

**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**

**SEDE CENTRAL**

**Área de Ciencias Administrativas**

**Administración y Gestión de Recursos Humanos**

**Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en**

**Administración y Gestión de Recursos Humanos**

**Modalidad Proyecto**

**Propuesta para la creación de un Centro para la Resolución Alternativa de  
Conflictos y Promoción de la Paz Laboral en la sede central de la Universidad  
Técnica Nacional, período 2021-2022.**

**Sustentantes**

**Araya Peñaranda Silvia**

**León Tenorio Luz Marina**

**Rodríguez Mora Xinia**

**Setiembre 2022**

**ALAJUELA - COSTA RICA**

## **Dedicatoria**

El presente proyecto de graduación se lo dedicamos principalmente a Dios, quien nos permitió llegar a este momento tan importante de nuestra formación profesional a pesar de las adversidades presentadas en este largo recorrido.

A nuestros familiares, porque con su ayuda y apoyo incondicional fueron nuestro motor y motivación para alcanzar esta meta tan importante en nuestra vida.

**Agradecimiento.**

Agradecemos a nuestro tutor Jimmy Álvarez García, quien compartió su conocimiento y fue nuestra guía para la realización de este proyecto de graduación.

Al profesor Martín Vargas Santamaría, por su disposición y anuencia a colaborarnos en todo momento.

Finalmente, agradecemos también a la señora Roxana Venegas Quirós, directora de la Carrera de Administración de Gestión de Recursos Humanos, por su apoyo y motivación para concluir el presente proyecto de graduación.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen Ejecutivo</b>	10
<b>CAPÍTULO I</b> .....	12
<b>1.1    Introducción</b>	12
1.2    Delimitación del problema	17
<b>En función de lo anterior nos planteamos la siguiente pregunta de investigación:</b>	21
1.3 Justificación .....	21
1.3    Estado del Arte	24
1.3.1 Internacionales:.....	25
1.3.2 Nacionales .....	28
1.3.3 Local .....	40
1.4    Objetivos de la Investigación	41
Objetivo General .....	41
Objetivos específicos .....	41
<b>CAPÍTULO II</b> .....	42
<b>2.    MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	42
2.1. Resolución de Conflictos como forma alternativa de promoción de la Paz en el ámbito judicial laboral.	42
2.1.1.- Resolución Alternativa de Conflictos (RAC).....	42
2.1.2 Mecanismos para la resolución de conflictos .....	44
<b>Tabla N° 1 Caracterización de los Mecanismos de Resolución Alterna de Conflictos</b> .....	46
2.1.3 Centro de Resolución Alternativa de Conflictos. ....	53
2.1.4    El contenido propositivo de Ley RAC, Ley sobre Resolución Alterna de Conflictos y Promoción de la Paz Social, N° 7727, de 09 de diciembre de 1997....	63
2.1.5. La Resolución alterna de conflictos en el marco de la Reforma procesal laboral .....	68
2.2. Proceso de gestión administrativa de la Universidad Técnica Nacional con respecto a la atención de los conflictos laborales	71
2.2. 1. Reseña histórica de la Universidad Técnica Nacional .....	71
<b>Figura N°1 Organigrama Institucional</b> .....	76
2.2.2 Clima y cultura organizacional que promueven la paz laboral .....	79

2.2.3.- Cultura Organizacional .....	79
2.2.4.- Clima Organizacional .....	85
2.3. Marco Conceptual .....	89
2.3.1 Definición de Administración .....	89
<b>Figura N° 2: Función de la Administración</b> .....	90
2.3.2. Organizaciones .....	91
2.3.3 Administración de Recursos Humanos .....	92
<b>Figura N°3. Subsistemas de Recursos Humanos</b> .....	95
2.3.4.- Relaciones laborales.....	96
2.3.5.- Conflictos laborales.....	97
2.3.6 Clasificación de los conflictos laborales .....	98
2.3.7 Conflictos Individuales .....	99
2.3.8. Conflictos Colectivos .....	100
2.3.9 Los Conflictos Pluriindividuales.....	100
2.3.10 Benchmarking .....	101
2.3.11 Conflicto .....	103
2.3.12 Ley .....	104
CAPÍTULO III.....	106
3. MARCO METODOLÓGICO.....	106
3.1. Enfoque y tipo de investigación .....	106
3.2. Preguntas de investigación .....	110
3.3. Categorías de análisis. Definición conceptual, operacional e instrumental .....	111
<b>Tabla N° 2 Categorías de análisis. Definición conceptual, operacional e instrumental</b> .....	111
3.4 Sujetos y fuentes de información. ....	116
3.4.1 Sujetos .....	116
3.4.2 Fuentes de Información .....	118
3.4.3 Fuentes Primarias .....	118
3.4.4 Fuentes Secundarias .....	119
3.5 Alcances y Limitaciones .....	120
3.5.1 Limitaciones .....	122
3.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	124

3.6.1 Validación de la encuesta: .....	126
3.6.2 Estrategia para el análisis de resultados:.....	129
3.6.3 Codificación de los resultados: .....	130
CAPITULO IV .....	132
4. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS .....	132
4.1.-Análisis de la Resolución de Conflictos como medio alternativo de promoción de la paz en el ámbito judicial laboral. ....	132
4.2.- Proceso de gestión administrativa utilizada por la UTN para conflictos laborales	135
<b>Tabla N° 3 Estadísticas de casos atendidos en los años 2018-2022</b> .....	135
<b>Figura N° 4 Género de los entrevistados</b> .....	138
<b>Figura N° 5 : Años Trabajando en la Institución</b> .....	139
<b>Tabla N° 4: Cargo que Ocupa</b> .....	139
Como se puede observar las personas encuestadas detentan cargos de alto nivel en la Universidad, directores, coordinadores, asesores. ....	140
<b>Figura N° 6: Condición de Nombramiento</b> .....	140
<b>Tabla N° 5: Cantidad de Procesos Administrativos en los que ha participado.</b> .....	141
<b>Tabla N° 6: Procesos Administrativos en los que ha participado.</b> .....	142
<b>Tabla N° 7: Fecha del Procedimiento</b> .....	143
<b>Tabla N° 8: Respuesta de la Institución respecto al Caso.</b> .....	144
<b>Tabla N° 9: Tiempo de duración de proceso</b> .....	145
<b>Tabla N° 10:. Afectación del desempeño en el puesto de trabajo.</b> .....	146
<b>Tabla N° 11:. Discrepancias enfrentadas entre las personas encausadas</b> .....	147
<b>Tabla N° 12: Relevancia de la creación de un centro de resolución de conflictos</b> .....	148
<b>Figura N° 7: Dependencia de adscripción del centro de RAC</b> .....	149
4.3.- Funcionamiento de los Centros de Resolución Alternativa de Conflictos en las instituciones de educación pública superior de Costa Rica. ....	150
<b>Tabla N° 13: Codificación de Resultados Entrevistas Universidades</b> .....	151
4.4 Análisis e Interpretación de los resultados de Entrevistas en Universidades	155
<b>Tabla N° 14: Instrumentos para el análisis de datos</b> .....	161
4.5 Matriz de Triangulación de resultados	164
CAPITULO V .....	168

5. Propuesta de creación de un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos laborales en procura del beneficio institucional y de los colaboradores de la Universidad Técnica Nacional para implementarse	168
5.1. Objetivo de la Propuesta	172
5.2. Categorías Fundamentales del Plan de Acción	172
5.3. Plan de acción para la Creación del Centro de Resolución Alternativa de Conflictos en la UTN.	174
<b>Tabla N° 15: Plan de acción para la Creación del Centro de Resolución Alternativa de Conflictos en la UTN</b>	
.....	174
5.4. Propuesta para la Creación del Centro de Resolución Alternativa de Conflictos en la UTN.	176
<b>Figura N° 8: Organigrama Dirección de Gestión de Desarrollo Humano</b>	179
<b>Figura N° 9: Organigrama Área de Relaciones Laborales</b>	180
<b>Figura N° 10: Organigrama Centro de Resolución Alternativa de Conflictos</b>	181
<b>Tabla N° 16: Costos Salariales</b>	191
CONCLUSIONES	196
RECOMENDACIONES	198
REFERENCIAS	200
Introducción A Los Métodos De Resolución ...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXOS	210
ANEXO 1	210
GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL	210

## Índice de Tablas

Tabla N° 1 Caracterización de los Mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos.....	46
Tabla N° 2 Categorías de análisis. Definición conceptual, operacional e instrumental .....	111
Tabla N° 3 Estadísticas de casos atendidos en los años 2018-2022.....	135
Tabla N° 4: Cargo que Ocupa.....	139
Tabla N° 5: Cantidad de Procesos Administrativos en los que ha participado. ....	141
Tabla N° 6: Procesos Administrativos en los que ha participado.....	142
Tabla N° 7: Fecha del Procedimiento .....	143
Tabla N° 8: Respuesta de la Institución respecto al Caso.....	144
Tabla N° 9: Tiempo de duración de proceso .....	145
Tabla N° 10: Afectación del desempeño en el puesto de trabajo.....	146
Tabla N° 11: Discrepancias enfrentadas entre las personas encausadas .....	147
Tabla N° 12: Relevancia de la creación de un centro de resolución de conflictos.....	148
Tabla N° 13: Codificación de Resultados Entrevistas Universidades .....	151
Tabla N° 14: Instrumentos para el análisis de datos .....	161
Tabla N° 15: Plan de acción para la Creación del Centro de Resolución Alternativa de Conflictos en la UTN	174
Tabla N° 16: Costos Salariales .....	191

## Índice de Figuras

Figura N°1 Organigrama Institucional .....	76
Figura N° 2: Función de la Administración .....	90
Figura N°3. Subsistemas de Recursos Humanos .....	95
Figura N° 4 Género de los entrevistados.....	138
Figura N° 5 : Años Trabajando en la Institución .....	139
Figura N° 6: Condición de Nombramiento .....	140
Figura N° 7: Dependencia de adscripción del centro de RAC.....	149
Figura N° 8: Organigrama Dirección de Gestión de Desarrollo Humano .....	179
Figura N° 9: Organigrama Área de Relaciones Laborales .....	180
Figura N° 10: Organigrama Centro de Resolución Alterna de Conflictos .....	181

## Resumen Ejecutivo

El presente proyecto tiene como objetivo central la propuesta para la creación de un Centro para la Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Laboral en la sede central de la Universidad Técnica Nacional, en procura del beneficio institucional de los colaboradores.

