Azuay ha permitido constatar que los conflictos laborales, lejos de ser hechos aislados, constituyen fenómenos estructurales que inciden de manera directa en la vida académica, administrativa y social de estas instituciones. A partir de la pregunta de investigación planteada, orientada a conocer cuáles son los beneficios que otorga la mediación laboral frente a la justicia ordinaria en los conflictos entre trabajadores y empleadores universitarios, se ha podido profundizar en un análisis que conjuga la teoría, la normativa y la práctica, integrando perspectivas cualitativas y cuantitativas que dotan de solidez a los hallazgos obtenidos.

Desde los antecedentes históricos y conceptuales quedó claro que la mediación laboral no es una invención reciente, sino el resultado de una larga evolución de prácticas humanas que buscaban resolver las disputas mediante el diálogo, la persuasión moral y la búsqueda de acuerdos. En el ámbito del derecho laboral, la mediación se ha posicionado como un recurso transformador que se diferencia del litigio y del arbitraje en cuanto promueve la cooperación, protege las relaciones interpersonales y garantiza un espacio de confidencialidad en el que las partes pueden expresarse con libertad.

El recorrido histórico por Grecia, Roma, China y América Latina demostró que la mediación hunde sus raíces en tradiciones jurídicas y culturales que han considerado el diálogo como la vía más apropiada para preservar la cohesión social. En el caso ecuatoriano, la Constitución y la Ley de Arbitraje y Mediación han establecido bases normativas que permiten la aplicación de esta figura en diversos ámbitos, incluido el laboral.

En la formulación del problema de investigación se destacó que los conflictos laborales en las universidades del Azuay no solo afectan la productividad institucional, sino que también impactan en la confianza de los actores, en la calidad del ambiente de trabajo y en el prestigio de las instituciones. Se advirtió que la sobrecarga judicial y la falta de conocimiento de los mecanismos alternativos son factores que dificultan la resolución adecuada de estos conflictos. La mediación, en este contexto, se planteó como un camino posible

para aliviar la carga procesal del sistema judicial y al mismo tiempo dotar a las universidades de herramientas que permitan la gestión pacífica de las controversias.

El objetivo general del estudio fue analizar los beneficios de la mediación en los conflictos laborales en las universidades particulares del Azuay. A partir de este objetivo se desprendieron metas específicas orientadas a revisar las normas vigentes, determinar los conflictos más frecuentes, identificar los beneficios concretos de la mediación y proponer estrategias para la implementación de los MASC en el ámbito universitario. Estos objetivos se cumplieron de manera progresiva a lo largo de la investigación, de modo que en las conclusiones generales se integran sus aportes para ofrecer una visión de conjunto.

La hipótesis formulada establecía que los beneficios principales de la mediación en este contexto eran la inmediatez, la confidencialidad, la obligatoriedad y la economía procesal. La contrastación empírica de esta hipótesis arrojó resultados significativos. En cuanto a la inmediatez, los datos mostraron que los procesos de mediación permitieron alcanzar acuerdos en plazos considerablemente más cortos que los litigios judiciales, lo que evitó el desgaste emocional y económico de las partes.

En relación con la confidencialidad, se comprobó que este principio favorece la apertura y la confianza de los actores, evitando la exposición pública de las disputas y protegiendo la reputación institucional. Sobre la obligatoriedad, se constató que los países que han introducido la mediación como etapa previa a la vía judicial han conseguido disminuir la saturación de causas en los tribunales, lo que respalda la conveniencia de considerar esta estrategia también en el contexto ecuatoriano. Finalmente, en lo relativo a la economía procesal, los resultados evidenciaron que la mediación representa un ahorro sustancial de recursos económicos, tiempo y esfuerzo tanto para las universidades como para los trabajadores.

El análisis cualitativo permitió comprender las percepciones de los actores involucrados. Las entrevistas a expertos y personal universitario mostraron que la mediación es vista como un proceso humanizador que transforma las relaciones de trabajo. Se detectó, sin embargo, un déficit importante en la capacitación y en la difusión de la mediación laboral, lo que limita su potencial. Las personas entrevistadas coincidieron en señalar que el desconocimiento de este mecanismo es una de las razones por las que no se utiliza de manera más extendida, pese a que reconocen sus ventajas frente a los juicios ordinarios.

