

Artículos Originales

La mediación en las organizaciones, contribuciones para una cultura de paz

Mediation in organizations, contributions to a culture of
peace

Información

Fechas:

Recibido: 01/09/2022

Aceptado: 03/12/2022

Publicado: 31/12/2022

Correspondencia:

Andrea Correa-Conde
arcorrea@utpl.edu.ec

Conflicto de intereses:

En esta publicación no se presentó
ningún conflicto de interés.

Financiación:

Ninguna.

Autorías

Andrea del Rocío Correa Conde¹  0000-0002-9982-221X

Tatiana Genoveva Peña Toledo¹  0000-0001-9472-7777

¹Universidad Técnica Particular de Loja, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Loja, Ecuador.

Cómo citar este trabajo

Correa Conde, A., & Peña Toledo, T. G. (2022). La mediación en las organizaciones, contribuciones para una cultura de paz. *Revista de Cultura de Paz*, 6, 363–384. <https://doi.org/10.58508/cultpaz.v6.159>

RESUMEN

Las organizaciones están compuestas por diferentes personas, que interactúan con la finalidad de lograr los objetivos propuestos por la institución. De esa interacción se presentan controversias y desacuerdos que podrían generar malestar a lo interno (accionistas, colaboradores, directivos, etc.), y, a lo externo (proveedores, clientes, sociedad en general). De ahí que, las organizaciones están llamadas a intervenir y promover un ambiente saludable a sus integrantes, aplicando diversos instrumentos y mecanismos, a fin de solucionar de forma pacífica los conflictos; para lo cual, se considera a la mediación como una herramienta efectiva que procura una Cultura de Paz organizacional; y, responsabilidad social de las entidades, tanto con sus colaboradores y frente a la comunidad, afianzando una convivencia de respeto, solidaridad y equidad.

Palabras clave: Organizaciones, conflicto, mediación, cultura de paz.

ABSTRACT

Organizations are integrated by different people, who interact with the purpose of achieving the objectives proposed by the institution. From this interaction, controversies and disagreements that could generate internal discomfort (shareholders, collaborators, managers, etc.), and external discomfort (suppliers, customers, society in general) arise. Hence, organizations are called to intervene and promote a healthy environment for their members, applying many instruments and mechanisms, in order to solve conflicts peacefully; for which mediation is considered an effective tool that seeks a culture of organizational peace; and social responsibility of entities, both, with their employee and the community, strengthening a coexistence of respect, solidarity and equity.

Key Words: Organizations, conflict, mediation, culture of peace.

Introducción

Hoy en día, la sociedad al igual que las organizaciones, han debido ajustarse a diferentes cambios, no solo en el plano tecnológico, sino también, en el complejo mundo de las relaciones interpersonales que, por diferentes circunstancias han afectado el normal desarrollo de las mismas al presentarse diversos conflictos; pero sobre todo, es importante conocer qué alternativas tienen las organizaciones para tratar aquellas controversias propias de la interacción humana, que afectan al cumplimiento de sus objetivos. Por ello, se plantean tres ámbitos de acción con el objeto de alcanzar una cultura de paz, tales como: cultura organizacional, responsabilidad social y la mediación en las organizaciones.

A través del presente artículo, se analiza la mediación como un mecanismo para solucionar los conflictos en las organizaciones, basados en la activa participación y apertura al diálogo de las partes; así como, la conciliación de acuerdos flexibles en un contexto amigable, en donde puedan exponer los criterios de igual a igual, en base al respeto y armonía mutua.

Para lograr este objetivo, se seleccionan varias fuentes bibliográficas sobre el tema, así como, se realiza el análisis de información cuantitativa obtenida de fuentes primarias, en donde, a través de tablas de datos y representación gráfica, se procede con la interpretación de la información; así mismo, se emiten apreciaciones que evidencian el uso de la mediación, como un mecanismo de solución de conflictos en diferentes ámbitos sociales.

El desarrollo del documento inicia con una breve revisión de los conceptos sobre la organización, lo que permite entender su alcance y las perspectivas para su desarrollo e innovación. También, se identifica que la cultura organizacional está compuesta de un conjunto de elementos que la representan, de los cuales sus integrantes son parte fundamental para cumplir con las metas propuestas. Y, se destaca el compromiso y la responsabilidad que tiene la organización con sus colaboradores y con la sociedad, al ser un referente que promueve ambientes de seguridad, confianza y solidaridad en las relaciones internas y externas de la entidad.

También, se incluye literatura respecto de los conflictos en las organizaciones y cómo éstos pueden afectar de forma negativa y, a la vez, positiva en la vida de la organización; posteriormente, se considera el estudio del uso de la mediación para lograr acuerdos voluntarios, a fin de evitar la intervención judicial en cuestiones que pueden ser resueltas de forma pacífica para aportar a la cultura de paz.

Por otra parte, se exploran datos cuantitativos sobre el número de procesos que ingresaron en el Centro Nacional de Mediación de la Función Judicial a nivel nacional (institución pública), y en el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito (institución privada), la información co-

responde a los últimos cuatro años (2019-2022), lo que corrobora que el mecanismo de mediación -cada vez- alcanza mayor aceptación y efectividad en nuestro país.

Para terminar el presente artículo, se presentan varias conclusiones que, contribuyen al desarrollo de una cultura de paz en las organizaciones.

Método

En la presente investigación se utilizaron los métodos descriptivo y analítico. El primero permitió recopilar información relevante y organizada de datos para describir contextos puntuales sobre el tema en desarrollo; y, el método analítico se utilizó para señalar las posibles causas y los efectos del problema descrito.

Asimismo, a través de la recopilación de varias fuentes bibliográficas, se obtuvieron argumentos sólidos y especializados sobre el tema, para aportar interesantes criterios relacionados con el desarrollo del presente artículo. Para complementar la metodología, se presentaron estadísticas de los casos de mediación ingresados y resueltos en los últimos cuatro años por el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito y del Centro Nacional de Mediación de la Función Judicial, instituciones seleccionadas por su trayectoria en el manejo y solución de controversias originadas en las organizaciones y en la sociedad en general.

Las organizaciones hoy en día

Las organizaciones nacieron de pequeñas iniciativas que, con el tiempo, se han fortalecido gracias al esfuerzo de sus integrantes por lograr un objetivo común; y también, debido a las exigencias de la sociedad que ha demandado actividades y compromisos cada vez más complejos, lo que ha dado lugar a una actividad interpersonal, en permanente interrelación con los elementos que conforman la realidad social organizacional.

Al respecto, Etkin, (2000) afirma que: "La organización es una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir" (p. 3); por consiguiente, la organización se compone de un conjunto de individuos, que actúan e interactúan dentro de una estructura organizativa para cumplir con los objetivos propuestos.

En este mismo sentido, (Singer, citado por Gómez, 2013), señala que:

Desde un punto de vista sistémico, las organizaciones (empresas, instituciones públicas o privadas, asociaciones, fundaciones, cooperativas, organizaciones no gubernamentales, etc., con o sin ánimo de lucro) son grupos de personas con intereses individuales y colectivos que acuerdan comportarse de un modo organizado por medio de procesos y estructuras relacionadas, para alcanzar un propósito (p. 49).

