



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE DERECHO**

Estudio de las técnicas especializadas de mediación empresarial en la  
resolución de problemas internos de las empresas capitalistas.

**Trabajo de Titulación para optar al título de Abogada**

**Autora:**

Vanessa Estefanía Cevallos Barreno

**Tutor:**

Wilson Leonardo Rojas Buenaño

**Riobamba, Ecuador. 2024**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Yo, Vanessa Estefanía Cevallos Barreno, con cédula de ciudadanía 1751508845, autora del trabajo de investigación titulado: “Estudio de las técnicas especializadas de mediación empresarial en la resolución de problemas internos de las empresas capitalistas.”, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mí exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor (a) de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, a los 08 días del mes de enero de 2024.



---

Vanessa Estefanía Cevallos Barreno

C.I: 1751508845

## DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

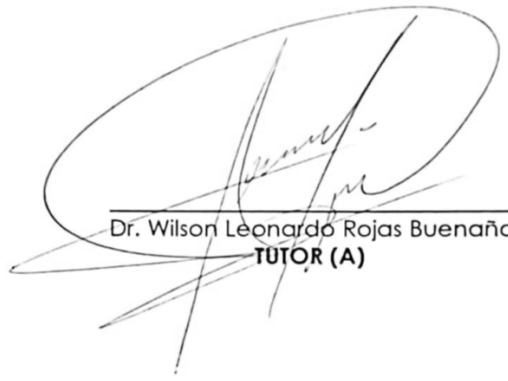


Dirección  
Académica  
VICERRECTORADO ACADÉMICO



### ACTA FAVORABLE - INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En la Ciudad de Riobamba, a los 25 días del mes de enero de 2024, luego de haber revisado el Informe Final del Trabajo de Investigación presentado por la estudiante Vanessa Estefanía Cevallos Barreno con CC: 1751508845 de la carrera de Derecho y dando cumplimiento a los criterios metodológicos exigidos, se emite el **ACTA FAVORABLE DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN** titulado "Estudio de las técnicas especializadas de mediación empresarial en la resolución de problemas Internos de las empresas capitalistas.", por lo tanto se autoriza la presentación del mismo para los trámites pertinentes.



Dr. Wilson Leonardo Rojas Buenaño  
**TUTOR (A)**

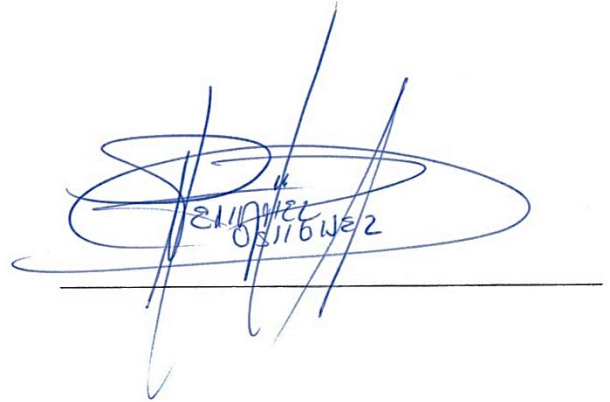
## DICTAMEN FAVORABLE DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Quienes suscribimos, catedráticos designados Miembros del Tribunal de Grado del trabajo de investigación "Estudio de las técnicas especializadas de mediación empresarial en la resolución de problemas internos de empresas capitalistas" presentado por Vanessa Estefanía Cevallos Barreno, con cédula de identidad número 1751508845, emitimos el DICTAMEN FAVORABLE, conducente a la APROBACIÓN de la titulación. Certificamos haber revisado y evaluado el trabajo de investigación y cumplida la sustentación por parte de su autor, no teniendo más nada que observar

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba a los 24 días del mes abril del 2024.

Fernando Peñafiel, Dr.

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'FERNANDO PEÑAFIEL', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat illegible due to the cursive nature of the writing.

Ana Machado, Mgs.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ana Machado', is written over a horizontal line. The signature is cursive and clearly legible.

Tanya Martínez, Abg.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE GRADO**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Tanya Martínez', is written over a horizontal line. The signature is cursive and clearly legible.



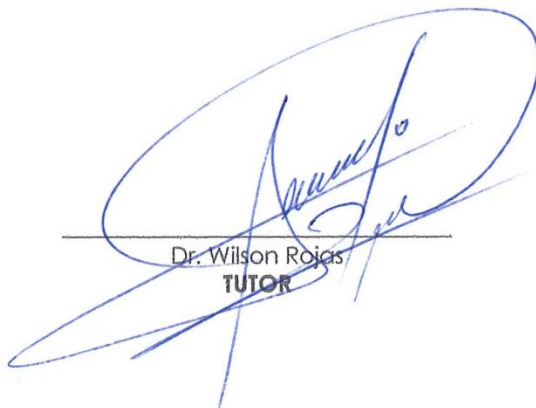
Dirección  
Académica  
VICERRECTORADO ACADÉMICO



# CERTIFICACIÓN

Que, Vanessa Estefanía Cevallos Barreno con CC: 1751508845, estudiante de la Carrera de Derecho, Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas; ha trabajado bajo mi tutoría el trabajo de investigación titulado "**Estudio de las técnicas especializadas de mediación empresarial en la resolución de problemas internos de las empresas capitalistas**", cumple con el 10 %, de acuerdo al reporte del sistema Anti plagio **TURNITIN**, porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional, por consiguiente autorizo continuar con el proceso.

Riobamba, 07 de marzo de 2024.



Dr. Wilson Rojas  
TUTOR

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de investigación.

A mis padres Patricia y Guillermo, por toda su dedicación y apoyo en mi carrera estudiantil.

A mis hermanos Adrián y Javier, por ser mi compañía e inspiración en todo este proceso.

A mis abuelitos Mami Anita y César, quienes desde el cielo han bendecido mi camino.

A mi prima Daniela por ser mi cómplice en la vida.

Al resto de mi familia y amigas por apoyarme en todo momento y continuar acompañando mi camino.

*Vanessa Estefanía Cevallos Barreno.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios, por guiar y bendecir mi camino

A mis papás, por todas sus enseñanzas y apoyarme,  
ser las guías en mi camino

A mis hermanos por su compañía y ejemplo de perseverancia  
en seguir mis sueños y aspiraciones.

A la Universidad Nacional de Chimborazo, a la carrera de Derecho y a mis docentes, y  
tutor de este proyecto por brindarme todo su conocimiento para formarme como una  
profesional con valores.

*Vanessa Estefania Cevallos Barreno*

## ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	
CERTIFICADO FAVORABLE DEL DOCENTE TUTOR.....	
DICTAMEN FAVORABLE DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL.....	
CERTIFICADO ANTIPLAGIO.....	
DEDICATORIA .....	
AGRADECIMIENTO .....	
RESUMEN.....	
ABSTRACT.....	
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2. Justificación. ....</b>	<b>17</b>
<b>1.3. Objetivos .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.1. Objetivo General .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.2. Objetivos Específicos .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>20</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Estado del arte. ....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Aspectos teóricos.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1. UNIDAD I: EMPRESAS CAPITALISTAS.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1.1. Ley de compañías.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1.2. Tipos de empresas.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1.3. Conformación de empresas. ....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.2. UNIDAD II: LOS CONFLICTOS EMPRESARIALES .....</b>	<b>32</b>



2.2.2.1. El conflicto en las empresas.....	32
2.2.2.2. Estatuto Interno.....	35
2.2.2.4. Resolución de conflictos internos empresariales.....	40
2.2.3. UNIDAD III: MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....	43
2.2.3.1. Métodos alternativos de solución de conflictos.....	43
2.2.3.2. La mediación.....	46
2.2.3.3. La mediación empresarial.....	50
2.2.3.4. Las técnicas especializadas de mediación empresarial.....	52
CAPÍTULO III.....	21
METODOLOGÍA .....	55
3.1. Unidad de análisis.....	55
3.3. Enfoque de la investigación.....	55
3.4. Tipo de investigación.....	55
3.5. Diseño de la investigación.....	56
3.6. Población de estudio.....	56
3.7. Tamaño de muestra.....	56
3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	57
3.9. Técnicas de análisis e interpretación de la información.....	57
3.10. Comprobación de hipótesis.....	57
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	58
4.1. Resultados.....	58
4.1.2. Encuestas aplicadas empresas capitalistas de la ciudad de Riobamba, abogados en libre ejercicio y mediadores particulares.....	58
4.2. Discusión.....	68
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70

<b>5.1. Conclusiones.</b> .....	<b>70</b>
<b>5.2. Recomendaciones</b> .....	<b>71</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>72</b>
<b>ANEXO.</b> .....	<b>74</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Compañías personalistas.....	24
<b>Tabla 2</b> Compañías Capitalistas.....	27
<b>Tabla 3</b> Causas de conflictos .....	33
<b>Tabla 4</b> Contenido del estatuto interno. ....	35
<b>Tabla 5</b> El modelo CCST y el método Harvard.....	42
<b>Tabla 6</b> Métodos alternativos de solución de conflictos .....	45
<b>Tabla 7</b> Principios de la mediación.....	47
<b>Tabla 8</b> Etapas de la mediación empresarial. ....	51
<b>Tabla 9</b> Población .....	56
<b>Tabla 10</b> Pregunta 1: ¿Los métodos alternativos de solución de conflictos (ADR), deberían aplicarse preferencialmente? .....	58
<b>Tabla 11</b> Pregunta 2: En una escala del 1 al 5, donde 1 es nunca y 5 muy frecuentemente. Con que frecuencia aplica la normativa vigente acerca de las ADR en la resolución de conflictos empresariales .....	59
<b>Tabla 12</b> Pregunta 4: De la lista que se muestra a continuación, indique cuales son las razones por las cuales prefiere el uso de las ADR en la resolución de conflictos empresariales .....	62
<b>Tabla 13</b> Pregunta 5: De los siguientes métodos de ADR, ¿Cuáles ha usado o consideraría usar para la resolución de los conflictos dentro de su empresa? .....	64
<b>Tabla 14</b> Pregunta 6: En qué tipo de disputas dentro de su empresa usa la mediación y el arbitraje preferencialmente.....	65
<b>Tabla 15</b> Pregunta 7: Su empresa tiene un departamento que se dedique exclusivamente a la resolución de conflictos dentro de su empresa. ....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Fases de la mediación.....	49
<b>Gráfico 2</b> Técnicas de ADR en conflictos empresariales.....	53
<b>Gráfico 3</b> Pregunta 1: ¿Los métodos alternativos de solución de conflictos (ADR), deberían aplicarse preferencialmente? .....	58
<b>Gráfico 4</b> Pregunta 2: En una escala del 1 al 5, donde 1 es nunca y 5 muy frecuentemente. Con que frecuencia aplica la normativa vigente acerca de las ADR en la resolución de conflictos empresariales .....	60
<b>Gráfico 5</b> Pregunta 3: ¿Cómo describiría la política de su empresa en relación con la resolución de conflictos?.....	61
<b>Gráfico 6</b> Pregunta 4: De la lista que se muestra a continuación, indique cuales son las razones por las cuales prefiere el uso de las ADR en la resolución de conflictos empresariales .....	63
<b>Gráfico 7</b> Pregunta 5: De los siguientes métodos de ADR, ¿Cuáles ha usado o consideraría usar para la resolución de los conflictos dentro de su empresa? .....	64
<b>Gráfico 8</b> Pregunta 6: En qué tipo de disputas dentro de su empresa usa la mediación y el arbitraje preferencialmente.....	66
<b>Gráfico 9</b> Pregunta 7: Su empresa tiene un departamento que se dedique exclusivamente a la resolución de conflictos dentro de su empresa. ....	67

## RESUMEN

Los medios alternativos de solución a conflictos se han desarrollado como la respuesta a la necesidad de soluciones efectivas que no involucren al área judicial, mejorando así la carga procesal de estos; en lo referente a los conflictos empresariales han optado por estos métodos no solo por los beneficios en tiempos y recursos sino por encontrar en ellos la oportunidad de adecuar el proceso a su conflicto, dejando a un lado la rigurosidad del ámbito judicial; estos conflictos que pueden llegar a tener fuentes internas y externas generando problemas tan grandes que pueden poner incluso fin a la empresa si no son atendidos de la manera adecuada; es por estos que la aplicación de métodos alternativos como la mediación y el arbitraje han abierto una pauta para que las empresas busquen soluciones pacíficas que mantengan sus relaciones a un futuro, al evitar atacarse como en los procesos judiciales solían hacer; dentro de la presente investigación se analizara como estos métodos se han ido desarrollando y cuales son su componentes así como sus beneficios; además se tratara a la técnicas especializadas dentro de la gestión de conflictos empresariales, cuales son estos y como podrían ser aplicados, también se indagara acerca de cuál es la posición de los expertos en el temas así como de la empresas respecto a su aplicación, tomando en cuenta que muchos de estos métodos aún se encuentran en el desconocimiento al no desarrollarse a plenitud dentro del área empresarial actual.

**Palabras clave:** Mediación, Arbitraje, Métodos alternativos de solución a conflictos, empresas capitalistas, conflictos internos empresariales.

## Abstract

Alternative means of conflict resolution have been developed as a response to the need for effective solutions that do not involve the judicial area, thus improving the procedural burden of conflicts; with regard to business conflicts, they have opted for these methods not only because of the benefits in time and resources but also because they find in them the opportunity to adapt the process to their conflict, leaving aside the rigor of the judicial field. These conflicts can have internal and external sources, generating problems so big that they can even end the company if not dealt with properly. For these reasons, the application of alternative methods such as mediation and arbitration has opened a pattern for companies to seek peaceful solutions that maintain their relationships in the future by avoiding attacking each other as they used to do in judicial processes. This research will analyze how these methods have been developed, their components, and their benefits as specialized techniques in managing business conflicts, what these are, and how they could be applied. It will also inquire about the position of experts in the subject and companies regarding their application, considering that many of these methods still need to be fully developed within the current business area.

**Keywords:** Mediation, Arbitration, Alternative Dispute Resolution Methods, Capitalist Enterprises, Internal Business Conflicts.



Reviewed by:  
Lic. Jenny Freire Rivera  
**ENGLISH PROFESSOR**  
C.C. 0604235036

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo corresponde a un estudio de las técnicas especializadas de mediación empresarial en la resolución de problemas internos de las empresas capitalistas. Se conoce que las técnicas especializadas de mediación empresarial nacen con el propósito de la resolución de conflictos a través de soluciones alternativas las cuales aseguren primero una solución eficaz y en segunda instancia una salida justa para las partes; sin embargo, el tema empresarial necesita de especialistas que comprendan de la materia técnica que se está disputando que va más allá de apreciaciones personales como en otro tipo de temáticas. (Duplá Marín, 2017). Por otro lado, las empresas capitalistas son aquellas en las que el principal bien es el capital y su protección y desarrollo se enfoca en este ámbito entre estas se encuentran las empresas de responsabilidad limitada, anónimas y las Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), en las cuales sus responsabilidades se limitan a la cantidad de capital que aportan a la empresa. (Embid Irujo, 2013)

El problema que se visualiza con este estudio es la falta de la aplicación de la mediación empresarial, desde la perspectiva de las empresas capitalistas, en este caso en particular a las nuevas regulaciones en materia de mediación de las SAS; es tarea de la administración judicial tomar en cuenta todos los mecanismos dispersos en el ordenamiento jurídico y, en lo posible, utilizar las nuevas reglas del SAS como umbral de interpretación para resolver las controversias relevantes que no se presentan en los modelos tradicionales de empresa. (Urbano, 2022)(Herrera Bernal & Vázquez Gutiérrez, 2021)

El interés que se destaca en este estudio es de connotación académico como profesional, en el primer ámbito, la materia societaria se encuentra en desarrollo constante, al irse implicando nuevas figuras para responder a vacíos legales, para la creación de los estatutos empresariales y en consecuencia con la normativa específica; en el segundo ámbito los centros de mediación y arbitraje se encuentran en auge por su efectividad, además de reducir las cargas procesales de los juzgados, sin embargo el ámbito empresarial se ha rezagado en ese aspecto debido a la necesidad de especialistas en la mediación empresarial al ser una materia netamente técnica. (Herrera Bernal, 2018)

Con relación al aspecto metodológico, se aplicará un análisis societario al enfocarse en una población conformada por gerentes o emprendedores de empresas capitalistas, se pretende a través de la técnica de la encuesta, obtener información relevante alineado a los objetivos planteados mediante la aplicación de cuestionarios; los datos serán procesados mediante un programa estadístico y su respectivo análisis descriptivo.