Por consiguiente, se pretende proponer la instauración de un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos, con la finalidad de atender los asuntos laborales reduciendo costos económicos y humanos, además, de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley N° 7727, Ley Sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, de 09 de diciembre de 1997.

Para realizar esta propuesta se efectuó las siguientes actividades:

1. Se analizó la ley de Resolución de Conflictos en el ámbito judicial y laboral, con la finalidad de valorar si la misma puede ser aplicada para la mejora del desempeño y clima organización de la UTN.
2. Se investigó los procesos de gestión que utiliza la Universidad Técnica Nacional para la atención de conflictos laborales, mediante entrevista y cuestionarios a personas que han participado en diferentes procesos administrativos.

3. Por medios de entrevistas realizadas a las universidades estatales, se identificó los procesos que realizan para atender los diferentes conflictos laborales que se presentan en cada institución.

En función de lo anterior, se realiza la propuesta justificada de necesidad de contar con un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos, la cual contiene un plan de acciones estratégicas, así como, un diseño preliminar de su estructura.

## CAPÍTULO I

### 1.1 Introducción

Los procesos restaurativos para la solución de conflictos registran una extensa data histórica, ya que no en todo tiempo y lugar se desarrollaron en idéntica condición debido a las particularidades culturales y las necesidades concretas de los interesados. Es así como, por siglos estos procesos fueron realizados por las propias personas a nivel local, como una forma idónea de resolver los conflictos que se presentaban en la comunidad.

No obstante, con el desarrollo de la civilización y una mayor complejidad de las interacciones sociales, nuevas formas restaurativas emergieron ajustadas a una contemporaneidad que por décadas registra un privilegio de la judicialidad, como forma legal de resolución de conflictos, esto a través de la hegemonía del derecho positivo, caracterizado por el énfasis en los procesos jurisdiccionales por constituirse en la columna vertebral del Derecho y su aplicación en la sociedad.

Sin embargo, a pesar de ello, paulatinamente se ha venido incorporando los procedimientos extrajudiciales de resolución alterna de conflictos por cuanto suelen ser más rápidos y con mayor costo para el Estado.

Según afirma Soletto (2013), prominente catedrática española especialista en el tema de resolución alterna de conflictos fue en Estados Unidos, Nueva Zelanda e Inglaterra donde dio inicio a mediados del siglo anterior la implementación de estos instrumentos alternativos para la solución de problemas en la comunidad.

La Comisión Nacional para el mejoramiento de la administración de justicia CONAMAJ, (2012, p. 8) afirma que un siglo atrás, ya se registraba como antecedente los denominados círculos de paz procesos de comunicación alternativa, basada en prácticas tradicionales de diálogo y sanación que iniciaron en zonas indígenas ubicadas en Nueva Zelanda y Norteamérica.

Este mecanismo genera dentro de estos grupos poblacionales confianza, respeto, intimidad, buena voluntad, sentido de pertenencia, generosidad y solidaridad entre las personas. El ser humano ha demostrado tendencia a la solución alterna a los conflictos.

Por otra parte, Miranzo de Mateo, S. (2010, pág. 36-39), publica en la revista Mediación un artículo que indica que en Estados Unidos fue a través de legislación federal que se comenzó a implementar los métodos alternativos de solución de conflictos, en contraposición al litigio judicial tradicional. Su finalidad inicial era la resolución de problemas de índole laboral.

Desde entonces su desarrollo y su aplicación ha sido continuo y ha crecido de manera exponencial. Actualmente en este país la resolución alterna de conflictos es parte del propio sistema judicial, y se ha incorporado a las instituciones públicas con carácter previo al proceso adversarial clásico, proponiendo la mediación entre las partes.

Asimismo, en Europa el Libro Verde de la Comisión sobre las modalidades alternativas de solución de conflictos en el ámbito del derecho civil y mercantil, se utiliza con el fin de evitar el desarrollo de conflictos a nivel judicial (Comisión de las Naciones Europeas, 2002).

El mismo recoge la noción de modalidad alternativa de solución de conflictos como aquellos procedimientos extrajudiciales de resolución de conflictos aplicados por un tercero imparcial. También en África se ha seguido la costumbre de reunir a una asamblea o junta de vecindario para resolver disputas eligiendo a una autoridad o personalidad destacada de la comunidad para ayudar a las partes a resolverlo de forma colaboradora.

En el caso de Latinoamérica, las cooperativas han dado pasos para resolver los conflictos entre sus miembros desde una perspectiva colectiva dentro del mismo contexto de la comunidad asociativa.

En Costa Rica, desde la promulgación del Código de Trabajo en 1943, la legislación previó la conciliación como un mecanismo para resolver las controversias, aprovechando incluso ser el país de la región con más altos índices educativos. Lo que ha sido criticado por los especialistas es que, en temas laborales las instancias por la que debe atravesar un proceso litigioso hacen que los mismos se prolonguen en el tiempo y representan un alto costo para las partes y el propio Estado.

No obstante, con la entrada en vigor de la Reforma Procesal Laboral en julio de 2017, el país le da mayor énfasis a la resolución alternativa de conflictos haciendo uso de la conciliación, mediación y arbitraje, ya no solo para la atención de delitos menores, sino también como parte de un esfuerzo institucionalizado para dirimir conflictos en diversas áreas del quehacer social.

Lo que es destacable es que, en Costa Rica, a diferencia de otros países, la iniciativa de un programa institucional sobre resolución alterna de conflictos surge del seno del Poder Judicial y no de la propia sociedad civil. El Poder Judicial impulsó la idea y aún lidera las acciones que dan forma al sistema (Poder Judicial, 2017).

Según la información contenida en los antecedentes históricos que se encuentra en la página web del Poder Judicial de Costa Rica (2017), en 1993, la Corte Plena de Justicia mediante acuerdo crea el programa de Resolución Alterna de Conflictos del Poder Judicial, conocido como PROGRAMA RAC. Cuyo objetivo fue promover el funcionamiento de medios alternativos de solución de conflictos en Costa Rica; para que sustituyan y disminuyan los casos atendidos por el Poder Judicial y que se ajusten a las necesidades de familia, organizaciones laborales, comunidades, empresas, y público en general, dentro del marco de la modernización de la Administración de Justicia. Asimismo, en 1993 el Poder Judicial suscribió un convenio con la Agencia Internacional de Desarrollo (AID).

Con este convenio se da prioridad al desarrollo de la RAC. Se realizaron varias actividades que permitieron analizar la problemática de la administración judicial costarricense y el atraso en materia tecnológica de la mayoría de sus dependencias.

Además, hay que mencionar que por medio de la Ley N° 7496, aprobada el 03 de mayo de 1995, se ratifica el Programa de Modernización de la Administración de Justicia (Navarro, 2018), cuyo segundo componente son los métodos de solución alterna de conflictos y acceso a la justicia. De acuerdo con el investigador Vega (2004), en 1995 se

celebró el Primer Congreso Nacional sobre Administración de Justicia, con el objetivo de informar sobre los diferentes mecanismos, las ideas, estrategias que permitan el desarrollo e implementación de la RAC.

En adelante, múltiples instituciones públicas y privadas acometieron la tarea de hacer uso de esta forma alternativa de atender el conflicto. El corolario de este proceso es la aprobación y posterior promulgación el 09 de diciembre de 1997, de la Ley RAC N° 7727, Ley de la Resolución Alternativa de Conflicto y Promoción de la Paz.

En el caso de la Universidad Técnica Nacional, institución de educación superior más joven del país, que nace en 2008 mediante el Decreto Legislativo 8638, ha venido creciendo gradualmente tanto a nivel académico como administrativo, sin embargo, no dispone de un centro de resolución alterna de conflictos (UTN, 2021).

Para el 2021, cuenta con un capital humano de mil ochocientas cincuenta y cinco personas, según registro de la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano, además se rige por la normativa propia de las universidades públicas del país, no obstante, en materia laboral adolece de herramientas de desjudicialización del conflicto en las distintas esferas del tejido institucional.

Es por ello que por lo que la presente investigación, representa un esfuerzo riguroso en el que se pretende detallar el entramado institucional con el que se atiende las relaciones laborales cuando lo existente es una controversia. Además de ello, se reconoce de antemano la inexistencia de una instancia extrajudicial para la atención del conflicto entre la Administración y los colaboradores en propiedad e interinos, y se

procura una construcción propositiva que colabore en la línea de recurrir a vías no tradicionales para dirimir asuntos laborales en la compleja dinámica que se presenta en la relación empleador-empleado.