Es decir, si consideramos que la sociedad al igual que las organizaciones se encuentran en permanente transformación, entonces se requiere trabajar en el desarrollo de una organización que, según McGregor (1994), incluye: la participación de las personas involucradas, una influencia basada no en la coerción sino, en la apertura y confrontación de las diferencias, un ambiente de confianza, retroalimentación y relaciones humanas auténticas. Además, la búsqueda del crecimiento personal, que permita a sus colaboradores relacionarse con todos los componentes del entorno organizacional.

Por otra parte, las organizaciones competían por generar valor y utilidades, dejando de lado la sostenibilidad y supervivencia de su finalidad; sin embargo, este criterio está cambiando de forma acelerada, dado que, las organizaciones buscan producir un impacto¹ positivo en su entorno; lo cual es relativo, pues dependerá del modelo de gestión y de los criterios de inversión que les permita alinearse a estos nuevos retos.

Handy (1997), considera que a la organización no se la debe pensar como un dominio de la propiedad privada o pública, sino como una comunidad; en otras palabras, los miembros que la conforman son seres humanos y no simples colaboradores que cumplen horarios y metas, se trata, sobre todo, de establecer vínculos que promuevan su tranquilidad, bienestar y armonía en las relaciones internas y externas de la organización.

En este sentido, para cualquier gerente o administrador que quiera construir "organizaciones vivibles"² Etkin (2006), es imperativo trabajar en una visión holística de la organización y de su relación con los grupos de interés, para lograr la sostenibilidad en el entorno donde se desarrolla.

Así mismo, (Mayo, citado por Montoya, 2006, p.11) menciona que, las relaciones humanas en la organización, se traducen en condiciones ambientales adecuadas, con la finalidad de que sus integrantes puedan adaptarse al trabajo, y, que a su vez el trabajo se adapte a él; aunque hoy en día, puede ser considerado aún una utopía; empero a ello, lo positivo es el reconocimiento a algunos factores que rodean e influyen en el rendimiento de las organizaciones; no obstante, sin buenas condiciones ambientales o estructurales de trabajo, se corre el riesgo de generar un ambiente hostil para todos, con la presencia de conflictos internos y externos que afectan a su crecimiento y desarrollo.

La organización puede contribuir al bienestar de sus colaboradores, en un ambiente donde prime el respeto, lo cual ha de ser posible, en la medida en que todos sean conscientes de que comparten un espacio y tiempo con

1 Término utilizado para expresar el efecto de una acción, se lo comenzó a utilizar en investigaciones sobre medio ambiente; sin embargo, su uso se ha ampliado y se lo relaciona, generalmente, a problemas sociales. En el ámbito de las organizaciones, el impacto puede ser positivo o negativo, dependiendo de su contribución al entorno social donde se desenvuelven. Raufflet, E., et al., (2017).

2 Las "organizaciones vivibles" son aquellas en las cuales sus integrantes encuentran espacio para alcanzar sus objetivos de realización y desarrollo personal, se compone de valores como: el respeto, honestidad y verdad; son organizaciones cuidan a las personas y al medio ambiente.

individuos que tienen emociones y motivaciones, que deben ser aceptadas, asumidas y, fundamentalmente comprendidas. (Montoya, 2006, p. 59). Por su parte, Díaz (2013) sostiene que:

Los trabajadores son un pilar fundamental en el éxito de la organización y se han convertido en socios de la dirección de la misma, su rol en la organización les permite participar en la formulación de estrategias, respondiendo de esta manera a nuevos esquemas organizacionales (p. 50)

De ahí que, los verdaderos integrantes de las organizaciones, hoy en día, son las personas -ese capital humano- que suma, multiplica y divide los procesos, los que dan vida, dinámica y fundamento a la organización. (Montoya, 2006, p. 55). Y que, con el paso de los años, se ha reconocido que las organizaciones no ven simplemente al trabajador como la fuerza de producción, sino que ahora lo consideran como un colaborador estratégico para la organización (Castañeda, *et al.*, 2017).

Por consiguiente, en la organización los integrantes aportan capacidades, conocimientos, experiencias y bienes, que son de gran relevancia para la materialización de los fines de la organización; por ello, es coherente pensar que se debe humanizar la gestión organizacional, y, observar la actuación empresarial con un semblante económico ligado al ser humano.

Entonces, como dirían (Brandolini, *et al.*, 2014): “las organizaciones son lo que sus empleados son para la organización; y, como consecuencia de ello, los resultados que se obtengan estarán en relación directa con la labor, eficacia, participación e integración de sus colaboradores” (p. 12). A saber, coadyuvan en la satisfacción de los intereses sociales y al ambiente de paz, que las personas requieren en su relación con la organización (Moreno y Giménez, 2011, p. 52).

En el siguiente gráfico se muestran tres ámbitos que son importantes para cultivar el desarrollo de una cultura de paz en las organizaciones:



Gráfico 1. Ámbitos para una cultura de paz.

- **Cultura organizacional**, esta idea apareció a finales de los años setenta, y ha ganado espacio en las organizaciones que buscan permanencia y competitividad en el mercado, sobre todo, alcanzar un mayor grado de implicación, pertenencia e identidad. Los miembros de la organización desarrollan un proceso de interacción a través de compartir normas, conductas, patrones, significados, creencias, símbolos, elementos y variables que conforman la estructura de la organización; y, al ser parte de ella, son legitimados y aceptados, otorgándole un sentido de identidad, -cultura- para ser considerada más que una simple unidad de producción (Pérez, 2007, p. 5).

Sin lugar a duda, es necesaria la coherencia entre los valores, los planes y los proyectos que una organización quiere alcanzar con los individuos (Méndez, 2019, p. 138). Se basa entonces, en una cualidad de derechos humanos inherentes a sus integrantes, traducido en igualdad, conciliación, seguridad, formación, etc., (Granda & Trujillo, 2011, p. 75); por tanto, estos atributos y quienes los cumplen, son los protagonistas esenciales para generar un entorno de trabajo que favorece al bienestar de todos los participantes de la organización.

La cultura organizacional es considerada como un proceso que incide significativamente en la gestión, innovación y aporte de sus integrantes, cuyos esfuerzos por alcanzar los objetivos de la organización, se fortalecen en la medida en que exista una interacción individual y grupal de calidad -compromiso compartido-, donde se propicie la participación de todos con el objetivo de evitar los conflictos; y, si fuera necesario, establecer estrategias de empoderamiento de las personas, para afianzar los procesos de comunicación, estimular el trabajo en equipo, gestionar la solución de controversias y conflictos, que puedan afectar la armonía y cohesión social a nivel interno -entre los colaboradores de la organización-, como externo -frente a clientes y proveedores-, debido a que, todos son indispensables para el fortalecimiento de una verdadera cultura organizacional, y, la construcción de estrategias y prácticas de responsabilidad social que promuevan un verdadero ambiente de paz.