El presente estudio tendrá como fin el análisis de las técnicas especializadas de mediación empresarial en la resolución de conflictos internos de las empresas capitalistas, mediante un análisis de las formas de resolución de conflictos internos en las empresas capitalistas, para posteriormente, comparar los mecanismos tradicionales y los de mediación empresarial en la resolución de conflictos de este tipo de empresas, para finalmente determinar la forma de aplicación de las técnicas especializadas de mediación empresarial en este contexto.

La investigación se estructurará conforme a lo establecido en el artículo 16 numeral 3 del Reglamento de Titulación Especial de la Universidad Nacional de Chimborazo, que comprende: portada; introducción; planteamiento del problema; objetivos: general y específicos; estado del arte, marco teórico; metodología; presupuesto y cronograma del trabajo investigativo; referencias bibliográficas; anexos; y, visto bueno del tutor.

### **1.1. Planteamiento del problema.**

El uso de medios judiciales para resolver disputas viene desde hace años, por lo que la legalización de disputas es la norma, por lo que el primer desafío para la mediación es buscar cambios culturales por ejemplo en Brasil; cambiar esta cultura no fue fácil, pero ante la crisis legal, se intensifica la búsqueda de alternativas. Otro desafío es la falta de conocimiento del mercado sobre los beneficios y la efectividad de los procedimientos por lo que existe incertidumbre en el uso de estos métodos. Otro problema se refiere a la preparación por parte del mediador de los detalles del negocio sometido a la mediación, así como a la formación y capacitación adecuada, esto como antecedente de las causas que han generado la deficiencia de esta área de la mediación. (Souza & Tartuce, 2021).



La necesidad de regímenes normativos definitivos que ayuden a explicar las implicaciones de la falta de reconocimiento explícito de figuras tales como el abuso del derecho al voto, los controladores de hecho, la unanimidad para incluir cláusulas compromisorias y la mediación como mecanismo de coexistencia de regímenes normativos obligatorios para resolver conflictos societarios. Si bien existen soluciones, se requiere reformas que homogeneicen los aspectos relacionados con las nuevas figuras previstas en la Ley de Compañías, debido a que es necesario incorporar a la ley una regulación eficiente que satisfaga las necesidades empresariales actuales.

La aplicación de técnicas especializada de mediación en el ámbito empresarial, busca resolver una problemática relacionada al desarrollo de la sociedad en especial en lo referente a empresas capitalistas, esto con el objetivo de consolidar el futuro de la empresa tanto para sus accionistas como para sus clientes, al tener la seguridad de la existencia de medio efectivos que resuelvan cualquier problemática que podría afectar posteriormente a la consolidación de las relaciones internas y externas de la empresa.

En vista del análisis realizado referente a la aplicación de técnicas especializadas de mediación empresarial, se ha evidenciado que su falta de aplicación se relaciona, con la desconfianza existente sobre su efectividad y pertinencia en los casos particulares, además de no encontrar una base legal estable que responda a las interrogantes que puedan surgir en el medio, por lo que se pretende identificar cual es la base teórica y legal de la aplicación de estas técnicas en el ámbito empresarial ecuatoriano, enfocándose en primer lugar en las empresas capitalistas.

## **1.2. Justificación.**

La globalización de la sociedad ha generado nuevas necesidades para la resolución de conflictos en el ámbito empresarial, al necesitar soluciones que no afecten la confianza entre los miembros, mediante el uso de la mediación se resuelve el conflicto y restaura la relación entre los socios permitiendo un ambiente favorable en la empresa.

Al encontrarse la mediación en auge en las distintas áreas del Derecho, el inadecuado uso de estas técnicas ha provocado la desconfianza en su uso, por lo cual se

debe determinar cuáles son las técnicas especializadas en el ámbito empresarial para el desarrollo efectivo de este proceso.

La presente investigación pretende indagar las razones por las cuales la mediación empresarial no es aplicada en debida forma, tomando en cuenta que su regularización en la norma se encuentra ya previsto, pero sin especificar la manera de hacerlo lo que dificulta su aplicación.

Las ventajas de la mediación empresarial incluyen no solo la resolución efectiva de los conflictos sino también el restaurar la relación pacífica de los socios, al no utilizar la vía judicial, lo que consecuentemente disminuye la carga procesal de los juzgados; este tipo de métodos permite la adaptabilidad a la realidad de una sociedad globalizada actual por lo cual es necesario determinar su aplicación en respuesta a estos cambios.

El estudio de la mediación empresarial inicio desde hace algunos años, sin embargo, su aplicación todavía es muy deficiente, por la falta de confianza en sus efectos por lo cual el uso de técnicas especializadas sigue sin estar planteadas jurídicamente.

La mediación empresarial beneficia principalmente a los socios de las empresas capitalistas y emprendedores, además de otro tipo de empresas tanto privadas como públicas y los juzgados quienes reducen su carga procesal.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar mediante un estudio deductivo, jurídico-analítico y descriptivo, las técnicas especializadas de la mediación empresarial en la resolución de problemas internos de las empresas capitalistas.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar por medio de la revisión bibliográfica las formas de resolución de conflictos internos en las empresas capitalistas.
- Indagar sobre los mecanismos tradicionales de resolución de conflictos y la mediación empresarial en respuesta a los problemas internos de las empresas capitalistas.
- Determinar la forma de aplicación de técnicas especializadas de mediación empresarial en la resolución de conflictos internos en las empresas capitalistas

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Estado del arte.

Relacionado al tema de investigación “Estudio de las técnicas especializadas de mediación empresarial en la resolución de problemas internos de las empresas capitalistas”, realizada una investigación primaria, se ha encontrado resultados relacionados a la variable correspondiente, a la mediación empresarial, sin embargo, al tratarse de una innovación en el ordenamiento jurídico ecuatoriano, todavía no existe investigaciones que abarquen esta temática desde la perspectiva empresarial y legal a nivel nacional, por lo cual:

Teresa Duplan Marin, en el año 2017, presentó un artículo titulado: “La mediación empresarial y el conflict management: claves de la evolución del modelo estadounidense”.(Duplá Marín, 2017), para la revista de Internet, Derecho y Política, núm. 25 de la Universitat Oberta de Catalunya, concluyó la misma señalando que:

Posterior a las encuestas realizadas a empresas 100 Fortune, donde se estableció que el uso de los Alternative Dispute Resolution (ADR), como los mecanismos que garantizaban una solución factible; dejando el acudir a instancia legales como una última instancia; entre los mayores beneficios se encontró el ahorro de tiempo, el poder involucrarse en el proceso, mantener sus relaciones comerciales al enfocarse en soluciones armoniosas entre ellos, todo esto en conjunto de la aplicación de técnicas como las mesas abiertas o líneas directas, además de involucrar estas prácticas en el ámbito interno de la empresa así como en la manejo de sus relaciones comerciales a futuro; la autora concluye que existe una preferencia clara en el uso de la medicación empresarial incluso por encima del arbitraje debido a la efectividad de sus resultados en empresas prominentes de los Estados Unidos a lo largo del tiempo. (Duplá Marín, 2017).

Martín Alejandro Urbano, en el año 2022, presentó el artículo titulado: “Nuevas regulaciones del derecho societario: criterios para su aplicación en los tipos sociales tradicionales”. (Urbano, 2022), para la USFQ Law Review, de la Universidad San Francisco de Quito, con relación a su investigación señalo:

La innovación en el derecho societario a nivel nacional, con la implementación de las Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) en contraposición con la Ley de Modernización a la Ley de Compañías, ha generado un problema en la aplicación de nuevas figuras, entre ellas la mediación empresarial, que si bien esta reconocida no tiene una guía de aplicación, dejando a lo establecido para las SAS como el umbral de interpretación para otro de tipo de empresas tradicionales, analizadas esta figuras, el autor concluyó que en relación a la mediación empresarial pese a estar reconocida necesita para todo tipo de empresas, no se ha especificado en los cuerpos normativos las consideraciones necesarias para una aplicación de estos métodos para la mayoría de empresas independientemente de estar bajo las regulaciones del SAS.

## **2.2 Aspectos teóricos**

### **2.2.1. UNIDAD I: EMPRESAS CAPITALISTAS**

#### **2.2.1.1. Ley de compañías**

En el Estado ecuatoriano la naturaleza normativa permite la especialización de las normas, por lo que en el caso del manejo de compañías o empresas se encuentra a la Ley de Compañías; la cual conforme a las necesidades que se han generado en el área empresarial han ido innovando su contenido, que data a partir del año 1964. La inclusión de la figura de la Superintendencia de compañías permitió un control directo sobre la conformación de empresas en el país y más allá de ese aspecto actualmente es el órgano que vigila el cumplimiento de la normativa y el correcto manejo de las empresas, por otro lado, se debe destacar que esta es una área que aún se encuentra en desarrollo en el país, el aspecto corporativo se desarrolla conforma este sector se amplía por lo cual es necesario tomar en cuenta la necesidad de una transformación más dinámica de la misma.

Las empresas se conforman con la perspectiva de progresar y conseguir incluso internacionalizar sus productos o servicios, por lo cual esta normativa debe ser muy clara para conocer las limitaciones de estas. Acorde con este en el Artículo 1 de la (Ley de compañías, 2020) “Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades”. Para la norma es claro que el objetivo de la conformación de compañías es de

enfoque comercial, abarcando los distintos tipos de asociaciones, con sus características propias las cuales se encasillan dentro de los tipos de empresa que mas adelante se identifican en la normativa, lo principal es tener en cuenta que la principal limitación es el enfoque comercial, es decir que dentro del objeto social de las empresas siempre se hablara de un producto o servicio licito y dentro del área comercial.

Entre los primeros artículos se toma en cuenta la determinación de las empresas extranjeras donde se establece la importancia de su “presencia” en el país, las filiales deben tener un domicilio en el país, e incluso en caso de tener únicamente acciones o participaciones, deberán tener un representante en el país.

La normativa es clara en relación a cuales son las generalidades que las empresas deberán acatar para su normal funcionamiento, sin embargo, la diferencia primordial recae en los tipos de empresas existentes, los cuales en primer lugar se dividen en sociedades personalistas y capitalistas y dentro de ellos se identifica los tipos de conformación de una empresa, esas denominaciones han ido cambiando conforme las necesidades de la sociedad han ido mutando, debido a esto las características generales como de conformación, vigilancia e incluso las formas de resolución de conflictos se han visto modificadas por estas nuevas corrientes.

#### **2.2.1.2. Tipos de empresas.**

En el derecho societario de manera general se encuentra una diversa clasificación de las empresas, sin embargo, la usada por la normativa vigente especifica seis tipos de empresas, pero estas a su vez se encuentran diferenciadas en dos grandes grupos, las sociedades personalistas y las capitalistas; bajo esta óptica es importante determinar en primer lugar que son cada una de estas.

Los tipos de empresas permitidos por la norma se encuentran tipificados en el Artículo 2 de la (Ley de compañías, 2020) en donde se los enlista de la siguiente manera:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima;
- La compañía de economía mixta; y,
- La sociedad por acciones simplificada.

Del listado de empresas permitidas en Ecuador, estas pueden ser del tipo personalistas y capitalistas, dependiendo de las características que cada una representa, en primer lugar, las del tipo personalista basan la naturaleza de su empresa en el principio de confianza entre los miembros siendo todos los socios responsables de la actividad de la empresa, mientras que en las capitalistas la responsabilidad recae en la capital que aportan a la empresa.

#### **2.2.1.2.1. Sociedades personalistas.**

Para empezar a definir a las sociedades personalistas se debe tomar en cuenta que, la consideración de la personalidad, cualidades personales o financieras de cada socio es muy importante para que otros socios se formen y acepten permanecer en la empresa. (Sánchez, 2019). La característica principal de este tipo de empresas recae en la existencia del principio de confianza y solidaridad entre los socios, pues independientemente de la capital que posean o hayan aportado, este tipo de empresas se caracterizan por ser responsables de la empresa en su totalidad en cualquier circunstancia que se pueda presentar.

Para la autora (Monterrey, 2017), en su artículo de análisis de las sociedades personalistas, en relación al principio de confianza estableció que, la relación de estas sociedades se basa en la confianza y el conocimiento mutuo. Estos elementos son tan importantes que su base depende de ellos, pero también son los elementos condicionantes para su propia existencia y conservación. De esta percepción se puede decir que la confianza en este tipo de sociedad marca la diferencia principal para la conformación de las empresas, además de determinar la participación de los socios en la misma.

Otra de las características de estas sociedades son las participaciones, las cuales se entienden como, acciones de la empresa que no son propiedad; un conjunto de derechos y obligaciones de los accionistas frente a la sociedad emisora y terceros. Estos derechos y

obligaciones son activos intangibles o no pueden incorporarse a un sistema físico (valor). (Andreeva, 2009).

En relación con las empresas que se encuentran dentro de esta clasificación, la normativa destaca a dos de ellas: en comandita y en nombre colectivo, las cuales se destacan por compartir las características de este tipo de sociedades, destacando la importancia de la relación entre los socios además de la división por participaciones, pese a que esto puede variar en caso de las compañías en comandita; el hecho de todos los actos realizados en nombre de la empresa sean de responsabilidad igual para todos los socios es lo que clasifica a estas compañías como personalistas.

**Tabla 1**  
*Compañías personalistas.*

NOMBRE	CONCEPTO	CARACTERÍSTICAS
<b>En comandita.</b>	“Una sociedad en comandita es simplemente una entidad económica individual establecida por socios que contribuyen a las operaciones de la Compañía y pueden, pero no están obligados, a aportar capital y los socios comanditarios sólo aportan capital.”. (Caurin, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crea una razón social que es un acuerdo entre uno o más socios.</li> <li>• Coexisten diferentes socios con distintos grados de responsabilidad: algunos tienen responsabilidad solidaria y otros con responsabilidad (limitada), mientras que otros son uno o más proveedores. Los fondos simples tienen responsabilidad limitada al monto de sus aportes (con un tope).</li> <li>• La denominación social será el nombre de uno o más socios con la adición de las palabras “Compañía en Comandita”.</li> <li>• Sólo las personas físicas pueden ser socios comanditarios o socios de responsabilidad limitada de esta empresa.</li> <li>• Se constituye en la misma forma y con las mismas ceremonias que en Compañía en Nombre Colectivo.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ley no estipula el capital mínimo ni máximo que se otorga para constituir este tipo de empresas.</li> <li>• La autoridad sólo será responsable de los socios comanditarios. (UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, 2022)</li> </ul>
<p><b>En nombre colectivo.</b></p>	<p>“Una sociedad colectiva es un tipo de sociedad comercial en la que varios socios se reúnen bajo un nombre común y desarrollan conjuntamente un negocio.”. (Sanchez, 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato celebrado entre dos o más personas físicas que desarrollan actividades empresariales bajo la denominación social.</li> <li>• No se permite la participación de personas jurídicas en este tipo de empresas.</li> <li>• La denominación social sólo puede contener los nombres de los socios, ya que en ellos se basa la fórmula de presentación, independientemente de que sean todos los socios o algunos de ellos, más la palabra “y Compañía”.</li> <li>• El contrato con esta sociedad se celebrará mediante escritura pública, la cual será aprobada por auto del juez civil después de ordenar la publicación de los extractos por una sola vez en uno de los diarios de mayor circulación. el domicilio de la nueva sociedad y su inscripción en el Registro Mercantil.</li> <li>• No se permite registrar capital al público. El capital no se divide en acciones. Su aporte de capital no está representado por valores mobiliarios.</li> <li>• La constitución de una sociedad requiere</li> </ul>

		<p>el pago de al menos el cincuenta por ciento del capital social. La Ley no estipula un capital social mínimo ni máximo; Además, los socios pueden aportar capital: monetario, personal, inmobiliario e industrial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los socios tienen responsabilidad subsidiaria, ilimitada, solidaria por las obligaciones de la empresa.</li> <li>• El número mínimo de socios es dos.</li> <li>• Las empresas de este tipo no están sujetas al control y supervisión de la Superintendencia de Compañías, pero pueden ejercer un control postoficial. (UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, 2022)</li> </ul>
--	--	---

**Nota:** Clasificación de las empresas personalistas.

**Fuente:** Ley de compañías, (Caurin, 2023), (UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, 2022), (Sanchez, 2021)

**Elaborado por:** Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

#### **2.2.1.2.2. Sociedades Capitalistas.**

El análisis realizado en este estudio se centra en empresas de este tipo donde es necesaria la presencia de capital social para organizar las aportaciones de los socios en forma de participaciones o participaciones. (Embidi, Irujo, 2013), la principal característica de este tipo de sociedades se relacionan directamente al capital y no a la relación entre los socios, por lo cual este tipo de sociedades enfocan sus objetivos en el desarrollo del capital, lo que consecuentemente se refleja en la empresa, sin embargo, al hablar únicamente de responsabilidad ligada a su aporte se debe tener en cuenta que su enfoque al momento de solucionar sus conflictos está en la protección del capital no de las relaciones que tenga la empresa.