De la multiplicidad de funciones que tienen los Centros para la Resolución Alternativa de Conflictos, el estudio se enfoca en el tema laboral de una institución universitaria en específico, de ahí que con los resultados alcanzados no se pretende la extrapolación de la experiencia a otras realidades institucionales.

## 1.2 Delimitación del problema

La Universidad Técnica Nacional nace a raíz de la fusión de seis instituciones públicas, conformadas por el Colegio Universitario de Alajuela (CUNA), Colegio Universitario de Puntarenas (CUP), Colegio Universitario para el Riego y Desarrollo del Trópico Seco (CURDTS), Escuela Centroamericana de Ganadería (ECAG), Centro de Investigación y Perfeccionamiento de la Educación Técnica (CIPET), y el Centro de Formación de Formadores y de Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centroamérica (CEFOF). En la actualidad es la universidad pública más joven de Costa Rica, fundada en 2008.

Durante los últimos años, se ha venido experimentado un crecimiento acelerado debido a la gran demanda de sus carreras en el mercado laboral costarricense; asimismo, ha sido una alternativa muy atractiva para los jóvenes, debido a que su proceso de ingreso es accesible para cualquier persona.

Como organización dinámica, la Universidad constantemente experimenta cambios para adaptarse a las necesidades que requiere la comunidad estudiantil, por tanto, ha venido desarrollando durante este tiempo un plan estratégico que abarca las diferentes normativas, procesos y procedimientos mediante el cual se va a regir la institución. Estos cambios procuran la mejora de la gestión curricular, generando un crecimiento significativo cada año, no solo en matrícula sino también en iniciativas.

El Dr. Emmanuel González (2019) Decano de la Sede Central, y actual Rector de la Universidad Técnica Nacional desde julio de 2020; manifiesta que como parte de la fusión de los colegios universitarios uno de los problemas identificables y grandes retos en los que se ha tenido que enfrentar la UTN, ha sido producto de la variedad de culturas y costumbres que han originado conflictos a nivel interno por diferentes políticas institucionales constituidas por las instancias que la conformaron, además, esto ha generado un crecimiento en número y naturaleza de procesos disciplinarios, para la cual se ha tenido que crear órganos disciplinarios con la finalidad de atender estos tipos de conflictos.

Asimismo, el señor González Alvarado, ratifica que ante la ausencia de un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos, los procedimientos para la apertura de órganos en materia disciplinaria, han recaído en la figura del Decano, quien ha debido delegar esas acciones a los Directores de Carrera, lo cual ha generado una desmotivación al asumir funciones que no son de su campo, y con efectos inmediatos como, aumentar el margen de error en la redacción y resolución final de los informes debido a la falta de conocimiento y experiencia.

Esta situación ha sido elevada ante el Consejo Universitario de la UTN, para que se cree un centro especializado en esta materia, decisión que aún no ha sido tomada. Además, manifiesta que en el lapso de un año se pueden atender alrededor de ocho denuncias en sede central, lo que ocasiona que se tengan que desatender otros asuntos de relevancia institucional.

A raíz de lo anterior, y debido a la inexistencia del manejo de situaciones de índole laboral distintos a la vía de judicialidad, la posibilidad de establecer un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos se convierte en parte de la posible solución a la problemática que se presenta con la ampliación de relaciones laborales en las que intervienen un mayor número de personas.

La licenciada Miriam Boza M. (2019) directora de Gestión de Desarrollo Humano, manifiesta que, en los últimos seis meses la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano, ha sido enterada de tres casos de procesos judiciales contra la UTN que se ventilan en los tribunales y de dos recursos de amparo, reclamando falta de respuesta en los plazos estipulados por ley y un caso que se está gestionando en el Ministerio de Trabajo.

Casos de denuncias más frecuentes son solicitudes de derechos laborales, generalmente el derecho a determinada jornada laboral y en su mayoría las denuncias se presentan en el estamento docente. Revisando la información antes expuesta suministrada por los diferentes jerarcas universitarios, se infiere que, ante la falta de atención más específica, inmediata y hasta conciliadora, se ha generado un clima

organizacional con mayor conflictividad, tanto para las autoridades como para los colaboradores.

Al no tener una respuesta adecuada e inmediata, el personal opta por presentar denuncias, inconformidades, y demandas ante tribunales, lo que conllevaba a que la institución se vea afectada la erogación de gastos de procesos judiciales y pago de indemnizaciones. Por las situaciones anteriormente descritas, este proyecto propone la creación de un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos en donde los funcionarios puedan emitir sus inconformidades, mediante diferentes medios como: correo electrónico, formularios, buzón de quejas, y contar con personal calificado en los procesos de conciliación, arbitraje y mediación; con la finalidad de orientar a los colaboradores, y brindarles respuesta oportuna y pronta, bajo el propósito de establecer canales de comunicación más eficientes y asertivos entre el patrono y el colaborador.

Por otra parte, siguiendo las recomendaciones de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), en cuanto a la conformación de un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos, la aprobación de la Ley 9343 (Ley de Reforma Procesal Laboral) y la directriz emitida por el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), se pretende con esta propuesta recomendar canales que permitan la solución conciliada y arbitrada extrajudicialmente, con el fin de resolver de forma interna los problemas que se presenten en la institución.

**En función de lo anterior nos planteamos la siguiente pregunta de investigación:**

*¿Cómo la falta de un centro de resolución alterna de conflictos laborales viene afectando el desempeño y clima organizacional de los colaboradores en la Universidad Técnica Nacional?*

Como preguntas derivadas se sugiere las siguientes,

- ¿Cómo operan los Centros de Resolución Alterna de Conflictos en las instituciones de educación pública superior en donde ya se aplica esta modalidad no judicial para el manejo de conflictos laborales?
- ¿Cuáles son los lineamientos normativos para la implementación de resolución de conflictos a nivel laboral?
- ¿Qué procedimientos e instrumentos se utilizan en la Universidad Técnica Nacional en materia de resolución de conflictos a nivel laboral?
- ¿De qué manera la propuesta de creación de un Centro de Resolución Alterna de Conflictos generaría beneficio institucional, a los colaboradores de la Universidad Técnica Nacional?

### 1.3 Justificación

La investigación que pretendemos realizar constituye una aproximación alternativa para la resolución de conflictos laborales en la Universidad Técnica Nacional, esta propuesta resulta de interés fundamental para las ciencias sociales en general y para la

administración de recursos humanos en particular, en tanto que implica la propuesta, formas alternativas de resolución de conflictos que evitan que el sistema de justicia se congestione con procesos largos y tediosos que no contribuyen a resolver problemas de los trabajadores, al contrario lo agravan al crear muchas veces revictimización cuando las soluciones dadas no satisfacen a alguna de las partes.

La resolución de conflictos constituye un aporte importante en este sentido, a la disciplina de administración de recursos humanos por cuanto permite la participación de las partes involucradas en la resolución de sus conflictos, brindado desde una perspectiva ganar-ganar una solución adecuada, eficaz, pertinente y pacífica a las problemáticas laborales existentes en la universidad.

Aunado a ello, se puede hacer énfasis en el propio contexto de la Universidad; que esta casa de enseñanza fue conformada por la fusión de seis instituciones de aprendizaje, en consecuencia, se ha percibido que la cultura de esos colegios persiste aún hoy dentro de la organización.

Este acoplamiento, pasa por un proceso de madurez de una cultura organizacional todavía en consolidación, en virtud de las diferentes culturas, costumbres, estructuras, nichos de poder, normativas anteriores en ocasiones no coincidentes con las nuevas disposiciones, todo lo cual, permite afirmar que a la simbiosis institucional se suma el desarrollo presente de una universidad con nuevos actores y problemas diversos.

Una población superior a mil ochocientos funcionarios destacados en las seis sedes, aumenta la complejidad de la cultura organizacional, lo que trae como resultado

la necesidad de implementar, formas alternativas de resolución de conflictos, para lograr superarlos mejorando en consecuencia dicha cultura organizacional.

Además de ello, como investigadoras, nuestro lugar de enunciación es que somos trabajadoras de esta Universidad, laborando en el área de reclutamiento, selección, control, seguimiento y decanato de la sede. En este proceso, nos hemos enfrentado en diferentes etapas a conflictos que debieron encontrar una pronta y pacífica solución.

Uno de los efectos manifiestos es una mayor cantidad de conflictos laborales que para el año 2020 ha tenido un incremento significativo de un 60% de casos que afectan a la institución, en lo económico, en su clima organizacional y en la gestión del recurso humano, razón por la cual, esta investigación se justifica en tanto que pretendemos plantear propuestas de solución a los conflictos presentados.

De allí que, nace la necesidad de desarrollar una investigación que dé cuenta de estos conflictos, sus causas, consecuencias respecto al clima organizacional de la institución.

Con base a lo indicado anteriormente, se procura brindar a la Institución una propuesta basada en criterios científicos que permita poner práctica los preceptos de la Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, publicada en la Gaceta No 39 del 14 de enero de 1998 y la petitoria del Consejo Nacional de Rectores (CONARE) para la implementación de este centro en las instituciones de educación superior.

Esta investigación puede servir como base para que otras instituciones de educación superior puedan tener un referente de estudio y analizar la posibilidad de implementar esta propuesta. De igual modo, podría ser de utilidad a la comunidad estudiantil interesada en profundizar con estudios de esta temática.