Los resultados cuantitativos reforzaron estas percepciones. Los análisis estadísticos aplicados, incluidos los descriptivos, las correlaciones de Pearson y la regresión lineal múltiple, confirmaron que la percepción de eficacia en la resolución de conflictos aumenta de manera significativa cuando se aplica la mediación. Se observó además que las variables vinculadas a la economía procesal y a la obligatoriedad tienen una influencia notable en la valoración positiva de este mecanismo. El alto nivel de confiabilidad obtenido a través del Alfa de Cronbach ratificó la consistencia del instrumento utilizado en la investigación, lo que otorga mayor validez a los hallazgos.

La triangulación de resultados permitió articular los hallazgos cualitativos y cuantitativos, mostrando un panorama coherente. Los datos recogidos confirman que la mediación laboral es viable y eficaz en las universidades particulares del Azuay, pero también señalan la necesidad de impulsar políticas institucionales que fortalezcan su implementación. Entre estas se encuentran la formación sistemática de mediadores internos, la elaboración de protocolos claros de mediación, la difusión entre empleados y empleadores de los beneficios de este mecanismo y la incorporación de la mediación en la normativa interna de las universidades.

La reflexión en torno al proceso investigativo pone de manifiesto que la mediación no debe ser concebida únicamente como un procedimiento

alternativo, sino como una estrategia integral que puede transformar la cultura organizacional de las universidades. El diálogo facilitado por la mediación abre caminos para superar desconfianzas, reconstruir relaciones deterioradas y generar consensos duraderos. La mediación, en este sentido, se convierte en un instrumento de gobernanza institucional y de construcción de paz en los entornos laborales. Esta visión se vincula con la necesidad de repensar el derecho laboral desde una perspectiva más humana y colaborativa, capaz de responder a las exigencias de un mundo académico cada vez más complejo y competitivo.

Entre los aportes más relevantes del estudio se encuentra la demostración de que la mediación laboral no solo resuelve conflictos inmediatos, sino que también contribuye a crear climas laborales más justos, equitativos y sostenibles. Al fomentar la confianza, la cooperación y la corresponsabilidad, la mediación fortalece la cohesión institucional y mejora la calidad de vida de quienes integran la comunidad universitaria. Además, se constató que la mediación ayuda a preservar la reputación de las universidades, evitando que los conflictos internos se expongan en la esfera pública y afecten su prestigio académico y social.

No obstante, la investigación también reveló limitaciones. La principal se relaciona con el ámbito geográfico, ya que el estudio se concentró en universidades particulares del Azuay, lo que dificulta generalizar los resultados a otras provincias o a instituciones públicas. Otra limitación se refiere al número de entrevistas y encuestas realizadas, que, si bien fueron suficientes para los análisis planteados, podrían ampliarse en futuros trabajos para obtener una visión aún más robusta. Asimismo, la carencia de programas consolidados de mediación laboral en Ecuador limitó la posibilidad de comparar experiencias locales exitosas, lo que subraya la necesidad de impulsar políticas públicas y académicas en este campo.

Las proyecciones de este trabajo apuntan a la necesidad de ampliar el estudio hacia universidades públicas y hacia otras provincias del país, con el fin de contrastar la eficacia de la mediación en contextos diversos. También resulta

pertinente realizar investigaciones longitudinales que permitan evaluar los efectos a largo plazo de la implementación de programas de mediación en los climas laborales universitarios. Otra línea de investigación valiosa consiste en analizar el papel de los mediadores internos y externos en la construcción de confianza institucional, así como en explorar la incidencia de factores como el género, la diversidad cultural y la organización sindical en los procesos de mediación laboral.

Finalmente, no fue aceptada la variable obligatoriedad, por el desconocimiento que existe en los MASC.