- **Responsabilidad social de la organización**, conocida como *RSE*³, este concepto aparece aproximadamente por los años cincuenta, surge con la intención de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad en diferentes ámbitos: laboral, medioambiental, social, económico, etc., respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

En Ecuador, este concepto apareció en el año 2010, gracias al Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES)⁴ Lima y López, (citado

³ El término *RSE* o "Responsabilidad Social Empresarial" hace referencia a la empresa en particular; sin embargo, en el contexto del presente documento, se hace referencia a las "organizaciones", pues abarca a las empresas. Revisese la obra: Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial, de Raufflet, E., et al., (2017).

⁴ Red de organizaciones que promueven la Responsabilidad Social en el Ecuador; se basa en la generación de un valor agregado, buscando involucrar, sensibilizar y apoyar la dirección de los negocios de manera socialmente responsable.

por Olmedo, 2020). La responsabilidad social, colabora en la creación de una sociedad más justa y equitativa, mediante el desarrollo de ventajas competitivas y buenas relaciones con los grupos de interés⁵ (integrantes internos y externos de la organización). Según Montes et al. (2005), estas acciones permiten “satisfacer las necesidades de la generación presente, sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras” (p. 104), debido a que, busca construir instituciones saludables que mantengan la sinergia, bienestar y salud organizacional, tanto de la organización como de la comunidad (Moreno, et al., 2014).

Por otra parte, Moreno, et al., (2013), advierten que el desarrollo de un amplio abanico de habilidades y competencias sociales e interpersonales, ayudan a fomentar la flexibilidad, la eficiencia y el bienestar de los integrantes de la organización; destacándose que, para el desarrollo de las actividades laborales es necesario que asuman voluntariamente compromisos que van más allá de cumplir con los reglamentos internos de la organización, sino también, la colaboración y desarrollo de un ambiente laboral seguro, saludable, equitativo, en donde, la responsabilidad social sea: “el conjunto de prácticas abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.” (Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF), citado por Aparicio J. 2017). En este contexto, para que las organizaciones cumplan con su responsabilidad social, deben afrontar conflictos tanto internos como externos, que afectan sus intereses y los objetivos sociales al que están llamadas a contribuir. Por ello, un aspecto importante de las organizaciones hace referencia a los conflictos en la relación colaboradores-organización y, la mediación como mecanismo para solucionarlos.

- **Conflictos organizacionales y mediación**, se considera que gran parte de los conflictos provienen de las relaciones interpersonales, como resultado natural e inevitable de varias condiciones internas y externas que las propician. March y Simón (1958) o Cyert y March (1963), (citado por Gómez, G., 2013), entienden al conflicto como: “inherente a la propia dinámica organizacional” (p. 53), son discrepancias que se manifiestan en los integrantes de la organización, cuya posición hace que entren en colisión varios intereses.

En este sentido, un elemento clave para identificar a los conflictos es la comunicación, -al tratarse de grupo(s) de personas-, se requiere de canales de comunicación efectivos que permitan exponer los puntos de vista de las partes, para que sean tomados en cuenta en la planeación, políticas y decisiones a tomarse en la organización; basados en un modelo participativo y cooperativo, que genere un buen ambiente de trabajo y las relaciones con clientes; de igual modo, los proveedores requieren de una “fuerza cerebral co-

⁵ Conocidos como *stakeholders* (en inglés), son elementos internos y externos importantes de la organización (empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc.) que intervienen e influyen en la actividad y los resultados de la organización.

lectiva" (Stewart, citado por Betancourt, 2010), significa que todos deben ser capaces de construir un mejor ambiente, basado en las capacidades reales y potenciales de mejora, cambio y adaptación que tienen las personas para aceptar las diferencias, producto de las divergencias ocurridas en el grupo social. En este sentido, es importante, que nos detengamos a hablar y entender de donde nace y cómo se genera el conflicto.

Conforme explica Fierro (2018):

El conflicto es algo inevitable en las relaciones sociales y puede adoptar un curso constructivo o destructivo. Se adopta un curso constructivo cuando se obtiene algún beneficio de la situación de crisis. Se adopta un curso destructivo cuando se convierte en un círculo vicioso, el cual perpetúa las hostilidades y fomenta el antagonismo entre las partes. Por lo tanto, la cuestión no es eliminar o prevenir el conflicto, sino enfrentarlo de tal manera que salgamos enriquecidos. (p. s/n).

En la misma línea, Illera menciona que, el conflicto es parte de la sociedad humana, y son los seres humanos que de acuerdo a su convivir diario y el relacionarse tienen la "necesidad y el deber de ponerse de acuerdo, buscar consensos y convivir en paz a efecto de lograr la armonía y el equilibrio social" (Illera, 2021, p. 239); además advierte que, el hecho de que cada persona o grupo de personas estén en busca de la satisfacción personal o social, se puede encontrar inmersa en las contradicciones, es ahí en donde se deben conseguir los acuerdos. Entonces, al hablar de los conflictos en general, tienen como característica una confrontación de dos estados psicológicos diferentes, con objetivos en muchos de los casos, -incompatibles-, lo que derivará connotaciones emocionales, cognitivas y conductuales; no obstante, pueden mantener una relación interdependiente.

Por lo contrario, en los conflictos de las organizaciones, se presentan otras variables, tales como: las relaciones jerárquicas, campo de tensiones, reparto de recursos, poder y otros elementos organizacionales (García-Juevas & Figueiredo-Ferraz, 2009, p. 35); y, no se diga, en el ámbito de las organizaciones públicas, que las características son más complejas, porque se establecen en relación al tipo de personal que labora; a las modalidades de los contratos de trabajo, que son diversos; a los niveles de interdependencia entre departamentos, que puede afectar el buen servicio; las inferencias económicas, administrativas y políticas que ocasionan inestabilidad y dificultad a la hora de tomar decisiones; y, se suma, la convivencia natural de los diferentes grupos humanos, lo que origina múltiples escenarios y situaciones complejas (Gallardo, *et al.*, 2017).

Por consiguiente, debemos entender que, la respuesta a un conflicto siempre será el resultado de un -proceso dinámico-, que tiene relación directa con los diferentes estilos de comunicación, así como, la aceptación de los cambios, y, sobre todo, lo incómodo que las personas se sientan al encontrarse en una situación de conflicto; comprendiendo que, el conflicto es un proceso de insatisfacción y no un producto (Franco, 2014, p. 14).

De igual forma, los autores refieren que para producir éstos cambios de actitudes, se debe ubicar una triada que son: la resolución, gestión y transformación de los conflictos, lo que faculta que las personas como parte de una controversia, reconozcan los aspectos positivos y negativos, logrando obtener y contar con una -agenda amplia- con temas y subtemas que según ellos, "aporten elementos que nos permitan el reconocimiento de los intereses y pasar a crear acuerdos desde las posturas de los involucrados, lo cual les llevará a comprometerse en cada parte de lo acordado por éstos" (Islas & Pérez, 2019, p. 173).

