

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Políticas y Sociales

Carrera de Trabajo Social

La mediación como estrategia para la gestión de conflictos en las cuadrillas de la parte operativa de la EMAC-EP en la ciudad de Cuenca en el año 2022

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Trabajo Social

Autor:

Erika Sabrina Quizhpi Pérez

Director:

Juana Virginia Ochoa Balarezo

ORCID:  0000-0001-5683-6657.

Cuenca, Ecuador

2024-01-08

Resumen

La presencia de conflictos sociales afecta de manera negativa al desempeño de los trabajadores y la productividad de las organizaciones, debido a dificultades en la convivencia entre colaboradores. Sin embargo, las empresas no cuentan con procesos que garanticen la gestión adecuada de conflictos generando un alto índice de rotación de personal. Por tanto, la presente investigación tiene por objetivo identificar los conflictos internos de los trabajadores de la parte operativa de la EMAC-EP y proponer la mediación como posible vía de solución.

Para ello, se recurrió a una metodología con un enfoque cuantitativo en el cual se llegó a la aplicación de encuestas a una muestra de 176 personas. Entre los resultados, se determinó que la población de trabajadores presenta conflictos de tareas y conflictos interpersonales. De manera que la propuesta de intervención desde el trabajo social se compone en tres objetivos, el primero nos ayudará a conocer el tema de la “cultura de paz”, el segundo objetivo una identificación y educación en el tema de los MACS (Método Alternativo de solución de conflictos) como acciones para resolver los conflictos actuales y el tercero objetivo conlleva a una propuesta de mediación.

Palabras clave: conflictos sociales, solución de conflictos, trabajo social



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

The presence of social conflicts negatively affects the performance of workers and the productivity of organizations, due to difficulties in the coexistence among collaborators. However, companies do not have processes that guarantee the adequate management of conflicts, generating a high rate of personnel turnover. Therefore, the objective of this research is to identify the internal conflicts of the workers of the operational part of EMAC-EP and to propose mediation as a possible solution.

For this purpose, a methodology with a mixed approach was used, with the collection of information from secondary sources and the application of surveys to a sample of 176 people. Among the results, it was determined that the population of workers presents task conflicts and interpersonal conflicts. So that the intervention proposal from social work is composed of three objectives, the first focused on resolving task conflicts with the intervention of supervisors, the second objective provides actions to resolve current conflicts and the third objective involves strategies for the use of mediation in future conflicts.

Keywords: social conflicts, conflict resolution, social work



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Índice de contenido

1.	Introducción	10
2.	CAPITULO I.....	11
2.1.	Planteamiento del problema	11
2.2.	Justificación.....	12
2.3.	Objetivos.....	13
2.4.	Objetivo general	13
2.5.	Objetivos específicos	13
2.6.	Pregunta de investigación.....	13
3.	CAPITULO II: Marco teórico.....	14
3.1.	Caracterización de los conflictos	14
3.1.1.1.	Definición y causas de los conflictos.....	14
3.1.2.	Teoría del conflicto	15
3.1.3.	Modelos de solución de conflictos.....	16
3.1.4.	Conflictos en empresas privadas y públicas.....	17
3.2.	La mediación	19
3.2.1.	Principios de la mediación.....	20
3.2.2.	Tipos de mediación.....	21
3.3.	Perfil profesional del trabajador social	23
3.3.1.	Particularidades del trabajo social en empresas	26
3.4.	El conflicto y la mediación como método de resolución.....	27
3.5.	El trabajador social como mediador en la resolución de conflictos	28
4.	CAPITULO III: Metodología.....	30

4.1.	Enfoque y alcance de investigación	30
4.2.	Técnicas e instrumentos de investigación	30
4.3.	Población y muestra.....	31
5.	CAPITULO IV: Resultados	32
5.1.	Resultados de la encuesta aplicado a los empleados de la parte operativa de la EMAP-EP (Cuadrillas).....	32
5.1.1.	Datos sociodemográficos.....	32
5.1.2.	Conflicto de tareas.....	35
5.1.3.	Conflictos interpersonales	40
6.	CAPITULO V: Propuesta de intervención.....	46
6.1.	Desarrollo de la Propuesta	46
6.2.	Objetivos de la propuesta de intervención	48
6.2.1.	Objetivo General.....	48
6.2.2.	Objetivos específicos.....	48
6.3.	Matriz de la propuesta de intervención.....	49
	Conclusiones.....	58
	Referencias.....	59
	ANEXOS	66
	Anexo A. Encuesta a los empleados de la parte operativa de la Unidad de Aseo de la EMAC-EP	66
	Anexo B. Formato de solicitud de mediación en la EMAC-EP	67

Índice de figuras

Figura 1: Principios de la cultura mediación	21
Figura 2: Aspectos de la mediación familiar	22
Figura 3: Aspectos de la mediación laboral	23
Figura 4: Características de los profesionales en trabajo social	24
Figura 5: Características de los profesionales en trabajo social	25
Figura 6: Distribución de trabajadores, según sexo.....	33
Figura 7: Distribución de trabajadores, según estado civil	34
Figura 8: Distribución de trabajadores, según punto de vistas contrapuestos en las tareas a realizar.....	35
Figura 9: Distribución de trabajadores, según desacuerdos en el modo de llevar a cabo las tareas	36
Figura 10: Distribución de trabajadores, según expresión de diferencias sobre tareas	37
Figura 11: Distribución de trabajadores, según diferencia de puntos de vista en el contenido de tareas	39
Figura 12: Distribución de trabajadores, según atmósfera de trabajo hostil	40
Figura 13: Distribución de trabajadores, según frecuencia de murmuraciones	41
Figura 14: Distribución de trabajadores, según sentimientos de hostilidad	42
Figura 15: Distribución de trabajadores, según intento de perjudicar a los demás	44
Figura 16: Distribución de trabajadores, percepción de clima de conspiración latente	45
Figura 17: Conflictos identificados en los empleados de la parte operativa de la empresa EMAC - EP	47
Figura 18: Diagrama de flujo de la propuesta del proceso de mediación	54

Índice de tablas

Tabla 1: Caracterización de actividades para el cumplimiento del objetivo 1 49

Tabla 2: Caracterización de actividades para el cumplimiento del objetivo 2 50

Agradecimiento

En primer lugar, quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida y por todo el pasado presente y futuro.

También agradezco a mi directora Juanita Ochoa por su guía invaluable y experiencia. Sus conocimientos, paciencia y disposición han sido fundamentales para el éxito de mi tesis

Asimismo, deseo agradecer a Christian Paguay por haber sido mi compañero por tantos años y durante mis procesos de cambio, a mi hija Tiffany por haber sacrificado su tiempo de juego y haber estado sola mientras yo me dedicaba a mis estudios, gracias a mi mamushca Paulette que fue la que llego con este gran logro debajo de su brazo, a todas mis amistades que conocí durante este trayecto y las personas que me apoyaron desde el principio y me alentaron con sus palabras.

Por último, pero no menos importante, agradezco a todas las personas que participaron en mi estudio y que generosamente dedicaron su tiempo y esfuerzo para compartir sus experiencias y conocimientos. Sin su colaboración, esta investigación no habría sido posible.

A todos ustedes, quiero expresar mi más sincero agradecimiento. Esta tesis representa no solo mi arduo trabajo, sino también el apoyo y la colaboración de una comunidad que ha estado a mi lado en todo momento. Sus contribuciones han sido invaluableles y estoy verdaderamente agradecida por cada uno de ustedes.

Con gratitud y aprecio,

Erika

Dedicatoria

Mi proyecto de grado le dedico con todo mi cariño a mi madre, pues ella me enseñó a luchar y no rendirme a pesar de las dificultades que se presentaban en este largo caminar, gracias a los estudios que ella me dio con tanto sacrificios pude iniciar una carrera profesional y cumplir una meta más en la vida, gracias a mis dos abuelas quienes fueron como madres para mi pues me criaron y me dieron su amor y cariño, por ultimo una dedicación especial a mis dos bendiciones pero en especial a mi tifa que tuvo que acompañarme en este proceso de preparación y que muchas veces tuvo que ayudarme a levantarme y darme animo a seguir en pie y no dejar mis sueños.

Con gratitud y aprecio,

Erika

1. Introducción

El conflicto social surge por diferencias percibidas entre personas con relación a valores, necesidades, metas, intereses, derechos, posiciones o deseos, que se pueden presentar en diferentes contextos. Las empresas no se eximen de presentar conflictos que surgen por la convivencia entre los colaboradores que afectan la productividad y el ambiente laboral. Por tal razón, es importante vincular profesionales que gestionen este tipo de necesidades sociales.

Tal es el caso del trabajador social que se desempeña en el área de talento humano, cuyas funciones se relacionan con la intervención en personas o grupos sociales, en busca de un cambio social y la superación de conflictos a través de soluciones prácticas y efectivas (Jiménez, 2020). Desde esta perspectiva, los trabajadores sociales asumen el papel de mediadores, representando la tercera parte del conflicto que busca la solución de conflictos, con ello cumple un papel fundamental, al mediar situaciones hostiles y evitar que afecte al ambiente laboral (Contreras, 2020).

A pesar de la importancia, no se identifican investigaciones sobre los beneficios o desafíos asociados con la resolución de conflictos en la práctica del trabajo social dentro de empresas en el Ecuador. Tal es el caso de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC-EP) que cuenta con el área de bienestar social anexa al departamento de talento humano que buscan garantizar el confort de los colaboradores, pero no poseen un proceso establecido ni métodos en el caso de que se presenten conflictos entre pares, a pesar de que existen antecedentes de la presencia de problemáticas en las cuadrillas que realizan la recolección de residuos, que hacen que el personal rote de forma constante entre cuadrillas.

En virtud de lo expuesto, se identifica como problema de investigación la falta de estrategias en la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC-EP) para la resolución de conflictos que

influyen en el ambiente laboral y en el bienestar de los empleados, donde la mediación puede convertirse en una estrategia.

Por esta razón he considerado pertinente que mi investigación partirá de la utilización de una encuesta a los trabajadores, para luego de obtener los resultados generar la propuesta de intervención con base en la mediación siendo esta un método alternativo en la resolución de conflictos.

2. CAPITULO I

2.1. Planteamiento del problema

El conflicto social surge por diferencias percibidas entre personas con relación a valores, necesidades, metas, intereses, derechos, posiciones o deseos, que se pueden presentar en diferentes contextos. Las empresas no se eximen de presentar conflictos que surgen por la convivencia entre los colaboradores que afectan la productividad y el ambiente laboral. Por tal razón es importante vincular un profesional que gestione este tipo de necesidades sociales.

Tal es el caso del trabajador social que se desempeña en el área de talento humano, cuyas funciones se relacionan con la intervención en personas o grupos sociales, en busca de un cambio social y la superación de conflictos a través de soluciones prácticas y efectivas (Jiménez, 2020). Desde esta perspectiva, los trabajadores sociales asumen el papel de mediadores, representando la tercera parte del conflicto que busca la solución de conflictos, con ello cumple un papel fundamental, al mediar situaciones hostiles y evitar que afecte al ambiente laboral (Contreras, 2020).

A pesar de la importancia, no se identifican investigaciones sobre los beneficios o desafíos asociados con la resolución de conflictos en la práctica del trabajo social dentro de empresas en el Ecuador. Tal es el caso de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC-EP) que cuenta con el área de bienestar social anexa al departamento de talento humano que buscan garantizar

el confort de los colaboradores, pero no poseen un proceso establecido ni métodos en el caso de que se presenten conflictos entre pares, a pesar de que existen antecedentes de la presencia de problemáticas en las cuadrillas que realizan la recolección de residuos, que hacen que el personal rote de forma constante entre cuadrillas.

En virtud de lo expuesto, se identifica como problema de investigación la falta de estrategias en la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC-EP) para la resolución de conflictos que influyen en el ambiente laboral y en el bienestar de los empleados, donde la mediación puede convertirse en una estrategia.

2.2. Justificación

El trabajador social en función de la profesionalización cumple con un importante rol social en la intervención de situaciones que resultan hostiles, siendo las empresas un contexto propicio para la aplicación de métodos efectivos, que pretenden atender y prevenir la presencia de conflictos. En este sentido, el trabajador social a través de la mediación canaliza las emociones y situaciones que genera conflictos a fin de que pueda buscar soluciones entre sí (Salvatierra et al., 2021).

Una de las herramientas que contribuye a la resolución de conflictos por parte del trabajador social es la mediación, donde se considera como un tercero, ajeno al conflicto que intenta resolver la situación o gestionarlo para evitar un entorno hostil mediante la comunicación entre las partes para encontrar una solución que permita cumplir con las expectativas de las dos partes (Paradinas, 2020).

Como se estableció en la problemática la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC-EP) no cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos, por tanto, la mediación podría ser una estrategia. Por tal razón, el presente proyecto se justifica por el impacto social que tiene implícito, ya que la resolución de conflictos a través de un trabajador social tiende a minimizar el volumen de

los costos inherentes a un ambiente laboral conflictivo, además mantiene procesos para la solución de problemas, lo que ocasiona que el tiempo para encontrar soluciones efectivas sean menores y eficientes, garantizando de esta manera la continuidad de la armonía en el contexto laboral.

Por otra parte, la investigación se justifica por el aporte académico que implica la contribución tanto teórica como práctica en cuanto al rol de un trabajador social en una empresa en la resolución de conflictos, asimismo servirá para aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera.

2.3. Objetivos

2.4. Objetivo general

Identificar los conflictos internos de los trabajadores de la parte operativa de la EMAC-EP y proponer la mediación como posible vía de solución en el año 2022.

2.5. Objetivos específicos

- Realizar un análisis sociodemográfico del personal operativo de la EMAC-EP
- Determinar los conflictos internos del personal operativo de la EMAC-EP.
- Plantear una propuesta de intervención de mediación del trabajador social para la solución de conflictos identificados en el personal de la EMAC-EP.

2.6. Pregunta de investigación

¿La mediación por parte del trabajador social contribuirá a resolver los conflictos internos en las cuadrillas de la EMAC-EP?

3. CAPITULO II: Marco teórico

3.1. Caracterización de los conflictos

3.1.1.1. Definición y causas de los conflictos

De acuerdo con Fuquen (2003) los conflictos en los factores sociales motivan la forma en cómo evoluciona la sociedad, surgen en el desarrollo de acciones incompatibles, de sensaciones diferentes, responden a un estado emotivo que produce tensiones frustraciones, corresponde a la diferencia entre conductas, interacción social, familiar o personal. Bajo esta perspectiva el conflicto es inevitable a la condición y al estado natural del ser humano, sin embargo, la realidad demuestra que la convivencia es cada vez más compleja.