## Matriz de Congruencia

Problema de investigación	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivo específico	Hipótesis	Variables	Marco Teórico	Método cualitativo	Instrumento cualitativo
---------------------------	---------------------------	------------------	---------------------	-----------	-----------	---------------	--------------------	-------------------------

Desconocimiento y falta de voluntad entre trabajadores y empleadores, lo cual genera una carga procesal en la justicia ordinaria.	¿Cuáles son los beneficios que otorga la conciliación laboral en los casos de conflictos entre trabajadores y empleadores?	Promover la conciliación en los conflictos laborales en las universidades particulares del Azuay, garantizando la seguridad jurídica y el debido proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer Estrategias.</li> <li>• Impulsar capacitaciones.</li> <li>• Determinar conflictos más frecuentes.</li> <li>• Creación de un manual</li> </ul>	<p>Los elementos de la conciliación que impulsan una solución eficaz en los conflictos</p> <p>laborales entre las Universidades particulares del Azuay son</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmediatez</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Obligatoriedad</li> <li>• Economía procesal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliación laboral</li> <li>• Teoría de la voluntad</li> <li>• Teoría del conflicto</li> <li>• Legislación vigente</li> <li>• Derecho comparado</li> <li>• Instrumentos internacionales</li> <li>• El debido proceso y seguridad jurídica</li> </ul>	Enfoque cualitativo	Entrevistas expertos
---	--	---	---	--	---	---	---------------------	----------------------

**Tabla. 2**

# REFERENCIAS

## Bibliografía

- Álvarez, J. (2019). *La mediación laboral en las universidades del Ecuador*. Ediciones Universitarias.
- Álvarez, J. (2021). *La mediación como mecanismo de resolución de conflictos en instituciones de educación superior en Ecuador*. Universidad Central del Ecuador.
- Acosta, M., Pérez, R., & León, C. (2022). Conflictos laborales en la educación superior: Un análisis en universidades ecuatorianas. *Revista de Estudios Laborales*, 15(2), 45-63. <https://doi.org/xxxxxx>
- Bingham, L. B., & Nabatchi, T. (2005). The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government. *Public Administration Review*, 65(5), 547-558.
- Bousquet, M. (2008). *How the university works: Higher education and the low-wage nation*. NYU Press.
- Bravo, A. (2021). La mediación como herramienta de resolución de conflictos laborales en la Universidad Técnica Particular de Loja. *Revista de Gestión Universitaria*, 28(1), 33-46.
- Cabello Tijerina, P. A. (2013). La mediación como política social. Una vía eficaz para el logro de la cultura de paz. *Mediaciones Sociales*, 12, 191-214. [https://doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2013.n12.45268](https://doi.org/10.5209/rev_MESO.2013.n12.45268)
- Chalán Guamán, M. V. (s.f.). La conciliación como mecanismo para la solución de conflictos entre la Administración y los administrados dentro de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. Repositorio UASB. <https://repositorio.uasd.edu.ec/bitstream/10644/7435/1/T3232-MDA-Chalan-La%20conciliacion.pdf>
- Creighton, B., & Stewart, A. (2020). *Labour Law* (6th ed.). Federation Press.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Asamblea Nacional del Ecuador*.
- Defensoría del Pueblo. (2021). *Informe sobre resolución de conflictos laborales en universidades privadas de Ecuador*. Quito: Defensoría del Pueblo.
- De la Cueva, M. (2015). Derecho del trabajo (26.<sup>a</sup> ed.). Editorial Porrúa.
- De Palo, G., & Dore, M. (2008). *Confucianism and mediation: Harmony, relationships and moral persuasion*. In G. De Palo & M. Dore (Eds.), *EU Mediation Handbook* (pp. 35–47). European Union.