A futuro el estudio sirve de referente para la revisión de la reacción/respuesta del talento humano ante la implementación de este centro en la Universidad Técnica Nacional. Por decisión de la propia institución la tarea de evaluar a mediano plazo la implementación de este centro como parte de su estructura formal, haría más viable la recomposición de la idea inicial y de ser necesario, proceder con los virajes a partir de los resultados alcanzados.

En suma, se toma como eje transversal, el fortalecimiento institucional a partir de una convivencia óptima y favorable para mantener la promoción de la paz social y un ambiente laboral armonioso donde impere la justicia laboral.

### 1.3 Estado del Arte

A continuación, se presentan diferentes investigaciones que se han realizado desde el campo internacional, nacional y local relacionadas a estudios del tema de creación e implementación de un Centro para la Resolución Alternativa de Conflictos:

### **1.3.1 Internacionales:**

Santos, M. D. J. I (2017, pág. 247), en su tesis *Las formas alternativas de resolución de conflictos: un análisis desde el ámbito de las relaciones sociales y de los principios de la administración de justicia en Colombia*, expone el análisis de las formas alternativas de resolución de conflictos reglamentadas en Colombia, enunciando dos aspectos importantes:

Uno de ellos las personas que asumen el rol de protagonistas en la solución de sus propios conflictos y también como particulares, que de forma transitoria asumen por mandato constitucional y legal la condición de conciliares y árbitros.

El segundo análisis hace mención al Estado, que es el que garantiza la administración de justicia, basado en la Constitución Política y la ley debe ser vigilante de que se cumplan los derechos, obligaciones, garantías y libertades, con el fin de que se lleve a cabo la convivencia social y mantener la armonía nacional.

De las evidencias anteriores, se concluye que la metodología utilizada para dicha investigación es de tipo exploratoria, ya que se basa en una revisión de autores importantes en Colombia y a nivel internacional en todos los ejes temáticos de dicha investigación, así como un análisis de las normas constitucionales y legales de Colombia.

De igual manera, Díaz, L. F., & Hernández, D. M. M. (2014, pág. 639-660). en su artículo, *el conflicto y la negociación: elementos para su reflexión normativa en el marco de la justicia alternativa en México*, abordan la relación entre conflicto, derecho y justicia, y describen el proceso histórico por el cual la negociación se incorporó en los sistemas

jurídicos mediante diversas instituciones, que, en la actualidad, en su conjunto integran la justicia alternativa.

En sus conclusiones, destacan que existe una ruta de institucionalización del derecho que parte de vincular el conflicto con la respuesta o confrontación y la justicia “alternativa” o negociadora.

Esta reforma entra en el terreno del debate sobre el alcance que debe tener en las leyes de justicia alternativa en México, el elemento estructural y orgánico para determinar la operatividad de los procedimientos e instituciones que integran, advirtiendo que las fórmulas negociadoras que se han incorporado a la normatividad son aún perfectibles, puesto que el riesgo de supeditar a la justicia alternativa hacia el filtro del poder judicial siempre se encontrará en una línea endeble entre auténtica negociación y radicación del interés superior público jurisdiccional.

Por tanto, (...) esta propuesta se sustenta en la acción libre y voluntaria del ciudadano, entendiendo por ello, una extensión del origen de la relación conflicto-negociación, donde la capacidad del ser humano para encontrar soluciones a sus problemas conlleva una construcción cuidadosa de la iniciativa de negociación y del acuerdo de negociación. (Figuroa y Magaña, 2014, pp. 657-658).

Dejan planteado a los autores un tema que es de interés a nivel costarricense y del que se discute actualmente. Asumir que la incorporación de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos es tarea fácil, se aparta en mucho de la realidad. En el país ha prevalecido por siglos la judicialidad para atender las diferencias litigiosas,

y esta práctica legal se encuentra arraigada en las creencias sociales en el sentido de que, si no existe un proceso, abogados y/o jueces, el asunto no se resuelve.

En el libro publicado por el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, denominado Sistema de Resolución de Conflictos Laborales (2013), indica que,

La gestión de conflictos laborales ha recaído bajo la responsabilidad de los ministerios o secretarías de trabajo u otras instituciones gubernamentales en los que los conflictos son tratados por funcionarios del gobierno que laboran en la administración del trabajo. No obstante, las administraciones del trabajo, salvo ciertas excepciones, se han demorado en reducir su dependencia de las resoluciones judiciales como medio de resolución de conflictos y hoy en día tienen que considerar qué pueden hacer para mejorar su desempeño a través de una mayor dependencia de los acuerdos basados en el consenso. (OIT, 2010, p. 1).

La organización internacional concluye que la madurez de un sistema de relaciones laborales está estrechamente relacionada con la capacidad de los empleadores y los empleados y de sus organizaciones para resolver sus conflictos sin intervención estatal, por medio del intercambio de información, el diálogo, la consulta, la negociación y los acuerdos.

En tal sentido, en el estudio se plantea la importancia de crear centros de resolución alterna de conflictos para que la responsabilidad no recaiga en los mismos colaboradores de la organización y que el mismo esté conformado con profesionales

especialistas en temas de mediación y resolución de conflictos; esto con la finalidad de que se resuelvan en tiempo y forma, y sean atendidos antes de que salgan de la institución.

### **1.3.2 Nacionales**

Respecto a estudios del tema de diseño organizacional e implementación de un Centro para la Resolución Alternativa de Conflictos en instituciones públicas las experiencias son pocas, una de ellas, es la que opera en el Poder Judicial del país. Diferentes investigadores han abordado el tema por lo que se elige a continuación una serie de estas publicaciones comprendidas en un rango de doce años, de 2005 a 2017. El orden de presentación va de la más reciente a la más antigua durante los años señalados.

Tomando como referencia inicialmente el informe de CONARE, sobre el Foro Universitario de Resolución Alternativa de Conflictos como Instrumento de Gestión Institucional realizado el 15 de noviembre de 2017, incluye una propuesta que abarca el tema de Resolución Alternativa de Conflictos en la gestión institucional al considerar que es una necesidad que se ha presentado en todas las universidades estatales de contar con mecanismos e instrumentos alternos para la resolución de conflictos que sean eficientes y efectivos ya sea como complemento de los que actualmente existen o bien, como nuevas vías de atención.

En virtud de la entrada en vigor en julio de 2017 de la nueva Reforma Procesal Laboral (Ley 9343), la cual contempla directrices en el tema de solución alternativa de

conflictos que deben ser valoradas por las instituciones de enseñanza superior, en la sesión 32-2016, el Consejo Nacional de Rectores acordó declarar 2017 como el año de "Las Universidades Públicas por la Vida, el Diálogo y la Paz". Según la CIRCULAR-DC-05-2017, esta declaratoria indica que:

Durante el año 2017, las Instituciones de Educación Superior Universitaria Estatal, como trabajo conjunto, deben desarrollar acciones coherentes con esta Declaratoria, que permea todo el quehacer universitario mediante un conjunto de actividades orientadas a la reflexión y la profundización de una sensibilidad a los derechos humanos por parte de la comunidad universitaria, un fortalecimiento de prácticas basadas en el diálogo y el respeto por esos derechos, como forma de articular la convivencia; una vigilancia permanente sobre la vivencia de los derechos humanos en los ámbitos de influencia universitaria y el impulso de un pacto de conciencia universitaria pacífica, libre de violencia, diálogo, expresiva y dignificante. (CONARE, Circular -DC-05, 2017, s/p).

De eso se desprende que, las universidades estatales inicien un proceso de transformación social universitaria con la finalidad de crear mejores opciones para la gestión institucional. En la misma línea de instituciones universitarias públicas, en la ponencia del IV Congreso Institucional, presentada en el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), (2018), se plantea la siguiente propuesta:

(...) la adopción de la Resolución alternativa de conflictos y la cultura de paz en el TEC, mediante el desarrollo de un plan piloto a cargo de la Escuela de Ciencias Sociales, que por espacio de dos años promueva procesos de diálogo asertivo y

negociación, de manera que a partir de los resultados obtenidos se evalúe la conveniencia de establecer un programa permanente de Resolución Alternativa de Conflictos y Cultura de Paz, y traslade al Consejo Institucional una propuesta reglamentaria. Con la finalidad de que se apruebe los lineamientos que regirán el desarrollo de ese plan piloto. (TEC, Desarrollo Humano, 2018, s/p).

Un ejemplo histórico que se ha dado a las relaciones laborales en la educación es el de la Universidad Estatal a Distancia (UNED). En el Estatuto de Personal aprobado por el Consejo Universitario en Sesión No. 464, Artículo VI, acuerdo No. 549 de 29 de noviembre de 1983, se establece la creación de la Junta de Relaciones Laborales como una instancia que tiene por finalidad conciliar y dictaminar sobre los conflictos laborales y jurídicos, que surjan de entre los funcionarios y de la aplicación de las leyes, del Estatuto Orgánico, del Estatuto de Personal y de los Reglamentos de Trabajo, para formular la recomendación final que en cada caso corresponda.

La misma se encuentra conformada por un órgano bipartito, paritario y permanente, el cual está integrado por ocho miembros propietarios: Un representante de cada una de las asociaciones o gremios (Sindicato UNE-UNED, APROFUNED, UNEDPRO y AFAUNED) y cuatro miembros nombrados por la Administración. Dentro de las funciones y atribuciones de la Junta de Relaciones Laborales de la UNED, se encuentran conocer y emitir pronunciamiento sobre las sanciones disciplinarias, así como la intervención en procesos de conciliación en los desacuerdos entre funcionarios y entre estos con la administración, las direcciones y las jefaturas entre otros y promover el mejoramiento de las relaciones entre las personas de la institución.