Haciendo referencia al tema del conflicto, el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES, 2018) refiere que la palabra conflicto es ambigua y móvil, dado que tiene varias interpretaciones; de forma general refiere los escenarios en los que se presentan conflictos, así, cuando en la interacción de personas o una colectividad son interdependientes, pero tienen metas incompatibles o perciben interferencias de unos a otros que limitan el logro de estas.

Por su parte, Pérez (2015) alude que el conflicto se vuelve independiente de las causas que lo originan al tomar características competitivas, en las cuales cada parte busca derrotar a la otra en la disputa. Desde este punto de vista el conflicto es la diferencia o desacuerdo que se presenta en cualquier momento o situación, donde se encuentran dos partes divididas por los intereses que persigue cada una.

El conflicto es la situación entre dos o más actores, cuyos intereses son incompatibles o mutuamente excluyentes que se oponen en curso de acción, para lograr los objetivos originados por esos intereses, en otras palabras, los conflictos son situaciones en donde dos o más personas entran en oposición o desacuerdo, porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles, en el cual juega un

papel importante las emociones y sentimientos, la relación entre las partes en conflicto puede salir robustecida o deteriorada en función de cómo sea el proceso de resolución de conflictos (Iglesias y Ortuño, 2017).

Por su parte, Torres y Hernández (2019) indica que los conflictos en general se dan por el control de los recursos, riquezas o por la búsqueda del poder, también pueden ser culturales y hacer referencia a la diferencia ideológica, etnia, raza, religión y por último puede ser un conflicto de medios que hace referencia a la búsqueda de un objetivo.

En virtud de lo expuesto, los conflictos se manifiestan de manera natural ante la sociedad y al englobarlo en el contexto laboral, es vista desde la perspectiva individual o colectiva, para ello es necesario establecer diferentes mecanismos para la resolución de conflictos como la forma autocompasiva (negociación directa, mediación, conciliación y extra proceso) o heterocompositiva (arbitraje atípico o intervención atípica).

3.1.2. Teoría del conflicto

A decir de Munévar et al. (2017) la teoría del conflicto se construyó desde diferentes perspectivas y posturas, entre las que distingue a Marx y la teoría sociológica liberal del conflicto; en el primer caso, Marx hace referencia al punto de conflicto a las clases sociales, en las que se desarrollan diferentes enfrentamientos que se originan por la inequidad del poder, donde las clases sociales con mayor capacidad adquisitiva tienen el poder sobre las clases marginadas. Por otra parte, la teoría sociológica hace referencia a que el conflicto se origina en cualquier grupo social, independiente de la clase social.

Si bien desde la perspectiva de las teorías expuestas el conflicto es contrario al orden social y se origina por la presencia de un desequilibrio en el sistema, es importante hacer alusión a lo expuesto en la teoría de Luhmann en 1998, quien establece al conflicto como una contradicción que permite conservar la unidad de un sistema social (Gonnet, 2018). Es decir que el conflicto

pone en evidencia aspectos que eliminan el equilibrio con el que venía funcionando, pero sirve para que en conjunto se busquen soluciones y tengan mejor capacidad de adaptación.

Con lo expuesto en las tres teorías se evidencia que el conflicto se puede analizar desde dos perspectivas: como un aspecto negativo que desestabiliza el orden y armonía social, que surgen en cualquier contexto social por la persistencia en las diferencias. Como un elemento positivo que pone a prueba la estructura social para que se interrelacionen y se preparen para responder de mejor manera frente a un conflicto futuro.

3.1.3. Modelos de solución de conflictos

La solución de conflictos presenta diversas formas para abordarla y gestionar, así los modelos se presentan como los esquemas que se desarrollan para dar respuesta a problemas de insatisfacción en un grupo de personas. Si bien la presencia de estos modelos tiene orígenes en las ramas de poder judicial, con el paso del tiempo se extendieron a espacios donde se requieren la conciliación entre dos partes (Illera, Las formas alternativas de resolución de conflictos un análisis desde el ámbito de las relaciones sociales y de la administración de justicia, 2018).

En tanto que, el modelo hetero compositivo la solución de conflictos se impone por una parte ajena al problema, de manera que de esta persona es quien decide o impone una solución por pedido entre las partes. En este modelo intervienen mecanismos como el arbitraje y la amigable composición que son alternativos al sistema de justicia formal (2017).

Por otra parte, el modelo autocompositivo (2014) consiste en la negociación que se basa únicamente en las voluntades entre las partes, no se necesita un mediador externo. Por tanto, sólo se aplica cuando ya existe un consentimiento previo entre las partes; razón por la cual se reconoce como un mecanismo de consenso y voluntario.

3.1.4. Conflictos en empresas privadas y públicas

En las últimas décadas el mundo se ha visto enfrentado a grandes cambios en las dinámicas y prácticas que rigen la sociedad, de manera especial en el mercado de trabajo, en las condiciones laborales y las dinámicas empresariales, que generan riesgos que atentan contra la estabilidad física, mental y emocional de los trabajadores (Camacho y Mayorga, 2017) (Camacho y Mayorga, 2017). Entre los principales riesgos están los conflictos laborales que son las acciones opuestas y competitivas entre partes incompatibles, en otras palabras, es el estado o acción antagonista. Para el efectivo manejo de los conflictos laborales, es indispensable promover iniciativas con base en un consenso que proporcionen servicios de mediación y arbitraje para lograr que las diferencias no se transformen en conflictos que requieran la intervención de un juez.

Los conflictos laborales dificultan que las personas se comprometan a interactuar con otros individuos de forma productiva, de hecho, los desacuerdos personales, emocionales y sustantivos que el conflicto provoca, tiende a llevar a los trabajadores a volverse débiles. La interacción destructiva surge al momento que los empleados tratan de enfrentar los problemas, mientras están débiles de forma emocional, esta interacción de dificultad provoca que las personas no puedan entenderse a sí mismas y tampoco a otros, agota la toma de decisiones y deliberación de ambas partes. Por ende, el conflicto es parte de la condición humana porque ante alguna opinión, pueden existir desacuerdos (Herrera, 2018).

Cuando existen conflictos laborales, las relaciones en el trabajo y su gestión se transforman en generadores de estrés que afectan el entorno del trabajador y por lo tanto la productividad de la organización o institución. Por lo tanto, para manejar de forma efectiva los conflictos laborales hay que tener iniciativas de consenso que faciliten servicios de conciliación o mediación arbitraje, con el fin de que las diferencias no se conviertan en problemas en los que sea necesaria la intervención de terceros (Abarca et al., 2020).

En consecuencia, se analizaron diferentes estudios en torno a la resolución de conflictos laborales en diferentes países. En Colombia se realizó la investigación de riesgos laborales psicosociales por Camacho y Mayorga (2017), donde se valora el interés por parte de las organizaciones de identificar las causas del conflicto, prevenirlas y controlarlas. Así se identificaron las consecuencias de los conflictos laborales como los riesgos psicosociales en los empleados. Como resultado se logró conocer que las empresas la mayoría de las veces son quienes propician la generación de malos climas organizacionales por situaciones como la precarización laboral, infraestructura inadecuada o líderes autoritarios, que desencadenan los problemas entre trabajadores. Las mismas organizaciones terminan perjudicadas por la situación y de forma paradójica, no invierten en recursos necesarios para el manejo de conflictos laborales.

En cambio, en Perú se efectuó el estudio de Abarca et al. (2020), donde se tiene en cuenta los tipos de conflictos laborales y el manejo en el ejercicio de la enfermería. El propósito consistió en conocer el modo en que se asocian los conflictos laborales y de qué manera se manejan el personal de enfermería del Hospital Honorio Delgado, en consecuencia, se determinó que el tipo de conflictos más frecuente se trata de la comunicación personal. La forma de manejar los problemas, son por medio del manejo cooperativo, es decir prefieren resolver las diferencias de forma grupal, en un escenario donde las empresas tampoco aplican de manera correcta el manejo de problemas.

En Ecuador, el análisis de Santana (2018) busca conocer la incidencia del comportamiento organizacional para el manejo de conflictos laborales dio como resultado que la forma de comportarse en la empresa si afecta la gestión del conflicto laboral, por ende, se diseñó un plan para intervenir en el comportamiento organizacional para controlar las diferencias en la entidad con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales de empleados, de este modo en el país se busca adoptar medidas en las instituciones para apalejar los conflictos laborales entre empleados.

Es necesario tomar en cuenta que resolver el conflicto es sinónimo de avance para las organizaciones, no detectar a tiempo o pasarlo por desapercibido conlleva a generar grandes problemas para las instituciones públicas y privadas, al contrarrestar con una propuesta de solución como alternativa al fin de apoyar a las organizaciones en el manejo de conflictos en que se pueda aprender a negociar y resolver de manera adecuada conflictos lo que llevará a contar con un buen clima laboral (Honores, 2017).

3.2. La mediación

La mediación es un método de resolución de conflictos, en el cual no existe la necesidad de la intervención de los órganos jurisdiccionales, salvo los casos en que se requiera la ejecución forzosa del convenio resultado de las negociaciones, es decir, es el procedimiento en que las partes involucradas colaboran para tratar de encontrar el punto medio de la armonía, las partes no se confrontan con el propósito de lograr un ganador y perdedor, sino que dicho método buscará establecer las condiciones necesarias para lograr un acuerdo mediante la participación de los involucrados (Pérez J. , 2015).

Por su parte, Pérez (2017) menciona que la mediación es el intermedio en el cual un tercero interviene en el marco de una controversia con la finalidad de servir para la comunicación de las partes en conflicto, los mediadores poseen la capacidad de emanar las recomendaciones sobre el fondo de controversia, esto es, emitir una opinión sobre cuál es la posición que desde su perspectiva debería prevalecer como solución. De este modo, el tercero busca la solución y la propone a las partes en conflicto, que deberán considerar si la aceptan o no.

Bajo este contexto, la mediación evita que las partes involucradas en el conflicto acudan a un órgano jurisdiccional que conlleva a un pleito hacia el litigio, el cual suele ser costoso, dispendioso y que genera desgastes económicos, anímicos y emocionales de las partes. Desde el punto de vista del derecho, la mediación es un mecanismo autocompositivo de solución de conflictos lo

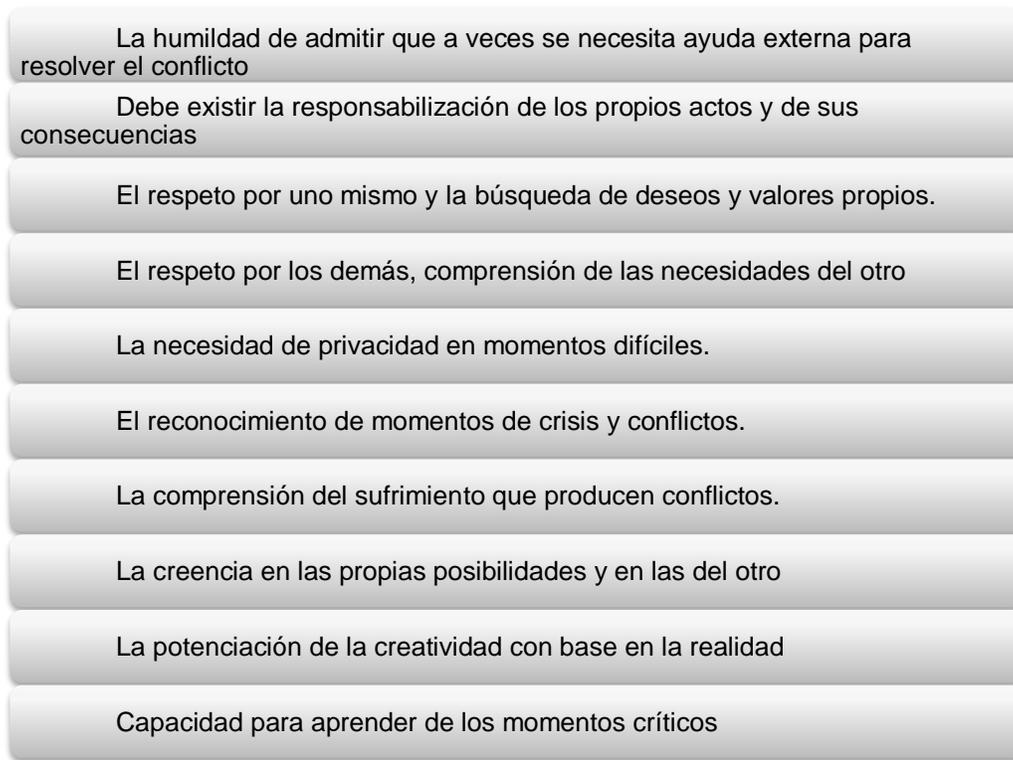
que implica que la solución la encuentran y la proponen las mismas partes, la cual se rigen en mayor medida por las normas sociales, al basarse en la noción que se tiene de justicia, en otras palabras, la mediación es un mecanismo informal que no está vigilado (Arboleda, 2017).

Un elemento clave dentro de la mediación es la existencia de un conflicto, por lo tanto, este término va a parecer cuando los individuos tienen uno y ante la imposibilidad de solucionarlo al gusto, deciden incluir a un tercero para que les preste ayuda y así intentar llegar a la solución. De acuerdo a lo mencionado se puede extraer una característica de este sistema de resolución de conflictos, siendo esta su voluntariedad, puesto que las partes van acudir voluntariamente (Villanueva, 2018).

3.2.1. Principios de la mediación

En el marco de la resolución de conflictos, los principios que se aplican de forma general proponen la incorporación de cuatro puntos: a) se debe separar a las personas de los conflictos, b) debe primar los intereses de las partes en lugar de las posiciones, c) se debe generar variedad de posibilidades antes de tomar una decisión y d) los criterios para tomar una resolución final deben ser objetivo (Rialdo, 2010).