Varios autores, luego de realizar un minucioso análisis sobre el porqué se dan los conflictos y vistos desde la actualidad, concluyen en que las controversias o conflictos, "son parte de la vida, de forma individual o colectiva, pero va más allá de las personas puesto que engloban a instituciones, países y espacios regionales en los bloques del mundo" (Islas & Pérez, 2019, p. 181), e insisten, en que cada conflicto debe tratarse y resolverse desde el espacio en que se genera, teniendo la posibilidad de, replantearse la situación que ha generado éstas discusiones o transformar las relaciones interpersonales y sociales, a partir de educar a las personas con un acertado diálogo, y, establecer espacios que fomenten la paz.

Entonces los conflictos en las organizaciones son conocidos como un indicador de -insatisfacción- de las personas y de los grupos, definitivamente afectan a los subsistemas y sistemas de la organización; a pesar de ello, existen autores que consideran al conflicto como algo positivo, ya que, al momento de resolver una controversia puede alcanzarse la cohesión y cooperación de las personas; y, una herramienta adecuada para la solución de estas controversias es la mediación.

A manera de antecedente, la mediación tiene sus inicios hace varias décadas, es una institución muy antigua, y, no existe en sí una sola definición, sin embargo, todas son válidas. De ahí que, la mediación, es la extensión de un proceso negociador que busca principalmente una cooperación entre las partes, con el propósito de obtener, en la medida de lo posible, un resultado donde todos ganan y nadie pierde; se lo hace por medio de técnicas que permiten abrir el proceso a nuevos planteamientos, a nuevas formas de encarar los problemas, con la ayuda y participación de las partes en controversia (Mayor, 2004, p. 205).

Además, la mediación en sentido estricto se la debe comprender como, un procedimiento por el cual un tercero ayuda a dos o más partes a lograr su propia solución en relación con una o más controversias (Schilling, 2005, p. 11). Y, frente a este proceso ha de participar un mediador altamente capacitado para conseguir que las partes que intervienen por sí mismas y con su guía, solucionen el conflicto, tomando en cuenta que, lo primero que se ve y se escucha en las mediaciones son historias que reflejan una pauta de

interacción, recíprocamente estructurada entre los disputantes (Diez y Tapia, 1999, p. 57). Es así que, la mediación en la actualidad es utilizada en diferentes ramas del derecho, por citar algunas existen: familia, civil, laboral, comercial, tránsito, etc.; materias en las que su propósito principal es evitar acudir a la justicia ordinaria.

El Ecuador reconoce a la mediación como un medio o mecanismo para la solución de conflictos, siempre y cuando sea de naturaleza transigible (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 190), y la Ley de Arbitraje y Mediación es la normativa aplicable en cuanto al procedimiento y condiciones de dicho mecanismo. Los principios aplicables en una mediación, son: "voluntariedad, confidencialidad, igualdad y equidad" (Carbonell, 2021, p. 102-201), todos tienen un solo propósito; y, es generar y procurar un buen ambiente amigable a fin de que las partes sean quienes resuelvan y tomen sus propias decisiones.

En este mismo contexto, se requiere que el mediador al momento de iniciar una sesión con las partes en conflicto tenga la capacidad de "educar a los litigantes, interviniendo sobre sus perjuicios, sesgos perceptivos, faltas de realismo a la hora de exigir concesiones, control de sus expresiones emocionales" (Redorta, 2007 s/p); considerando que, va a ser quien guíe a las partes para que encuentren la solución. Las mínimas cualidades que requiere un buen mediador son: "ser flexible, tolerante ante el cambio y la adversidad, responsable y comprometido con su función, empático, creativo, asertivo, neutral e imparcial" (Pérez, 2015, p. 118).

Entonces, retomando el tema que nos ocupa, la mediación en las organizaciones, nace de la manera de cómo se comportan las personas en un conflicto -si se pone mala cara o se grita, se discute racionalmente o se libra una pelea sucia-, es indudablemente una elección. En este contexto, lograr admitir los propios errores, identificar el punto de vista del otro e incluso perdonar es muy difícil; por ello, la mediación invita a mostrarse impoluto y, al mismo tiempo, asumir y ser responsables de las elecciones y acciones realizadas; en una mediación no existe un juez o un árbitro que decida por las personas que se encuentran dentro de un conflicto; sino, son ellas mismas, las que colaboran en el proceso y generan la solución, lo que sin duda alguna, permitirá a las personas u organizaciones desarrollar nuevos roles y capacidades. En esta realidad, la mediación es eficaz frente al tiempo y costos que generaría para la organización iniciar un juicio; igualmente, se debe tomar en cuenta que, la mediación ofrece una oportunidad rápida para resolver los problemas y elaborar una solución que resulte equitativa y asegure la continuidad de una relación, sea de trabajador a empleado o de la organización y clientes (Acland, 1993, p. 21). Ciertamente, el aplicar cualquiera de las técnicas por el mediador, será un aporte sumatorio y complementario a la hora de iniciar el proceso para resolver el conflicto, elemento primordial para la consecución de una cultura de paz en las organizaciones.

Por último, la mediación como método alternativo de solución de conflictos en el ámbito de las organizaciones, ha ido en aumento, considerando que frente a un conflicto, previo a iniciar un juicio en vía ordinaria, las partes han optado por solicitar una invitación formal a un centro de mediación y resolver sus controversias; en líneas posteriores, se demostrará de manera gráfica, la aceptación que tiene la mediación como un recurso viable y efectivo para resolver conflictos en el menor tiempo posible.

Conforme se muestra en el gráfico 1, los tres ámbitos descritos se encuentran conectados para alcanzar una cultura de paz en las organizaciones. Al respecto, la cultura de paz es un proceso que no rechaza a los conflictos, sino todo lo contrario, va a aprender de ellos y tomarlos como una motivación para su -fundamentación y consolidación-. Tanto la cultura de paz como los conflictos tienen relación directa con diferentes sectores sociales.

Para Hernández, et al., (2017), consideran a la Cultura de Paz como:

Un proceso de consolidación de una nueva manera de ver, entender y vivir en el mundo, empezando por el propio ser y continuando con los demás, horizontalmente, formando red, promoviendo intercambio mutuo y superando diferencias desde una perspectiva local y global (p. 157).

Por tanto, establecer y alcanzar una cultura de paz, es posible si la sociedad deja de lado las “cargas abrumantes del pasado”, y, trabaja en conjunto con el objetivo de crear y desarrollar este ambiente de paz.

En la misma línea, es preciso mencionar que solamente se puede lograr una cultura de paz por medio de la educación; así lo sostiene Cepeda (2015), al decir que: “la promoción y el fortalecimiento de una cultura de paz debe ir acompañada de una educación para la paz, (...) los adultos también deben ser formados en esta perspectiva para apuntalar un cambio y transformación en nuestra sociedad” (p. 414). De igual manera, Montiel, (citado por Cepeda, 2015), refiere que, a fin de alcanzar esta educación hacia la paz, se torna necesario trabajar desde cinco esferas concéntricas: “la cultura de la transparencia, la cultura de la legalidad, la cultura de la transformación de los conflictos, la cultura de la solidaridad y el diálogo y la cultura de la paz” (p. 414). Ahora bien, en este artículo, lo que interesa es resaltar la -transformación de los conflictos-, puesto que, al emplear mecanismos eficaces para resolver una controversia o disputa es justamente una transformación; y, como se expresó en líneas anteriores, un mecanismo idóneo para solucionar los conflictos es la mediación.