En base a la legislación vigente en el Estado ecuatoriano, los tipos de sociedades capitalistas que se encuentran permitidas dentro son: las sociedades anónimas; sociedades de responsabilidad limitada, las de economía mixta y las sociedades por acciones simplificadas.

**Tabla 2**  
*Compañías Capitalistas.*

NOMBRE	CONCEPTO	CARACTERÍSTICAS
<p><b>Sociedades de Responsabilidad limitada</b></p>	<p>“Una sociedad de responsabilidad limitada es un tipo de sociedad con fines de lucro en la que la responsabilidad de los miembros se limita a la cantidad de capital que aportan. Por tanto, la deuda de la empresa no afectará a su patrimonio personal”. (STEL Order, 2023b)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un contrato celebrado entre dos o más personas que son responsables de obligaciones sociales sólo en la medida de sus contribuciones individuales y que realizan negocios bajo un nombre corporativo u objetivo en el que cada caso tiene esas palabras "Compañía Limitada" o "CIA. LTDA.”</li> <li>• No puede funcionar como tal si el número de sus socios excede de quince; Si se supera este límite máximo, deberá convertirse en otro tipo de sociedad o disolverse.</li> <li>• Los accionistas sólo son responsables de las obligaciones de la empresa dentro del número de acciones que poseen.</li> <li>• Una sociedad de responsabilidad limitada siempre tiene carácter mercantil pero sus socios no tienen condición de comerciantes.</li> <li>• Fue redactado por instrumento público y sujeto a la aprobación del Director de la Sociedad, resultando en la publicación de extractos de documentos proporcionados por el Director (en un caso) en uno de los diarios de mayor circulación en la sede de la sociedad y tramitar la inscripción</li> </ul>

		<p>en el Registro Mercantil.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta empresa está registrada con un capital mínimo de cuatrocientos dólares estadounidenses (\$400,00).</li> <li>• Al momento de tomar posesión de la sociedad, la sociedad deberá tener adquirido todo su capital y deberá aportar al menos el 50% del valor nominal de cada acción.</li> <li>• El capital incluye el número de acciones transferidas.</li> <li>• Las aportaciones pueden ser en efectivo (efectivo) o en especie (activos), muebles o inmuebles e intangibles, o incluso en efectivo y en especie.</li> <li>• Las acciones incluyen aportes de capital iguales, acumulativos e indivisibles.</li> <li>• Estas empresas están total o parcialmente controladas y supervisadas por la Superintendencia de Compañías. (UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, 2022)</li> </ul>
<p><b>Sociedades de economía mixta</b></p>	<p>“Un tipo de empresa que se caracteriza porque el capital de la empresa está compuesto por aportes públicos y privados; Esto significa que en ellos participa el Estado, no sólo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para constituir este tipo de empresas, es importante que las personas jurídicas de derecho público o cuasi públicas estén vinculadas a personas jurídicas o naturales de derecho privado.</li> <li>• El Estado, los municipios, los gobiernos provinciales y las empresas</li> </ul>

	<p>aportaciones privadas”. (Gerencie, 2021)</p>	<p>u organizaciones del sector público pueden participar con capital privado en la gestión del capital y en las actividades sociales corporativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las organizaciones participantes deberán contribuir en efectivo o proporcionando equipos, implementos, bienes muebles e inmuebles, bienes públicos y bienes vendibles agrícolas o industriales o mediante la prestación de servicios gubernamentales por un período de tiempo determinado.</li> <li>• Si la contribución del sector público excede el 50%, uno de los directores del sector público se convierte en presidente de la junta.</li> <li>• Las empresas de economía mixta están sujetas al control y supervisión de la Superintendencia de Compañías. (UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, 2022)</li> </ul>
<p><b>Sociedades Anónimas.</b></p>	<p>Una sociedad anónima es un tipo de sociedad mercantil en la que el capital social se divide en acciones y los socios que constituyen la sociedad poseen estas acciones en proporción a su aporte de capital. La transmisión está sujeta a estrictas regulaciones y restricciones. (STEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No pueden existir si hay menos de dos accionistas.</li> <li>• No existe un número máximo de accionistas.</li> <li>• Su nombre debe estar claramente indicado “Compañía Anónima” o “Sociedad Anónima” o sus correspondientes siglas: C.A. o S.A.</li> <li>• Se constituirá en régimen de derecho público, se inscribirá en el Registro Mercantil a nombre de la Superintendencia de Compañías, tras</li> </ul>

	Order, 2023a)	<p>lo cual se le reconocerá su existencia y tendrá personalidad jurídica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El capital registrado mínimo de la empresa es de ochocientos dólares estadounidenses (\$800,00).</li> <li>• No se puede constituir una empresa sin registrar completamente el capital y pagar al menos 1/4 del capital.</li> <li>• El capital puede integrarse en forma de efectivo o de activos tangibles (muebles e inmuebles) y activos intangibles, siempre que en cada caso sean adecuados al tipo de actividad de la empresa.</li> <li>• El capital de la sociedad se divide en acciones transferibles, creadas a partir de las aportaciones de los accionistas, que sólo responden en la medida de sus acciones.</li> <li>• Es administrado por representantes rotativos, sean socios o no.</li> <li>• Las sociedades anónimas abiertas son controladas y supervisadas total o parcialmente por la Superintendencia de Compañías. (UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, 2022)</li> </ul>
<b>Sociedades por acciones simplificadas</b>	“La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre mercantil,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una sociedad por acciones simplificada puede ser constituida por una o más personas físicas o jurídicas y sólo es responsable de forma limitada dentro del monto de las aportaciones.</li> </ul>

	<p>independientemente de sus actividades operacionales”. (Ley de compañías, 2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden ser empresarios individuales.</li> <li>• No requieren capital mínimo.</li> <li>• Pueden constituirse sobre la base de documentos privados y no requieren inscripción en el Registro Mercantil. Por tanto, no hay necesidad de gastos notariales ni registrales. La inscripción se realiza en el Registro Mercantil de la Dirección General de Sociedades, Valores y Seguros, tras lo cual se constituye como persona jurídica.</li> <li>• Puedes crear diferentes clases y secuencias de acción. Por tipo, las acciones pueden ser comunes o preferentes.</li> <li>• El período de validez podrá ser indefinido.</li> <li>• Permite incluir cualquier tipo de actividad jurídica con fines corporativos.</li> <li>• El capital puede registrarse y pagarse hasta por 24 meses.</li> <li>• El pago del capital registrado puede realizarse en efectivo o en bienes muebles, inmuebles u otros activos intangibles (marcas, patentes, etc.).</li> </ul> <p>(UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, 2022)</p>
--	---	---

**Nota:** Clasificación de empresas capitalistas.

**Fuente:** (Ley de compañías, 2020) (STEL Order, 2023b) (STEL Order, 2023) (UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, 2022) (Gerencie, 2021).

**Elaborado por:** Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

### **2.2.1.3. Conformación de empresas.**

La conformación de compañías en el territorio ecuatoriano se encuentra debidamente normado en la Ley de Compañías, dentro de la cual se especifican cuáles son los requisitos que se deben cumplir acorde con el tipo de empresa que se pretende conformar. La naturaleza de cada una de ellas aparte de diferenciarlas al nivel dogmático también implica una serie de variaciones al momento de su creación, ya que de ser personalistas deberán ser los socios quienes decidan todo en común acuerdo y siendo todos capaces de interferir en igual proporción, por otro lado, de ser capitalistas la importancia radicará en el capital que aporten y el enfoque estará en como ese capital va a ser protegido a través de la figura de la empresa.

El acto de conformar una empresa del tipo que sea, continua siendo un acto solemne como tal, sin embargo con el paso del tiempo y con el desarrollo de la sociedad, esto conlleva a la existencia de distintos tipos de intercambios comerciales lo que consecuentemente desencadena que las figuras “tradicionalistas” se vuelvan de a poco obsoletas, la informalidad en el área comercial ha sido una constante, sin embargo, cuando la necesidad de un apoyo legal de estas actividades se requiere; la falta de una “persona” que represente estas actividades ha generado grandes pérdidas, es por esto que los nuevos modelos de empresas nacidos de la necesidad de que pequeños emprendimientos tengan un apoyo legal en sus actividades, ha dejado de cierta manera a un lado las usuales solemnidades para apegarse a opciones que estén acorde con la realidad económica de los nuevos emprendimientos.

## **2.2.2. UNIDAD II: LOS CONFLICTOS EMPRESARIALES**

### **2.2.2.1. El conflicto en las empresas.**

Los conflictos empresariales nacen de los constantes cambios que se llegan a dar en los distintos sectores en los que se desarrollan las empresas, en primer lugar, se encuentran las relaciones entre empleador y empleado, así como las relaciones comerciales que pueden darse a su alrededor; para tener claros cuales son estos conflictos se debe entender que es en sí un conflicto, acorde con (González, 2020) “El conflicto se puede definir como un proceso en el que una parte percibe que la otra u otras partes están provocando un conflicto o impactando negativamente los intereses de esa parte”; bajo este concepto se entiende que



el conflicto afecta los intereses de las partes, por lo cual su solución debe enfocarse en atender estos intereses.

Dentro de los conflictos empresariales se los puede agrupar en dos categorías; los cognoscitivos y los afectivos.

El conflicto cognitivo incluye desacuerdos sobre objetivos, asignación de recursos, distribución de recompensas, políticas y procedimientos y asignación de tareas; Cuando surgen conflictos emocionales, surgen de sentimientos de ira, sospecha, miedo y resentimiento; y conflictos de personalidad, por lo que están directamente relacionados con el mal desempeño de la empresa. (González, 2020).

Las causas principales que pueden llegar generar conflictos dentro de la empresa son algunas, sin embargo, las más comunes pueden llegar a ser:

**Tabla 3**  
*Causas de conflictos*

<b>CAUSA</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Conflicto de rol múltiple</b>	Un ejemplo de conflicto de roles es una situación en la que un gerente se ve obligado a tomar partido en una disputa organizacional que involucra a compañeros de trabajo y empleados. Quizás se tenga que elegir entre lealtad a los compañeros o grupo de trabajo. (Beguería, 2019)
<b>Escasos recursos</b>	Cada organización dispone de una determinada cantidad de tiempo, dinero y recursos humanos para alcanzar sus objetivos personales y empresariales. La principal fuente de conflicto es cuando las demandas del gerente y del grupo de trabajo exceden los recursos disponibles. (Beguería, 2019)
<b>Valores y prioridades diferentes</b>	A menudo, los conflictos empresariales más difíciles de resolver tienen que ver con diferencias de valores. Es poco probable que los valores cambien con el tiempo porque forman la base del enfoque de la vida de un individuo. Por lo tanto, es poco probable que los desacuerdos entre grupos o individuos sobre la importancia relativa de los valores fundamentales alteren o alteren las opiniones de uno u otro. (Beguería, 2019)
<b>Diferencias de percepción de un problema</b>	Si bien los miembros de la empresa a menudo pueden ponerse de acuerdo sobre un tema, a menudo hay poco o ningún

	<p>acuerdo sobre otros temas. Las diferentes percepciones sobre las causas de los problemas organizacionales, sus consecuencias y las soluciones adecuadas a menudo pueden conducir a comportamientos defensivos y conflictos entre individuos o grupos de trabajo dentro de una misma empresa. (Beguería, 2019).</p>
--	---

*Nota:* Tipos de causas de conflictos dentro de las empresas.

*Fuente:* (Beguería, 2019)

*Elaborado por:* Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024)

En el desarrollo de un conflicto se pueden identificar diferentes etapas, las cuales se enfocan directamente a como un problema puede llegar a convertirse en un conflicto para la empresa.

La primera etapa se la identifica como: El pensamiento; esta etapa se caracteriza por idealizar el problema sin tomarlo con la seriedad debida, al considerar que es algo simple o que incluso podría llegar a solucionarse solo sin la necesidad de analizarlo a profundidad.

La segunda etapa se la conoce como: Reconocimiento del conflicto; en esta etapa las partes lo empiezan a abordar como un conflicto, es decir se inicia a considerar que es lo que lo origino y que se necesita para solucionarlo pues sus consecuencias ya se han visibilizado en algún aspecto de la empresa.

La tercera etapa se la denomina: Acción; es decir se inicia a actuar en pro de ese conflicto, en primer lugar, llamando a las partes para conocer cuáles son sus posiciones iniciales y las razones por las cuales se encuentran en desacuerdo entre ellas, así como las repercusiones que le trae ese conflicto a la empresa en sí.

Finalmente la cuarta etapa es: La solución; esta etapa es donde después de las negociaciones y de haber escuchado a las partes, se busca el punto medio donde ambas partes consideren solventado el problema, por lo cual se toma en consideración todos los ambientes que puedan llegar a darse para encontrar una solución óptima la cual le permita a las partes continuar manteniendo la relación empresarial, y en el peor de los casos una parte

decida retirarse pero con conocimiento de las imposibilidades que tienen de afectar en un futuro a la empresa.

#### **2.2.2.2. Estatuto Interno.**

Un aspecto importante para considerar dentro del proceso de creación de una empresa es su estatuto el cual acorde con la normativa vigente son las normas internas que rigen el procedimiento de estas, sin embargo, existen aspectos generales que deben ser atendidos dentro del mismo acorde con lo que establece la ley; para iniciar a comprender la razón de ser de estos cuerpos normativos es necesario entender que es un estatuto.

Para (Bello, 2023), “Los reglamentos son documentos que estipulan los principios básicos que rigen las operaciones de la empresa”; por lo cual con la creación de una empresa el registro del estatuto en el registro mercantil marca el inicio de la sociedad, bajo este concepto el estatuto debe topar aspectos importantes relacionados con la administración de esta, se considera un aspecto clave para que la sociedad pues su registro acarrea eficacia y validez jurídica a la misma.