De acuerdo con la Ley 7727 sobre resolución alterna de conflictos y promoción de la paz social, de 1998, la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica establece en el artículo 1.

Educación para la paz: toda persona tiene derecho a una adecuada educación sobre la paz, en las escuelas y los colegios, los cuales tienen el deber de hacerles comprender a sus alumnos la naturaleza y las exigencias de la construcción permanente de la paz. El Consejo Superior de Educación procurará incluir, en los programas educativos oficiales, elementos que fomenten la utilización del diálogo, la negociación, la mediación, la conciliación y otros mecanismos similares, como métodos idóneos para la solución de conflictos. La educación debe formar para la paz y el respeto a los derechos humanos. (Ley 7727, 1997, p 1).

Entre los distintos acuerdos y pronunciamientos de las anteriores instituciones universitarias, se reconoce la importancia de crear un centro de resolución alterna de conflictos, que propicien ambientes laborales óptimos para el buen funcionamiento tanto de la organización como de sus colaboradores.

En ese mismo contexto la autora Ma. de los Ángeles Chinchilla Medina, (2015), en su propuesta titulada, Mejora para el fortalecimiento del clima organizacional mediante el diseño de un modelo de gestión alternativa de conflictos en el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, advierte que el crecimiento que ha tenido la institución al asumir nuevas responsabilidades al expandirse a nuevos mercados de telecomunicaciones obligó a la contratación de mayor cantidad de colaboradores.

Nuevas tareas en el área administrativa y técnica, dio pie a un escenario institucional que modificó el clima organizacional. En la interacción con nuevos roles se identificó aspectos negativos que afectaron el desempeño del personal, las relaciones de trabajo se tornaron tensas, existió falta de coordinación entre las áreas y conflictos entre los colaboradores.

El diseño de un modelo de gestión alternativa de conflictos se desarrolló con el fin de visualizar desde una perspectiva de mejora del desempeño y así permitir a la institución contar con una percepción positiva del clima organizacional por parte del colaborador.

Toma dentro de sus definiciones aspectos importantes a considerar de referencia como son las etapas del conflicto. Aludiendo a Robbins y Judge (2009), el conflicto en las organizaciones debe ser visto como un proceso que se circunscribe a cinco etapas, que son, oposición potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

Por consiguiente, la señora María de los Ángeles Chinchilla Medina (2015), en su trabajo final de graduación plantea en su estudio como objetivo, ‘Desarrollar una propuesta de modelo de gestión alternativa de conflictos en el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, como mecanismo de mejora del clima organizacional.’ (Chinchilla, 2015, p. 79).

Con esta propuesta y lo pretendido, la afinidad se identifica al ser un modelo de gestión alternativa de conflictos en la organización para la mejora en relación con el clima

organizacional. La diferencia estriba en que la estructura de institución universitaria es muy distinta a un Ministerio en donde laboran menos de mil personas bajo un organigrama unidireccional jerárquico de menor independencia que el existente en la Universidad Técnica Nacional.

Por otra parte, Rolando Perlaza (2014), en su artículo Resolución Alternativa de Conflictos en Costa Rica y la Apertura Hacia Nuevas Formas de Gestionar el Conflicto, enfatiza que,

Nuestra legislación admite la aplicación de diferentes métodos RAC, pues si bien la Ley RAC regula solamente la mediación, conciliación y el arbitraje como métodos RAC, dicho cuerpo normativo reconoce expresamente en su artículo 2 que es admisible cualquier otro método de solución pacífica y alterna de controversias. Es decir, “La norma en cuestión es flexible, dejándole a la creatividad de las partes y operadores del derecho la creación, desarrollo y ejecución de otras formas de resolución de disputas.” (Perlaza, 2014, parr.5).

Aunado a lo anterior, el autor profundiza en el análisis del mecanismo de la mediación, y señala que el conflicto en sí no es bueno ni malo, sino más bien, debe verse como una oportunidad para que las partes avancen y crezcan juntas teniendo al mediador como un guía y acompañamiento en el proceso.

Asimismo, Daniel Rodríguez Sandí (2014, p. VIII), en su trabajo de investigación, La conciliación extrajudicial como medio de desjudicialización del conflicto laboral, aporta como parte de su justificación que,

Las relaciones judiciales deben ser dictadas de manera diligente, ágil, eficaz y eficiente, esto con el fin de que se proteja los intereses individuales de los sujetos, así como el interés colectivo para que exista una armonía social, pero en los conflictos puede ser que estas características no se cumplan, por tanto, es importante los mecanismos de resolución de conflictos, como la conciliación. (Rodríguez, 2014. p. VIII).

Dentro de sus conclusiones, sostiene que la conciliación extrajudicial si lograrse la desjudicialización del conflicto laboral, ya que según su planteamiento:

Ayuda a mitigar la congestión de los tribunales y juzgados de trabajo y a reducir el costo y tiempo que se demora en la resolución de conflictos, además se propicia mayor participación de índole laboral en la sociedad, y es un proceso más rápido, económico y confidencial y se crea el diálogo y un ambiente de paz social. (Rodríguez, 2014, p.92).

Las aseveraciones de Rodríguez constituyen un punto de partida relevante para la investigación que se realiza, permite considerar aspectos positivos ya contemplados en investigaciones anteriores por lo que, proponer un centro de resolución de conflictos en la universidad de interés, representa un compromiso con expectativas reafirmantes.

Por otra parte, Gabriel Espinoza Carro, (2014, pág. 4) en la revista No. 11 del Poder Judicial, Sala Segunda, en su artículo sobre, Arbitraje in-house para los conflictos laborales individuales en Costa Rica, indica que el fundamento normativo para el arbitraje in-house, es un mecanismo o mecanismos a lo interno de una empresa, en la que las

partes someten a un tercero o terceros el conocimiento y valoración de un conflicto surgido en el desarrollo de una relación de trabajo con miras a que sea resuelto adecuada y expeditamente. El obstáculo es que no cuenta con derechos concretos en la legislación de este país.

La normativa nacional puede utilizarse como base para la aplicación de mecanismos para la tramitación de conflictos alternativos a los ya existentes. La Ley N<sup>o</sup>. 7727, proporciona los principios generales a tomar en cuenta para la formulación de un procedimiento de arbitraje, los cuales deberán dosificarse, en este caso, a la rama de las relaciones laborales.

Como conclusión, manifiesta que el arbitraje es un mecanismo de resolución de conflictos, cuyas vertientes han sido poco exploradas en Costa Rica. En su criterio, lo laboral puede verse ampliamente favorecido por la aparición de este tipo de procedimientos que permitan la gestión interna de los conflictos surgidos para la interacción propia de las relaciones humanas y laborales.

En el mismo contexto, la Licda. Nuria Calvo Pacheco (2012, pág. 6), conciliadora del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en su ponencia sobre Centro de Resolución Alternativa de Conflictos Laborales, indica que lo que se pretende con los Centros RAC, es el logro de soluciones integrales a los conflictos laborales, por medio del fortalecimiento de la participación ciudadana y el diálogo social organizado.

Sostiene que la pretensión del Ministerio es hacer uso del proceso de conciliación laboral hacia mecanismos imparciales, disminuyendo la conflictividad laboral en el país,

mediante una forma innovadora de participación, por parte de los diferentes actores sociales, a través de la conciliación profesional.

Como dato histórico destaca que uno de los pioneros es el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en este campo y en contar con un Centro autorizado de Resolución Alternativa de Conflictos laborales. A este Centro se le ha asignado la labor de formular y ejecutar una nueva política de conciliación laboral bajo los principios de a) gratitud, b) objetividad y confidencialidad en la conducción de procesos (artículos 13 y 14 de la Ley 7727 y artículo 6 del Reglamento de Mediación), c) participación con equidad de las partes (Artículos 5, 7 y 13 Ley RAC) y d) Autoridad y eficacia de Cosa Juzgada material de los acuerdos (Artículo. 9 ley RAC).

Si bien es cierto que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, es uno de los pioneros en el tema de RAC, y se han elaborado reglamentos de cómo regirse en cuanto al tema de mediación y conciliación, la autora concluye que aún en las instituciones públicas no se ha conformado un centro especializado para tal fin.

Además, la investigación de Patricia Madrigal y Gabriela Rodríguez (2010), en su trabajo final de graduación, El fortalecimiento de los mecanismos de resolución alternativa de conflictos, para la solución de conflictos individuales de trabajo e implementación del modelo de conciliación prejudicial obligatoria (2010), llegan a determinar que,

Los mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos, son utilizados como una herramienta en la cual el diálogo es el eje primario para la solución de las disputas, mediante el uso de las mismas se cambia el paradigma de utilizar conductas

altamente confrontativas y litigiosas a conductas colaborativas con el fin de llegar a acuerdos diseñados por las partes, se busca con ello que la comunicación sea abierta, continua y clara, en donde las diferencias que se presenten serán aceptadas, promovidas y aprovechadas para resolver el conflicto que se tornará manifiesto, será atendido y resultará constructivo, teniendo como efectos una productividad elevada e innovadora (p.11).

Para la realización de la investigación las autoras tomaron diversas fuentes de información y recolección, entre ellos el estudio de la legislación nacional e internacional necesaria, doctrina según lo expuesto por diversos autores, jurisprudencia nacional e internacional, entrevistas a diferentes profesionales y expertos para conocer su opinión del tema, así como sitios de internet para localizar la información requerida.