Así, Munne & Mac Crag, (citado por Pérez, 2015), aseguran que buscar la paz para el mundo requiere de varias estrategias, siendo la mediación:

Un elemento inherente de la Cultura de la Paz, ya que fomenta sentimientos y competencias de cohesión de todos los individuos. Tiene como finalidad la transformación no sólo social, sino en el interior de cada individuo, dicho cambio nos traerá por consecuencia, la Paz externa que buscamos (p. 128).

Por ello, motivar a las organizaciones que utilicen la mediación como un mecanismo para resolver sus conflictos, contribuye tanto a la organización, así como a favorecer de manera adicional e indirecta a la sociedad; en razón de que, las personas y sus familias, que son parte de las referidas instituciones, al aplicar esta herramienta serán quienes encuentren una solución que dé por terminado sus conflictos, y generen una cultura de paz.

Resultados y discusión

Revisados los argumentos bibliográficos sobre las organizaciones y los desacuerdos que se generan en ella; así como, la práctica de la mediación como instrumento para la solución de conflictos, se presentan algunos datos interesantes respecto de los procesos de mediación realizados por el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito, para lo futuro (CAM-CCQ) período enero 2019 a septiembre de 2022; y, adicionalmente, los casos del Centro Nacional de Mediación de la Función Judicial, en adelante (CNMFJ), período enero 2019 y agosto de 2022.

El CAM-CCQ presta servicios de mediación como una alternativa confiable, independiente y ágil para la resolución de conflictos, su misión es: *Liderar a la comunidad empresarial y promover un ambiente de negocios eficiente para el desarrollo del país.* En el presente análisis se consideró la experiencia del (CAM-CCQ), respecto de los procesos de mediación que se desarrollaron en los cuatro años anteriores a la pandemia, hasta el mes de septiembre del año 2022, con la finalidad de conocer la aceptación de este mecanismo de solución de conflictos y los ámbitos de su actuación.

Previo a revisar los datos, es necesario indicar los pasos que se requiere para realizar una mediación en el (CAM-CCQ).

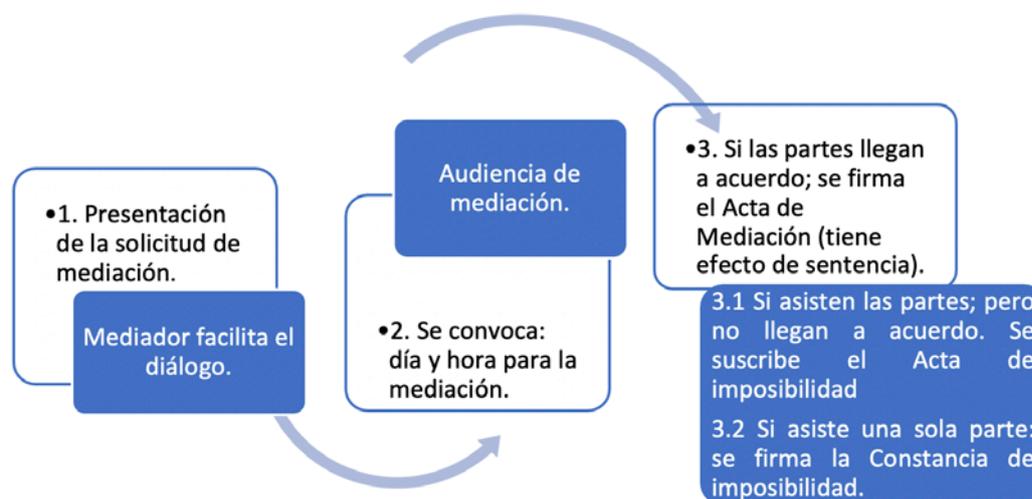


Gráfico 2. Proceso de la mediación – (CAM-CCQ).

Conforme el gráfico, se presentan tres escenarios en la mediación, inicia con la presentación de la solicitud de mediación de la o las partes que ha(n) decidido, de manera voluntaria, someterse a este mecanismo, si se llega a un acuerdo, se suscribe un acta de mediación, si solo se presenta una parte, se deja sentado la constancia de imposibilidad; y, si asisten las partes, y no logran a un acuerdo, se suscribe una acta de imposibilidad.

A continuación, se presenta las tablas de datos, respecto de las mediaciones que ingresaron en el (CAM-CCQ), organizadas por años y materias; así como, el respectivo resultado.

CASOS INGRESADOS		MATERIA DE LA MEDIACIÓN					
		COMERCIAL	BANCARIA	INQUILINATO	CONTRATACION PUBLICA	FAMILIA	LABORAL
ACTA DE MEDIACION	909	175	705	7	0	19	3
ACTA DE IMPOSIBILIDAD	81	78	1	1	0	1	0
CONSTANCIA DE IMPOSIBILIDAD	105	100	1	2	1	1	0
EN TRAMITE	390	157	230	0	0	3	0
TOTAL	1485	510	937	10	1	24	3

De acuerdo con la tabla 1, en el año 2019 ingresaron un total de 1.485 peticiones de mediación, destacándose que el mayor número de trámites corresponden al ámbito comercial y bancaria, que suman 1.447 ingresos, lo que representa el 97% de los casos, se relaciona con las controversias suscitadas en las organizaciones económicas o de servicios financieros que maneja la Cámara de Comercio de Quito. Adicionalmente, encontramos 10 casos en materia de inquilinato correspondiente al 0,67%, contratación pública 1 caso, que corresponde al 0,067%, familia 24 casos con un 1,62% y laboral 3 casos con un 0,20%, entre todos suman 38 casos. De todas las mediaciones ingresadas en este año, se suscribieron 909 actas de mediación, que representa un 61%; y, solamente el 5% de los trámites ingresados, esto es, 81 casos, no llegaron a ningún acuerdo, pero se suscribió un acta de imposibilidad. Por otra parte, el 7% (105 casos) dejaron constancia de imposibilidad, por falta de asistencia de una de las partes. Por último, los procesos en trámite, que representa el 26% (390 casos), significa que aún no ha concluido el mecanismo de mediación; es decir, las partes hasta la fecha y considerando cada situación, continúan reuniéndose con el mediador.

Tabla 1. Mediaciones realizadas en el año 2019. Fuente: Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito.