**Tabla 4**  
*Contenido del estatuto interno.*

<b>CONTENIDO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Denominación de la sociedad</b>	El nombre de una empresa es el nombre oficial que se utiliza para identificar una empresa y distinguirla de otras empresas. Debe ser especial y único. Los estatutos deben contener el nombre correcto y completo de la empresa, que se utilizará en todos los documentos y registros de la empresa. (Bello, 2023)
<b>Objeto social</b>	El objeto social es la actividad que realiza la empresa. Este es su objetivo. En esta etapa es necesario definir claramente el tipo de negocio, lo que permitirá a los accionistas, socios y terceros comprender claramente qué actividades puede realizar la empresa. Además, es importante que los estatutos de una empresa

	establezcan claramente las restricciones y limitaciones a la realización de actividades que sean incompatibles con los fines de la empresa para evitar conflictos y problemas legales que puedan ocurrir. (Bello, 2023).
<b>Forma jurídica</b>	La forma jurídica es uno de los elementos básicos que debe incluirse en el estatuto de la empresa, porque determina el tipo de entidad jurídica a la que se aplicará la empresa y determina las obligaciones y el alcance de las responsabilidades legales de los socios y accionistas. (Bello, 2023).
<b>Domicilio social</b>	El domicilio social es la dirección física donde se encuentra la sede de la empresa y donde se desarrollan sus actividades comerciales. Los estatutos de una empresa deben detallar el domicilio social de la empresa, ya sea una dirección específica o un área geográfica más amplia. (Bello, 2023).
<b>Capital social</b>	Se refiere a la cantidad de dinero o activos que los socios aportan a la empresa para su formación y desarrollo y representa las acciones de cada persona en la empresa. El estatuto social debe describir detalladamente el capital social, incluyendo el monto de la contribución de cada miembro, la forma de contribución (en efectivo o en especie), y la valoración de los activos aportados, si son en especie, y los términos y condiciones de aporte de capital. (Bello, 2023).
<b>Duración de la sociedad y fecha de inicio</b>	La vida de una empresa se refiere al período durante el cual la empresa operará y permanecerá en funcionamiento, el cual puede ser fijo o indefinido según lo estipulado en los

	estatutos. Por otro lado, la fecha de inicio se refiere al momento en que la empresa inicia operaciones y amplía sus operaciones. (Bello, 2023)
<b>Organización de la sociedad</b>	Determina su estructura y actividades, así como la composición y funciones de los distintos órganos administrativos, gubernamentales y representativos. (Bello, 2023).
<b>Derechos y obligaciones de los socios</b>	Deben tenerse en cuenta los derechos y obligaciones de los socios. Deberían establecer un número máximo de socios, las condiciones de admisión deberían definir claramente los derechos de los socios, como el derecho a participar en la gestión de la empresa, el derecho a recibir beneficios, el derecho a votar en la asamblea de accionistas, etc. Por otro lado, también es necesario indicar claramente sus obligaciones como aportar capital social, cumplir con las normas estipuladas en los estatutos y participar en la gestión de la empresa. (Bello, 2023).

*Nota:* Contenidos mínimos de un estatuto interno.

*Fuente:* (Bello, 2023)

*Elaborado por:* Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024)

Otro aspecto que se debe tener en cuenta es la modificación de los estatutos los cuales responden a aspectos que influyan directamente con el normal desarrollo de la empresa o afecte sus intereses; entre los casos que pueden llegar a darse esta el incluir nuevos socios o accionistas, lo cual puede darse por diversas razones entre las cuales destacan las necesidades de financiamiento o las negociaciones propias de la comercialización de las acciones.

Dentro de los cambios más relevantes que pueden llegar a darse en las sociedades, están los cambios de estructura dentro de las compañías esto puede darse, por decisiones internas o por cambios como la absorción de otras sociedades, adquisición de nuevos activos entre otros aspectos que pueden llegar a modificar su normal desempeño; otros cambios que podrían considerarse especialmente importantes son por ejemplo, el objeto social que puede llegar ampliarse o cambiar completamente en relación a cuales sean los intereses de la empresa, de igual manera la normativa legal puede llegar a variar considerando que el Derecho siempre se encuentra en cambio al igual que el campo comercial al relacionarse con las necesidades de las personas por lo cual sus cambios pueden llegar a ser determinantes.

### **2.2.2.3. Cláusula Arbitral.**

El uso de la cláusula arbitral en los estatutos sociales en la conformación de compañías se encuentra en el auge de su aplicación al encontrar en esta una forma eficaz para la prevención de conflictos legales que trasciendan a tribunales lo que genera nuevos conflictos donde los resultados generalmente afectan a ambas partes, es por esto que la legislación actual incluye en su mayoría un apoyo en uso de medios alternativos de solución a conflictos no solo en la rama societaria sino en todos los ámbitos el derecho.

Para el uso de la presente investigación, el enfoque principal es los medios alternativos de solución de conflictos, desde la perspectiva de la cláusula arbitral, la cual se puede definir como:

Un acuerdo previo al conflicto en virtud del cual todas o algunas de las cuestiones que surgen del contrato y que pueden dar lugar a un conflicto se someten a arbitraje de modo que un juez profesional ya no puede determinar esas cuestiones, sino por uno o más peritos (árbitros). (Navas & Cusi, 2020).

Aunque en la actualidad los métodos alternativos de solución de conflictos puedan ser vistos únicamente como la mediación y arbitraje hay que señalar que la cláusula arbitral no restringe únicamente al uso de estos dos métodos, la esencia de esta cláusula es la “obligatoriedad” de las partes de acudir a estos métodos como la primera opción para la resolución de sus conflictos, por lo cual existen ciertos aspectos mínimos que deben ser

cubiertos con esta, para de esta manera considerarla como una limitación a la hora de existir un conflicto y tener que llegar a una solución en la cual se busque un beneficio para ambas partes sin la necesidad de una decisión judicial.

- **Eficiencia:** Los métodos alternativos de resolución de disputas suelen ser más baratos y rápidos que los procedimientos judiciales tradicionales.
- **Neutralidad:** Las partes pueden elegir un tercero (mediador o árbitro) que sea imparcial y tenga experiencia en la materia, lo que puede resultar en una resolución más justa y apropiada.
- **Confidencialidad:** Las disputas en arbitraje o mediación no se llevan a cabo en público, a diferencia de los tribunales. Las partes pueden establecer códigos de conducta detallados y adaptar los procesos a sus necesidades.
- **Ejecución de la decisión:** Las decisiones alcanzadas mediante conciliación o arbitraje son generalmente vinculantes y ejecutables por ley del mismo modo que las decisiones judiciales y, no obstante, son ejecutables.

En la normativa actual, en el año 2020 en la Ley de Compañías se agregó una sección que regula a las sociedades de acciones simplificadas, en la cual se estableció a la cláusula arbitral como medio de resolución de conflictos, determinando lo siguiente:

ARTÍCULO (...). Resolución de conflictos societarios.

Las diferencias que surjan entre los accionistas de una sociedad por acciones simplificada, entre éstos y la compañía o sus administradores, o entre la sociedad con las personas que la administraren, podrán ser resueltas a través de una mediación. Estas diferencias deberán " tener relación con la existencia o funcionamiento de la sociedad por acciones simplificada, incluida la impugnación de determinaciones de la asamblea o Directorio, así como el abuso del derecho.

Las diferencias mencionadas en el inciso anterior también podrán someterse a decisión arbitral, si así se pacta en el estatuto social. De efectuarse una transferencia de acciones, el cesionario quedará sujeto a la cláusula arbitral prevista en el estatuto social, salvo pacto expreso en contrario.

Si no se hubiere pactado arbitraje para la resolución de conflictos societarios, se entenderá que todos los conflictos antes mencionados serán resueltos por el Juez de lo Civil del domicilio principal de la sociedad por acciones simplificada.

Se deberá incluir a la cláusula arbitral al momento de extender un nombramiento a favor de los administradores de la sociedad por acciones simplificada. De aceptar el nombramiento bajo dichas condiciones, los administradores quedarán sujetos a la cláusula arbitral. Caso contrario, éstos no quedarán obligados por el convenio.

En caso de conflictos intrasocietarios, el levantamiento del velo societario también podrá ser ordenado por un tribunal arbitral, de así determinarlo el estatuto social. (Ley de compañías, 2020).

Pese a que únicamente se menciona este aspecto en este tipo de sociedades, para otro tipo de empresas el estatuto interno le permite adecuar este tipo de acuerdos lo cual es muy usual en este tipo de compañías además en la realización de contratos en su mayoría suele agregar este tipo de cláusulas, además pese a que el nombre como tal es cláusula arbitral internamente pueden llegarse a aplicar otro tipo de técnicas más especializadas sin embargo en el ámbito societario las más especializadas aun no son aplicadas por el desconocimiento de las mismas.

#### **2.2.2.4. Resolución de conflictos internos empresariales.**

Como anteriormente se analizó existen distintos tipos de conflictos que pueden llegar a darse en el ámbito empresarial, externamente cuando una de las partes no forma parte de la compañía, los cuales suelen ser problemas que se generan a la hora de negociar con otros o incluso de controles que pueden llegar a darse por parte del Estado, pese a que estos problemas también son susceptibles a resolverse por medios alternativos; es en el ámbito interno donde suelen ser más usuales, pues al tratarse de partes que pertenecen a la misma sociedad es imperativa una solución que puede dejar a ambas partes satisfechas para que su relación dentro de la empresa puede continuar, muchos expertos llaman a esto como la gestión de conflictos, lo cual incluso es un aspecto importante que de ser tomado en cuenta en el estatuto de la empresa.



Los conflictos internos de las empresas suelen tener distintos orígenes siendo los más usuales el no ponerse de acuerdo en temas relacionados al manejo de la compañía, como lo es en el ámbito laboral cuando no están conformes con las decisiones que se tomen, o por otro lado en el lado administrativo cuando existen decisiones como la venta de acciones, la modificación del estatuto o incluso las decisiones de adquisiciones para beneficio de la empresa, todo esto puede genera desacuerdos ya sea por no llegar a una decisión común o por la falta de acción por parte de la empresa en lo que se considera una decisión que afecta al correcto desarrollo de la misma.

Sobre la resolución de conflictos dentro de una empresa la mayoría cuenta con métodos para la gestión de conflictos, lo cual podría definirse como:

La gestión de conflictos consiste en tener un plan de acción para responder rápida y eficazmente a los conflictos que surgen en su organización, evitando así que una discusión trivial se convierta en un problema grave.(IONOS, 2023).

Bajo esta definición podría considerarse que la gestión de conflictos como el plan que tienen las empresas para responder frente a problemas que surgen dentro del normal desarrollo de esta, se debe tener en cuenta que estos planes están acoplados a la naturaleza misma de la empresa, así como a los acuerdos previamente establecidos dentro de sus estatutos en el caso de ser internos o los contratos en caso de ser externos.

En la presente investigación el enfoque son los problemas internos esto para analizar cuáles son los métodos usuales de resolución para las empresas, las cuales optan por no ir del lado judicial al considerar esto como una desgaste tanto de tiempo y económico, resaltando que en esta vía solo se busca determinar una solución que beneficie a una de las partes, dando como consecuencia la perdida de la capacidad de trabajo entre las partes, y al tratarse de una misma empresa afectaría a su normal desarrollo además de representar un cambio dentro del ambiente empresarial lo que generaría un nuevo conflicto.

Dentro de la resolución de conflictos o gestión, cabe señalar que existen diferencias sustanciales, ya que en el primer caso se está buscando imperativamente una solución la

cual satisfaga el problema es decir que se erradique el problema, mientras que en la gestión existen diferentes caminos que pueden ser tomados todo con el objetivo de que el problema no escale a ser mayor además, al tratarse de temas internos podría buscarse una forma de “convivir” con el conflicto; en relación a estos existen dos métodos los cuales ser aplicados en su mayoría; el modelo CCST y el método Harvard.

**Tabla 5**  
*El modelo CCST y el método Harvard*

EL MODELO CCST	EL MÉTODO HARVARD
<p><b>Clarificación:</b> Antes de que se pueda resolver un conflicto, es importante saber exactamente qué sucedió. Cuando nos enfrentamos a una red de conflicto en la que intervienen muchos factores, en esta etapa es necesario determinar el orden en el que se consideran dichos factores. (IONOS, 2023)</p>	<p>Siempre discuta los eventos relevantes. Debe separar a la persona que defiende su posición de los hechos específicos. Las emociones tienen su lugar, pero hay que prestarles atención y aprender a separar estrictamente las emociones del nivel práctico. (IONOS, 2023).</p>
<p><b>Causas:</b> Se analiza el problema para determinar la causa del conflicto. Este paso puede llevar algún tiempo y, en ocasiones, requiere la ayuda de otras personas. En esta etapa, los participantes intentan revelar las causas del conflicto de la manera más objetiva posible. (IONOS, 2023)</p>	<p>Las partes deben anteponer sus intereses. Para ello, es necesario analizar y descomponer el conflicto, determinando los objetivos reales de ambas partes. En muchos casos, esto da como resultado que las partes descubran que su pensamiento es más similar de lo que pensaban. (IONOS, 2023)</p>
<p><b>Soluciones:</b> Cuando se hayan eliminado todas las causas del conflicto, es hora de intentar encontrar una solución. Todas las partes deben acordar un plan específico para resolver el conflicto. (IONOS, 2023)</p>	<p>El siguiente paso es explorar ideas y sugerencias juntos para resolver el conflicto. En principio, los participantes no deben establecer límites sino explorar cada idea y discutirla entre ellos. (IONOS, 2023)</p>
<p><b>Transferencia:</b> Finalmente el plan se hizo realidad. Es importante garantizar que todas las partes estén realmente trabajando para lograr el objetivo. Sin embargo, durante el período de transición pueden surgir nuevos conflictos y</p>	<p>De esta forma se conseguirá la mejor solución en base a criterios objetivos de evaluación. Ambas partes han acordado de antemano estos criterios. Para que el proceso sea justo, se debe discutir la validez y solución de la solución</p>

<p>esto puede provocar divisiones. Después de aplicar el modelo, se debe celebrar una reunión final con las partes participantes para garantizar que causas de conflicto similares no creen nuevos conflictos en el futuro. (IONOS, 2023)</p>	<p>propuesta sin retener ninguna información. (IONOS, 2023)</p>
---	---

*Nota:* Descripción del modelo CCST y el método Harvard.

*Fuente:* (IONOS, 2023).

*Elaborado por:* Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024)

### **2.2.3. UNIDAD III: MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

#### **2.2.3.1. Métodos alternativos de solución de conflictos.**

El Derecho se encuentra en constante evolución pues al responder directamente a las necesidades de una sociedad, con el tiempo es necesario diversificar sus alcances; bajo este concepto la justicia ordinaria ha sido perfeccionada como tal sin embargo existen conflictos que más que una imposición “justa” acorde a la norma positiva, por otro lado las soluciones que se están buscando en ocasiones va más allá de que la norma considera que debe darse, esto no es irse en contra de esta, sino tomar determinaciones que pueden llegar a responder a la verdadera necesidad que surgió.

Los métodos alternativos de solución de conflictos nacen en base a la necesidad de encontrar una resolución “pacífica” para ambas partes sin la necesidad de acudir al ámbito judicial, para (Nava González & Breceda Pérez, 2017) “Los métodos alternativos de resolución de conflictos son mecanismos tradicionales, operativos y económicos de resolución de disputas”; lo que define a estos mecanismos como la otra forma de resolver conflictos que no necesitan de un “juez” como tal, por un lado el aspecto convencional se refiere a que pesar de que no se resuelven en la esfera judicial si cumplen con los mínimos legales es decir el consentimiento de las partes y que se trate de materias transigibles; expeditos al no necesitar condicionarse a una agenda judicial pues al ser un proceso “privado” se puede dar en cualquier lugar mientras las partes estén presentes; y económicos al tratarse la resolución en muchas ocasiones en una solo reunión, y pese a que el proceso

podría extenderse no representa la misma inversión que puede llegar a darse dentro de un proceso de defensa judicial.