Entre sus conclusiones determinan que el conflicto es inherente al ser humano y está presente en las situaciones de la vida, incluida las relaciones obrero-patronales. Promover instancia de resolución alterna de conflictos utilizando la conciliación y la mediación, y la implementación de un modelo de audiencias de conciliación prejudicial ayudaría a promover un ambiente de diálogo y solución eficaz a los conflictos que se puedan presentar dentro de la organización.

Según lo expresado por las autoras anteriormente citadas, el diálogo es imprescindible para resolver cualquier situación o conflicto que se genere tanto en el ámbito laboral como personal, por lo que él mismo se vuelve una herramienta esencial para una comunicación asertiva y eficaz y así concretar acuerdos donde se beneficien ambas partes con la finalidad de llegar a una posible conciliación.

Igualmente, Patricia Calderón Rodríguez, Rafael González Ballar, en su artículo publicado en la Revista de Ciencias Jurídicas N° 111 (2006), bajo el título, La conciliación en materia laboral: Su efectividad y viabilidad para las casas de justicia, manifiestan,

La conciliación en materia laboral: su efectividad y viabilidad para las casas de justicia, describen la experiencia de Uruguay en cuanto a la Resolución Alternativa de conflictos, donde manifiesta que en ese país existe una cultura de la conciliación judicial y administrativa que la tiene incorporada desde hace mucho tiempo. Poco a poco esa sociedad ha ido comprendiendo que la mediación es un instrumento idóneo para alcanzar la paz y la armonía social. (p. 20).

Asimismo, manifiestan que, en Costa Rica, es necesario la capacitación y formación continua de mediadores, para que los procesos se lleven a cabo de forma correcta, donde los mediadores que intervienen puedan utilizar de forma eficaz y confiable, la herramienta de solución de conflictos.

En tal sentido, Umaña (2005) realizó un estudio cuyo título es, Planeamiento Teórico-Práctico para la operación de un centro privado de resolución alternativa de conflictos laborales en Costa Rica. En el mismo se plantea tres objetivos claves,

El primero, demostrar que el ordenamiento jurídico costarricense avala la negociación de ciertos derechos que se originan a partir de una relación laboral; un segundo, definir los derechos que son disponibles y, por lo tanto, negociables en su más amplio sentido y un tercero, demostrar que el ordenamiento jurídico costarricense, tutela formas alternativas distintas a las judiciales, mediante las

cuales, un eventual sujeto interesado puede plantear una situación laboral que identifica como conflictiva, para con ello, propiciar su efectiva atención y resolución. (p. 7).

En las conclusiones, Umaña destaca la necesidad y la posibilidad de generar vías alternas a la judicial, esto para lograr una atención en los conflictos laborales haciendo uso de una revisión de la normativa constitucional y legal laboral relacionada con el tema. Recalca que en el país se cuenta con lo técnico y legalmente necesario para abordar de una mejor manera este requerimiento social. incluso, hace uso de lo indicado por la especialista Más. Gabriela Melano, quien señala que, “los mecanismos RAC amplían el campo laboral de los abogados” ... “La tensión del tema, es que el RAC amplía el campo laboral no solo para los abogados, sino también para todo aquel profesional que haya dedicado su vida al Arte de Entender a la Gente”. (Melano, 1995, p. 58).

Otro aspecto que resalta el autor es que, dentro de cualquier relación laboral, existe el conflicto y este no se puede eliminar por completo, sino canalizar el mismo a través de vías que permitan incrementar positivamente de una mejor manera las soluciones y así moderar sus efectos nocivos para el conjunto social.

Si bien es cierto, el conflicto siempre ha formado parte del ser humano, y no se está exento en tanto se presenta en distintos entornos sociales, en el ámbito laboral, es necesario que se aplique en la organización los mecanismos RAC, para que contribuyan a un ambiente laboral donde las relaciones interpersonales se lleven de la mejor manera

con la finalidad de proporcionar un ambiente laboral donde se pueden desarrollar de forma efectiva los objetivos de la organización y de las personas.

### **1.3.3 Local**

Según los estudios realizados a nivel local propiamente en la UTN (Alajuela), a la fecha no existe información que evidencie un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos (CRAC).

De acuerdo al análisis realizado al estado del arte, la instauración de un RAC, puede ser utilizado como estrategia útil para contrarrestar los conflictos a nivel institucional que se presentan en la UTN, puede que este ayude a mejorar el clima organizacional y que las diferencias se atiendan en tiempo y forma, así se evite que estos pasen a instancias extrajudiciales, logrando la sana convivencia y un ambiente agradable para solventar la problemática que se evidencia a menudo y que muchas veces se pretendan resolver, sin tener normativa con la cual regirse para atender los diferentes situaciones que se presentan.

La instauración de un CRAC, es una propuesta innovadora, ya que actualmente ninguna institución de educación superior estatal, tiene implementado actualmente dicho centro.

## 1.4 Objetivos de la Investigación

### **Objetivo General**

Proponer la creación de un Centro para la Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Laboral en la Universidad Técnica Nacional para la mejora del desempeño y clima organizacional, con base en los criterios de la Ley de Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social (Ley 7727).

### **Objetivos específicos**

1. Analizar la Ley de Resolución de Conflictos en el ámbito judicial laboral como un mecanismo que contribuya a la mejora del desempeño y clima organizacional en la Universidad Técnica Nacional.
2. Determinar el proceso de gestión administrativa que utiliza la Universidad Técnica Nacional en la atención de los conflictos laborales en el período 2018-2022
3. Identificar cómo operan los Centros de Resolución Alternativa de Conflictos en las instituciones de educación pública superior de Costa Rica en donde ya se aplica esta modalidad no judicial para el manejo de conflictos laborales.
4. Proponer la creación de un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos laborales en procura del beneficio institucional y de los colaboradores de la Universidad Técnica Nacional para su implementación.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este apartado se exponen los fundamentos que sustentan la investigación, es decir las teorías y conceptos relacionados con el objeto de estudio: la resolución alternativa de conflictos para mejorar el clima organizacional y la promover la paz en la educación universitaria.

#### 2.1. Resolución de Conflictos como forma alternativa de promoción de la Paz en el ámbito judicial laboral.

##### **2.1.1.- Resolución Alternativa de Conflictos (RAC)**

Según CAPNet (2008), Shamir (2003) y, Visscher (2008) es un término generalmente utilizado para definir un conjunto de métodos técnicas que tienen como objetivo la resolución de conflictos sin confrontación y que incluyen la mediación, la negociación y el arbitraje. Su fundamental importancia es que mientras que las decisiones judiciales producen retardo y costos al Estado, la adopción de métodos de RAC se consiguen resultados en las que las partes involucradas ganan sin ver afectado sus intereses personales.

Según Alvarado (2009), cuando se habla de la Resolución Alternativa de Conflictos (RAC), se alude a técnicas de distintos métodos para enfrentar los conflictos, con lo que se da apertura al aporte de diferentes disciplinas siempre que tiendan a buscar acuerdos entre las partes.

Igualmente, afirman Álvarez G. y Highton E. (1998, p. 109-115) que la Resolución Alternativa de conflictos, ocupa un lugar relevante en la reforma y modernización de la justicia, constituyendo un modo de administración de justicia heterogéneo que promueva otras maneras de resolver los conflictos, de acuerdo con su naturaleza, más efectivo, con menos costos económicos, rápido en relación con el tiempo empleado para su resolución, conveniente en cuanto pueden prevenir la recurrencia del conflicto y socialmente más valioso en cuanto que pueden establecerse vínculos de armonía y equilibrio entre los individuos que componen la sociedad.

Como complemento de lo anterior Madrigal y Rodríguez (2010) señalan que:

La Ley 7727, Ley de Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social del 09 de diciembre de 1997, ha dado un amplio desarrollo de los mecanismos RAC en nuestro país; cuenta con un marco legal adecuado y garantiza de esta forma que el resultado de las negociaciones o los acuerdos a los que lleguen las partes involucradas será vinculante y por la tanto garantiza la ejecución de lo acordado, dando seguridad para la utilización de los mismos, puesto que confiere al acuerdo sea este de naturaleza judicial o extrajudicial la eficacia de cosa juzgada material. (p. 7).

La implementación de esta ley para tratar conflictos laborales ha venido a simplificar las soluciones por desacuerdo en materia laboral, brindando al empleador y empleado un adecuado acompañamiento para solucionar sus diferencias, emitiendo

técnicas como la mediación, arbitraje y conciliación, con ello dichas partes se ahorran ir a juicios de larga duración, que muchas veces son extenuantes. Es deber de las partes respetar y acatar los acuerdos como si tratara de un proceso judicial tradicional.

El jurista costarricense Vega (2004), destaca como una de las particularidades de la resolución alterna de conflictos, el ser un mecanismo que minimiza o descongestiona el trabajo en sede judicial, despachos en donde la mora incide directamente para cumplir con el mandato de justicia pronta y cumplida. Uno de los propósitos de la RAC es que la ciudadanía conozca el fin de este mecanismo alternativo.

Sobre este particular, un estudio realizado por Vargas (2000, p. 13), menciona que el Programa de Resolución Alternativa Conflictos del Poder Judicial, resalta como atribución de la RAC, (...) “se pretende promover en todo el territorio nacional centros de mediación, conciliación y arbitraje que resuelvan principalmente asuntos civiles, comerciales, laborales y de familia, a los cuales sea posible darle una solución, sin necesidad de acudir a la vía judicial”.