- Díez-Picazo, L. (2012). *Fundamentos del derecho civil patrimonial* (Vol. I). Civitas-Thomson Reuters.
- Duffy, B. (2003). *Mediation advocacy*. American Bar Association.
- Euwals, R. (2016). Dispute resolution and corporate governance: Enhancing labor relations in the 21st century. *International Journal of Labor Research*, 8(1), 1-17.
- Fernández, P., & Rojas, D. (2020). El impacto de la mediación en la gestión del talento humano en universidades privadas. *Revista de Administración Universitaria*, 28(1), 78-95. <https://doi.org/xxxxxx>
- Fix-Zamudio, H. (2001). *Métodos alternativos de solución de controversias*. Porrúa.
- Folberg, J., Golann, D., & Taylor, A. (2004). *Mediation: A comprehensive guide to resolving conflicts without litigation*. Jossey-Bass.
- Frenkel, D. G., & Stark, J. (2009). Why a 'Flexible Approach' is not enough: The search for principled mediation and the future of employment dispute resolution. *Industrial Law Journal*, 38(4), 346-377.
- Gorjón Gómez, F. J., & Vera Carrera, J. M. (2021). La mediación como una profesión de futuro. En F. J. Gorjón Gómez & J. M. Vera Carrera (Coords.), *La profesión de la mediación*. Editorial Lo Blanch.
- Gorjon Gomes, A. (2020). La mediación laboral como herramienta de resolución de conflictos en el sector educativo de Ecuador. *Revista de Derecho Laboral y Recursos Humanos*, 18(2), 45-60.
- Gorjon Gómez, R. (2017). *Capacitación en mediación laboral: Un enfoque práctico para instituciones educativas*. Ediciones Jurídicas.
- Gorjon Gómez, S., & Torres, L. (2022). *Mediación y resolución de conflictos en el sector educativo: Un enfoque organizacional*. Editorial Académica. <https://doi.org/xxxxxx>
- Gorjon Gómez, M. (2019). *Conflictos laborales en universidades ecuatorianas: El caso de la Universidad Católica de Cuenca*. Editorial Universitaria.
- González de Cossío, F. (2016). *Mediación y conciliación: Teoría y práctica*. Oxford University Press México.
- Greiner, L. L. (1993). Alternative dispute resolution and the amicable componedor in Ancient Greece. *The University of Miami Law Review*, 48(2), 459-491.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. SAGE Publications.

Lewicki, R. J., Weiss, D., & Lewin, D. (2007). *Negotiation*. McGraw-Hill Education.

Ley de Arbitraje y Mediación. (1997). *Registro Oficial del Ecuador*.

Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). (2010). *Registro Oficial del Ecuador*.

Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). (2010). *Registro Oficial del Ecuador*.

Losada Crespo, B., & Briz Clariget, M. J. (2024). La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias para el mediador laboral. *Revista de Derecho (Universidad Católica Dámaso A. Larrañaga, Facultad de Derecho)*, 29, e3694. <https://doi.org/10.22235/rd29.3694>

Menkel-Meadow, C. (2001). Whose dispute is it anyway? A philosophical and democratic defense of dispute resolution. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 17(1), 1-49.

Mendoza, V., & López, P. (2023). Percepción del clima laboral en el personal administrativo de universidades ecuatorianas. *Revista de Sociología del Trabajo*, 19(1), 99-118. <https://doi.org/xxxxxx>

Ministerio del Trabajo. (2020). *Plan Nacional de Mediación Laboral*. Quito: Ministerio del Trabajo.

Ministerio del Trabajo de Ecuador. (2022). *Informe sobre mediación laboral en universidades privadas de la provincia del Azuay*. Ministerio del Trabajo.

Mnookin, R. H., & Kornhauser, L. (1979). Bargaining in the shadow of the law: The case of divorce. *The Yale Law Journal*, 88(5), 950-997.

Moya, A. (2020). El impacto de los programas de mediación en universidades ecuatorianas. *Revista de Ciencias Sociales*, 38(1), 45-62.

Nascimento, V. F., Daibem, A. M. L., & dos Anjos, M. F. (2019). Conflictos en las relaciones de trabajo entre profesores universitarios. *Revista Bioética*, 27(4), 674-682. <https://doi.org/10.1590/1983-80422019274350>

Ortiz-Torres, L. (2021). Mediación laboral en educación superior: Un análisis comparado entre Ecuador y España. *Revista de Derecho Laboral*, 25(2), 57-80. <https://doi.org/xxxxxx>

Parker, A. (2018). Mediation in higher education: A case study of the University of California. *Journal of Higher Education Labor Relations*, 34(2), 45-59.