Las condiciones disponen el respeto a los intereses entre partes y la escucha objetiva de estos para emitir una decisión final (Munné y Mac-Cragh, 2006). En el caso de la mediación, se establecen 10 principios que se exponen a continuación:

Figura 1: Principios de la cultura mediación

Nota: Adaptado de Munné y Mac-Cragh (2006)

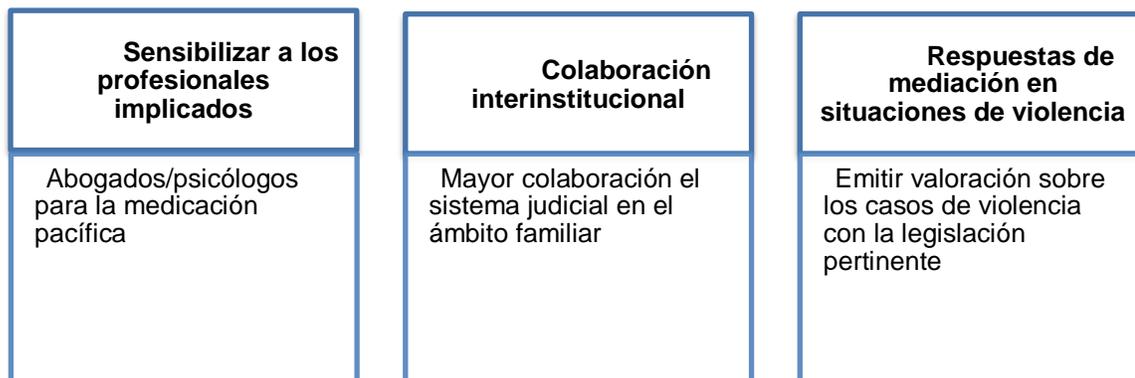
Los principios expuestos forman una secuencia que debe seguir una persona que enfrenta conflictos a través de la mediación. En este caso, existen factores internos que conllevan un trabajo personal al reconocer la necesidad de ayuda y la responsabilidad de los propios actos. En tanto que, en el trabajo interpersonal se apuesta por el reconocimiento de crisis y conflictos desde la naturaleza de las personas.

3.2.2. Tipos de mediación

En lo que respecta a la mediación se presenta los siguientes tipos: un primer tipo se relaciona con los conflictos a nivel de los hogares, de esta manera la mediación familiar busca establecer soluciones pacíficas y llegar acuerdos para erradicar los impactos de los conflictos en adultos,

niños y miembros vulnerables. Al tratarse de un grupo social familiar se proponen las siguientes acciones:

Figura 2: Aspectos de la mediación familiar



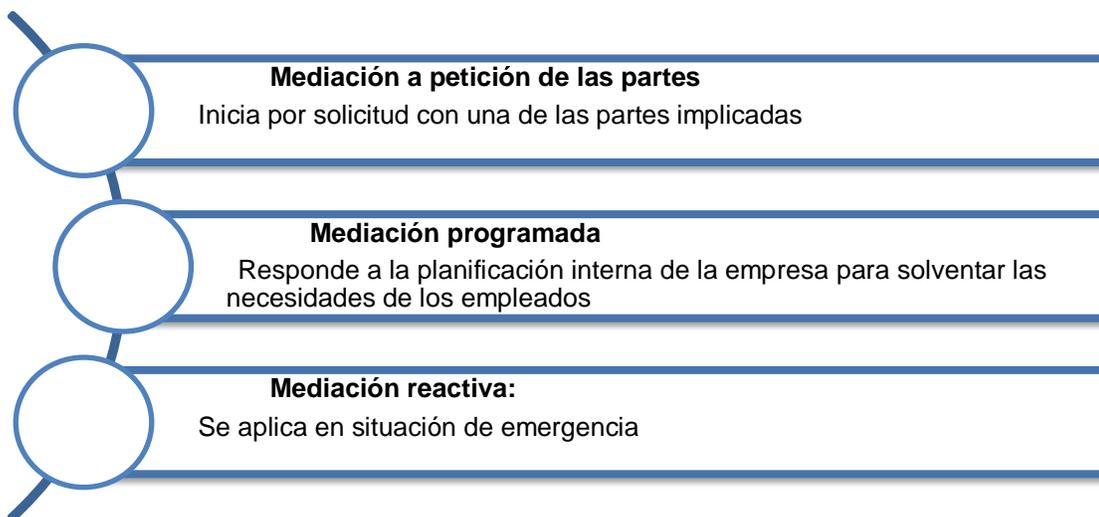
Nota: Adaptado de Vallejo y Beloso (2019)

En este tipo de mediación intervienen autoridades y profesionales porque se trata de un núcleo compuesto por adultos e infantes, desde luego se busca una colaboración entre las instituciones relacionadas con la familia y en caso de violencia doméstica el análisis se efectúa conforme a los parámetros legales vigentes.

En tanto que, la mediación laboral se define como el conjunto de técnicas para mitigar los conflictos entre los trabajadores y empleadores y los trabajadores con los compañeros de trabajo. De hecho, en las empresas es común la presencia de este tipo de conflictos que requieren de mediación para solucionarlos, así surge la presencia de una tercera parte que promueve la resolución de forma imparcial (Ferro, 2021).

De acuerdo con Martín (2015) en los procesos de mediación en el ámbito laboral que busca que las partes cooperen con el proceso, además en esta tipología de mediación la información es confidencial y no puede ser publicada sin el consentimiento de las partes, así se establecen las siguientes características:

Figura 3: Aspectos de la mediación laboral



Nota: Adaptado de Martín (2015)

La presencia de la mediación en un primer momento puede ser desarrollada por la solicitud de una de las partes que admite necesitar apoyo para la solución de conflictos. Sin embargo, desde la organización también se programan sesiones de mediación con la finalidad de dar fin a los problemas internos mediante la solución de los problemas en la empresa y la mediación reactiva se presenta en situaciones laborales emergentes.

Otra de la tipología es la mediación civil y mercantil que ha tomado fuerza en los últimos años, se trata de un proceso alternativo a las comparecencias jurídicas, que figura como un instrumento para resolver conflictos en temas de comercio y aspectos civiles. En estos casos, los acuerdos alcanzados se establecen como un contrato entre partes cuyo cumplimiento es obligatorio (Pardo, 2021).

3.3. Perfil profesional del trabajador social

La profesionalización del trabajo social se centra en fortalecer la capacidad de fortalecer de articular perspectivas individuales, sociales e institucionales para intervenir en fenómenos que

inciden en el bienestar colectivo. Así, los profesionales en esta rama tienen un rol significativo que contribuyen a la valoración de las familias en riesgo, elaboración de diagnósticos, elaboración y diseños de planes de intervención (Lima, 2013). En tanto que, las principales características se detallan a continuación:

Figura 4: Características de los profesionales en trabajo social



Nota: Adaptado de Álava et al. (2017)

En el grupo de las cualidades de los profesionales de trabajo social, se destaca en la vocación de servicio porque se centra en las personas como una preocupación central y no es considerada como un cliente. Entonces, se destaca la habilidad para motivar porque se trabaja con la gente. Así, en las relaciones interpersonales involucran situaciones tensas y conflictivas por lo que requieren de condiciones psicológicas de don de gente con habilidades comunicativas, capacidad de acogimiento y disponibilidad.

El trabajo social es una profesión compleja que se ocupa como el individuo y cómo de la sociedad que ha adquirido importancia en los últimos años, que se desenvuelven en los siguientes campos profesionales:

Figura 5: Características de los profesionales en trabajo social



Nota: Adaptado de Correa et al. (2018)

Dadas las condiciones de las aptitudes de los trabajadores sociales, en un primer campo de intervención se propone la intervención directa que busca la aplicación práctica de los conocimientos y prácticas de la profesión. También, los profesionales pueden ejecutar tareas en el área de planificación y evaluación.

En otros de los cargos a desempeñar, los profesionales pueden alcanzar puestos de gerencia y administración con respecto a los servicios sociales en instituciones públicas o privadas. Así como las actividades de investigación y docencia en los diferentes ámbitos del trabajo social.

3.3.1. Particularidades del trabajo social en empresas

El profesional del trabajo social, a través del tiempo, en las organizaciones tiene un accionar bastante amplio, es decir, realiza actividades de prevención de salud, acompañamiento de víctimas de violencia y familiares, trabajo con familias disfuncionales, manejo del trastorno de la conducta de empleados, entonces, son muchos los ejercicios que aplican los trabajadores sociales, en su mayoría de profundo carácter humanitario. Esta persona, tiene que poseer habilidades para considerar culturas, representaciones, lenguajes, interacción y formas de comunicación para las personas con las que labora, con ello, lo que aplique el trabajador social sea contundente sin ser paliativo (Ramón et al., 2019).

La trayectoria del trabajador social tiene diferentes puntos de vista desde el origen del mismo. En el desarrollo, las palabras asistencialismo, beneficencia y servicio social están unidas intrínsecamente al progreso del mismo. Ante las situaciones diferentes en lo económico y social a las que se enfrentan las empresas, el trabajo social debe enfocarse en abrir campos para poder crecer.

El trabajo social en las entidades según Raya y Caparrós (2014) surge en España después de la industrialización y el papel del trabajador social en las organizaciones tiene que ver con tres puntos que son:

- Apoyar de forma psicosocial al colectivo de empleados que tengan dificultades,
- Ser parte de la creación y mejora de las realizaciones sociales en la entidad
- Favorecer la mejor forma para tener conciencia de los problemas humanos y sociales que surgen a raíz del trabajo

Es así que el trabajador social se desarrolla en las organizaciones no gubernamentales, instituciones del Estado, fundaciones y otras formas derivadas del Estado y sector privado, en el cual ocurren diversas situaciones, donde el trabajador social cuenta con dos opciones: contribuir

a la reproducción del orden social existente, lo que implica trabajar con organizaciones por la defensa de los derechos humanos, o también puede contribuir al desarrollo de proyectos alternativos al servicios de los sectores y clases sociales oprimidas (Castaño, 2019).

El trabajador social actúa como mediador entre los deberes y derechos de los empleados, empleadores, usuarios, a quienes atiende e intenta prevenir que se repitan sucesos conflictivos al canalizar en ellos insumos, tareas a través del conocimiento para que se desenvuelvan en iguales o diferentes momentos de la vida. En otras palabras, el TS a través de la mediación canaliza las emociones y situaciones que generan conflictos a fin de que pueda buscar soluciones entre sí (Salvatierra et al., 2021).

3.4. El conflicto y la mediación como método de resolución.

A pesar de la facilidad con la que se presentan conflictos en diferentes contextos, es importante que una vez que se identifiquen se busque una solución favorable para los implicados. En concordancia, Munuera (2013) menciona que la búsqueda de resolución de disputas favorece un clima positivo de encuentro participativo que garanticen el ganar – ganar de las partes, con ello lograr la preservación de las relaciones humanas.

De ahí que la mediación surge como un método de resolución de conflictos voluntario, en el que no existe la necesidad de la intervención de los órganos judiciales, salvo en los casos que se requiera la ejecución forzosa del convenio resultado de las negociaciones. A decir de Pérez (2015) implica un proceso sistemático en el que las partes involucradas colaboran para encontrar un punto medio que reintegre la armonía, con ello los involucrados no buscan establecer un ganador y perdedor, sino que la mediación busca establecer condiciones necesarias para lograr un acuerdo común, sin la afectación de ninguna de las partes.

Por su parte, Jiménez (2020) refiere que la mediación resulta útil cuando se identifica la pérdida de capacidad de negociación de los individuos que se encuentran en conflicto, donde la

intervención de una tercera persona neutral contribuya a que la comunicación fluya. En el ámbito legal, también se distingue la mediación como método de resolución de conflictos, que según Narváez (2021) la mediación figura como un método complementario al proceso legal, en el que prima la autonomía de la voluntad de las partes, dado que persigue dar soluciones prácticas, pero con la intervención de los implicados y de un profesional neutral que anima a las partes a encontrar una solución efectiva.

Al respecto Pérez (2017) menciona que el mediador posee la capacidad de emanar recomendaciones sobre el fondo de controversia, a manera de solución y a su vez de propuesta, donde las partes en conflicto en función de la voluntad deberán considerar si la aceptan o no. De tal manera que la mediación cuenta con dos aspectos relevantes:

- La competencia que se refiere a la preparación, formación y habilidad de los mediadores en técnicas relativas al proceso y comunicación entre las partes
- La imparcialidad que implica no favorecer a una de las partes sobre la otra, ni al interés propio (Munduate et al., 2017)

3.5. El trabajador social como mediador en la resolución de conflictos

La Teoría Social y Trabajo Social, según Sarmiento (2017) posibilita la mediación para comprender, identificar, interpretar, explicar y comprender el fenómeno social del conflicto. La utilización de la mediación por parte del trabajador social permitirá que las personas sean protagonistas y tomen decisiones en el espacio de diálogo y respeto que favorece la construcción de la sociedad participativa, así como el fomento de la cultura de paz. Desde esta manera, la mediación ofrece posibilidades para conseguir acuerdos entre las personas en conflicto.

Bajo este contexto, la disciplina de trabajo social sitúa a las profesionales en el perfil idóneo para cumplir el rol de mediadores, como mecanismo innovador para dar una respuesta positiva en función de las capacidades profesionales que permiten afrontar el reto intelectual y emocional

que refleje experiencias positivas y se convierta en un motor de desarrollo para asumir y afrontar el proceso continuo de construcción social.

Desde el punto de vista del trabajador social se asume a la mediación con un elemento más de la intervención social y por lo tanto una vía para la consecución de la participación social mediante el reconocimiento o empoderamiento. La combinación y retroalimentación de la mediación en el trabajador social genera espacios de convivencia, respetuosos, asertivos y dialogantes. Los efectos de la creación de dichos espacios no solo tendrán repercusiones en el aspecto convencional o de relación, sino propiciarán mecanismos para el empoderamiento (Díaz et al., 2021).

De igual manera, Rodríguez (2013) expone cómo se construye desde la ética y valores los principios de actuación, trabajo social y mediación que se encuentran en el mismo escenario social armonizando los principios de actuación profesional de los trabajadores sociales para que se garantice de mejor manera la práctica en la mediación. Para ello la autora realiza una revisión bibliográfica exhaustiva y demuestra que los trabajadores sociales ejercen mediación como parte de la actuación profesional como método para la gestión y resolución de conflictos que se presentan en las empresas públicas.

Bajo este contexto, el trabajador social se presenta como un emprendedor social, donde las empresas es uno de los nuevos escenarios de profesionalización, existe una variedad de programas, proyectos y servicios donde el TS puede desempeñar un papel destacado capaz de comprender que es una profesión que puede generar un cambio social, resolución de problemas en las relaciones humanas, fortalecer y liberar el pueblo para incrementar el bienestar.

4. CAPITULO III: Metodología

4.1. Enfoque y alcance de investigación

La presente investigación tiene como objetivo general establecer un plan de intervención en la empresa EMAC-EP que contribuya a la solución de conflictos a nivel de tareas e interpersonales de los trabajadores de la parte operativa, por esta razón he considerado pertinente que la investigación tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo con un alcance descriptivo, que de acuerdo con Cadena et al. (2017) el enfoque cuantitativo utiliza datos numéricos, mientras que la cualitativa todo lo contrario. En lo referente al alcance descriptivo, implica la medición o recolección de información que permitirá identificar características y propiedades del objeto y sujeto de estudio y luego se detalla, sin la necesidad de establecer relaciones en las variables.

En la investigación se recurre a métodos cualitativos para la recolección de información bibliográfica que sustentará la propuesta, en tanto que el método cuantitativo se utilizar para el análisis de datos que se obtendrán de la aplicación de la encuesta en el diagnóstico de conflictos en la empresa objeto de estudio.