CASOS INGRESADOS	MATERIA DE LA MEDIACIÓN						
	COMERCIAL	BANCARIA	INQUILINATO	CONTRATACION PUBLICA	FAMILIA	LABORAL	
ACTA DE MEDIACION	582	233	264	19	0	37	29
ACTA DE IMPOSIBILIDAD	64	63	0	0	0	0	1
CONSTANCIA DE IMPOSIBILIDAD	143	119	10	5	1	4	14
EN TRAMITE	244	170	57	3	0	7	6
TOTAL	1031	585	321	27	1	48	50

En la tabla 2, se evidencia que el 2020 fue considerado un año de grandes desigualdades y conflictos sociales por la llegada de la pandemia COVID-19, lo que generó un fuerte impacto socioeconómico, cultural, laboral, etc., no solamente en el Ecuador, sino a nivel mundial. En nuestro medio, según se observan los datos del (CAM-CCQ), varias controversias fueron resueltas a través de la mediación, en materia bancaria, comercial, familia, laboral, inquilinato y contratación pública. A diferencia del año anterior, se ingresaron 1.031 casos, de los cuales, el 56% (582 casos) suscribieron un acta de mediación; el 6% (64 casos) no llegó a ningún acuerdo y se firmó un acta de imposibilidad; en tanto que, el 14% (143 casos) no asistió una de las partes y se dejó constancia de imposibilidad; y, el 24% (244 casos) aún continúan en reuniones con el mediador. En relación con el año 2019, aunque existió un menor número de casos ingresados por motivos de pandemia, se observa un leve incremento de mediaciones en materia laboral y familia, estos ámbitos, generalmente se desarrollan en los centros de mediación del Ministerio de Trabajo, Defensoría Pública, Centro Nacional de Mediación de la Función Judicial, Centros de Mediación de las Universidades, entre otros, por ser gratuitos.

Tabla 2. Mediaciones año 2020. Fuente: Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito.

CASOS INGRESADOS	MATERIA DE LA MEDIACIÓN						
	COMERCIAL	BANCARIA	INQUILINATO	CONTRATACION PUBLICA	FAMILIA	LABORAL	
ACTA DE MEDIACION	1254	241	984	6	2	12	9
ACTA DE IMPOSIBILIDAD	115	104	0	4	3	1	3
CONSTANCIA DE IMPOSIBILIDAD	111	101	0	7	1	1	1
EN TRAMITE	326	123	197	0	0	6	0
TOTAL	1806	569	1181	17	6	20	13

Según los datos de la tabla 3, en materia comercial se ingresaron 569 casos de mediación correspondiente al 31%; de ahí que, existe un incremento importante de casos en el ámbito bancario; ya que, en el año 2020, se presentaron 321 peticiones y, en el 2021, tuvo un aumento de 1.181 casos, que corresponde al 65% de las solicitudes de mediación ingresadas en el (CAM-CCQ). Este aumento probablemente se debió, a la recesión económica producto de la emergencia sanitaria que inició en marzo del año 2020, afectando enor-

Tabla 3. Mediaciones año 2021. Fuente: Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito.

mamente el incumplimiento de las obligaciones de los clientes en el sector financiero. Al respecto, la banca, en su momento, planteó mecanismos para aliviar la complicada situación económica y propuso entre otras opciones, la novación, el refinanciamiento, la reestructuración de deudas; y, de forma voluntaria la mediación para solventar los conflictos entre la institución financiera y sus clientes. Finalmente, se suscribieron 1.254 actas de mediación que permitió resolver las distintas controversias, superando el 69%, de un total de 1.806 procesos ingresados. El 6,4% (115 casos) no llegó a ningún acuerdo y se firmó un acta de imposibilidad; el 6,1% (111 casos) no asistió una de las partes por lo que, se dejó constancia de imposibilidad; y, el 18% (326 casos) aún continúan en reuniones con el mediador.

CASOS INGRESADOS	MATERIA DE LA MEDIACIÓN						
	COMERCIAL	BANCARIA	INQUILINATO	TRIBUTARIO	FAMILIA	LABORAL	
ACTA DE MEDIACION	592	70	502	8	1	8	3
ACTA DE IMPOSIBILIDAD	65	47	1	2	12	1	2
CONSTANCIA DE IMPOSIBILIDAD	60	53	9	5	0	1	1
EN TRAMITE	187	97	50	4	36	0	0
TOTAL	904	267	553	19	49	10	6

Con los datos proporcionados por el (CAM-CCQ), hasta el 21 de septiembre del 2022, se mantiene el crecimiento de trámites en materias bancaria y comercial, con un total de 820 casos que corresponde al 91%; en lo que va de este año, no se presentaron casos de contratación pública; sin embargo, observamos un incremento en materia tributaria con 49 casos que corresponde al 5%, como consecuencia de la entrada en vigencia de la Ley de Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal, que permitió acogerse al procedimiento de mediación en materia tributaria. En un menor número, esto es el 4% (35 casos), ingresaron procesos de inquilinato, familia y laboral. En estos nueve meses del año 2022, se ha resuelto el 65,5% o (592 casos) con la suscripción del acta de mediación; solamente un 13,8% (125 casos) no han llegado a ningún acuerdo (suscripción de acta de imposibilidad); y, el 20.6% (187 casos) aún continúan en reuniones con el mediador.

Luego, de exponer los gráficos y análisis respectivo de las peticiones de mediación tramitadas en el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito (CAM-CCQ), a continuación, se muestra un gráfico de datos globales correspondiente a los mismos años.

Tabla 4. Mediaciones año 2022. Fuente: Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. Corte a 21 de septiembre de 2022.

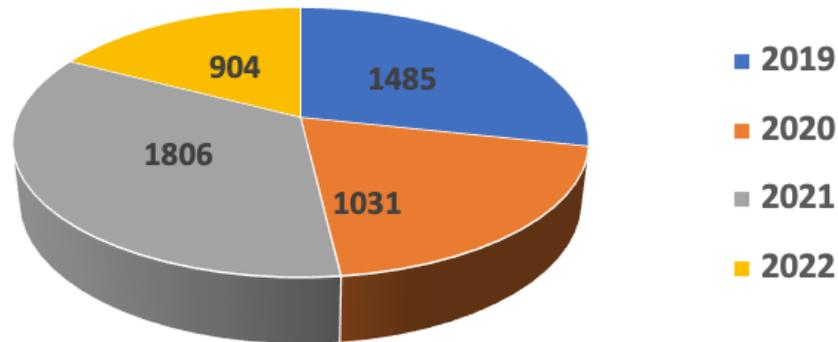


Gráfico 3. Procesos de mediación, 2019 - 2022 (CAM-CCQ). Nota: Año 2022, con corte a septiembre.

De los datos proporcionados por el (CAM-CCQ), se observa que desde el año 2019 a septiembre del 2022, ingresaron 5.226 requerimientos de mediación, destacándose al año 2021, con la mayor incidencia de mediaciones, en total 1.806 casos (35%), seguido del año 2019, con 1.485 casos (28%); en estos dos años (2021 y 2019) se tramitaron un número de mediaciones ligeramente más alto en relación al año 2020, que ingresaron 1.031 mediaciones (20%), y, en cuanto al año 2022 con corte a septiembre ingresaron 904 casos (17,3%).