Estos métodos deben incluir ciertos aspectos comunes dentro de los cuales se podría incluir:

- I. El sistema de negociación está diseñado para crear un entorno que permita a las partes encontrar sus propias soluciones razonables;
- II. Incluyen sistemas en los que un tercero, ajeno a la controversia, interviene y coopera, ayudando (conciliación) u ofreciéndose (conciliación) a llegar ellos mismos a un acuerdo,
- III. Implica formas contradictorias de llegar a una decisión o resolver una disputa por parte de un tercero (arbitraje). (Nava González & Breceda Pérez, 2017).

Estos aspectos responden a las razones por las cuales no se accede a la justicia ordinaria, pues se busca mantener un ambiente en donde la resolución sea admisible para ambas partes; por otro lado la adición de un tercero imparcial el cual dependiendo el método que se aplique buscara llevar a ambas partes a un punto medio que resuelva el conflicto pero se pueda mantener la buena voluntad de ambas partes, aspecto que en la justicia ordinaria no se ve, aunque la ventaja de estos métodos se encuentra en ser más económicos y ágiles, la negativa de su uso todavía se centra en buscar una solución definitiva para una de las partes.

La legislación ecuatoriana ha reconocido a los métodos alternativos de solución de conflictos en la misma constitución, al determinar que podrán ser aplicados e incluso se vuelve parte del proceso y una responsabilidad del juez el insistir en estos procesos; acorde con el Art. 190 que cita:

Se reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos. Estos procedimientos se aplicarán con sujeción a la ley, en materias en las que por su naturaleza se pueda transigir.

En la contratación pública procederá el arbitraje en derecho, previo pronunciamiento favorable de la Procuraduría General del Estado, conforme a las

condiciones establecidas en la ley. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Esto ha abierto una ventana para que muchos procesos se sujeten a estos métodos, sin embargo, la mediación y el arbitraje son los dos métodos más utilizados y en muchos casos se cree que son los únicos que existen, si bien en otras materias la mediación y el arbitraje son las únicas opciones viables, en el ámbito empresarial existen otros métodos los cuales responden como medios alternativos pues su enfoque se mantiene en la búsqueda de una resolución.

Sobre los tipos de métodos alternativos de solución de conflictos existen una diversidad sin embargo los más comunes podrían listarse de la siguiente manera:

**Tabla 6**  
*Métodos alternativos de solución de conflictos*

<b>MÉTODO</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Negociación</b>	Las partes involucradas en el conflicto se reúnen para discutir sus problemas y trabajar juntas para llegar a un acuerdo mutuamente aceptable. (Nava González & Breceda Pérez, 2017)
<b>Mediación</b>	Un mediador neutral facilita la comunicación entre las partes ayudándolas a identificar problemas, encontrar soluciones y llegar a un acuerdo. La mediación es voluntaria y las partes conservan el control sobre su resultado. (Nava González & Breceda Pérez, 2017)
<b>Conciliación</b>	Al igual que la mediación, un mediador neutral ayudará a las partes a llegar a un acuerdo. Sin embargo, el mediador puede desempeñar un papel más activo, sugiriendo soluciones y términos de acuerdo. (Nava González & Breceda Pérez, 2017)
<b>Arbitraje</b>	Las partes presentan sus argumentos y pruebas ante un árbitro neutral, quien tomará una decisión vinculante. Aunque el arbitraje es más formal que la mediación, proporciona una resolución más rápida y menos costosa

	que los procedimientos judiciales tradicionales. (Nava González & Breceda Pérez, 2017)
<b>Adjudicación Online</b>	Utiliza plataformas en línea para resolver disputas mediante procesos automatizados o conciliación en línea, a menudo en el comercio electrónico. (Nava González & Breceda Pérez, 2017)
<b>Círculos de Paz</b>	Este enfoque, ampliamente utilizado en las comunidades indígenas, se centra en la reconstrucción y la reconciliación a través de la participación comunitaria en la resolución de conflictos. (Nava González & Breceda Pérez, 2017).
<b>Ombudsman</b>	Un experto neutral actúa como mediador independiente en la resolución de problemas y disputas en organizaciones como empresas e instituciones educativas. (Nava González & Breceda Pérez, 2017).
<b>Conferencia de Casos</b>	Reunión de todas las partes interesadas junto con expertos capacitados neutrales para discutir y resolver el problema juntos. (Nava González & Breceda Pérez, 2017).

*Nota:* Tipos de métodos alternativos de solución de conflictos.

*Fuente:* (Nava González & Breceda Pérez, 2017)

*Elaborado por:* Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024)

### **2.2.3.2. La mediación.**

Uno de los métodos alternativos de solución de conflictos más ocupados es la mediación, el cual consiste en “un proceso de resolución de conflictos en el que dos partes opuestas consultan voluntariamente con un tercero imparcial, un mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio”. (Martínez Siejas, 2020); la percepción de un tercero imparcial dentro de un conflicto responde a la necesidad de una nueva percepción en un conflicto que más que dar una opinión sin fundamento, este tercero se asume que es profesional en el área del conflicto por lo cual se entiende que conoce del tema y puede guiar a las partes dentro del problema.

Acorde con la Ley de arbitraje y mediación, en su artículo 43 define a la mediación como:

Art. 43.- La mediación es un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extrajudicial y definitivo, que ponga fin al conflicto. (Ley de Arbitraje y Mediación, 2015).

Del texto se infiere que lo que se podría considerar como las características esenciales para la aplicación de la mediación dentro del Ecuador; son la voluntariedad, que la materia sea transigible, de carácter extrajudicial y definitivo; en relación con las compañías estas características se visualizan dentro de los acuerdos que se firman por parte de sus acuerdos comerciales, además de encontrarse establecidos dentro de sus estatutos internos en lo referido a los conflictos internos; la normativa establece estas características que al ser una materia relativamente nueva se considera como los mínimos legales para su aplicación.

La mediación tiene ciertos principios que deben ser considerados como básicos entendiéndose, así como los preceptos mínimos que deben cumplirse para que se dé un proceso de mediación.

**Tabla 7**  
*Principios de la mediación.*

<b>PRINCIPIO</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Voluntad y voluntariedad</b>	El primer elemento importante de la mediación es la motivación. Incluso cuando sean únicas, ambas partes deben demostrar voluntad de cooperar para resolver en última instancia la fuente del conflicto. Se espera que a medida que se haya realizado una solicitud de mediación, el nivel de participación sea alto y mejore a medida que avance el proceso. (Edeca, 2022)
<b>Igualdad</b>	Para que se produzca el fenómeno de la reconciliación, éste debe basarse en el respeto mutuo entre las partes durante todo el proceso y luego extrapolarse a la vida cotidiana de las partes involucradas. A través de la mediación, las personas también adoptan un comportamiento más asertivo. (Edeca, 2022)

<b>Imparcialidad y neutralidad</b>	El papel del mediador debe basarse en el principio de objetividad, sin derecho a influir o tomar decisiones directas. Su efecto mediador implica guiar a los participantes a través de su propio proceso de resolución de problemas sin juzgarlo. El mediador es responsable de garantizar un equilibrio estable, sin prejuicios ni imposiciones. (Edeca, 2022)
<b>Confidencialidad</b>	Es muy importante, especialmente en las primeras reuniones, garantizar la total confidencialidad de los participantes en cuanto a los recursos a utilizar, los materiales a proporcionar y los datos a recopilar durante las sesiones. Por otra parte, se garantizará a las partes interesadas que dichos documentos serán tratados de forma confidencial y en ningún caso se compartirán con ninguna de las partes ni se utilizarán fuera de ella. (Edeca, 2022)
<b>Transparencia</b>	La mediación de conflictos coloca a las partes en conflicto en una nueva situación que puede ponerlas nerviosas e incluso ansiosas. Para minimizar estas consecuencias negativas, el proceso de la sesión, los métodos y el papel del mediador se describirán en detalle al inicio del proceso. (Edeca, 2022)
<b>Flexibilidad</b>	La resolución de conflictos debe construirse como un proceso abierto y flexible de cambio, modificación y organización. Se organiza como un elemento siempre susceptible de cambio para adaptarse mejor a sus objetivos. (Edeca, 2022)
<b>Protagonismo de las partes</b>	Los principales sujetos en la mediación son las partes involucradas, quienes serán proactivas y activas durante todo el proceso. (Edeca, 2022)

*Nota:* Principios de la mediación.

*Fuente:* (Edeca, 2022)

*Elaborado por:* Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

Estos principios pueden entenderse como en un principio se mencionó como requisitos mínimos para que un proceso de mediación pueda llevarse a cabo efectivamente, sobre la voluntad de las partes se podría considerar como el requisito más indispensable pues para garantizar el éxito del proceso ambas partes deben estar dispuestos a someterse a



este proceso y por lo tanto la intervención de un tercero dentro del conflicto; se puede considerar que este proceso podría no ser formal, sin embargo no es así ya que se mantiene los conceptos de la igualdad y confidencialidad de todo documento que se use dentro del proceso, estos principios o requisitos deben cumplirse como tal para que el proceso de mediación pueda llegar al resultado esperado.

Los procesos de mediación constan de fases que deben cumplirse no como obligatoriedad sino para guiar el proceso como tal, a diferencia de los procesos judiciales donde sus fases se encuentran normadas, en la mediación no se trata de fases que tengan que cumplirse tal cual, son más bien los pasos que se deben cumplir para llevar en orden el proceso, estas fases se identifican de la siguiente manera:

### **Gráfico 1**

*Fases de la mediación.*



**Nota:** Fases de la mediación.

**Fuente:** (Edeca, 2022)

**Elaborado por:** Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

Dentro de un proceso de mediación estas fases deben ser cumplidas para poder llegar a un acuerdo que beneficie a las partes, estas fases se caracterizan por enfocarse en todo momento en el problema, en que consiste, como surgió y por último que piden las partes para que se solucione el conflicto. Se debe tener en cuenta que estos procesos buscan un resultado que mantenga las relaciones de las partes, y más aún en el ámbito empresarial donde el que la relación se mantenga incluso asegura que prevalezca estos acuerdos por más tiempo.

### **2.2.3.3. La mediación empresarial.**

Al hablar de la mediación empresarial se debe tener presente que cada materia necesita sus propias normativas debido a la especificidad de su contenido, por el lado societario las empresas necesitan resolver sus conflictos sin afectar sus relaciones de confianza tanto internamente como externamente al realizar sus negocios, por lo cual el proceso de mediación también tendrá sus especificaciones.

La gestión, solución o transformación pacífica de conflictos en cualquier empresa, debe estar encaminada al tratamiento de cualquier fricción organizacional que produce un desajuste en las expectativas de la actividad apropiada y habitual de una empresa, buscando fórmulas alternativas, pero a la vez eficientes e innovadoras a los tribunales: el recurso clásico. (Duplá, Marín, 2017).

Para la autora (Duplá, Marín, 2017) en su artículo titulado “La mediación empresarial y el conflict management: claves de la evolución del modelo estadounidense”; se realizó un análisis dentro de las empresas que conforman el llamado Fortune 100, los cuales iniciaron a aplicar estos métodos en la resolución de conflictos a partir de los años noventa, después del análisis realizado se determinó que el uso de estos métodos beneficio a las empresas en relación a la conservación de sus relaciones además de un ahorro tanto en tiempo como en recursos; otro aspecto que en el caso de este tipo de empresas multinacionales se destacó es la privacidad pues al llegar sus procesos al área judicial se puede llegar a perder este aspecto lo cual puede perjudicar a largo plazo a la empresa.

A nivel Latinoamérica Brasil es el país que más ha innovado en el área de la mediación empresarial, contando incluso con normativa interna al respecto más específica, bajo esa investigación se han identificado etapas dentro de estos procesos de mediación.

**Tabla 8**  
*Etapas de la mediación empresarial.*

<b>ETAPAS</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Primera</b>	En la primera etapa se proporciona información sobre las reglas y detalles de todo el procedimiento y el mediador confirma su independencia, a esto se le puede llamar premediación. (Souza & Tartuce, 2021).
<b>Segunda</b>	En la segunda fase, las partes informan y comprenden las expectativas de cada actor, se pueden planificar reuniones privadas o individuales (grupos focales) y utilizar una herramienta para ampliar la visión relativa del conflicto. (Souza & Tartuce, 2021).
<b>Tercera</b>	En la tercera etapa, el mediador anima a las partes a discutir la posibilidad de resolver el conflicto, desarrollar propuestas y negociar. (Souza & Tartuce, 2021).
<b>Cuarta</b>	Se llegará a un acuerdo si se firma y deberá implementarse dentro del tiempo estipulado, con la asunción de todas las obligaciones, firmado por las partes involucradas. (Souza & Tartuce, 2021).

*Nota:* Etapas de la mediación empresarial.

*Fuente:* (Souza & Tartuce, 2021)

*Elaborado por:* Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

Como todo proceso de resolución de conflictos la mediación empresarial consta de etapas que si bien no se ven distintas a las de la mediación usual, en este caso al tratarse de asuntos que involucran a ambas partes dentro de una misma organización es necesario que el proceso de mediación se lleve a cabo en distintas etapas en las cuales no solo se conozca la naturaleza del conflictos sino también lo que se espera obtener como resultado, debido a que no siempre estos conflictos nacen con la expectativa de ganar algo sino de evitar que posteriormente estos desacuerdo se conviertan en conflictos mucho más severos, es por esto que se plantea una visión a futuro de las decisiones que se están tomando, pues la firma de las actas tiene carácter de vinculante para ambas partes y al contar con la voluntad de todos, su incumplimiento puede llegar a ser visto desde la esfera judicial como una falta grave.

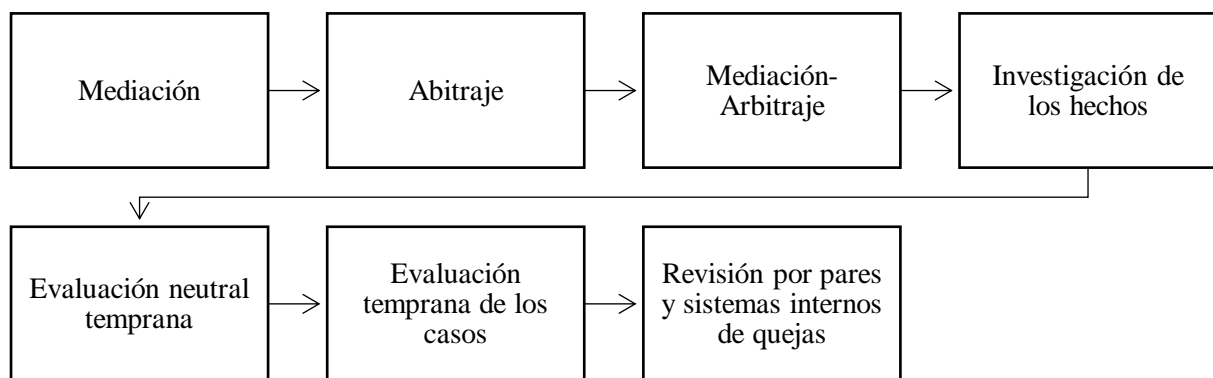
#### **2.2.3.4. Las técnicas especializadas de mediación empresarial.**

Al hablar de técnicas especializadas en mediación empresarial, se debe tomar en cuenta que estos son otros métodos alternativos de resolución de conflictos, los cuales tienen como objetivo enfocarse en aspectos únicos de la rama empresarial, pero al llamarlos técnicas se refiere a la mediación como el nombre en que se engloba a los medios alternativos, si bien técnicamente esta referenciación no es la adecuada, estos otros métodos son especiales del área empresarial, y pese que las investigaciones de este tema datan desde la época de 1997, todavía se encuentran en desarrollo pues al no ser aplicadas habitualmente no existen datos que puedan apoyar su grado de efectividad, sin embargo para la actualidad muchas de las grandes multinacionales tienen departamentos dedicados únicamente a la gestión de sus conflictos y su enfoque principal es la aplicación de estos métodos, dándole relevancia incluso a la inclusión de la cláusula arbitral la cual ya se ve aplicada de manera preferencial por estas empresas.