4.2. Técnicas e instrumentos de investigación

Una de las técnicas cuantitativas para la recolección de datos simple es la encuesta, misma que se aplicó a una población de 176 personas y consta de nueve preguntas de tipo cerradas. Para la recolección de información que contribuyan a identificar posibles conflictos entre los empleados de la parte operativa de la EMAC-EP, pero desde una perspectiva del directivo.

Con relación al instrumento, se toma en consideración a Mendoza y Calderón (2018) (Ver anexo 1) quienes validaron y lo denominaron Cuestionario de Conflicto Interpersonal en el Trabajo (CIT) que mide los conflictos mediante la cuantificación de dos dimensiones: conflicto de tareas y conflicto de relaciones; en total se constituye de 9 ítems, 4 que evalúan la primera dimensión y 5 la segunda. Cada ítem se califica en una escala de Likert, donde 1 es nunca y 5 es muy

frecuentemente. Al validar el instrumento en México utilizó una muestra de 158 trabajadores, donde obtuvo un alfa de Cronbach de 0,87 en el cuestionario total, en la dimensión de conflicto de tareas de 0,78 y en el conflicto de relaciones de 0,91. De ese modo el cuestionario estará dirigido a los trabajadores de la parte operativa de la EMAC-EP para identificar qué tipo de conflictos se presenten en la realización de funciones.

4.3. Población y muestra

La investigación se centra en el diagnóstico de conflictos en el departamento operativo de la EMAC EP, de ahí que el universo de estudio está conformado por los empleados que laboran en dicho departamento, en total se identifican 324 trabajadores. Sin embargo, por la dificultad de acceso a toda la población por razones de horario y turnos rotativos se recurre a una muestra, para ello se utiliza una técnica de muestreo probabilístico mediante la aplicación de la siguiente formula:

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

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo, en este caso los 324 empleados.

z: valor para construir el intervalo de confianza 95% (1,96)

d: margen de error admitido por los investigadores 0,05

p: es la probabilidad de ocurrencia que en este caso es de 0,5

q: 1-p. Para el análisis será 0,5

n: es el tamaño de la muestra.

$$\frac{324 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (324 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{220,5225}{3,910625}$$

$$n = 56,39$$

$$n = 176$$

En total se aplicará el cuestionario a 176 empleados.

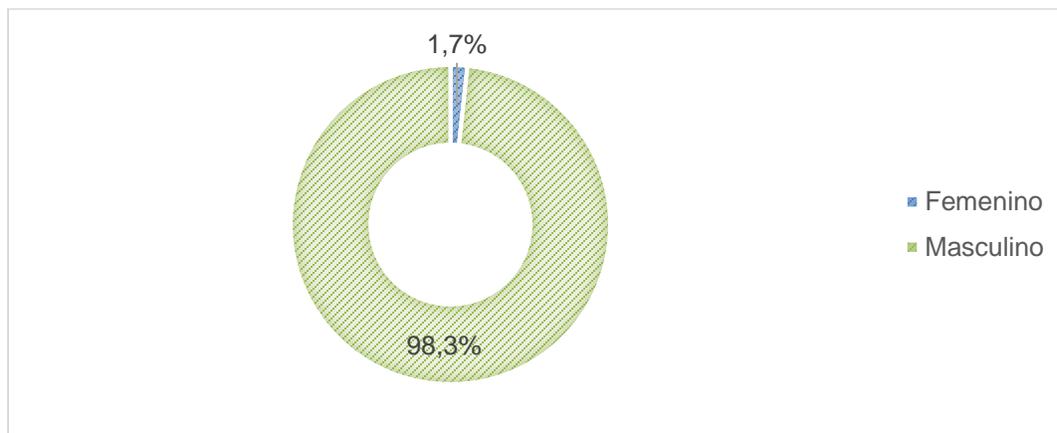
5. CAPITULO IV: Resultados

5.1. Resultados de la encuesta aplicado a los empleados de la parte operativa de la EMAP-EP (Cuadrillas)

En la presente investigación el levantamiento de información se realizó mediante la aplicación de una encuesta a los trabajadores del departamento operativo de la EMAC EP. Los datos obtenidos se ingresaron a una base de datos en Excel y posterior a ello se importó al programa estadístico SPSS, en la que fue analizada la información. En primer lugar, se presentan los resultados sociodemográficos, luego se detallan aspectos relacionados con el conflicto de tareas y en tercer lugar se expone los resultados sobre el conflicto interpersonal.

5.1.1. Datos sociodemográficos.

Figura 6: Distribución de trabajadores, según sexo



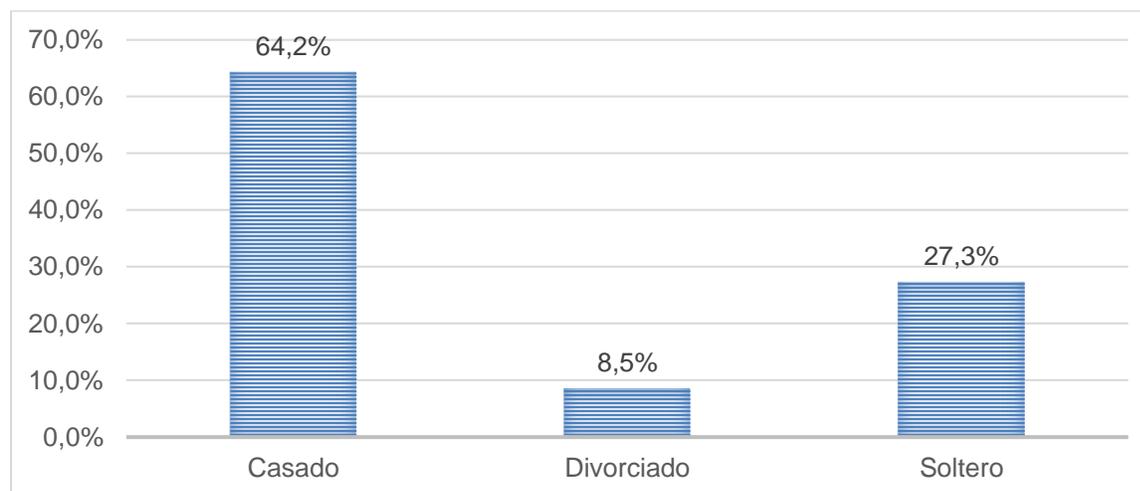
Del total de trabajadores encuestados, el 98,3% son de sexo masculino y el 1,7% son de sexo femenino. Una de las razones a las que se puede atribuir una mayor presencia de hombres se debe a las condiciones físicas y exigencias propias del trabajo, sin embargo, la presencia minoritaria de mujeres podría incidir en la presencia de conflictos por tratarse de un grupo socialmente excluido en el mundo laboral.

En cuanto a la distribución de la muestra es importante analizar, si al existir un número superior de varones en relación al número de mujeres puede ser un factor para la presencia de conflictos. Al respecto se identifica el estudio de Frías (2020) quien analizó desde una perspectiva de género, la existencia de tensiones que surgen en el ámbito laboral, identificó que los conflictos se relacionan con el tiempo de la jornada laboral y los turnos que tienen que cumplir en el tiempo libre, pero que estas tensiones son en mayor medida entre féminas que con hombres.

De tal manera, se infiere que al ser en su mayoría varones no presentaran conflictos asociados con las tareas a realizar. Por el contrario, en cuanto a los conflictos interpersonales se distingue el estudio de Pegalajar (2018) quien refiere que las mujeres tienen mayores habilidades interpersonales que los varones, pero que en general la mayoría no posee competencias

emocionales bien desarrolladas para trabajar en equipo, lidiar con compañeros de trabajo, adaptarse a cambios y controlar las emociones.

Figura 7: Distribución de trabajadores, según estado civil



En cuanto al estado civil de los trabajadores de la parte operativa de la EMAC EP se identifica que la mayoría (64,2%) están casados, el 27,3% están solteros y el 8,5% se encuentra divorciados. Con los datos se identifica que gran parte de los trabajadores están casados, por lo que se intuye que al ser la mayoría hombres, son jefes de hogar, por lo tanto, proveedores económicos y dependen del actual trabajo para subsistir.

En lo referente a los conflictos, se identifica el estudio de Carrión y Hernández (2018) en un estudio que realizaron a 597 trabajadores en México, donde encontraron que estar en un estado civil casado implica un mayor riesgo de presentar desgaste psicológico en el lugar de trabajo, lo que conlleva a presentar relaciones interpersonales más conflictivas en comparación con los solteros o divorciados.

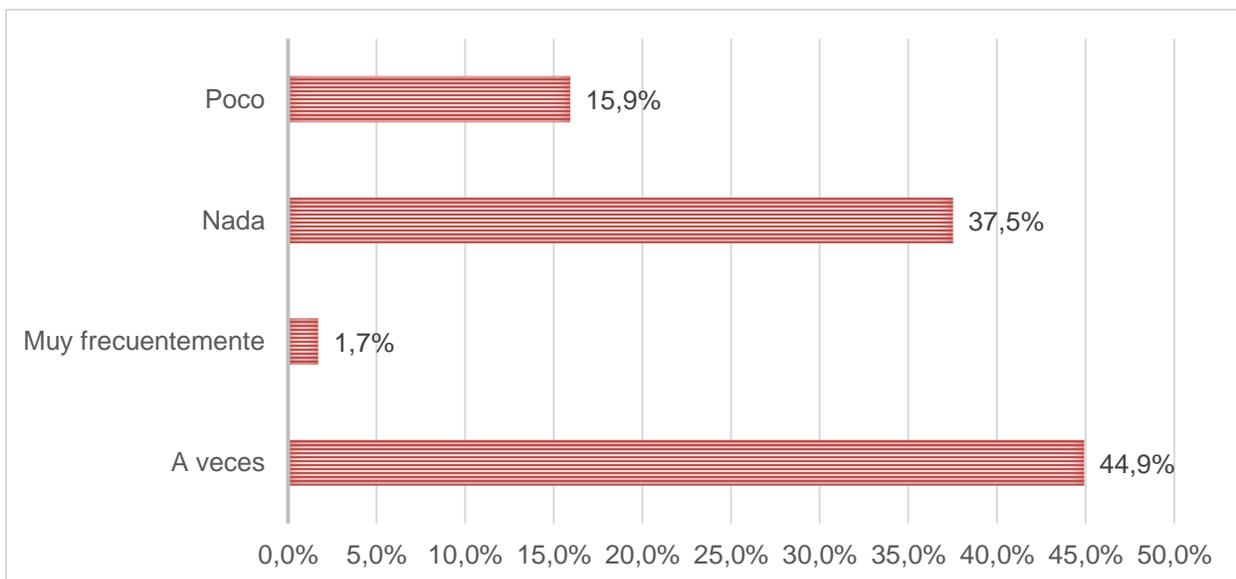
Con lo abordado, se infiere que al ser parte de la muestra varios trabajadores que están casados, tengan una mayor carga que los que los solteros o divorciados, por lo que, podría ser un ambiente

laboral con mayor probabilidad de presentar algún tipo de conflicto, con ello el estado civil podría ser una variable explicativa de la presencia de conflictos.

5.1.2. Conflicto de tareas

En el siguiente apartado se presentan los resultados de las cuatro preguntas que son parte de la dimensión del conflicto de tareas.

Figura 8: Distribución de trabajadores, según punto de vistas contrapuestos en las tareas a realizar

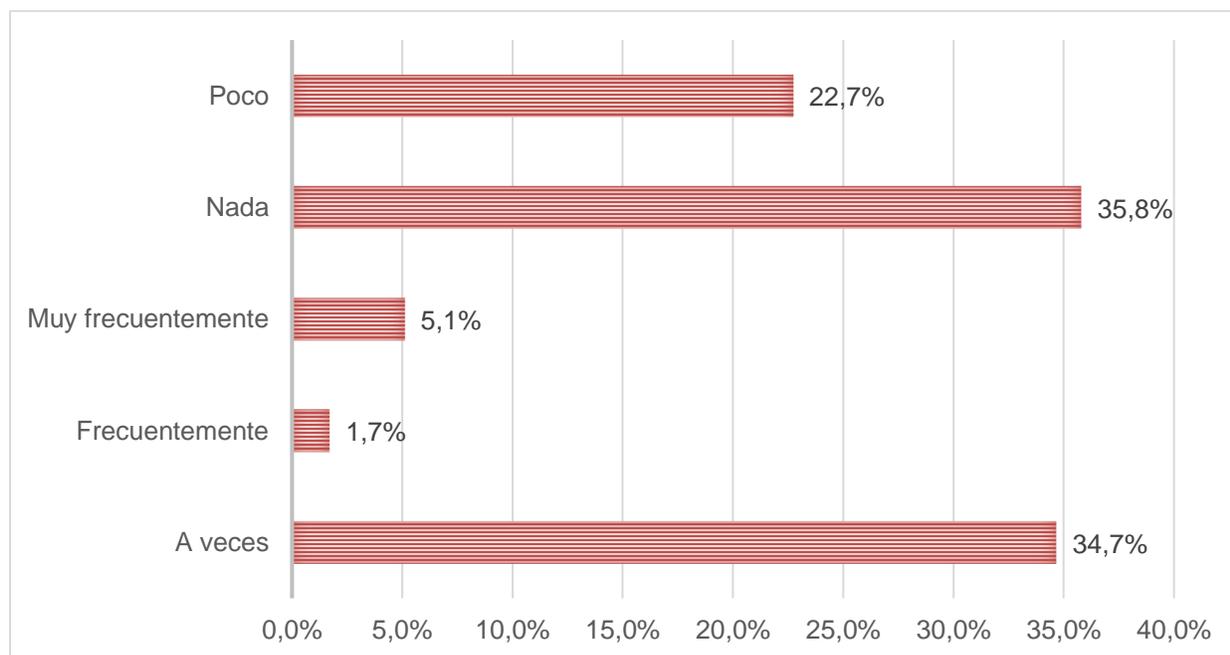


En la figura 3 se evidencia que el 44,9% de los encuestados refieren que en ciertas ocasiones se presentan puntos de vistas contrapuestos al realizar tareas encomendadas en la empresa, donde es importante mencionar que los empleados pertenecen a la empresa pública EMAC-EP y cumplen la función de recolección y limpieza de la ciudad, para ello la entidad los divide en cuadrillas, al momento de realizar esta labor no se encuentran supervisados, por lo que ciertas decisiones se toman dentro de la cuadrilla, donde en ocasiones se presentan conflictos en cuanto a la toma de decisiones por la división de las tareas.