En resumen, las peticiones de mediación ingresadas en el (CAM-CCQ), son recurrentes en los ámbitos comercial y bancario, lo que evidencia que las organizaciones -empresas, comercios, instituciones bancarias, entre otros-, han optado por este mecanismo de solución de conflictos, que les brinda credibilidad y confianza, por la confidencialidad e imparcialidad de la mediación; así como, por el ahorro de tiempo y dinero, por los acuerdos alcanzados entre las partes.

Previo a exponer el gráfico con la información proporcionada por el Centro Nacional de Mediación de la Función Judicial, en relación a las mediaciones ingresadas a nivel nacional en el periodo enero del año 2019 hasta agosto del año 2022, es oportuno destacar que el Centro es una institución estatal que busca: *Promover y brindar un servicio de mediación oportuno y eficiente a las y los ciudadanos para la resolución de conflictos que versen sobre materia transigible*; este servicio se ofrece en 142 centros a nivel nacional, su ámbito de acción es amplio, ya que atiende controversias de diferentes materias: civiles, inquilinato, tránsito, laboral o familia. Las mediaciones pueden iniciar por solicitud directa de las partes interesadas, sea de forma individual, colectiva o en representación de un tercero, o, por medio de derivación del juez, lo cual aporta a descongestionar el sistema judicial.

Con la información obtenida por la Dirección Nacional de Estudios Jurimétricos y Estadística Judicial del Consejo Nacional de la Judicatura⁶, se muestran en el gráfico 4, los datos a nivel nacional de las causas de mediación que se tramitaron en el Centro Nacional de Mediación de la Función Judicial, desde el año 2019 hasta agosto del año 2022.

⁶ Información proporcionada en Memorando-CJ-DNASJ-SNCMJ-2022-1072-M, del 28 de sept./2022.

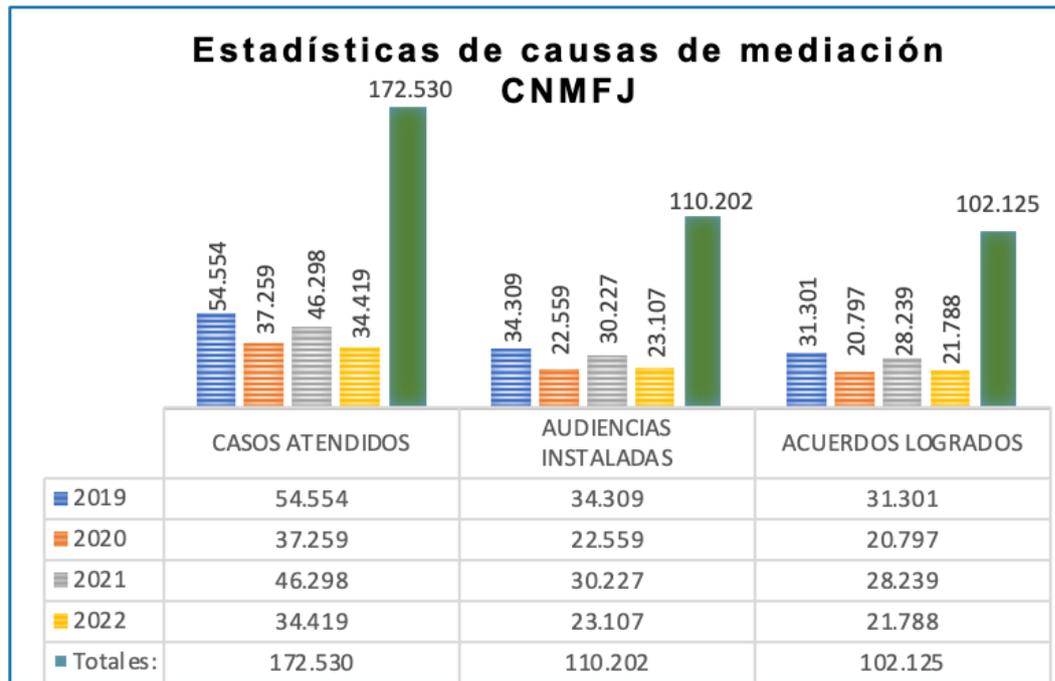


Gráfico 4. Mediaciones, enero 2019 a agosto de 2022, (CNMFJ).

Como se observa en el gráfico 4, en este centro de mediación a nivel nacional, en cuanto a los casos atendidos, audiencias instaladas y acuerdos logrados desde el mes de enero del 2019 hasta agosto del 2022, se verifica que: se atendió un total de 172.530 casos de mediación, siendo el año 2019, en el que se recibió más solicitudes, con un total de 54.554 (32%) frente a los demás años, le sigue el año 2021 con 46.298 mediaciones ingresadas, es decir un 27%; y, en el año 2020 (pandemia), se atendieron 37.259 casos, con un 22%.

Con relación a las audiencias instaladas, en el año 2020 refleja un menor porcentaje de audiencias desarrolladas, con 22.559 (20.5%), se justifica este decrecimiento por la llegada de la pandemia, aunque se implementó la opción de mediaciones telemáticas; además, se verifica que en los años 2019 y 2021 se mantiene un porcentaje similar de 34.309 audiencias instaladas con el (31%) y 30.227 audiencias instaladas con el (27%) respectivamente. Por último, en los acuerdos logrados se destaca un número significativo en los años 2019 y 2021 con 31.301 (30.6 %) y 28.239 (27,6%) respectivamente; para el 2020 (pandemia), estos acuerdos se reducen a 20.797 (20,4%); y, en los meses de enero a agosto de 2022, se realizaron 21.788 acuerdos (21.3%), superando los datos del año 2020.

En este punto, es pertinente aclarar que el análisis realizado en líneas anteriores, corresponde a la información proporcionada por la Dirección Nacional de Estudios Jurimétricos y Estadística Judicial del Consejo Nacional de la Judicatura, que permitió conocer a nivel nacional, la incidencia que tiene actualmente la mediación como un mecanismo idóneo y efectivo para la solución de conflictos, en ámbitos: civiles, inquilinato, tránsito, laboral o familia,

y, en cuanto a las mediaciones de las organizaciones, aunque no fueron especificadas, éstas proceden al momento de la derivación por parte del juez, y a petición de las partes.

De la información analizada en los dos centros de mediación, claramente se refleja la aceptación que tiene la mediación en el país, cada vez, las personas, instituciones u organizaciones, acuden a este mecanismo, con la finalidad de resolver sus controversias en el menor tiempo posible, menor costo, de una manera amigable, y sin tener que acudir a la justicia ordinaria.

A modo de conclusión, en las organizaciones se presentan diferentes conflictos, que constituyen de cierta forma -un fenómeno natural e inevitable-, resultado de la interacción social, característica intrínseca de toda sociedad; es así que, las instituciones deben identificar las posibles causas que provocan conflictos, a través de los objetivos, metas e intereses personales, actitudes, expectativas laborales, rasgos de personalidad del individuo, falta de comunicación, etc. Para pasar, de inmediato a proponer estrategias, mecanismos, y medios a fin de mejorar, optimizar o corregir el difícil ambiente laboral y de las personas que integran las organizaciones; y, es la mediación, un mecanismo viable y efectivo que posibilita resolver las disputas en las organizaciones, mediante acuerdos que contribuyen a la cultura de paz.