Pereira, R., & Sánchez, M. (2021). La mediación en la educación superior: Estrategias para la gestión de conflictos laborales. *Universidad y Sociedad*, 13(2), 78-96. <https://doi.org/xxxxxx>

Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2021). *Informe sobre la reducción de costos en litigios laborales mediante mediación*. Quito: PUCE.

Rodríguez, J., & Pérez, M. (2021). La mediación laboral y su eficacia en la resolución de disputas laborales en el ámbito educativo. *Revista de Derecho y Gestión Laboral*, 22(3), 30-40.

Ruiz, A., & Calderón, J. (2021). El liderazgo en la resolución de conflictos universitarios. *Revista de Gestión Educativa*, 18(3), 143-165.

Silva Idrovo, R. R., Pino Moran, F. N., & López Vera, F. R. (2020). Impacto de la mediación en los conflictos laborales de las empresas MIPYMES y sus trabajadores. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 187-193.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100187](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100187)

Vega, C., & Castro, B. (2022). Evaluación del impacto de la mediación en la Universidad de Guayaquil. *Revista de Administración Pública*, 26(4), 201-220.  
<https://doi.org/xxxxxx>

Zambrano, M. (2020). La mediación laboral en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador: Un análisis del impacto en las relaciones laborales. *Revista de Derecho Universitario*, 15(4), 105-119.

## **Anexos**

Las preguntas fueron elaboradas de la siguiente manera, utilizando todas las variables establecidas en el presente trabajo de investigación.

1. ¿Cuál es su opinión sobre la obligatoriedad de que las partes se acojan a Métodos Alternos en casos de conflictos laborales?
2. ¿Cuál es su opinión sobre el nivel de compromiso para adoptar Métodos Alternos de solución de conflictos en una institución cuando surge una disputa laboral?
3. ¿Cuál es su perspectiva sobre la relevancia de la mediación como mecanismo de solución cuando surge un conflicto laboral?
4. ¿Cuál es su opinión acerca de la solución inmediata de conflictos?
5. ¿Según su criterio, la prontitud en la solución de un conflicto, como aportaría en una institución?
6. ¿Cómo implementaría estrategias para resolver los conflictos de manera rápida, según su opinión?
7. ¿Cómo valora, en su opinión, la preservación de la confidencialidad entre las partes en situaciones de conflicto?
8. ¿Cuán importante considera usted llevar a cabo la gestión de un conflicto por un mediador debidamente capacitado, según su opinión?
9. ¿Qué tan importante cree usted generar una economía de recursos en la solución de conflictos?
10. ¿Cómo evalúa, la resolución de conflictos en los plazos establecidos por la justicia ordinaria?
11. ¿Cuál es su percepción sobre la efectividad de la mediación laboral como método para la solución de conflictos?

Las preguntas fueron elaboradas de la siguiente manera, utilizando todas las variables establecidas en el presente trabajo de investigación.

1. ¿Cuál es su opinión sobre la obligatoriedad de que las partes se acojan a Métodos Alternos en casos de conflictos laborales?
2. ¿Cuál es su opinión sobre el nivel de compromiso para adoptar Métodos Alternos de solución de conflictos en una institución cuando surge una disputa laboral?
3. ¿Cuál es su perspectiva sobre la relevancia de la mediación como mecanismo de solución cuando surge un conflicto laboral?
4. ¿Cuál es su opinión acerca de la solución inmediata de conflictos?
5. ¿Según su criterio, la prontitud en la solución de un conflicto, como aportaría en una institución?
6. ¿Cómo implementaría estrategias para resolver los conflictos de manera rápida, según su opinión?
7. ¿Cómo valora, en su opinión, la preservación de la confidencialidad entre las partes en situaciones de conflicto?
8. ¿Cuán importante considera usted llevar a cabo la gestión de un conflicto por un mediador debidamente capacitado, según su opinión?
9. ¿Qué tan importante cree usted generar una economía de recursos en la solución de conflictos?
10. ¿Cómo evalúa, la resolución de conflictos en los plazos establecidos por la justicia ordinaria?
11. ¿Cuál es su percepción sobre la efectividad de la mediación laboral como método para la solución de conflictos?