En este sentido, se tendría que tomar en consideración el 1,7% refiere que este tipo de conflicto con las tareas se presenta de forma muy frecuente, por lo que es importante, que se tome en consideración la interrelaciones que se mantienen dentro de las cuadrillas y buscar formas para que puedan fortalecerse, con ello garantizando un buen ambiente laboral y mayor productividad.

Al respecto, Camacho y Mayorga (2017) refiere que la presencia de conflictos laborales en las funciones que se realizan no siempre es un factor negativo, debido a que permite el desarrollo de un grupo laboral más fusionado siempre que se aborden de forma adecuada, por el contrario, un mal manejo de los conflictos representa un riesgo laboral para la cultura y ambiente de la empresa, de ahí la importancia de la intervención oportuna y preventiva.

Figura 9: Distribución de trabajadores, según desacuerdos en el modo de llevar a cabo las tareas



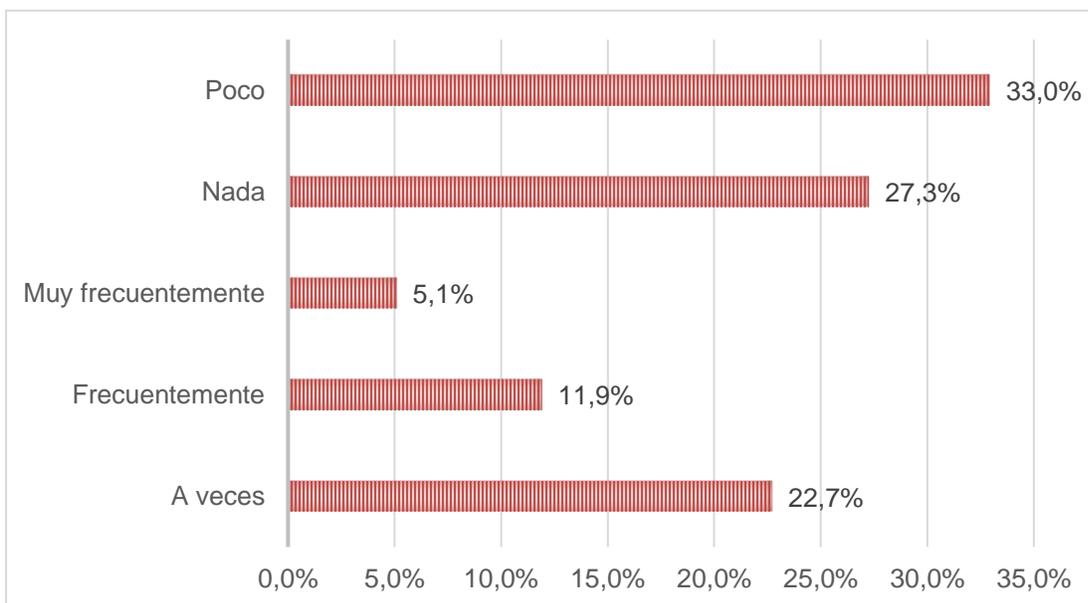
En la figura se evidencia que el 35,8% refiere que al momento de realizar las funciones no se presentan desacuerdo en el modo en el que se llevan a cabo las tareas, pero el porcentaje restante manifiesta que a veces si se presenta desacuerdo, el 22,7% sostienen que pocas veces,

el 5,1% refiere que muy frecuentemente se presentan y el 1,7% solo de forma frecuente. Es decir, más del 65% presenció por lo menos un desacuerdo al realizar las tareas.

Esta cifra resulta alarmante al considerar que según Solís y Moreira (2022) cualquier desacuerdo puede generar un mal clima laboral, lo que se traduce en diferentes aspectos como el incremento del ausentismo, la disminución de la productividad y el incremento de rotación del personal. Lo anterior resulta más preocupante si no existe un plan de intervención por parte de la empresa que realice una intervención.

En este caso la empresa EMAC – EP cuenta con un departamento encargado de recursos humanos, pero no realiza ningún tipo de intervención en la empresa, lo que representa un riesgo para la cultura y ambiente laboral por los conflictos que se presentan entre los empleados y no se previenen, ni tampoco se afrontan de ninguna manera.

Figura 10: Distribución de trabajadores, según expresión de diferencias sobre tareas



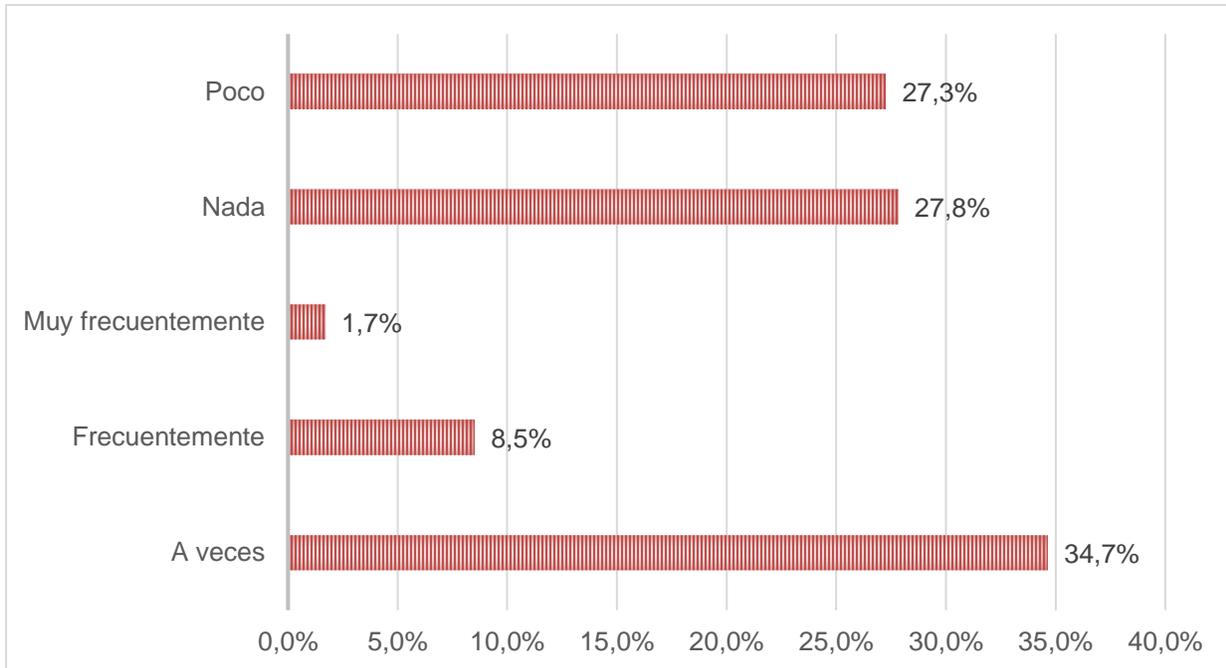
En lo referente a si se expresan las diferencias que se presentan al realizar tareas que se identificaron en las figuras anteriores, ante ello el 33% refiere que pocas veces se expresan las

diferencias, el 27,3% manifiesta que no se presentan, el 22,7% sostienen que a veces si se expresa, el 11,9% afirma que se expresan los conflictos de forma constante y el 5,1% asume que si se expresan muy frecuentemente las diferencias.

Si no se considera la frecuencia en la que se expresan las diferencias al realizar las tareas, se podría establecer que cerca del 77% de los empleados encuestados no expresan las diferencias que se presentan al realizar las labores con los compañeros de cuadrilla. Se considera como una cifra elevada, que se debería tomar en cuenta como parte de la propuesta de investigación.

Los resultados concuerdan con la investigación de Abarca et al. (2020), quien analizó el tipo de conflicto que se presenta en personal de la salud, se identificó que el 44,8% presenta como uno de los conflictos más comunes la comunicación personal, que deviene de una comunicación deficiente existente en la organización en general, pero que se ve perjudicada por jornadas extensas de trabajo, que hace que la convivencia sea un reto.

Figura 11: Distribución de trabajadores, según diferencia de puntos de vista en el contenido de tareas



En la figura se muestra que la mayoría de los empleados (34,7%) manifiesta que a veces difieren los puntos de vista sobre el contenido de las tareas, es decir, que existen conflictos relacionados con las acciones que tienen que realizar como parte del cargo laboral o con la forma en la que se lleve a cabo, las que se originan por la existencia de diferentes puntos de vistas y opiniones por cómo realizarlas.

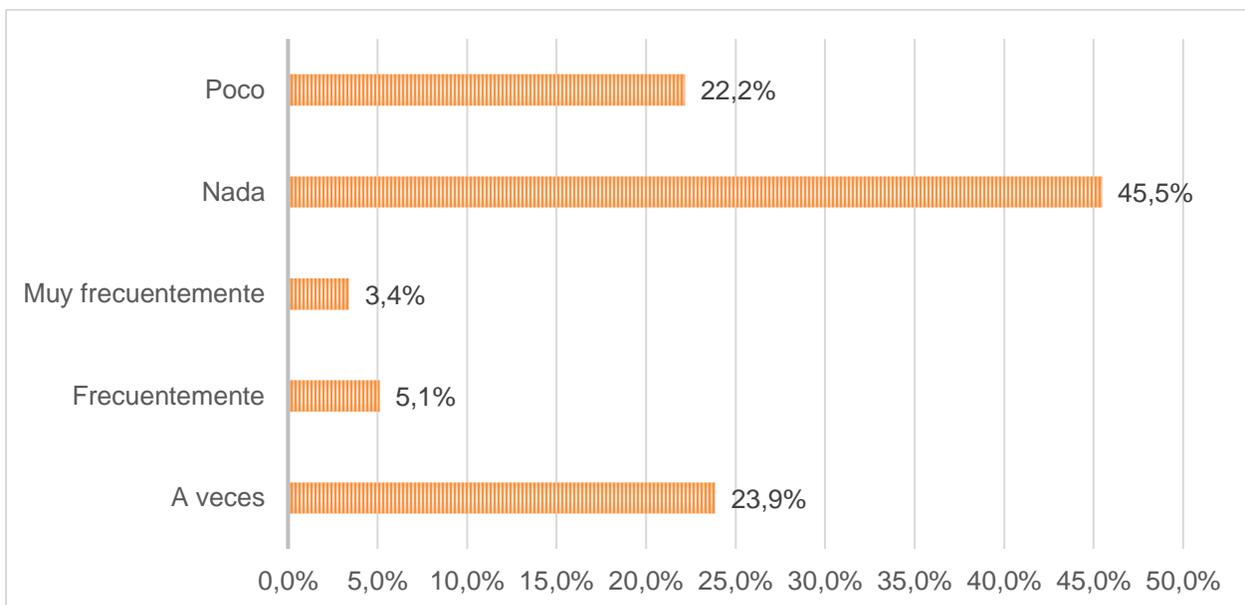
Bajo tal contexto, resulta imperioso que en la empresa EMAC – EP se busque la mediación de las funciones y cómo se llevan a cabo las actividades, en consideración de todos los puntos de vista de los trabajadores para que sientan que su voz es escuchada. Lo anterior permitiría disminuir los conflictos y mejorar la forma de realizar las actividades dentro de la empresa. A criterio de García (2010) la mediación a más de ser una herramienta jurídica contribuye a la parte social porque insta a la búsqueda de la paz a partir de la participación activa para tomar decisiones.

En este caso, se identifica que la mediación podría ser una herramienta fundamental para garantizar la participación de todos los empleados en la toma de decisiones que implica la forma en la que realizan las actividades y no sea una razón para que se desarrollen conflictos y a su vez sea una razón para que se genere un entorno laboral hostil.

5.1.3. Conflictos interpersonales

En el siguiente apartado se presentan los resultados en diferentes figuras que ilustran la percepción de los empleados de la empresa EMAC – EP en cuanto al ambiente laboral que se genera entre compañeros y con los supervisores.

Figura 12: Distribución de trabajadores, según atmósfera de trabajo hostil

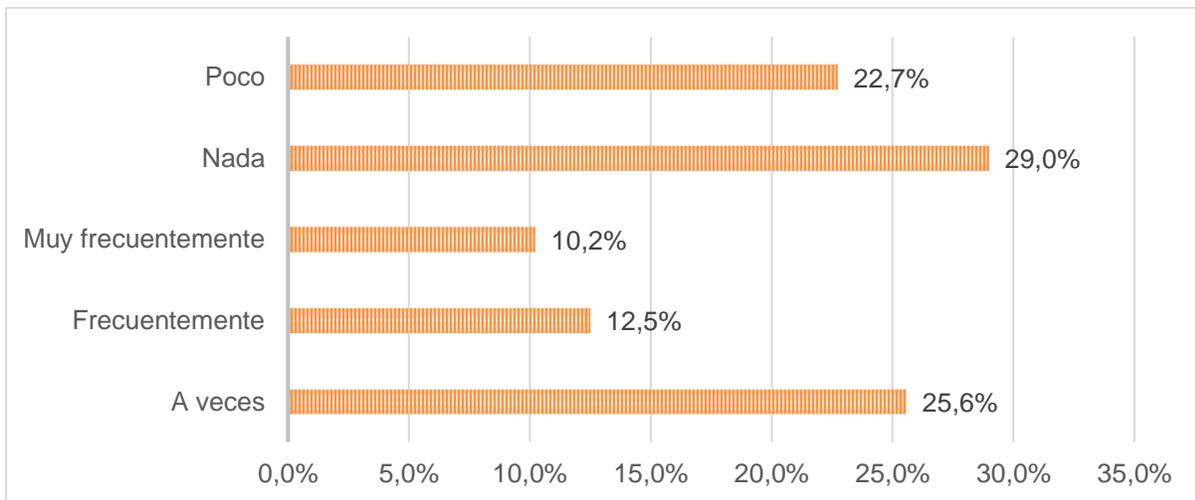


En la figura se muestra que el 45,5% de los empleados refieren que no perciben el entorno laboral en la empresa EMAC – EP como hostil, pero el 23,09% manifiesta que en ciertas ocasiones si se presentan conflictos que hace que el ambiente laboral no sea amigable, el 22,2% refiere que pocas veces, mientras que el 5,1% menciona que frecuentemente y el 3,4% sostiene que muy frecuentemente hay un ambiente de trabajo hostil. En este sentido, se identifica que más del 50%

de los empleados percibe el lugar de trabajo como hostil, lo que resulta preocupante a razón de que se adjudicaría a diferentes conflictos con las tareas que van más allá de la relación interpersonal entre compañeros.

En efecto, a decir de Paredes et al. (2021) los conflictos que surgen en el trabajo, trascienden a la forma en la que se relacionan, por tanto, es una causa para generar un entorno laboral toxico dependiendo de la forma en la que afronten el conflicto los empleados, a tal punto que la actitud con la que se afronte puede ser perjudicial para la empresa, por la falta de disposición y colaboración entre las partes relacionadas.