En el año 2013 los autores (Stipanowich & Lamare, 2013) publicaron un paper titulado “Living with 'ADR': Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration and Conflict Management in Fortune 1,000 Corporations”; el cual en síntesis trataba de un análisis comparativo entre la situación de la aplicación de los ADR dentro de las empresas de la Fortune 1000 desde el año 1997 para el año 2011, donde ya se enumeraron las diferentes técnicas que se pueden aplicar dentro de los departamentos de solución de conflictos de estas grandes empresas para lo cual, los encuestaron y llegaron a la conclusión de que como técnicas la mediación y el arbitraje son aún las más utilizadas, sin embargo las otras técnicas también van cobrando auge, tomando en cuenta que muchos de estos métodos pueden llegar a ser más específicos para los problemas que pueden llegar a darse dentro de las empresas, para la actualidad esos métodos incluso se ven incluso ya como manejo de conflictos como tal.

## Gráfico 2

Técnicas de ADR en conflictos empresariales.



**Nota:** Técnicas de ADR en conflictos empresariales.

**Fuente:** (Stipanowich & Lamare, 2013)

**Elaborado por:** Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

Dentro de estas técnicas se puede identificar a los clásicos como la mediación y el arbitraje; la normativa actual determina que entre los casos donde se pueda aplicar la mediación se especifica en el artículo 46 de la (Ley de Arbitraje y Mediación, 2015), que:

La mediación podrá proceder:

- a) Cuando exista convenio escrito entre las partes para someter sus conflictos a mediación.
- b) A solicitud de las partes o de una de ellas.

Estas dos condicionales podrían ser las aplicables en los casos de la mediación empresarial, esto se podría entender como la norma que regule su aplicación; cabe destacar que la mediación es el método de mayor aplicación en el país al tratarse en primer lugar del método que esta regulado lo que genera confianza para su uso, sin embargo la normativa sigue sin tocar las especificaciones necesarias para su uso en la materia empresarial, al existir regulaciones en la Ley de Compañías que de igual manera son supletorias al no ser una norma de aplicación general, sino de un tipo de compañía en específico.

Por el lado del arbitraje la normativa también define a un sistema arbitral como:

Art. 1.- El sistema arbitral es un mecanismo alternativo de solución de conflictos al cual las partes pueden someter de mutuo acuerdo, las controversias susceptibles de transacción, existentes o futuras para que sean resueltas por los tribunales de arbitraje

administrado o por árbitros independientes que se conformaren para conocer dichas controversias. (Ley de Arbitraje y Mediación, 2015).

Sobre el arbitraje la normativa abarca aún más aspectos específicos sobre su aplicación y circunstancias para su uso, sin embargo por la lado empresarial en general su aplicación se limita en muchos casos a conflictos específicos donde el arbitro pueda jugar un papel de experticia en la naturaleza del problema, las técnicas de gestión de conflictos permiten saber cuándo aplicarlo, además de las regulaciones internas de las compañías dentro de sus estatutos o contratos con otras, lo cual en esta materia es lo más relevante al considerar sus especificaciones por encima de las regulaciones legales.

Una de mezcla de los dos que podría entenderse como a la circunstancia en la que un solo profesional de la resolución de litigios en el primer intento trata de mediar en un conflicto y, si no tiene éxito, cambia de sombrero y asume el papel de árbitro de la controversia; acorde con esta percepción las empresas en USA han optado por esta opción al enfocar sus esfuerzos en buscar soluciones de manera escalonada para no quedarse en el limbo al no funcionar uno de los dos métodos.

Sobre las técnicas como la investigación de hechos está enfocada más a profesionales en la resolución de conflictos los cuales tienden a facilitar la mediación en los casos en los que se debería optar por los litigios judiciales; en los otros dos métodos de evaluación temprana neutral y de los casos, como su nombre lo dice busca incluso prever que se lleven a cabo estos conflictos desde distintas perspectivas ya se neutralmente con el uso de terceros imparciales o de los casos a nivel particular, por otro lado se tiene a los sistemas de quejas los cual se refiere a resolver los conflictos mediante la comparación de los mismos relacionándolos con su contenido sin embargo su falta de aplicación se relaciona principalmente con su poco desarrollo y difusión de su forma de aplicar y por lo tanto de entender sus beneficios.

## **CAPÍTULO III.**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Unidad de análisis.**

El desarrollo de esta investigación se ubica en la provincia de Chimborazo, en empresas de la localidad en su departamento jurídico y centros de mediación particulares, donde se analizará la aplicación de la mediación dentro de la resolución de problemas internos de las empresas capitalistas.

#### **3.2. Métodos.**

Para el desarrollo de la investigación se utilizará los siguientes métodos:

- **Método deductivo:** Al analizar las técnicas especializadas de mediación empresarial en relación con su aplicabilidad en la resolución de los conflictos internos de las empresas capitalistas.
- **Método jurídico-analítico:** En el desarrollo de la investigación se analizará la Ley de Compañías y de Emprendimiento, con relación a sus determinaciones acerca de la aplicación de la mediación empresarial.
- **Método jurídico descriptivo:** Mediante la aplicación de los diferentes técnicas e instrumentos de investigación, se conocerá cuáles son las particularidades de la mediación empresarial, para su debida aplicación en la resolución de conflictos internos de las empresas capitalistas.

#### **3.3. Enfoque de la investigación.**

Con relación a las particularidades de la investigación el enfoque será mixto, al combinar el enfoque cualitativo y cuantitativo, esto relacionado al obtener datos a través de distintos instrumentos de investigación aplicados durante el desarrollo del trabajo.

#### **3.4. Tipo de investigación.**

En vista de los objetivos planteados dentro de la presente investigación, se caracterizará por ser de tipo:

- **Jurídico Descriptiva:** Al enfocarse en la descripción o estudio del problema jurídico, en este caso la resolución de problemas internos de las empresas por capital mediante la utilización de técnicas especializadas de mediación empresarial, se deberá analizar las formas de resolución de estas problemáticas mediante la aplicación de métodos alternativos de solución de conflictos.

- **Dogmática:** Al estudiar la aplicación de las técnicas especializadas de mediación empresarial desde el enfoque jurídico para la resolución de los problemas internos de las empresas capitalistas, esto al encontrarse inmiscuido en la normativa específica.

### 3.5. Diseño de la investigación.

Al analizar los objetivos planteados, así como el campo de estudio de la investigación, se caracterizará por ser de diseño no experimental, esta es predominante en las ciencias sociales, al no recurrir a la experimentación de la problemática.

### 3.6. Población de estudio.

En relación con el campo de estudio de la investigación, se tomará en cuenta una población conformada por los departamentos jurídicos de empresas capitalistas de la localidad y de mediadores particulares

### 3.7. Tamaño de muestra.

Se extraerá una muestra de tipo intencional no probabilísticas en base a los siguientes criterios de selección:

- Empresas que contemplen la cláusula arbitral.
- Empresas que hayan aplicado la mediación o algún otro medio alternativo de solución de conflictos.
- Mediadores que conozcan de mediación empresarial.

**Tabla 9**  
*Población*

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NÚMERO</b>
Empresas capitalistas de la ciudad de Riobamba	5
Abogados en libre ejercicio del cantón Riobamba	5
Mediadores particulares	5
<b>Total</b>	<b>15</b>

*Nota:* Indicador de personas entrevistadas y encuestadas

*Fuente:* Autoría propia

*Elaborado por:* Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024)



### **3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

En el desarrollo de esta investigación se utilizará la técnica de la encuesta, utilizada para extraer la información acerca de las nociones que se tienen acerca de la mediación empresarial. En relación con los instrumentos se utilizará respectivamente el cuestionario que contemplará las interrogantes necesarias para responder a los objetivos planteados dentro de la investigación.

### **3.9. Técnicas de análisis e interpretación de la información.**

1. Elaboración del instrumento de investigación
2. Aplicación del instrumento de investigación
3. Tabulación de datos
4. Procesamiento de los datos e información
5. Interpretación o análisis de resultados
6. Discusión de resultados.

### **3.10. Comprobación de hipótesis.**

La inaplicación de las técnicas especializadas de mediación empresarial dificulta la resolución de los problemas internos de las empresas capitalistas.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados.

#### 4.1.2. Encuestas aplicadas empresas capitalistas de la ciudad de Riobamba, abogados en libre ejercicio y mediadores particulares.

En el presente capítulo se muestran y se analizan los resultados de los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a la población implicada.

#### 1.- ¿Los métodos alternativos de solución de conflictos (ADR), deberían aplicarse preferencialmente?

**Tabla 10**

*Pregunta 1: ¿Los métodos alternativos de solución de conflictos (ADR), deberían aplicarse preferencialmente?*

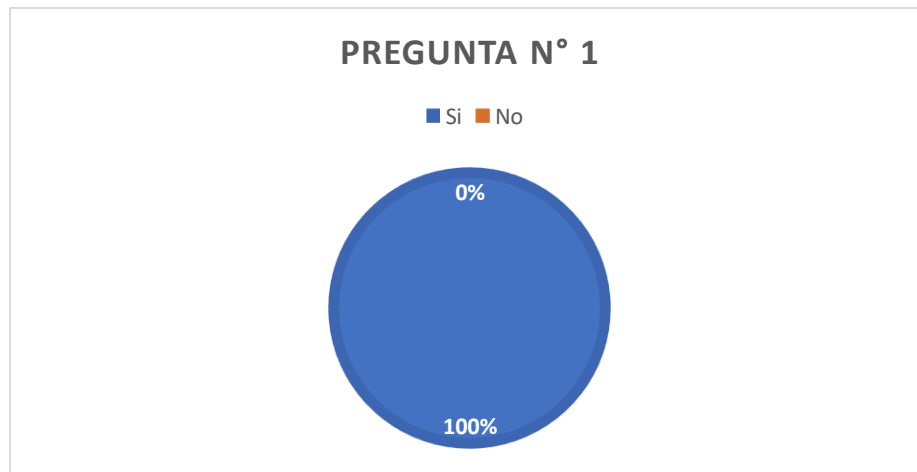
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuestas,

*Elaborado por:* Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

**Gráfico 3**

*Pregunta 2: ¿Los métodos alternativos de solución de conflictos (ADR), deberían aplicarse preferencialmente?*



*Fuente:* Tabla 10

*Elaborado por:* Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

## **Análisis.**

De las encuestas realizadas a empresas capitalistas, abogados en libre ejercicio y mediadores de la ciudad de Riobamba, un 100% concuerda en que los medios alternativos de resolución de conflictos deberían ser aplicados preferiblemente.

## **Interpretación.**

Al indagarse la preferencia en el uso de los medios alternativos de resolución de conflictos, a especialistas en el área societaria se ve que existe un acuerdo en que estos deben ser aplicados en primer lugar, concordando así con las apreciaciones de muchos autores que mencionan que estos medios dejan mejores resultados, al menos en su ámbito de trabajo, cabe señalar también que la existencia de un precepto judicial sobre la preferencia de estos medios a influido mucho actualmente, al considerar que en otras áreas es incluso obligatorio pasar por este proceso, además que la existencia de las cláusulas arbitrales demuestra la voluntariedad de las partes en acudir a estos medios.

**2.- En una escala del 1 al 5, donde 1 es nunca y 5 muy frecuentemente. Con que frecuencia aplica la normativa vigente acerca de las ADR en la resolución de conflictos empresariales**

### ***Tabla 11***

*Pregunta 3: En una escala del 1 al 5, donde 1 es nunca y 5 muy frecuentemente. Con que frecuencia aplica la normativa vigente acerca de las ADR en la resolución de conflictos empresariales*

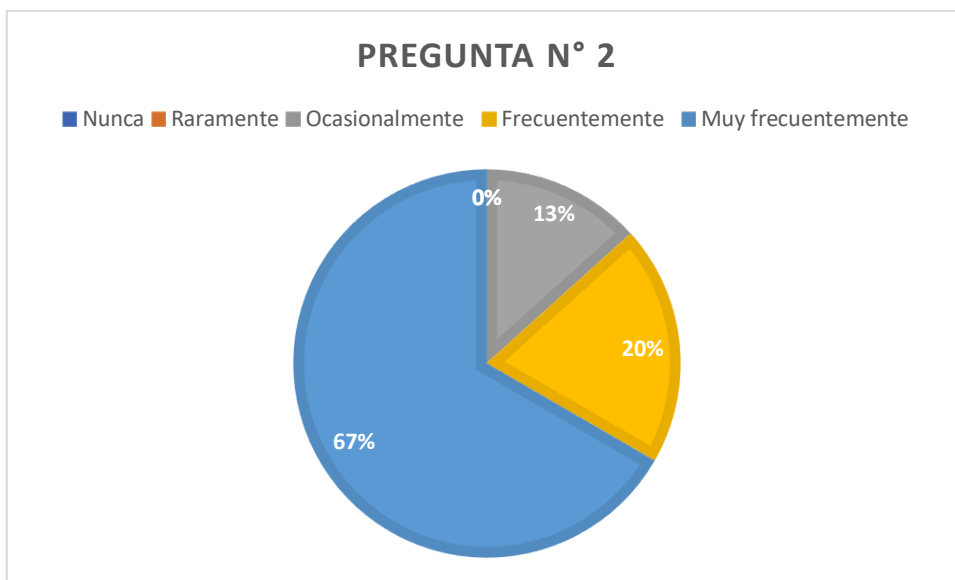
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nunca	0	0%
Raramente	0	0%
Ocasionalmente	2	13%
Frecuentemente	3	20%
Muy frecuentemente	10	67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas,

**Elaborado por:** Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

#### **Gráfico 4**

*Pregunta 4: En una escala del 1 al 5, donde 1 es nunca y 5 muy frecuentemente. Con que frecuencia aplica la normativa vigente acerca de las ADR en la resolución de conflictos empresariales*



**Fuente:** Tabla 11

**Elaborado por:** Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

#### **Análisis.**

Al tratarse de una pregunta con opciones de frecuencia se le permitió a los encuestados, analizar que tanto aplicaban la normativa sobre los ADR en la resolución de conflictos empresariales, un 13% respondió que ocasionalmente, un 20% dijo que frecuentemente mientras que solo un 67% indicó que lo hacía muy frecuentemente.

#### **Interpretación.**

A la luz de estos resultados se puede inferir que si bien se aplica la normativa en lo referente a los ADR en conflictos empresariales, la duda respecto a su uso nace precisamente de los vacíos que existen en esta área en específico, recordando que apenas en el año 2020 con la inclusión de las SAS la Ley de Compañías determinó el uso de los medios alternativos de solución de conflictos, y aunque antes siempre se permitió su inclusión dentro de los estatutos, sobre si existen norma específica a aplicar en otro tipo de empresas, la norma es clara en mencionar que se puede utilizar lo establecido para las SAS, por lo cual a falta de especificación mayor en muchos casos no se ve la necesidad ni de revisar desde la vista jurídica que se menciona al respecto.