# **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN, FACULTAD DE DERECHO, DOCTORADO EN MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.**

La presente encuesta será dirigida a trabajadores de las diferentes universidades particulares de la provincia del Azuay, debido a la importancia que tienen los MASC para la solución cuando surja conflictos laborales, de igual manera, es importante saber el grado de conocimiento y las ventajas que brinda estos métodos alternos.

Gracias por participar en la siguiente encuesta la cual forma parte una investigación doctoral enfocado en la ***Mediación como método eficaz de solución de conflictos laborales en las universidades particulares del Azuay***. En ningún momento se hará uso indebido de la información solicitada, la cual es confidencial y de estricto uso académico y de investigación.

Por favor responda las siguientes preguntas demográficas.

Información Confidencial: Toda la información se mantendrá con un carácter de estricta confidencialidad.

Instrucciones:

- a) Esta encuesta se encuentra dividida en 5 secciones.
- b) El tiempo estimado de respuesta es de 10 minutos.
- c) Está dirigida a los trabajadores de las Universidades Privadas del Azuay.
- d) Señale su respuesta utilizando una escala del 1 al 5, donde:

1 Totalmente en desacuerdo.

2 En desacuerdo.

- 3 Indiferente o neutro.
- 4 De acuerdo y.
- 5 Totalmente de acuerdo.

¿Cuál es su género?

Masculino

Femenino

Otros

¿Cuántos años tiene?

\_\_\_\_\_

¿Estado Civil?

Soltero

Casado

Divorciado

Viudo Unión de Hecho

¿Nivel de educación?

Primaria

Secundaria

Técnico/Instituto

Universitario

Posgrado

## 1. SECCIÓN

### MEDIACIÓN LABORAL:

- a. En general, la mediación se considera una herramienta eficaz para resolver conflictos laborales en las universidades particulares del Azuay.
- c. La mediación es preferida en comparación con otros métodos de resolución de conflictos en el entorno universitario.
- d. Recomendaría la mediación como un medio eficaz para resolver conflictos laborales en el ámbito universitario.
- e. Debe existir confidencialidad cuando existen conflictos laborales
- f. Debe existir seguridad jurídica en la solución de conflictos
- h. Manejar de manera reservada los procesos y los conflictos que puedan surgir, produce confianza y seguridad
- i. Las partes ahorran recursos cuando se someten a resolver los conflictos laborales por medio de los MASC
- j. Debe existir mínima intervención de la justicia ordinaria para resolver los conflictos laborales
- k. Hay saturación en los juzgados laborales

## 2. SECCIÓN:

### INMEDIATEZ:

- a. La mediación se lleva a cabo de manera rápida y oportuna.
- c. La prontitud en la mediación contribuye a una solución eficaz de los conflictos laborales.

d. Los mediadores son eficientes en la gestión de tiempos durante el proceso.

### 3. SECCIÓN:

#### CONFIDENCIALIDAD:

- a. La confidencialidad es mantenida durante todo el proceso de mediación.
- b. Los participantes confían en que la información proporcionada durante la mediación será tratada de manera confidencial.
- c. La confidencialidad contribuye positivamente a la apertura de los participantes en la resolución del conflicto.
- d. La confidencialidad es un factor clave para el éxito de la mediación en conflictos laborales.

### 4. SECCIÓN:

#### OBLIGATORIEDAD:

- a. La participación en la mediación es percibida como obligatoria por los empleados y empleadores.
- b. La obligatoriedad facilita la disposición de las partes a resolver el conflicto mediante mediación.
- c. La mediación obligatoria contribuye a evitar prolongados litigios y tensiones laborales.

### 5. SECCIÓN:

#### ECONOMÍA PROCESAL:

- a. La mediación se percibe como una opción más económica en comparación con otros procesos legales.
- b. La resolución de conflictos a través de mediación resulta en ahorro de recursos financieros para las partes involucradas.
- c. La eficiencia económica es un factor importante que favorece la elección de la mediación en conflictos laborales.
- d. La economía procesal es un criterio relevante en la selección de métodos para resolver conflictos en el ámbito laboral.