Figura 13: Distribución de trabajadores, según frecuencia de murmuraciones

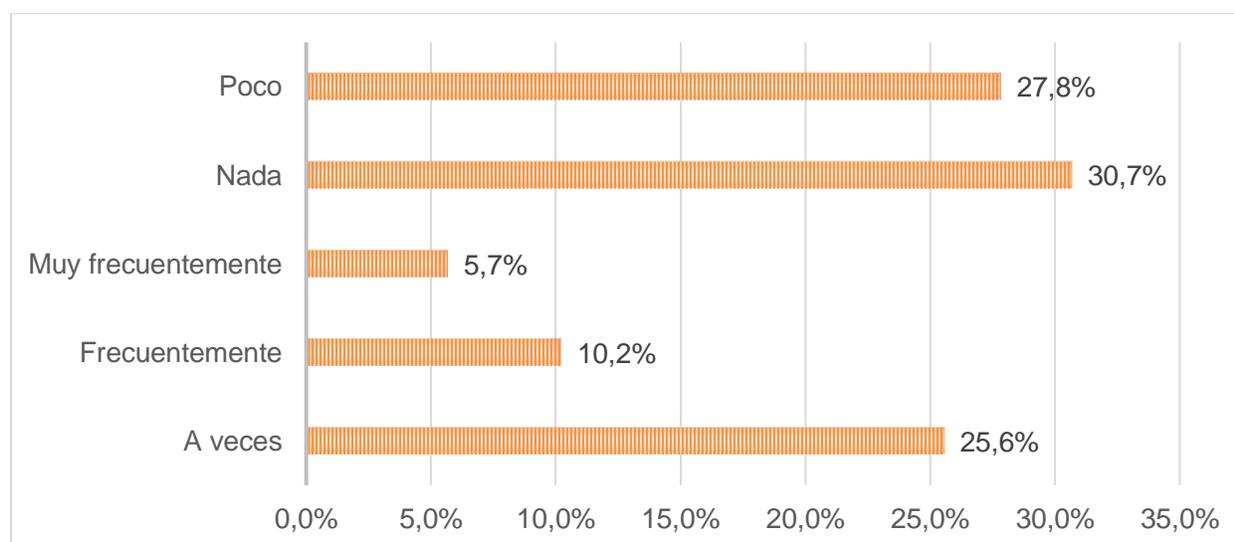


En la figura se evidencia que según el 29% de los empleados operativos de la empresa EMAC – EP en el ámbito laboral no se presentan murmuraciones. Por el contrario, se muestra que el 25,6% afirma que a veces se presentan, el 22,7% asume que pocas veces pasa, pero el 12,5% refiere que es frecuente y el 10,2% muy frecuente. El principal efecto de las murmuraciones en efecto son los conflictos que se presentan porque se convierten en chismes de pasillo y que buscan perjudicar a un empleado en específico.

En lo que respecta a la presencia de murmuraciones se evidencia el estudio de Moreno et al. (2020) quien realizó un estudio con el objetivo de identificar las funciones psicosociales y consecuencias positivas y negativas de las murmuraciones, para ello realizó un estudio de caso de 7 empleados a través de entrevistas semiestructuradas, encontró que representa una función social que cumple con transmitir la información que pueden fortalecer la amistad y entretener el grupo de trabajo. Entre los efectos positivos se evidencia la transmisión de la cultura organizacional, como aspecto negativo se identifica la generación de conflictos por malos entendidos y el malestar de las partes.

Si bien en el caso de los empleados de la EMAC – EP, faltaría realizar un análisis más profundo sobre el efecto que tienen las murmuraciones en las cuadrillas, pero al entrelazar con las preguntas anteriores, puede ser una causa del ambiente hostil que perciben los empleados, de tal manera que se deberían plantear acciones que *las murmuraciones no tengan un efecto negativo*.

Figura 14: Distribución de trabajadores, según sentimientos de hostilidad

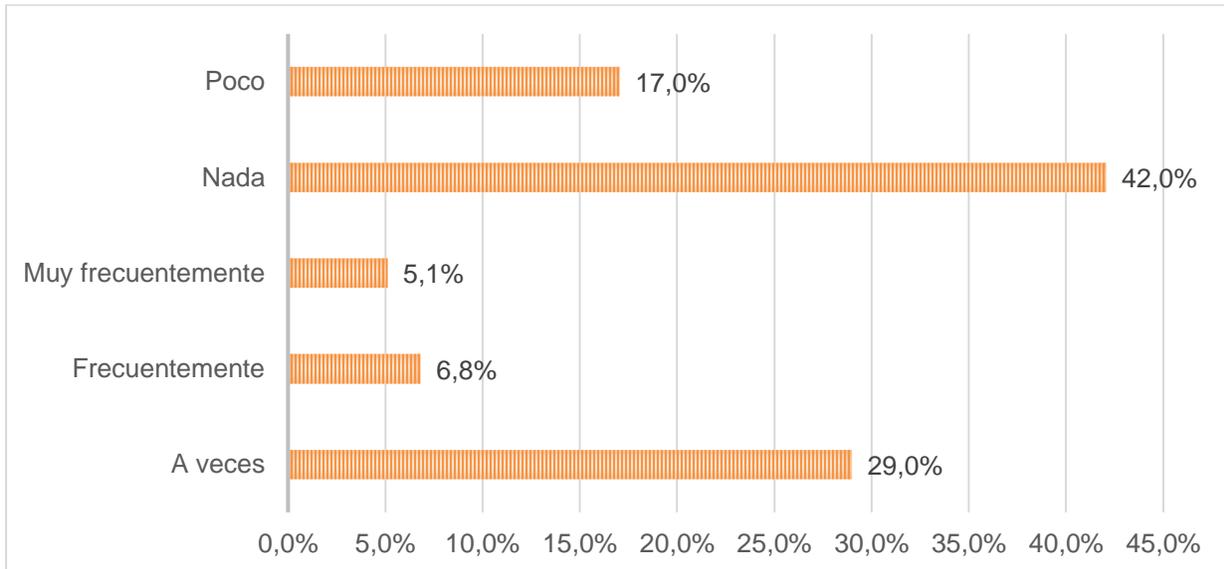


Se identifica que el 30,7% de los empleados no tienen sentimientos de hostilidades entre partes que han tenido un conflicto en el ámbito laboral, pero por el contrario el porcentaje restante afirma que poco (27,8%), a veces (25,6%), frecuentemente (10,2%) y muy frecuentemente (5,7%). Como se muestra en la figura la mayoría de los empleados percibe que la relación entre las partes que presentaron algún tipo de conflicto es hostil.

La continuidad de un ambiente hostil tras presentarse un conflicto se explica por la falta de abordaje que se dio al conflicto tal como lo menciona Villalobos y Pertuz (2019) al referir que si al presentarse un conflicto entre empleados no se buscó cambios en la cultura empresarial, la situación afectaría en gran medida el ambiente laboral a tal punto que la relación empeorara, incluso generando una división de trabajadores de acuerdo a la parte que apoyen, por tanto se debe instar a la superación del conflicto y evitar que la relación laboral no tenga un retorno.

En tal virtud, la superación de conflictos resulta fundamental al momento que se presenten, para evitar que con el tiempo se dañe la relación de trabajo entre empleados y en el grupo de trabajo, para ello se debería no solo instaurar mecanismos de prevención, también espacios que permitan resolver en conflicto por medio de la mediación, siendo indispensable la presencia de un trabajador social.

Figura 15: Distribución de trabajadores, según intento de perjudicar a los demás



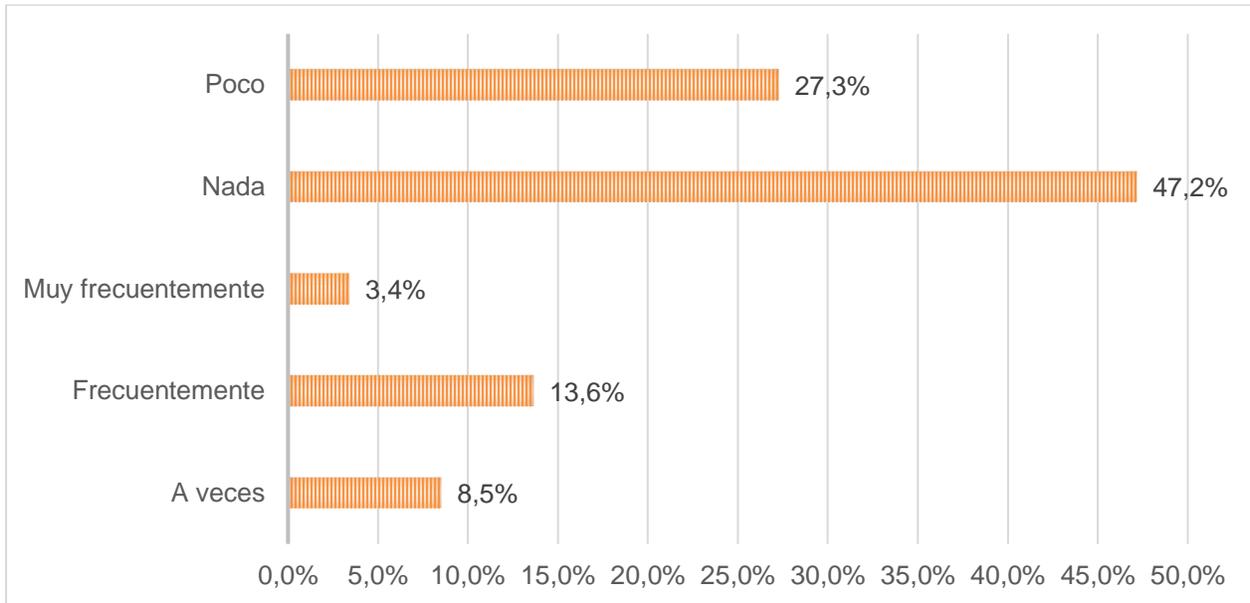
Al indagar a los empleados de la empresa EMAC – EP sobre si perciben que algunos empleados buscan perjudicar a los demás, el 42% refiere que no, pero el 29% menciona que a veces si existe este tipo de actitudes en ciertos empleados, el 17% sostiene que pocas veces. Mientras que el 6,8% refiere que frecuentemente y el 5,1% que muy frecuentemente. Con ello más del 50% de los empleados percibe que existen trabajadores que actúan de forma negativa y buscan perjudicar.

A criterio de Sánchez (2020) existen empleados que tienen una conducta desfavorable frente a sus compañeros, a pesar de que sean muy productivos al trabajar en su puesto de trabajo, como actitudes adversas a una buena convivencia hace una diferencia de género, al referir que las mujeres buscan dañar de forma psicológica a otra, mientras que los hombres son más competitivos y por lo general actúan por impulso.

En este caso, al considerar que más del 90% de la muestra son hombres, se puede intuir que los prejuicios se ajustan a la competitividad existente o existen amenazas para resolver el conflicto a través de violencia física, en todo caso, representa una falta de respeto a la integridad de los

compañeros, por lo tanto, se debe realizar una intervención inmediata en los valores y conducta de los empleados de la EMAC EP.

Figura 16: Distribución de trabajadores, percepción de clima de conspiración latente



En la figura 16 se muestra que el 47,2% de los empleados no percibe que el clima laboral sea de conspiración, pero el 27,3% afirma que pocas veces, el 13,6% refiere que frecuentemente, el 8,5% menciona que a veces y el 3,4% que muy frecuentemente. De tal manera que los resultados evidencian que más del 50% de los empleados perciben que existen acciones colectivas para perjudicar a ciertos empleados.

Al respecto, Solís y Moreira (2022) afirma que los conflictos por lo general se presentan entre dos personas, en el que se producen discusiones, agresiones verbales, murmuraciones, o inconvenientes en las funciones de trabajo, pero al no resolverse pasan a ser parte del grupo de trabajo que por la relación diaria se ven obligados a involucrarse en el conflicto y hacer bandos que perjudica de forma significativa al ambiente laboral.

En este sentido, se infiere que el ambiente laboral de la empresa EMAC-EP de los empleados de la parte operativa presentaron diferentes conflictos que han propiciado que más del 50% los empleados sean parte del conflicto y perciban que el ambiente es hostil, de tal manera que la satisfacción con el trabajo y la productividad no sería la más óptima.

6. CAPITULO V: Propuesta de intervención

6.1. Desarrollo de la Propuesta

En el siguiente apartado se presenta la propuesta de intervención para afrontar los diferentes conflictos que se lograron evidenciar en los empleados de la parte operativa de la empresa EMAC – EP, se parte desde el hecho de que los conflictos se presentan tanto a nivel de la realización de las tareas y en la relación interpersonal con los empleados. A partir de ello se identifica la siguiente ruta para establecer diferentes estrategias para abordar los problemas evidenciados:

Figura 17: Conflictos identificados en los empleados de la parte operativa de la empresa

EMAC - EP



En la figura se observa que los problemas a nivel de tareas se relacionan con los diferentes puntos de vista que a su vez se contraponen en cuanto a las tareas a realizar, así como desacuerdos por cómo se lleva a cabo las tareas y el contenido que tienen estas, a lo mencionado se suma el hecho de que no expresas estas diferencias. Por otra parte, en cuanto a los conflictos interpersonales se evidencia que los empleados perciben que el lugar de trabajo es hostil, se evidencia la existencia de murmuraciones y la hostilidad persistente entre las partes que tuvieron en algún momento conflictos, un aspecto preocupante es que perciben que entre empleados buscan perjudicarse o realizan conspiraciones para ello.

6.2. Objetivos de la propuesta de intervención

6.2.1. Objetivo General

Fomentar estrategias de prevención e intervención en la empresa EMAC-EP que contribuya a la solución de conflictos a nivel de tareas e interpersonales.

6.2.2. Objetivos específicos

- Socializar a las cuadrillas de la EMAC-EP en tema de valores y conductas, con base a una cultura de paz para la prevención de conflictos.
- Orientar a las cuadrillas de la EMAC EP sobre los de métodos alternos de solución de conflictos (MASC), enfocados en la mediación, como un proceso preventivo.
- Plantear un proceso de mediación que pueda ser ejecutado por el departamento de recursos humanos de la empresa EMAC-EP.