Conclusiones

En sus inicios, la organización se la catalogó como una unidad social, conformada por personas que se interrelacionaban de manera sistemática, para lograr los objetivos propuestos. Hoy en día, las organizaciones se desenvuelven en un complejo ambiente de desafíos e innovación; y, al mismo tiempo, de conflictos y desacuerdos que afectan a los ambientes internos y externos de las empresas, instituciones, corporaciones, etc.

Las organizaciones y sus integrantes requieren de una visión holística y transformadora para fortalecer a la cultura organizacional; lo cual, es posible alcanzar a través de un conjunto de actitudes, valores, expectativas, comportamientos solidarios, buenas prácticas, políticas justas y equitativas, y, una comunicación asertiva entre la organización, los individuos que la integran y la sociedad.

La responsabilidad social organizacional es un mecanismo a través del cual se generan vínculos con la sociedad, su accionar busca contribuir de forma positiva a las necesidades sociales; en este contexto, también facilita y promueve espacios de diálogo frente a los conflictos que surjan, tanto a lo interno de la organización, como frente a la sociedad, impulsando la permanente búsqueda de una cultura de paz para todos.

El conflicto es considerado como una oportunidad y no un problema, tomando en cuenta que, siempre va a estar presente en todo tipo de relaciones hu-

manas; es imposible que se pretenda eliminar o creer que nunca va a existir algún tipo de controversias en las organizaciones.

Los datos analizados reflejan un incremento favorable y alentador de la mediación, como mecanismo idóneo para resolver las diferentes discrepancias en las organizaciones y en general en la comunidad, debido a que, los conflictos se manejan en un ambiente amigable, con el ánimo de alcanzar acuerdos que benefician a las partes que contribuyen a fortalecer el respeto, solidaridad y convivencia sana.

Impulsar el uso de la mediación, como un mecanismo efectivo de solución de conflictos en las organizaciones, no sólo beneficiará a sus colaboradores sino a toda la sociedad, lo que contribuirá a generar una cultura de paz.

Referencias bibliográficas

- Acland, A. F. (1993). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Paidós
- Aparicio, J. (2017). *Influencia de la responsabilidad social corporativa en la prevención de conflicto social minero Caso: las bambas – 2014*. [Tesis de Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio Institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4536>
- Betancourt, E. (2010). *La planificación estratégica del capital humano en el siglo XXI*. Ediciones FACES.
- Brandolini, A., Gonazález, M., Hopkins, N. (2014). *Conversaciones. La gestión interna en organizaciones desafiantes*. Editorial La Crujía. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/72577>
- Carbonell O'Brien, E. (2021). La mediación como medio de tutela efectiva. *Advocatus*, (36). <https://doi.org/10.18041/0124-0102/a.36.7478>
- Castañeda Herrera, Y., Betancur, J., Salazar Jiménez, N. L., & Mora Martínez, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica Psyconex*, 9(14), 1–13. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547>
- Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito <https://ccq.ec/arbitraje-y-mediacion/>
- Centro Nacional de Mediación de la Función Judicial. <http://www.funcionjudicial.gob.ec/mediacion/>
- Cepeda, I. (2016). La cultura de paz como un proceso que se teje entre el pensar y el actuar. *Andamios*, 13(32), 411-414. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632016000300411&lng=es&tlng=es
- Díaz, S. (2013). Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. *Visión Gerencial*, 1, 45-57. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545895008>
- Diez, F., y Tapia, G. (1999). *Herramientas para trabajar en mediación*. Paidós.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Prentice Hall.

- Etkin, J. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Granica S.A.
- Fierro, A. (2018). *Manejo de conflictos y mecanismos alternativos de solución de controversias (MASC)*. (2^{da}ed.). CEDI.
- Franco, O. (2014). Mediación en las organizaciones. *Revista de Mediación*, 7(2). <https://revistademediacion.com/articulos/mediacion-en-las-organizaciones/>
- Gallardo, K., Novel, G., Rogel, Y., & Batista, N. (2017). Mediación y cultura de paz en Ecuador. *Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*. 2(3). <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/299>
- García-Juesas, J. A., & Figueiredo-Ferraz, H. (2009). *La mediación en las organizaciones. Un método de resolución de conflictos que favorece la competitividad*. INFORMACIO PSICOLOGICA, (96),34-42 <https://www.informaciopsicologica.info/revista/article/view/180>
- Gómez, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. (Universidad Internacional de Andalucía). https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477_GomezFunes.pdf
- Granda, G., & Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de Interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, 381, 71-76. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Handy, Ch. (1997). The Citizen Corporation. *Harvard Business Review*,75(5), 26-27. <https://www.jstor.org/stable/20163945>
- Hernández, I., Luna, J., & Cadena, M. (2017). Culture of peace: A construction from education. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 19(28), 149-172. <https://doi.org/10.19053/01227238.5596>
- Illera, M. (2022). Conflicto, derecho y mecanismos alternativos. *Ius et Praxis*, 28(1). <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122022000100236>
- Islas A., & Pérez, O. (2019). Los conflictos y la vida diaria. *Pensamiento Americano*, 12(23) <https://doi.org/10.21803/pensam.v12i22.254>
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Montes, C., Mejía, E. & Montilla, O. (2005). *Contabilidad emergente*. Universidad Libre.
- Montoya, A. (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. XIV(2),53-67. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900206>
- Moreno, B., Blanco, L., Aguirre, A., De Rivas, S., & Herrero, M. (2014). Habilidades sociales para las nuevas organizaciones. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*. 22(3), 585-602. https://www.behavioralpsycho.com/wp-content/uploads/2019/08/11.Moreno_22-3oa.pdf
- Moreno, B., Garrosa, E. & Rodríguez, R. (2013) Las organizaciones saludables. En B. Moreno y E. Garrosa (Rol Dirs.), *Salud laboral*. (pp. 295-312). Pirámide.

https://www.researchgate.net/publication/258051285_Las_organizaciones_saludables

Olmedo, S. (22 de abril de 2020). Responsabilidad social en Ecuador. *Comunicación UDLA*.

<https://marketing.udla.edu.ec/comunicacion/responsabilidad-social-en-ecuador/>

Pérez, J. (2015). Cultura de paz y resolución de conflictos: la importancia de la mediación en la construcción de un estado de paz. *Revista Ra Ximhai*, 11(1), 109-131. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46139401006>

Pérez, J. (2005). Las organizaciones: una red de relaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (16), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194220418009>

Redorta, J. (2007). *Entender el conflicto: la forma como herramienta*. Paidós Ibérica.

Schilling, M. (2005). *Manual de Mediación* (2ª ed.). Editorial Cuatro Vientos.

Raufflet, E., Portales, L., García, C., Lozano, J., & Barrera, E. (2017). *Responsabilidad ética y sostenibilidad empresarial*. Pearson.