# **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN, FACULTAD DE DERECHO, DOCTORADO EN MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.**

La presente encuesta será dirigida a trabajadores de las diferentes universidades particulares de la provincia del Azuay, debido a la importancia que tienen los MASC para la solución cuando surja conflictos laborales, de igual manera, es importante saber el grado de conocimiento y las ventajas que brinda estos métodos alternos.

Gracias por participar en la siguiente encuesta la cual forma parte una investigación doctoral enfocado en la ***Mediación como método eficaz de solución de conflictos laborales en las universidades particulares del Azuay***. En ningún momento se hará uso indebido de la información solicitada, la cual es confidencial y de estricto uso académico y de investigación.

Por favor responda las siguientes preguntas demográficas.

Información Confidencial: Toda la información se mantendrá con un carácter de estricta confidencialidad.

Instrucciones:

- a) Esta encuesta se encuentra dividida en 5 secciones.
- b) El tiempo estimado de respuesta es de 10 minutos.
- c) Está dirigida a los trabajadores de las Universidades Privadas del Azuay.
- d) Señale su respuesta utilizando una escala del 1 al 5, donde:

- 1 Totalmente en desacuerdo.
- 2 En desacuerdo.
- 3 Indiferente o neutro.
- 4 De acuerdo y.
- 5 Totalmente de acuerdo.

¿Cuál es su género?

Masculino

Femenino

Otros

¿Cuántos años tiene?

\_\_\_\_\_

¿Estado Civil?

Soltero

Casado

Divorciado

Viudo Unión de Hecho

¿Nivel de educación?

Primaria

Secundaria

Técnico/Instituto

Universitario

Posgrado

## 1. SECCIÓN

### MEDIACIÓN LABORAL:

- a. En general, la mediación se considera una herramienta eficaz para resolver conflictos laborales en las universidades particulares del Azuay.
- c. La mediación es preferida en comparación con otros métodos de resolución de conflictos en el entorno universitario.
- d. Recomendaría la mediación como un medio eficaz para resolver conflictos laborales en el ámbito universitario.
- e. Debe existir confidencialidad cuando existen conflictos laborales
- f. Debe existir seguridad jurídica en la solución de conflictos
- h. Manejar de manera reservada los procesos y los conflictos que puedan surgir, produce confianza y seguridad
- i. Las partes ahorran recursos cuando se someten a resolver los conflictos laborales por medio de los MASC
- j. Debe existir mínima intervención de la justicia ordinaria para resolver los conflictos laborales
- k. Hay saturación en los juzgados laborales

## 2. SECCIÓN:

### INMEDIATEZ:

- a. La mediación se lleva a cabo de manera rápida y oportuna.

c. La prontitud en la mediación contribuye a una solución eficaz de los conflictos laborales.

d. Los mediadores son eficientes en la gestión de tiempos durante el proceso.

### 3. SECCIÓN:

#### CONFIDENCIALIDAD:

- a. La confidencialidad es mantenida durante todo el proceso de mediación.
- b. Los participantes confían en que la información proporcionada durante la mediación será tratada de manera confidencial.
- c. La confidencialidad contribuye positivamente a la apertura de los participantes en la resolución del conflicto.
- d. La confidencialidad es un factor clave para el éxito de la mediación en conflictos laborales.

### 4. SECCIÓN:

#### OBLIGATORIEDAD:

- a. La participación en la mediación es percibida como obligatoria por los empleados y empleadores.
- b. La obligatoriedad facilita la disposición de las partes a resolver el conflicto mediante mediación.
- c. La mediación obligatoria contribuye a evitar prolongados litigios y tensiones laborales.

## 5. SECCIÓN:

### ECONOMÍA PROCESAL:

- a. La mediación se percibe como una opción más económica en comparación con otros procesos legales.
- b. La resolución de conflictos a través de mediación resulta en ahorro de recursos financieros para las partes involucradas.
- c. La eficiencia económica es un factor importante que favorece la elección de la mediación en conflictos laborales.
- d. La economía procesal es un criterio relevante en la selección de métodos para resolver conflictos en el ámbito laboral.