6.3. Matriz de la propuesta de intervención

Tabla 1: Caracterización de actividades para el cumplimiento del objetivo 1

Objetivos	Actividades	Recursos	Responsable	Temporalidad	Beneficiarios
Socializar a las cuadrillas de la EMAC-EP en tema de valores y conductas, con base a una cultura de paz para la prevención de conflictos.	Reuniones con los responsables de talento humano de la EMAC EP, para la planificación de las actividades a desarrollarse	-Recursos tecnológicos: computadora -Recursos humanos: Trabajador social y supervisor de los trabajadores	Trabajador social Talento humano	3 días	Cuadrillas de la EMAC EP Encargados de la parte operativa
	Presentación de las políticas internas para la convivencia en la EMAC EP	-Recursos humanos: trabajador social -Recursos tecnológicos: equipos audiovisuales para la presentación	Trabajador social Talento humano	3 días	Cuadrillas de la EMAC EP
	Socio educación mediante charlas informativas sobre valores y conductas con base a una cultura de paz.	-Recursos humanos: trabajador social -Recursos tecnológicos: equipos audiovisuales	Trabajador social Talento humano	3 meses	Cuadrillas de la EMAC EP

Tabla 2: Caracterización de actividades para el cumplimiento del objetivo 2

Objetivo	Actividades	Recursos	Responsable	Temporalidad	Beneficiarios
Orientar a las cuadrillas de la EMAC EP sobre los de métodos alternos de solución de conflictos (MASC), enfocados en la mediación, como un proceso preventivo.	Diseñar talleres participativos donde los miembros de las cuadrillas puedan conocer sobre los métodos alternos de solución de conflictos	-Recursos físicos: mobiliario -Recursos humanos: trabajador social -Recursos tecnológicos: equipos audiovisuales.	Trabajador social	1 mes	Cuadrillas de la EMAC EP
	Generar espacios informativos donde se brinde material de apoyo sobre los métodos alternos de solución de conflictos. (pizarra informativa, infografía, trípticos, etc.).	-Recursos tecnológicos: computador -Recursos materiales: cartulinas e implementos de oficina	Trabajador social	1 vez al mes	Cuadrillas de la EMAC EP
	Realizar evaluaciones para medir el impacto de la información brindada a las cuadrillas sobre los MASC	-Recursos físicos: mobiliario -Recursos humanos: trabajador social -Recursos tecnológicos: equipos audiovisuales	Trabajador social	1 vez al mes	Cuadrillas de la EMAC EP

Objetivo 3: Establecer una guía de intervención, sobre el proceso de mediación desde su preparación hasta la resolución de un conflicto.

El proceso de mediación en la EMAC-EP es una herramienta fundamental para la resolución pacífica de conflictos, considerando que a la mediación como un método alternativo en el cual un tercero imparcial, el mediador, facilita la comunicación y el diálogo entre los colaboradores que se encuentren en disputa con el objetivo de ayudarles a alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable.

El proceso de mediación se rige por el departamento de talento humano de la EMAC-EP, el mismo que se encargará de proporcionar el espacio adecuado para llevar a cabo las sesiones de mediación con un ambiente favorable para que las partes involucradas en el conflicto puedan expresar sus preocupaciones, discutir sus diferencias y trabajar juntas para encontrar soluciones mutuamente aceptables. Ya que, al ser responsable de la gestión del personal y las relaciones laborales en la entidad, tiene un papel fundamental en la promoción de un clima laboral saludable y la resolución de conflictos de manera efectiva.

Cuando se trata de conflictos relacionados con la realización de tareas, la mediación en la EMAC se enfoca en identificar las diferencias, los desacuerdos o los obstáculos que impiden el cumplimiento de las responsabilidades laborales, facilitando el diálogo entre las partes involucradas, ayudándoles a comprender las perspectivas y necesidades de cada uno.

Por otro lado, cuando se trata de conflictos en las relaciones interpersonales entre los empleados, la mediación en la EMAC se centra en la gestión y la mejora de las dinámicas y la comunicación entre las partes fomentando la expresión de sentimientos y preocupaciones, promoviendo un ambiente de respeto y escucha activa a través de técnicas de mediación basado en el respeto mutuo y la colaboración.

Aspectos generales del proceso

La persona a cargo de desempeñar el rol de mediador/a en el proceso de Mediación de la EMAC-EP debe cumplir con una serie de características y requisitos para garantizar un desempeño efectivo y profesional en su labor de mediación, descritos a continuación:

- ✓ Formación académica: el mediador/a debe contar con un título de tercer nivel legalmente reconocido y registrado en el país en las ramas académicas afines a las funciones propias de su cargo.
- ✓ Experiencia en métodos alternativos de solución de conflictos: es necesario que el mediador/a cuente con experiencia previa como mínimo un año en métodos alternativos de solución de conflictos, lo cual debe ser acreditado en su hoja de vida.
- ✓ Actitud: el mediador/a debe tener una actitud proactiva y comprometida con la promoción y el uso de la mediación como un procedimiento alternativo de solución de conflictos.
- ✓ Imparcialidad: el mediador/a cuenta con la capacidad para facilitar el diálogo y ayudar a las partes a encontrar soluciones mutuamente aceptables, considerando que la mediación se basa en la voluntariedad de las partes involucradas.
- ✓ Conocimiento del contexto de la EMAC-EP: el mediador/a debe estar familiarizado/a con la historia, las funciones y las actividades de la EMAC-EP, para comprender la importancia de los servicios que ofrece la empresa y su compromiso con la satisfacción de las necesidades de los colaboradores.

En el proceso de mediación de la EMAC-EP, la legitimación de las partes es un elemento fundamental para garantizar un espacio equitativo y respetuoso donde puedan abordarse los conflictos detectados. Por ello, se dirige a los colaboradores o empleados que presenten dos tipos de conflictos: a nivel de la realización de las tareas y los conflictos relacionados con la relación interpersonal entre los empleados, los cuales están vinculados con las condiciones laborales.

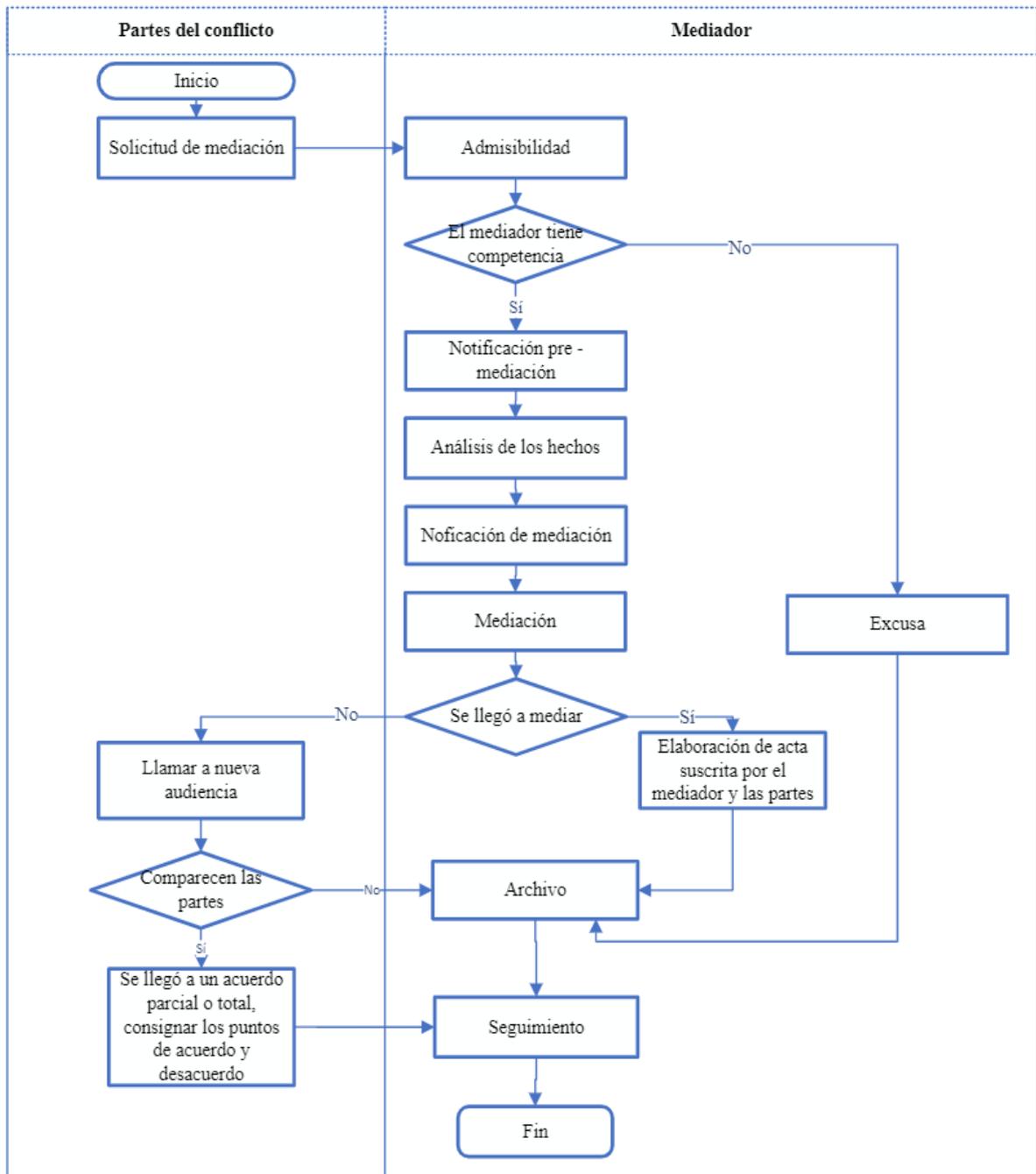
En aras de garantizar un entorno propicio para la resolución de conflictos, la EMAC-EP establece medidas rigurosas en cuanto a la confidencialidad de las audiencias de mediación:

- a) Todas las interacciones entre el mediador/a y las partes involucradas se llevarán a cabo de manera privada y confidencial. En caso de la presencia de terceras personas, se contará con la aprobación expresa de las partes y del mediador, asegurando así un espacio íntimo donde se pueda promover el diálogo y la búsqueda de acuerdos.
- b) El proceso de mediación se sujeta a la voluntariedad de las partes involucradas, lo que significa que todos los participantes deben estar dispuestos a participar de manera activa en el proceso.
- c) Las partes interesadas presentarán de forma directa la solicitud de mediación en el espacio correspondiente bajo confidencialidad sin temor a represalias.
- d) Se podrán celebrar reuniones individuales con cada parte, siempre y cuando se informe previamente y se notifique a la contraparte, considerando que las reuniones de tipo son confidenciales para facilitar la exploración de intereses y necesidades de las partes involucradas.
- e) Todas las discusiones y exposiciones realizadas durante la mediación se mantendrán en estricta confidencialidad, siendo invalidadas como prueba en otros procesos legales fomentando un ambiente de confianza y respeto en el proceso de mediación de la EMAC-EP.

Proceso de mediación en el caso de conflictos

En el siguiente apartado se presenta el proceso de mediación en el caso de que se presenten conflictos en los empleados de la parte operativa de la empresa EMAC EP. Para ello se realizó un diagrama de flujo con base al proceso de mediación que se sigue en el Centro de Mediación de la Universidad de Cuenca, por consiguiente, se describe:

Figura 18: Diagrama de flujo de la propuesta del proceso de mediación



Nota: Adaptado de Consejo Universitario de la Universidad de Cuenca (2018)

El inicio del proceso de mediación comienza con la presentación de una solicitud por escrito ante el departamento de talento humano de la EMAC-EP. La solicitud debe contener la siguiente información:

- Información de contacto con la identificación completa de las partes involucradas, incluyendo el área de trabajo, número de teléfono, correo electrónico requerido para futuras notificaciones.
- Información sobre el tipo de conflicto con una breve descripción que determine la naturaleza del conflicto en cuestión.
- La solicitud de mediación contendrá la firma de las personas solicitantes. En caso de que la petición esté incompleta, el responsable del proceso de Mediación requerirá aclaraciones adicionales, otorgando un plazo de seis días hábiles para que se realicen las correcciones necesarias.

Estos requisitos aseguran que se cuente con la información necesaria para iniciar el proceso de mediación y facilitar una comunicación efectiva entre las partes involucradas (ver anexo B).

El paso del proceso corresponde a la admisibilidad de la solicitud de mediación presentada, así, en un plazo máximo de tres días hábiles a partir de su recepción, la persona a cargo o responsable del proceso de admisión abrirá el expediente y procederá a determinar si la solicitud cumple con los lineamientos en el formato de solicitud y si el conflicto corresponde a conflictos a nivel de la realización de las tareas o conflictos en la relación interpersonal con los empleados relacionados con el entorno laboral, caso contrario el mediador identificara que no es parte de la competencia, podrá excusarse con una justificación pertinente y se tendría que notificar a las partes. En la admisibilidad se deberá considerar lo siguiente:

- ✓ El proceso de evaluación garantizará que las solicitudes sean tratadas de manera adecuada y se inicie el proceso de mediación de forma eficaz.
- ✓ En caso de que la solicitud sea declarada admisible, se designará la hora y fecha para llevar a cabo el proceso de mediación, con la respectiva notificación las partes involucradas.

- ✓ Por otro lado, si la solicitud es declarada inadmisibles, se procederá al archivo de la solicitud y se notificará a las partes correspondientes.

Una vez cumplidas las fases anteriores, se da paso a la notificación a la premediación a las partes involucradas mediante una comunicación oficial que será enviada a sus domicilios o direcciones indicadas en la solicitud. En esta comunicación se detalla el lugar, día y hora establecidos para la pre mediación bajo circunstancias que sea convenientes y propicias para las partes involucradas, con un plazo no mayor a cinco días hábiles.

- En la EMAC-EP, el mediador/a responsable utilizará su criterio para llevar a cabo la fase de pre mediación, la cual tiene como objetivo crear las condiciones adecuadas que faciliten el acceso al proceso de mediación. Durante esta etapa se consideran los siguientes aspectos:
 - El mediador/a se reunirá con las partes de manera individual o conjunta, y les proporcionará una explicación detallada del proceso que se seguirá.
 - Se solicitará el consentimiento de ambas partes para participar voluntariamente en la mediación.
 - Durante estas conversaciones iniciales, se establecerá un ambiente de confianza y se promoverá la comprensión de los beneficios y el enfoque colaborativo de la mediación como método de resolución de conflictos.

Una vez que se realizó un análisis por separado de las partes en la pre mediación, el mediador analiza los hechos en observancia de los principios de reserva, imparcialidad, equidad y justicia, lo anterior con el objetivo de proponer posibles puntos de conciliación. En este punto, es importante llamar a la mediación de las partes, donde se presentarán las propuestas del mediador, donde existen dos posibilidades: 1) las partes aceptan de forma parcial o total la mediación, 2) las partes no aceptan la mediación.

En el primer caso el mediador debe elaborar el acta, donde se debe expresar de forma clara y precisa las obligaciones que se confieran a las partes, el tiempo que se establecerá para el

cumplimiento; en el caso de que la mediación fue parcial, se debe incluir en el acta los puntos en los que se encuentran en desacuerdo. Por consiguiente, se archivará la solicitud, las notificaciones y el acta de mediación. Lo anterior para dar seguimiento al cumplimiento de lo pactado.