### 3. ¿Cómo describiría la política de su empresa en relación con la resolución de conflictos?

**Tabla 12.**

*Pregunta 5: ¿Cómo describiría la política de su empresa en relación con la resolución de conflictos?*

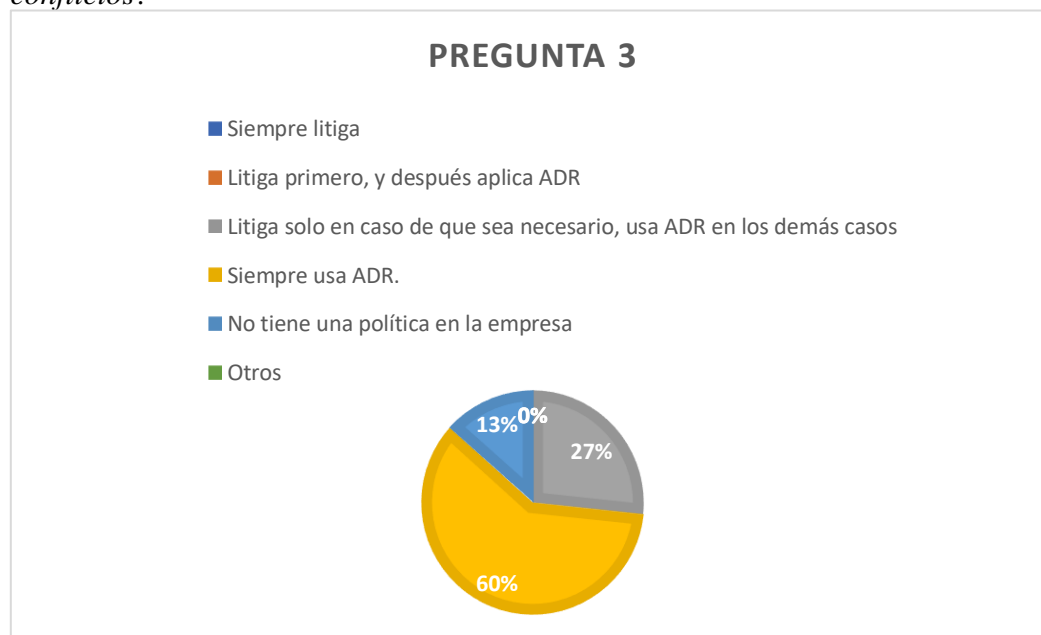
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre litiga	0	0%
Litiga primero, y después aplica ADR	0	0%
Litiga solo en caso de que sea necesario, usa ADR en los demás casos	4	27%
Siempre usa ADR.	9	60%
No tiene una política en la empresa	2	13%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuestas,

*Elaborado por:* Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

**Gráfico 5**

*Pregunta 6: ¿Cómo describiría la política de su empresa en relación con la resolución de conflictos?*



*Fuente:* Tabla 12

*Elaborado por:* Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

### **Análisis.**

Dentro de la siguiente pregunta se presenta una serie de opciones para determinar cuál es la política de las empresas en relación con la resolución de conflictos, donde un 13% menciona que no tiene una política específica, mientras que un 27% indicó que litiga solo en los casos necesarios en lo demás ocupa ADR, y un 60% indicó que siempre usa ADR.

### **Interpretación.**

Sobre esta pregunta es importante tomar en cuenta que muchas de estas encuestas fueron también realizadas a mediadores y abogados en libre ejercicio por lo cual es consistente la respuesta del uso exclusivo de las ADR; por el lado de las empresas es importante tomar en cuenta que muchas de estas no enfocan el esfuerzo de todo un departamento para la resolución de conflictos, en primer lugar por no afrontarse a ellos comúnmente, además de que al hacer uso de cláusulas arbitrales ya tienen de esta manera la limitación a la hora de escoger una opción, por el lado de quienes litigan se debe tomar en cuenta que en muchos casos donde el conflicto es externo aun prefieren ir por ese lado al considerarlo más seguro.

### **4.- De la lista que se muestra a continuación, indique cuales son las razones por las cuales prefiere el uso de las ADR en la resolución de conflictos empresariales**

**Tabla 12**

*Pregunta 7: De la lista que se muestra a continuación, indique cuales son las razones por las cuales prefiere el uso de las ADR en la resolución de conflictos empresariales*

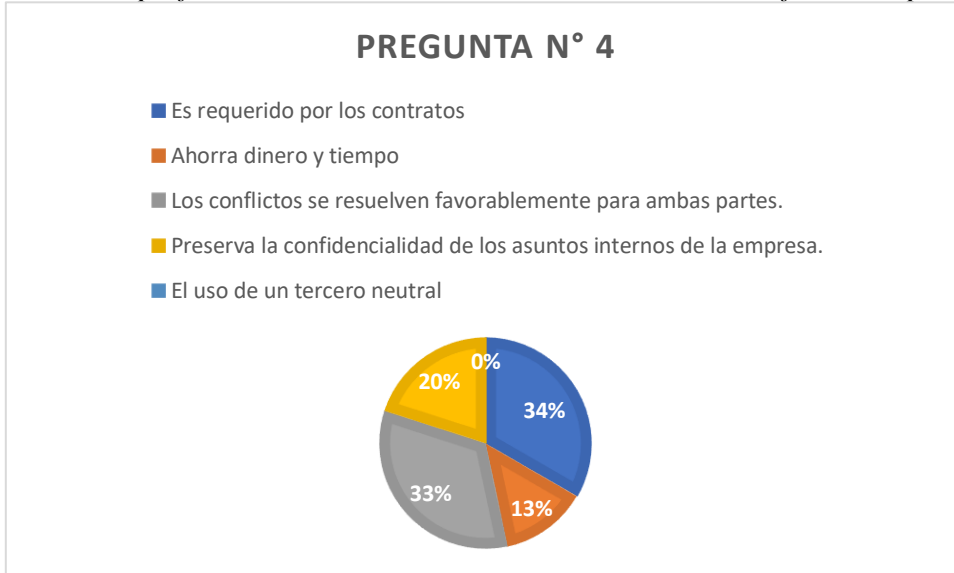
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Es requerido por los contratos	5	34%
Ahorra dinero y tiempo	2	13%
Los conflictos se resuelven favorablemente para ambas partes.	5	33%
Preserva la confidencialidad de los asuntos internos de la empresa.	3	20%
El uso de un tercero neutral	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas,

**Elaborado por:** Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

### Gráfico 6

Pregunta 8: De la lista que se muestra a continuación, indique cuales son las razones por las cuales prefiere el uso de las ADR en la resolución de conflictos empresariales



**Fuente:** Tabla 13

**Elaborado por:** Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

#### **Análisis.**

La pregunta presento una serie de opciones para conocer cuál es la razón principal por la cual se hace uso de las ADR en la resolución de conflictos empresariales, un 13% menciona el ahorro de tiempo y dinero, un 20% la preservación de la confidencialidad en los asuntos internos de la empresa, un 33% menciona que los conflictos se resuelven favorablemente para ambas partes y finalmente un 34% indica que es requerido por los contratos.

#### **Interpretación.**

En esta pregunta es importante señalar que en general uno de los mayores beneficios del uso de las ADR son el ahorro de recursos y su agilidad, además de encontrar soluciones que favorezcan a ambas partes, sin embargo en el ámbito empresarial existen otras razones más específicas como la confidencialidad en relación a los asuntos internos pues en muchos casos la exposición de un juicio público pone en riesgo secretos empresariales o su imagen pública asunto que genera un nuevo conflicto, por lo cual las ADR son preferidas para evitar la exposición; pero la razón que predominó fue la obligatoriedad de los contratos lo cual indica que todavía ven a las ADR como opción cuando son mencionadas más no como el recurso más eficaz.

**5.- De los siguientes métodos de ADR, ¿Cuáles ha usado o consideraría usar para la resolución de los conflictos dentro de su empresa?**

**Tabla 13**

*Pregunta 9: De los siguientes métodos de ADR, ¿Cuáles ha usado o consideraría usar para la resolución de los conflictos dentro de su empresa?*

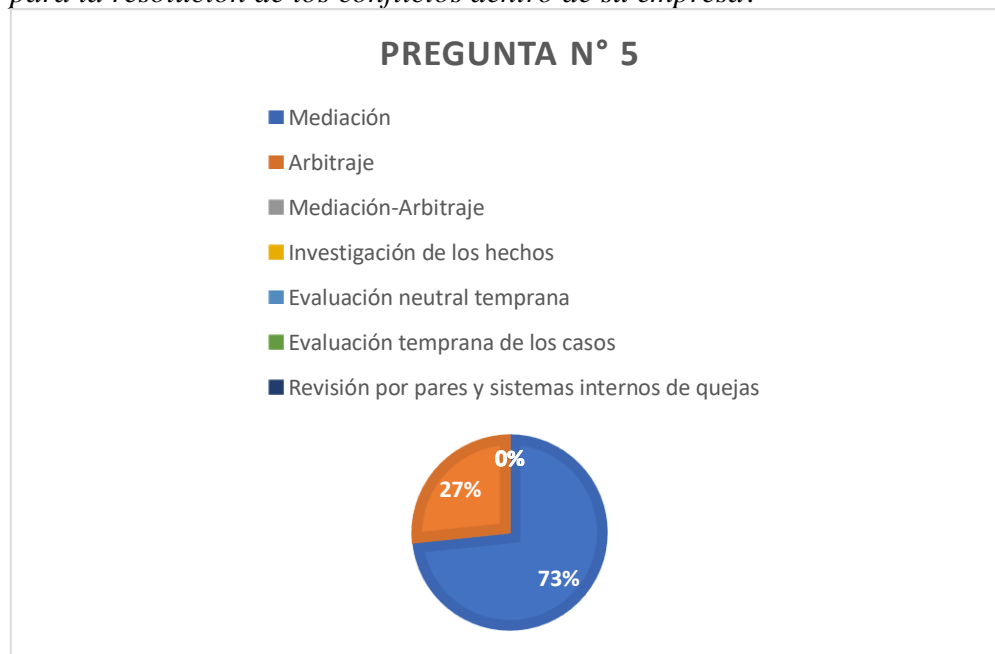
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mediación	11	73%
Arbitraje	4	27%
Mediación-Arbitraje	0	0%
Investigación de los hechos	0	0%
Evaluación neutral temprana	0	0%
Evaluación temprana de los casos	0	0%
Revisión por pares y sistemas internos de quejas	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas,

**Elaborado por:** Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

**Gráfico 7**

*Pregunta 10: De los siguientes métodos de ADR, ¿Cuáles ha usado o consideraría usar para la resolución de los conflictos dentro de su empresa?*



**Fuente:** Tabla 14

**Elaborado por:** Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).



### **Análisis.**

La pregunta engloba cuales son los métodos de ADR que se usan preferentemente en la resolución de conflictos empresariales, indicando que un 27% uso el arbitraje y un 73% uso la mediación, de los otros métodos enlistados no se ha hecho uso de estos.

### **Interpretación.**

La lista de opciones que se presentó incluía a las técnicas más especializadas dentro de la resolución de conflictos en el área empresarial, los cuales fueron investigados dentro de un estudio en USA para las empresas del Fortune 100, dejando claro que incluso en estas empresas su uso no es común, prefiriendo aun a la mediación y al arbitraje, sin embargo esto no indica que los métodos no sean efectivos esto se encuentra relacionado con el desconocimiento de los mismos así como de los beneficios que estos pueden aportar y las situaciones en donde pueden aplicarse, el desarrollo de la gestión de conflictos en el área empresarial aun se encuentra en desarrollo más aun en el país, donde aun no se investiga a fondo en esta área.

### **6.- En qué tipo de disputas dentro de su empresa usa la mediación y el arbitraje preferencialmente.**

#### **Tabla 14**

*Pregunta 11: En qué tipo de disputas dentro de su empresa usa la mediación y el arbitraje preferencialmente.*

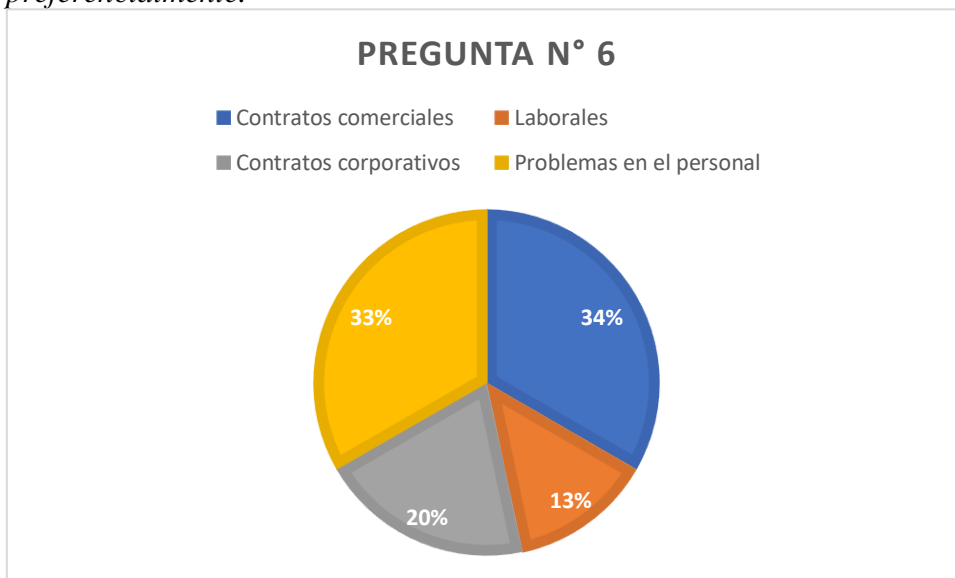
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Contratos comerciales	5	34%
Laborales	2	13%
Contratos corporativos	3	20%
Problemas en el personal	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuestas,

*Elaborado por:* Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

### Gráfico 8

Pregunta 6: En qué tipo de disputas dentro de su empresa usa la mediación y el arbitraje preferencialmente.



*Fuente:* Tabla 15

*Elaborado por:* Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

### Análisis.

Sobre en qué tipos de disputas usan preferencialmente la mediación y el arbitraje, un 13% menciona que, en los laborales, el 20% en contratos corporativos, el 33% con problemas en el personal y el 34% en contratos comerciales.

### Interpretación.

En el área empresarial existen diferentes tipos de conflictos como se reflejó en la presente investigación, en la encuesta realizada se colocaron como opciones a los panoramas más usuales como lo son el laboral y el comercial para las empresas, la variación de su uso también responde a las distintas personas que respondieron a la pregunta por un lado las empresas se enfocaron en el lado corporativos mientras que mediadores y abogados en libre ejercicio se relacionan más con el aspecto laboral o comercial, esto responde más a su uso que a su pertinencia de uso sin embargo con la variabilidad en las respuestas también quedo claro que su uso va más allá de conflictos internos o donde se obliga por contrato, se hacen uso de estos métodos en todo aspecto preferentemente.

**7.- Su empresa tiene un departamento que se dedique exclusivamente a la resolución de conflictos dentro de su empresa.**

**Tabla 15**

*Pregunta 7: Su empresa tiene un departamento que se dedique exclusivamente a la resolución de conflictos dentro de su empresa.*

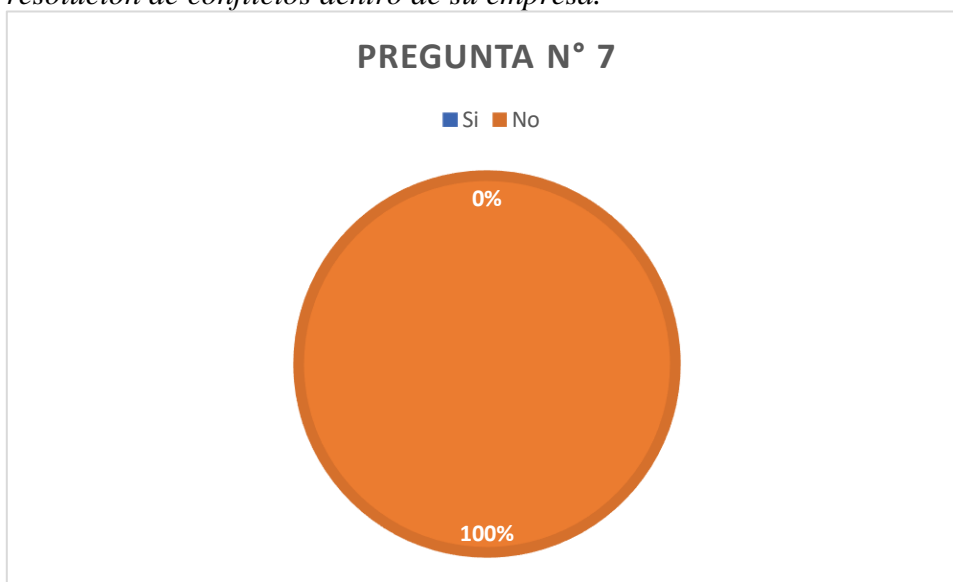
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	15	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuestas,

*Elaborado por:* Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

**Gráfico 9**

*Pregunta 7: Su empresa tiene un departamento que se dedique exclusivamente a la resolución de conflictos dentro de su empresa.*



*Fuente:* Tabla 16

*Elaborado por:* Vanessa Estefanía Cevallos Barreno (2024).