El fin de este mecanismo, es que los procesos lleguen a un acuerdo mediante alguno de los tres elementos, conciliación, mediación y arbitraje. Es un mecanismo rápido, eficaz, que contiene un principio importante, la confiabilidad.

### **2.1.2 Mecanismos para la resolución de conflictos**

Según Aparicio y Fernández (2009), para la resolución de conflictos, laborales, familiares, de los consumidores, de linderos y otros, se utilizan procedimiento de la

conciliación, la mediación, el arbitraje. Dentro del conocimiento de cada uno de esos procedimientos, Álvarez (2009) indica que:

**La conciliación** interviene una persona neutral al conflicto que acerca a las partes para que negocien y puedan llegar a un acuerdo, pero sin proponer una solución. **La mediación**, interviene una persona neutral que asiste y facilita la negociación entre las partes, presentando propuestas de solución vinculantes y **el arbitraje**, interviene un árbitro, que resuelve el problema dictando una solución o laudo de obligado cumplimiento para las partes. Es voluntario en caso de convenios colectivos y obligatorios si se trata de poner fin a una huelga. (p 122).

Por consiguiente, los mecanismos de conciliación, mediación y arbitraje son herramientas propias del RAC. Aparicio y Fernández, (2009), indica que una de las alternativas en materia laboral es el uso del arbitrio. Cuando en la decisión interviene un tribunal laboral, es por qué al aplicar alguno de los procedimientos anteriores estos no llegan a ningún acuerdo, por tanto, se resuelve por la vía arbitral, siguiendo un debido proceso ya que tiene carácter de cosa juzgada y si se incumple las reglas procede la aplicación de nulidad.

La Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos (DINARAC) del Ministerio de Justicia y Paz, en relación con este tema indica,

“La Resolución Alternativa de Conflictos es una opción viable, económica y accesible para fomentar el buen hábito de hacernos responsables de nuestros actos y sus

consecuencias. La Resolución Alternativa de Conflictos tiene algunos métodos o mecanismos de solución importantes:

- La Mediación.
- La Negociación.
- Círculos de Paz.
- Arbitraje". (DINARAC, 2013, p. 43).

A continuación, se detallan elementos descriptivos y a la vez distintivos de cada mecanismo RAC entre los que se incluye la conciliación como un cuarto método aplicado.

**Tabla N° 1 Caracterización de los Mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos**

<b>Mecanismo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Negociación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su principal instrumento es el diálogo, las personas participan directamente.</li> <li>• El intercambio es básico dado que se da y se recibe.</li> <li>• Es voluntario, casi siempre informal y sin mayor rigidez.</li> <li>• Implica un acuerdo mutuamente aceptable entre pares (amigos-amigas, hermanos-hermanas, padres- hijos, empleado- patrón).</li> <li>• No interviene un tercero neutral.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las partes en disputa deciden contratar o no un abogado.</li> <li>• Las partes pueden o no estar presentes al momento de negociar.</li> </ul>
<p><b>Círculo de Paz</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una vivencia grupal sin jerarquía con el mismo derecho a expresarse.</li> <li>• Es creativo, dinámico, irrepetible, empático.</li> <li>• Es un tipo de convivencia que ayuda a las personas al manejo de conflictos y a identificar las causas de éste.</li> <li>• No hay tercero neutral sino un facilitador o acompañante de círculos que en condición de “director de orquesta” se preocupa por el desarrollo respetuoso y seguro para el diálogo (expresarse y ser escuchado).</li> <li>• El devenir de los acontecimientos es responsabilidad de los participantes.</li> <li>• Prevalece una dinámica de escucha, diálogo y no es confrontativa.</li> <li>• Se identifica el problema y se sugieren soluciones como resultado de la experiencia.</li> <li>• Los participantes acuerdan una guía previa de valores que es aceptada.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las decisiones son por consenso y la forma de hacer uso de la palabra está definida por una pieza de diálogo (una botella, un bastón u otra) en poder del que le corresponde hablar.</li><li>• Es válido hacer uso de relatos y anécdotas.</li><li>• Es ceremonioso, hay una apertura y un cierre.</li><li>• Principio básico: La comunicación como vía para la construcción colectiva de alternativas a un conflicto con el aporte de todos.</li><li>• Decir la verdad es una exigencia (causar daño e irrespetar es intolerable).</li><li>• Los Círculos de Paz anteceden la Justicia Restaurativa ya que funciona como preventorios del conflicto, mientras que la segunda busca que los ofensores asuman la responsabilidad, reparando el daño causado. La justicia restaurativa interviene cuando la participación en los Círculos de Paz no alcanza los resultados.</li><li>• Debido a lo anterior, es válido afirmar que los Círculos de Paz lo que persiguen es anticiparse al conflicto, para que no se desarrolle ni haya necesidad de asumir una responsabilidad por afectación.</li></ul>
--	---

<b>Mediación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso dirigido por una persona neutral e imparcial, que nunca es intermediador, sino alguien que facilita la comunicación, mediante el diálogo que se produce directamente entre las partes en conflicto.</li><li>• Consiste en un proceso por medio del cual, dos o más partes, a través de la ayuda de un tercero imparcial, logran comunicarse efectivamente con el propósito de lograr una solución a su conflicto.</li><li>• El mediador no propone ni decide por las personas involucradas en la mediación. Sin embargo, puede sugerir fórmulas de arreglo a las partes.</li><li>• Se dice que la mediación es la única oportunidad para explicar los reclamos con sus propias palabras.</li><li>• Entre sus principales valores se encuentra la cooperación.</li><li>• El objetivo principal de la mediación es el manejo del conflicto, es decir, entender la causa esencial del conflicto y reducirla a un nivel aceptable y/la resolución de las desavenencias.</li><li>• Los acuerdos deben ser satisfactorios para ambas partes.</li></ul>
------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aspira a cumplir diversas funciones, como manejar y/o resolver conflictos, negociar contratos, y/o prevenir futuras situaciones de conflicto.</li><li>• Su función es conseguir que los participantes se centren en sus intereses en lugar de sus posiciones.</li><li>• Durante el conflicto, el proceso de mediación se puede utilizar, cuando un acontecimiento ha impulsado al conflicto hacia la manifestación de la inconformidad o cuando los participantes son conscientes del crecimiento del conflicto y desean eliminar estos problemas.</li><li>• Las partes se comprometen a negociar y a alcanzar su propio acuerdo.</li><li>• El mediador observa la disputa de forma objetiva y ayuda a crear y evaluar opciones distintas a las consideradas por las partes con anterioridad.</li><li>• Como la mediación puede programarse en la fase inicial del conflicto, el acuerdo puede alcanzarse mucho más rápido que en un litigio judicial.</li><li>• Las partes se ahorran dinero, al reducirse los costes legales y administrativos.</li><li>• Es expedita.</li></ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produce acuerdos creativos.</li><li>• Utiliza un lenguaje común.</li></ul>
<b>Conciliación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es un proceso en que el conciliador juega un papel relativamente "intervencionista", y en el que un tribunal resolverá el asunto si con la conciliación no se alcanza un acuerdo.</li><li>• La naturaleza de la conciliación es una intervención más activa de un tercero.</li><li>• El conciliador busca llegar a un compromiso sin que ello signifique que las partes le deleguen la solución.</li><li>• Entre sus principales estrategias está regatear, partir la diferencia, lograr algo para cada parte.</li><li>• Es relativamente rápido.</li><li>• Fácilmente comprendido por las personas debido a la poca utilización de tecnicismos legales.</li><li>• Tiene dos vías de aplicación: judicial y extrajudicial. La primera implica el uso de órganos judiciales y con la participación de un juez conciliador. Mientras que la segunda es un medio alternativo sin acudir a un juicio.</li></ul>

<b>Arbitraje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Su elemento característico es que se resuelve por un tercero no juez, cuya decisión tiene la misma eficacia que la sentencia judicial.</li><li>• Las partes voluntariamente deciden encargar a un tercero, generalmente experto en la materia o de confianza para ambas partes, para que solucione sus diferencias.</li><li>• Hay varios tipos, el Arbitraje Ad Hoc (es privado y establecido libremente por las partes) y el Arbitraje Institucional (es habitual, permanente y regular, además supone la existencia de un Centro especializado para el mismo, y supone la creación de un reglamento, lista de árbitros, normas éticas, honorarios e infraestructura).</li><li>• El arbitraje también debe ser voluntario, de esta forma las partes pueden decidir y dirimir de común acuerdo sus diferencias.</li><li>• Las autoridades arbitrales pueden ser personas físicas u organismos colegiados.</li></ul>
------------------	---

**Fuente:** Araya, León y Rodríguez, 2021. Según información recopilada en distintos libros especializados en Resolución Alternativa de Conflictos elaborados por el Viceministerio de Paz de Costa Rica, el Ministerio de Educación Pública, CONAMAJ, Poder Judicial. Conversatorio con Lic. Jimena Chávez González.

### **2.1.3 Centro de Resolución Alternativa de Conflictos.**

Los Centros de Resolución Alternativa de Conflictos se rigen bajo la Ley N° 7727, Ley Sobre Resolución Alterna de Conflictos y Promoción de la Paz Social, de 09 de diciembre de 1997. En el artículo 1 se lee, “Toda persona tiene derecho a una adecuada educación sobre la paz en las escuelas y colegios, los cuales tienen el deber de hacerles comprender a sus alumnos la naturaleza y las exigencias de la construcción permanente de la paz.” (p.1).