En el segundo caso, en el que las partes no llegaron a ninguna mediación, se llamará a una nueva audiencia de mediación, donde se presentarán nuevas posibles soluciones y en el caso de que las partes comparecen y llegan a un acuerdo total o parcial, se debe realizar el acta de mediación, archivar y dar seguimiento; caso contrario se archivará el proceso y se dará seguimiento en conjunto con recursos humanos, para tomar las decisiones pertinentes.

Conclusiones

Una vez concluida la presente investigación que tuvo como objetivo identificar los conflictos internos de los trabajadores de la parte operativa de la EMAC-EP y proponer la mediación como posible vía de solución, he llegado a las siguientes conclusiones: En lo referente al análisis sociodemográfico del personal operativo de la empresa EMAC – EP se identificó que más del 90% son hombres y más del 60% son casados, dos aspectos que podrían influir para la presencia de posibles conflictos en la empresa.

Los conflictos que se identificaron en la población fueron a nivel de tareas por la presencia de desacuerdos entre los empleados en cuanto a cómo realizar las tareas, el contenido que tienen y los diferentes puntos de vista por el contenido de estas. Por otra parte, se evidenciaron conflictos interpersonales que los empleados perciben que el lugar de trabajo es hostil, se evidencia la existencia de murmuraciones y la hostilidad persistente entre las partes que tuvieron en algún momento conflictos, un aspecto preocupante es que perciben que entre empleados buscan perjudicarse o realizan conspiraciones para ello.

Con respecto a la presente propuesta formulada con objetivo principal desarrollar un plan de intervención en la empresa EMAC - EP que promueva la solución de conflictos en el ámbito de tareas, así como los conflictos personales de manera constructiva y positiva mediante el uso de la mediación. Por lo cual se plantearon tres objetivos, donde se ha tratado que los dos primeros sean enfocados al tema de la prevención mediante el uso del tema cultura de paz y la socialización de los métodos alternativos de solución de conflictos, para luego de ello poder proceder con el tema de la mediación como último recursos en cuanto a la solución de conflictos y donde este se pueda desempeñar en pro de mejorar las relaciones entre los empleados de la de la parte operativa y que exista el cambio deseado en el entorno laboral.

Referencias

- Abarca, Y., Espinoza, T., Llerenan, S., & Berrios, N. (2020). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Enfermería Global*, 19(57). <https://doi.org/https://dx.doi.org/eglobal.19.1.364491>
- Álava, L., Rodríguez, L., & Parraga, G. (2017). El perfil profesional de los trabajadores sociales del siglo XXI. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://utm.edu.ec/investigacion/phocadownload/publicaciones/Publicaciones-Regionales/2017/FCHS/2017.FCHS.%20EL%20PERFIL%20DE%20LOS%20TRABAJADORES%20SOCIALES%20DEL%20SIGLO%20XXI.pdf>
- Arboleda, A. (2017). Conciliación, mediación y emociones: una mirada para la solución de los conflictos de familia. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 81-96. <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v17n33/1657-8953-ccso-17-33-00081.pdf>
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., Cruz, F., & Sangerman, D. (septiembre-noviembre de 2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8(7). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342017000701603#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20es%20aquella,y%20las%20entrevistas%20no%20estructuradas.
- Camacho, A., & Mayorga, D. (2017). Riesgos laborales psicosociales perspectiva organizacional, jurídica y social. *Revista Prolegómenos - Derechos y Valores*, 159-172. <http://www.scielo.org.co/pdf/prole/v20n40/v20n40a11.pdf>
- Camacho, A., & Mayorga, D. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, 20(40), 159-172. <https://www.redalyc.org/pdf/876/87652654011.pdf>

- Carrión, M., & Hernández, T. (2018). Factores psicosociales y desgaste psíquico en ámbito laboral. *Revista Salud Uninorte*, 34(3), 705-714.
<https://www.redalyc.org/journal/817/81759607018/81759607018.pdf>
- Castaño, C. (2019). El ejercicio profesional del trabajo social con organizaciones de derechos humanos: posibilidades, retos y oportunidades. *Revista Eleuthera*, 168-191.
<https://doi.org/10.17151/eleu.2019.21.10>.
- Contreras, E. (2020). La importancia del trabajo social en la gestión pública. *Revista Institucional del Centro Latinoamericano de Trabajo Social*. <https://www.celats.org/20-publicaciones/nueva-accion-critica-8/256-la-importancia-del-trabajo-social-en-la-gestion-publica>
- Correa, M., Corena, A., Chavarriaga, C., García, K., & Usme, S. (2018). Funciones de los trabajadores sociales del área de la salud en los hospitales. *Revista Eleuthera* (20).
<https://doi.org/10.17151/eleu.2019.20.11>.
- Ferro, J. (2021). *Cursos monográficos de Inteligencia Emocional aplicada a la esfera personal y laboral*.
<https://books.google.com.ec/books?id=hGnKDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Frías, S. (2020). Tensiones y conflictos entre roles y responsabilidades en distintas esferas de la vida. El caso de una institución de la administración pública federal mexicana. *Revista interdisciplinaria de estudios de género de El Colegio de México*, 6(e390).
<https://doi.org/10.24201/reg.v6i0.390>
- Fuquen, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, 265-278. <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>
- García, L. (2010). La mediación a través de sus principios. Reflexiones a la luz del anteproyecto de ley de mediación en asuntos civiles y mercantiles. *Revista general de*

legislación y jurisprudencia (4), 717-756.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3412702>

Gonnet, J. (2018). Orden social y conflicto en la teoría de los sistemas de Niklas Luhmann.

Cinta de moebio (61), 110-122. <https://doi.org/https://doi.org/10.4067/S0717-554X2018000100110>

Herrera, L. (2018). Mediación como alternativa en la solución de conflictos en las empresas

familiares. *Revista de la facultad de derecho*.

<http://www.scielo.edu.uy/pdf/rfd/n45/2301-0665-rfd-45-185.pdf>

Honores, J. (2017). Conflicto y desempeño laboral de los trabajadores del área de Logística

del Hospital Essalud III Chimbote - 2017". Chimbote: Universidad César Vallejo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12105/honores_mj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Iglesias, E., & Ortuño, E. (2017). Trabajo social y mediación para la convivencia y el bienestar.

Cuadernos de Trabajo Social, 381-392.

Illera, M. (2017). Las formas alternativas de resolución de conflictos: un análisis desde el

ámbito de las relaciones sociales y de los principios de la administración de justicia en

Colombia. [Tesis doctoral, Instituto de Resolución de Conflictos].

<https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/17860/TESIS%20Illera%20Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Illera, M. (2018). Las formas alternativas de resolución de conflictos un análisis desde el

ámbito de las relaciones sociales y de la administración de justicia. [Tesis doctoral.

Universidad de Castilla-La Mancha].

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=150041>

Jiménez, B. (2020). Mediación y trabajo social: dos conceptos que van de la mano. *Trabajo*

social hoy, 27-38. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12960/TSH.2020.0002>

Lima, A. (2013). *El trabajo social ante los escenarios del tercer milenio. Retos e institucionales.*

https://books.google.com.ec/books?id=gICrBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+trabajador+social&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjW0_DL7NH9AhXnSzABHd_qAjAQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=el%20trabajador%20social&f=false

Los mecanismos alternativos de solución de controversias como derecho humano. (2014). *Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales*, 17, 81-95.
<https://www.redalyc.org/pdf/3221/322132552006.pdf>

Martín, E. (2015). *Gestión de conflictos y procesos de mediación.* CADI.
<https://books.google.com.ec/books?id=8VEpEAAAQBAJ&pg=PT120&dq=mediaci%C3%B3n+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjk-J6K6NH9AhW1tDEKHUzsCn4Q6wF6BAgGEAE#v=onepage&q=mediaci%C3%B3n%20laboral&f=false>

Mendoza, M., & Calderón, J. (2018). Validación del Cuestionario de Conflicto Interpersonal en el Trabajo (CIT) en empleados mexicanos. *RIDE*.
<https://www.revistamexicanadeinvestigacionenpsicologia.com/index.php/RMIP/article/view/319/197#toc>

MIES. (2018). *Guía para la solución de conflictos.* Quito: Ministerio de Inclusión Económica y Social.
https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/borrador_de_guia_para_solucion_de_conflictos0950374001540215605.pdf

Moreno, S., Vásquez, A., Gañán, A., & Orejuela, J. (2020). Funciones psicosociales y consecuencias del chisme en las organizaciones: el caso de un grupo de trabajadores del área de mercadeo en una empresa de servicios. *Pensando Psicología*, 16(2), 1-27. <https://doi.org/https://doi.org/10.16925/2382-3984.2020.02.02>

- Munévar, C., González, L., & Londoño, A. (2017). Conflictos socioambientales: entre la legitimidad normativa y las legitimidades sociales. Caso Mina La Colosa, Cajamarca. *Revista Luna Azul*, 165-176. <https://www.redalyc.org/pdf/3217/321750362010.pdf>
- Munné, M., & Mac-Cragh, P. (2006). *Los 10 principios de la cultura de mediación*. <https://books.google.com.ec/books?id=cK9ZxOOPQIIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Munuera, M. (2013). Trabajo social en la historia de la resolución de conflictos y la mediación. *Servicios sociales y política social*, 25-36.
- Narváez, M. (2021). La mediación y su impacto en época de coronavirus, caso Ecuador. *Polo del conocimiento*, 922-940.
- Pardo, V. (2021). *Aspectos fundamentales de la mediación civil y mercantil*. Aranzadi. <https://books.google.com.ec/books?id=0YFYEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Mediaci%C3%B3n+civil+y+mercantil&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj4-g69H9AhWDkiQIHcuxAikQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=Mediaci%C3%B3n%20civil%20y%20mercantil&f=false>
- Paredes, M., Hernández, H., Malaver, C., & Chung, A. (2021). Percepción del servicio del colaborador interno y actitudes hacia el conflicto organizacional en instituciones del sector público de Lima Metropolitana. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 15(30). <https://doi.org/https://doi.org/10.31908/19098367.1704>
- Pegalajar, M. (2018). Análisis del estilo de gestión del conflicto interpersonal en estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación*, 77(2), 9-30. ISSN: 1022-6508
- 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*, 109-131. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46139401006.pdf>

- Pérez, L. (2017). Los medios de solución extrajudicial de conflictos laborales en el sector público: problemática. *Temas laborales*, 400-444.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6390102>
- Raya, E., & Caparrós, N. (2014). Trabajo social en las relaciones laborales y la empresa: vías para el emprendimiento. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-TrabajoSocialEnLasRelacionesLaboralesYLaEmpresa-4703443.pdf>
- Rialdo, S. (2010). Técnicas de mediación. Reflexiones sobre su aplicación. *Aposta* (47).
<https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950243005.pdf>
- Rodríguez, C. (2013). El trabajo social y la mediación: bases para la incorporación de la actuación mediadora en el código deontológico de los trabajadores sociales. *Servicios Sociales y Política Social*, 83-105.
- Sánchez, M. (2020). El mobbing entre congéneres en las instituciones educativas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20).
<https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.589>
- Santana, M. (2018). Comportamiento organizacional para el manejo de conflictos laborales en instituciones de salud pública en la ciudad de Ambato. Ambato: Universidad técnica de Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28300/1/38%20GTH.pdf>
- Sarmiento, J. (2017). *Teoría Social y Trabajo Social aportes de los clásicos al estudio de la cuestión social*. Argentina: Universidad Nacional de la Plata.
- Solís, M., & Moreira, J. (2022). Intervención del trabajador social en conflictos laborales en empresa de producción atunera, Año 2021. *Revista Científica y Arbitrada de Ciencias Sociales y Trabajo Social "Tejedora"*, 5(10).

Torres, I., & Hernández, A. (2019). Derecho al trabajo y la estabilidad laboral de mujeres víctimas del conflicto armado en Colombia, Sincelejo. Barranquilla: Universidad de la Costa.

Vallejo, G., & Belloso, N. (2019). *La meditación familiar en el sistema jurídico español*. Reus Editorial.

<https://books.google.com.ec/books?id=xjajDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Villalobos, M., & Pertuz, F. (2019). Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de Santa Marta Colombia. *Sapientiae: Revista de Ciencias Socias, Humanas e Engenharias*, 5(1), 31-57.
<https://www.redalyc.org/journal/5727/572761149002/html/>

Villanueva, A. (2018). La constitucionalización de la mediación: el caso de Ecuador. *Derecho y Ciencias Sociales*, 88-97.

Anexos

Anexo A. Encuesta a los empleados de la parte operativa de la Unidad de Aseo de la EMAC-EP

Datos sociodemográficos

1. Sexo:

Masculino...

Femenino...

2. Edad:

3. Estado civil:

Soltero ...

Casado...

Divorciado ...

Viudo...

Marque con una x en el casillero que corresponda cada ítem.

Ítem	N ada	P oco	A veces	Frecuent emente	Muy frecuentemente
Conflicto de tareas					
1. ¿Se dan puntos de vista contrapuestos sobre las tareas a realizar?					

2. ¿Se dan desacuerdos sobre el modo de llevar a cabo las tareas?					
3. ¿Se expresan las diferencias sobre las tareas?					
4. ¿Difieren nuestros puntos de vista sobre el contenido de las tareas?					
Conflicto interpersonal					
5. ¿La atmósfera de trabajo es hostil?					
6. ¿Las murmuraciones son frecuentes?					
7. ¿Se dan sentimientos de hostilidad entre las partes?					
8. ¿Algunas personas intentan perjudicar a los demás?					
9 ¿Se percibe un clima de conspiración latente?					

Anexo B. Formato de solicitud de mediación en la EMAC-EP

Solicitud de mediación en la EMAC-EP

Nombre del solicitante: _____

Cargo/Área: _____

Estado civil: _____

Teléfono de contacto: _____

Correo electrónico: _____

Tipo de conflicto:

- Conflictos a nivel de la realización de las tareas: _____
- Conflictos en la relación interpersonal con los empleados: _____

Breve descripción del conflicto:

¿Cuáles son las partes involucradas en el conflicto? (Mencionar nombres y cargos si es aplicable)

¿Cuál es el impacto del conflicto en el entorno laboral?

¿Cuáles son sus expectativas o metas al solicitar la mediación?

Firma del solicitante: _____

C.I: _____

Fecha de solicitud: _____

Por favor, complete esta ficha y entréguela al Departamento de Talento Humano de la EMAC-EP. La solicitud será revisada y se tomarán las medidas necesarias para iniciar el proceso de mediación. Tenga en cuenta que toda la información proporcionada será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines de mediación.