**Análisis.**

Al cuestionar acerca de si las empresas tienen un departamento que se dedique exclusivamente a la resolución de conflictos, un 100% indicó que no, tomando en cuenta que se encuestó también a profesionales en la mediación y no solo a empresas.

## **Interpretación.**

A pesar de poder considerar sorprendente que un 100% de los encuestados manifestara que no tienen un departamento exclusivo para la resolución de conflictos, esto se da por dos causas en primer lugar que no todos los encuestados fueron empresas dejando como opción de descarte el contestar que no, por otro lado en el caso de las empresas la estructura de las mismas no encuentra la necesidad de tener un departamento exclusivo pues en caso de necesitarlo hacen uso de mediadores externos o abogados que ya tienen la consigna de trabajar para la empresa cuando se necesite, pese a no existir estos departamentos es importante señalar que en empresas de mayor alcance estos departamentos existen y presentan una clara preferencia a los ADR por lo cual los expertos en Derecho han visto la necesidad de especializarse en el tema.

## **4.2. Discusión.**

Sobre los resultados que se obtuvieron después de la aplicación de la encuesta a empresas capitalistas, mediadores y abogados en libre ejercicio de la ciudad de Riobamba, en donde se les cuestionó acerca del uso de métodos alternativos de solución a conflictos en el ámbito empresarial, se puede indicar que:

En primer lugar acerca de su preferencia en la aplicación de las ADR, existe una gran mayoría que opta por estos métodos, esto debido a que encuentran algunos beneficios, entre ellos está el ahorro de tiempo y recursos, pues al no optar por la vía judicial no se ven afectados por las demoras por la carga procesal y por otro lado económico al ser corto el proceso y no requerir de mayores formalismos legales implica un ahorro en esa inversión; muchos de los métodos de ADR en el área empresarial han tenido que responder desde el área interna pues un aporte único para las empresas por el uso de estos métodos, es el poder mantener la confidencialidad sobre sus asuntos ya sea por tratarse de temas relacionados a secretos empresariales por la patente de sus productos o por no cambiar su imagen pública, pues muchas veces por los constantes conflictos la cartera de clientes de las empresas se ve afectada al perder la confianza en el manejo de esta.

Por otro lado, se cuestionó también cuáles son los métodos preferentes, en donde predomina la mediación y el arbitraje es importante señalar que estos son solo métodos de los ADR, por su reciente incorporación a esta área y falta de difusión de información acerca

de todo lo que abarca los métodos alternativos, muchos consideran que solo estos dos métodos existen cuando en realidad en el ámbito empresarial existen todo un desarrollo de técnicas para la gestión de conflictos, esto evidenciado en estudios que se han realizado en empresas de mayor alcance lo cual ha demostrado que el usar métodos más específicos beneficia a la hora de llegar a una solución definitiva y pacífica para ambas partes, aunque se podría llegar a creer que únicamente un conflicto se termina cuando una de las partes “gana”, el verdadero objetivo debe ser evitar que el conflicto ponga fin a la relación de las partes lo cual genera nuevos conflictos, viéndolo a futuro esto en realidad no soluciono nada, por lo cual la aplicación de estas técnicas ofrece esa salida pero es necesario entender que existen otras técnicas que pueden ser usadas que representan una solución definitiva e incluso preventiva.

Dentro de las ultimas preguntas realizadas, se tomó el tema de cómo y cuándo se aplican estos métodos, sobre el cuándo se debe tomar en cuenta que en el área empresarial existen temas como los corporativos y laborales que se han venido resolviendo por otro lado al considerar que los ADR podrían no ser apropiados debido a su falta de “formalidad” cuando en realidad estos métodos cuentan incluso con el aval constitucional para ser aplicados, el optar por estos métodos en todo tipo de conflicto demuestra la necesidad de la empresa de buscar soluciones reales y que contribuyan a su empresa; por el lado del cómo aunque no existan departamentos que se dediquen en exclusivo a la resolución de conflictos, esto no quiere decir que se desentiendan esta más relacionado a una forma tradicional de manejo como lo es utilizar ayuda externa como abogados o los centros de mediación y aunque muchas empresas ya tiene expertos legales de planta en su empresa, estos no se enfocan únicamente en esa área.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones.

- Se concluye que acorde con la Ley de Compañías en el Ecuador las empresas se clasifican en dos grandes grupos las capitalistas y las personalistas, las cuales cumplen con una serie de requisitos establecidos por la ley; las empresas capitalistas tienen como principal interés el proteger su capital, por lo cual al analizar sus estatutos internos, los cuales establecen su administración como tal se visualiza el uso de cláusulas arbitrales, con el objetivo de proteger de esta manera el capital de la compañía y a esta misma cuando se generen conflictos de cualquier naturaleza; con la reciente adhesión de las SAS a este tipo de compañías se ha utilizado de forma supletoria sus regulaciones en el ámbito de la mediación para el resto de empresas.
- Acerca de los conflictos empresariales se llegó a la siguiente conclusión; en relación a los tipos de conflictos estos pueden ser por causas externas; ya sea contratos con otras compañías o procesos de adquisición de acciones o fusión con otras compañías; por otro lado las internas nacen de la administración misma de la empresa como lo es sus relaciones laborales o desconformidades entre los accionistas, dentro de la presente investigación se desarrolló los criterios y procesos de los conflictos empresariales; analizando que al no atender lo que se considera una pequeña desconformidad puede generar un problema que afecte a los intereses de la compañía por lo cual se tenga que accionar la gestión de conflictos de la empresa, con el objetivo de solucionar incluso de manera preventiva estos conflictos.
- Finalmente acerca de las técnicas especializadas, si bien existen teóricamente y prácticamente en otros Estados, es importante señalar que el que predomine la aplicación de la mediación y el arbitraje no es negativo, esto es en realidad un paso más cerca de tener un correcto manejo de conflictos dentro de las compañías, la falta de conocimiento sobre su existencia, aplicación y beneficios ha generado que estos métodos no sean tomados en cuenta, además la especificidad de su aplicación en el área empresarial permite que sus conflictos sean resueltos integralmente, pues al no enfrentar a las partes buscando la ganancia para una sola de las partes, permite que la soluciones mantengan a futuro la relación sea cual sea su naturaleza en beneficio de la

compañía; por último se encontró que estos métodos tienen incluso un carácter preventivo para evitar la generación de conflictos en cadena al no solucionar el problema principal.

## **5.2. Recomendaciones.**

- Se recomienda que dentro de la normativa actual se tome en cuenta la falta de tipificación en lo referente a la aplicación de los métodos alternativos de solución de conflictos, si bien existen normas supletorias e incluso dentro de la misma Ley de compañías se incluyó un apartado que ya habla acerca del uso de métodos como la mediación, se debe recordar que la especialidad de la materia societaria amerita que amplie los criterios para la aplicación de estas técnicas especializadas que responden directamente a la resolución de conflictos empresariales, pues su falta de aplicación es provocada precisamente por la falta de regulación legal al respecto.
- Además, se recomienda que dentro de las empresas capitalistas se priorice un manejo adecuado de sus conflictos ya que estas empresas al presentar conflictos relacionados a no perder su capital invertida suelen ver a los ADR como simples acuerdo que no aseguran su inversión, esto debido a que la empresa no conoce acerca de métodos de gestión de conflictos, los cuales ya han sido probados en otro tipo de empresas incluso de mayor alcance en otros países donde los resultados se han reflejado en el crecimientos de estas tanto a nivel empresarial como económico impactando de manera general a todos quienes la conforman y la economía del territorio donde se desarrolla.
- Por último, se recomienda difundir los beneficios de la aplicación de las técnicas especializadas en el área empresarial pues el carácter de estos puede llegar a ser incluso preventivo, además de adecuarse específicamente a las particularidades de sus conflictos al abarcar temas específicos de esta área, por lo cual su aplicación deja como resultado una solución que beneficie a ambas partes sin necesidad de acudir a otro tipo de medios, incluso en algunos casos evitar la ayuda externa pues estas técnicas se aplican internamente; por lo cual estos métodos además de no verse afectados por la carga judicial permitiendo así que estas continúen beneficiando a la sociedad tanto como clientes como a quienes trabajan en ellas generando una estabilidad laboral y económica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andreeva, V. A. (2009). *TENENCIA Y TRANSFER DE PARTICIPACIONES SOCIETARIAS EN LOS MERCADOS FINANCIEROS INTERNACIONALES. PROBLEMAS DE DERECHO INTRANACIONAL PRIVADO*. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA.
- Beguiría, S. (2019). *El conflicto en la empresa*. <https://www.ceupe.com/blog/el-conflicto-en-la-empresa.html>
- Bello, E. (2023). *Qué es un estatuto de una empresa y cómo hacerlo*. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-estatuto-creacion-empresas/>
- Caurin, J. (2023). *Sociedad Comanditaria Simple*. <https://emprendepyme.net/sociedad-comanditaria-simple.html>
- Duplá, Marín, T. (2017). La mediación empresarial y el conflict management: claves de la evolución del modelo estadounidense. *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*, 25, 45–56. <https://doi.org/10.7238/idp.v0i25.3090>
- Edeca. (2022). *La mediación: La mejor estrategia de resolución de conflictos*. Edeca. <https://edecaformacion.com/la-mediacion-la-mejor-estrategia-de-resolucion-de-conflictos>
- Embid, Irujo, J. M. (2013). Aspectos Conceptuales Y Tipológicos De La Regulación De Las Sociedades De Capital En El Derecho Español. *Revista Chilena de Derecho*, 40(2), 433–459. <https://doi.org/10.4067/s0718-34372013000200004>
- Gerencie. (2021). *Sociedades de economía mixta*. <https://www.gerencie.com/que-caracteriza-a-una-sociedad-de-economia-mixta.html>
- González, G. (2020). *Los conflictos en la empresa. Definición, análisis y soluciones*. <https://gestiopolis.com/los-conflictos-en-la-empresa-definicion-analisis-soluciones/>
- IONOS. (2023). *Gestión de conflictos: cómo resolver un conflicto en la empresa*. Startup Guide IONOS. <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/gestion-de-conflictos/>
- Martínez Siejas, D. M. (2020). La mediación como estrategia de resolución de conflictos pacífica en el ámbito escolar. *Educare*, 24, 222–244.
- Monterrey, V. L. (2017). Sociedades personalistas. Una mirada crítica al Código de Comercio vigente y al anteproyecto de Código Mercantil de Nicaragua. *Revista de Derecho*, 22, 61–92.



- Nava González, W., & Breceda Pérez, J. A. (2017). Mecanismos alternativos de resolución de conflictos: un acceso a la justicia consagrado como derecho humano en la Constitución mexicana. *Cuestiones Constitucionales Revista Mexicana de Derecho Constitucional*, 1(37), 203. <https://doi.org/10.22201/ij.24484881e.2017.37.11457>
- Navas & Cusi. (2020). *La cláusula arbitral en un contrato*. Navas & Cusi. <https://www.navascusi.com/la-clausula-arbitral-en-un-contrato/>
- Sanchez, J. (2021). *Sociedad Colectiva*. <https://www.gerencie.com/sociedad-colectiva.html%0Ahttps://erp.iestbellavista.edu.pe/upload/avt202012112040012phpfvkkm97.pdf>
- Sánchez, M. (2019). *Tema 7. Sociedades Personalistas*.
- Souza, J. C., & Tartuce, F. (2021). MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EMPRESARIALES. *Núcleo Do Conhecimento*, 6(12), 166–188.
- STEL Order. (2023a). *¿Qué es una Sociedad Anónima y qué características tiene?* <https://www.stelorder.com/blog/sociedad-anonima/>
- STEL Order. (2023b). *Sociedad limitada: Qué son, características, ventajas y cómo constituir las*. <https://www.stelorder.com/blog/sociedad-limitada/>
- Stipanowich, T., & Lamare, J. R. (2013). Living with “ADR”: Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration and Conflict Management in Fortune 1,000 Corporations. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2221471>
- UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA. (2022). *Compañías*. [https://procuraduria.utpl.edu.ec/Paginas/asc\\_dppl/societario.aspx](https://procuraduria.utpl.edu.ec/Paginas/asc_dppl/societario.aspx)

## **Legislación**

- Asamblea Constituyente. (20 de octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Alfaro, Montecristi, Manabí, Ecuador: Registro Oficial 449. Obtenido de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Asamblea Nacional . (22 de Diciembre de 2020). Ley de compañías. Ecuador: Registro Oficial N° 347.
- Asamblea Nacional. (22 de Mayo de 2015). Ley de Arbitraje y Mediación. *Ley de Arbitraje y Mediación*. Ecuador: Registro Oficial 417.

ANEXO.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE DERECHO**

**CUESTIONARIO**

**Destinatario:** Departamento jurídico de empresas capitalistas y mediadores particulares

**Objetivo:** Analizar mediante un estudio deductivo, jurídico-analítico y descriptivo, las técnicas especializadas de la mediación empresarial en la resolución de problemas internos de las empresas capitalistas.

**Introducción:** La presente encuesta tiene por objeto recabar información para la realización del proyecto de investigación titulado “**Estudio de las técnicas especializadas de mediación empresarial en la resolución de problemas internos de las empresas capitalistas**” la misma que tendrá fines eminentemente académicos.

**Cuestionario**

**Preguntas:**

1.- ¿Los métodos alternativos de solución de conflictos (ADR), deberían aplicarse preferencialmente?

SÍ (    )    NO (    )

2.- En una escala del 1 al 5, donde 1 es nunca y 5 muy frecuentemente. Con que frecuencia aplica la normativa vigente acerca de las ADR en la resolución de conflictos empresariales

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
1    ○	2    ○	3    ○	4    ○	5    ○

3.- ¿Cómo describiría la política de su empresa en relación con la resolución de conflictos?

Escoja una opción,

- a) Siempre litiga
- b) Litiga primero, y después aplica ADR

- c) Litiga solo en caso de que sea necesario, usa ADR en los demás casos
- d) Siempre usa ADR.
- e) No tiene una política en la empresa
- f) Otros

4.- De la lista que se muestra a continuación, indique cuales son las razones por las cuales prefiere el uso de las ADR en la resolución de conflictos empresariales.

- a) Es requerido por los contratos
- b) Ahorra dinero y tiempo
- c) Los conflictos se resuelven favorablemente para ambas partes.
- d) Preserva la confidencialidad de los asuntos internos de la empresa.
- e) El uso de un tercero neutral

5- De los siguientes métodos de ADR, ¿Cuáles ha usado o consideraría usar para la resolución de los conflictos dentro de su empresa?

- a) Mediación
- b) Arbitraje
- c) Mediación-Arbitraje
- d) Investigación de los hechos
- e) Evaluación neutral temprana
- f) Evaluación temprana de los casos
- g) Revisión por pares y sistemas internos de quejas

6.- En qué tipo de disputas dentro de su empresa usa la mediación y el arbitraje preferencialmente.

- a) Contratos comerciales
- b) Laborales
- c) Contratos corporativos
- d) Problemas en el personal

7.- Su empresa tiene un departamento que se dedique exclusivamente a la resolución de conflictos dentro de su empresa.

SI (        ) NO (        )