Es por eso que, el Ministerio de Educación Pública incorpora en sus programas de estudio métodos como la negociación, conciliación, arbitraje, los cuales aborden temas para inculcar a los ciudadanos y población en general una cultura de resolución de conflictos y paz social.

Ya para finales del siglo XX, Costa Rica se comenzó a abrir a un mundo globalizado, muchas empresas transnacionales comenzaron a llegar al país brindando fuentes de empleo y ya traían incorporado en su cultura organizacional la solución de conflictos como parte de sus relaciones empresariales. A nivel interno, a principios del siglo actual, la mora judicial ya era un problema del que muchos sectores sociales se quejaban y exigían soluciones y no se desconocía que a nivel interamericano la implementación de mecanismos no judiciales había arrancado con mucha fuerza.

Con el Proyecto de Ley No.12-840, se presentó a la Asamblea Legislativa la Ley 7727, y a partir de entonces se abre una vía para la resolución de conflictos y atender una serie de diferencias entre la población.

Como resultado de la implementación de dicha Ley, se vio la necesidad de conformar instancias creadas exclusivamente para la administración institucional de métodos alternos para la solución de conflictos, o bien, dependencias u oficinas perteneciente a una entidad, por medio de la cual, ésta administra institucionalmente métodos que define la Ley 7727. Estos Centros deben estar autorizados por la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos cuya institución rectora es el Ministerio de Justicia y Paz.

El objetivo del Centro consiste en brindar un servicio de promoción y administración de métodos de resolución alternativa de conflictos en el ámbito nacional e internacional, a fin de contribuir con alcanzar la paz social y una justicia pronta y cumplida.

Entre sus funciones generales está:

- Administrar los arbitrajes, conciliaciones y otros mecanismos de resolución alternativa de conflictos que se le soliciten y que cumplan con la Ley 7727 y de este reglamento.
- Conformar la lista de conciliadores y árbitros, según su especialidad, y brindarles capacitación continua.
- Designar los árbitros y conciliadores que correspondan.
- Promover el desarrollo, capacitación, agilización, mejora y divulgación del arbitraje y de la conciliación, así como de otros métodos alternativos de solución de conflictos.

- Cualquier otra actividad relacionada con los métodos alternativos de solución de conflictos que le sea encomendada. (Ley RAC, 1997).

Entre las instituciones que actualmente tienen establecido un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos están: Ministerio de Educación Pública, Patronato Nacional de la Infancia (PANI), Colegio de Ingenieros y Arquitectos, Colegios de Abogados y Abogadas, Ministerio de Trabajo, Cámara de Comercio.

Respecto a la historia de la resolución de conflictos en Costa Rica, a diferencia de otros países, la iniciativa de un programa institucional sobre resolución alternativa de conflictos surge del seno del Poder Judicial y no de la propia sociedad civil. El Poder Judicial impulsa la idea y lidera las acciones que dieron forma al sistema.

En 1993, la Corte Plena de Justicia mediante acuerdo crea el programa de Resolución Alternativa de Conflictos del Poder Judicial, conocido como “**PROGRAMA RAC**”, cuyo objetivo es,

Promover el funcionamiento de medios alternativos de solución de conflictos en Costa Rica que sustituyan y disminuyan los casos atendidos por el Poder Judicial y que se ajusten a las necesidades de familia, organizaciones laborales, comunidades, empresas, y público en general, dentro del marco de la modernización de la Administración de Justicia. (Poder Judicial, 1993).

El 03 de mayo de 1995 se ratifica el Programa de Modernización de la Administración de Justicia, a través del Contrato de Préstamo que se aprobó por la Ley

N° 7496, cuyo segundo componente son los métodos de solución alterna de conflictos y acceso a la justicia. En su momento constituyó un requisito solicitado por la Agencia Internacional de Desarrollo (AID).

Se realizaron varias actividades que permitieron analizar la problemática de la administración judicial costarricense y el atraso en materia tecnológica de la mayoría de sus dependencias. Con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se implementan los sistemas alternos de conflictos con el fin de descongestionar los despachos judiciales promovidos mediante el AID.

Según manifiesta Vega, (2004) se realizó la celebración del Primer Congreso Nacional Sobre Administración de Justicia en 1995, con el objetivo de informar sobre los diferentes mecanismos, las ideas, estrategias que permitan el desarrollo e implementación de la RAC. (p. 10)

Asimismo, afirma París (2000) que se contrataron cinco consultorías especializadas en derecho civil, derecho comercial, derecho penal, derecho de familia y derecho laboral, " (...) para realizar estudios de base para determinar la viabilidad legal de implementar los métodos RAC en Costa Rica y las necesidades de modificaciones a la legislación existente." (p. 28)

El presidente José María Figueres Olsen, el vicepresidente Rodrigo Oreamuno Blanco y el ministro de la Presidencia (Año 1996), promulgaron el decreto ejecutivo N° 24942-MP publicado en la Gaceta N° 34 del 16 de febrero de 1996, donde se declaró la promoción y difusión de la Resolución Alterna de Conflictos como tema de interés

nacional. De igual modo, a raíz de este decreto se conforma la Comisión Nacional para la Promoción y Difusión de Mecanismos Pacíficos para la Solución de Conflictos.

En tal sentido, el autor Paris (2000), menciona que uno de los principales objetivos era la aprobación de una ley. El proyecto fue enviado a la Comisión Interinstitucional creada por el Poder Judicial, con la intención de impulsar los mecanismos alternativos de solución, alcanzando la meta el día 09 de diciembre de 1997, fecha en que se decreta la aprobación de la Ley RAC N° 7727 Ley de la Resolución Alternativa de Conflicto y Promoción de la Paz Social.

Aunado a esto, menciona el profesional en Derecho que a partir de la promulgación de la Ley RAC 7727, de Resolución Alternativa de Conflictos, se tenía,

(...) la misión de autorizar, previa verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos, el funcionamiento de cada centro Privado de Resolución de Conflictos que se desee crear en el país. Dentro de las potestades otorgadas por la Ley al Ministerio de Justicia y Paz, está la de controlar asimismo el funcionamiento de los centros autorizados. (Vega, 2004, p.11).

Por consiguiente, desde este último acontecimiento se ha abierto la posibilidad de acudir a distintos instrumentos para resolver las disputas. Lo que se persigue con la Ley es la búsqueda de la paz mediante el fomento de instrumentos idóneos para la solución de los conflictos, que como ya se indicó son muy variados debido a la cobertura de las áreas en las que se involucra como, por ejemplo, familia, el ámbito laboral, empresarial, comunitario, entre otros.

Al mismo tiempo, señala Vega (2004) que, "El Plan Estratégico del Poder Judicial 2000-2005, incorpora como principal estrategia la simplificación y celeridad de los procesos judiciales, se propone la optimización de medios alternos de resolución de conflictos y la desjudicialización de conductas. Es importante recordar que la actividad de los jueces es el dictado de la sentencia y cómo se está frente a intereses sociales e individuales, la solución hetero-compositiva no siempre es la más adecuada. Por esta razón la Ley 7727, considera necesario la creación de una figura denominada Juez Conciliador". (p. 11)

Por otra parte, el ex coordinador de la comisión RAC del Poder Judicial, Lic. Robert Vega (2003), menciona que en el 2001 se crea la Unidad de Jueces Conciliadores, conformada por cuatro jueces adscrita a la Presidencia de la Corte Plena. Esta Comisión laboró por un plazo de dos años atendiendo RAC en materia de familia, por consiguiente, la Corte Suprema de Justicia fue la primera en implementar estos procedimientos alternativos como una vía alterna que permitió demostrar cómo se podía colaborar con los asuntos de conciliación familiar y así disminuir los períodos procesales, reduciendo con ello costos económicos y de tiempo.

Aunado a lo anterior, el ordinal 6 de la Ley de Resolución Alterna de Conflictos, especifica que, en cualquier etapa del proceso judicial, el tribunal puede optar por una audiencia de conciliación, coordinado por el mismo juez que lleva la causa o un juez conciliador; los jueces conciliadores son elegidos por la Corte Suprema de Justicia.

En tal sentido, en la página del Poder Judicial sobre el RAC (2012), hace referencia que se creó la figura del Juez, porque es un profesional de Derecho, profesional de juez

en carrera, especializados exclusivamente para la solución de conflictos, con la capacidad de establecer comunicaciones diferentes, realizando un abordaje integral entre las partes.

Es así como, en el mes de julio de 2003, la Presidencia de la Corte, conformó nuevamente la comisión, dándole el nombre de “Comisión de Resolución Alternativa de Conflictos”. La nueva Comisión, se dio a la tarea de plantear y definir los Objetivos Estratégicos que guiarán sus metas, proyectos y acciones, en adelante.

Estos Objetivos Estratégicos se plantean y aprueban de la siguiente forma:

- 1) Debe proponerse a corto plazo a la Corte Plena una definición de las políticas institucionales en la materia para conocimiento y aprobación de la Corte.
- 2) Dentro de esa definición de políticas debe establecerse como un objetivo de la comisión el impulsar un modelo de conciliación judicial que tenga como objetivo fundamental el descongestionamiento en todas las materias en donde se considere viable la reducción del retardo judicial.
- 3) Los jueces conciliadores que pertenezcan a la Unidad de jueces conciliadores en la actualidad y hacia el futuro deben quedar investidos de competencia plena para actuar en la celebración de conciliaciones judiciales en todas las materias.
- 4) La Comisión, deberá avocarse a identificar posibles ayudas o colaboraciones de la cooperación internacional para el fortalecimiento del RAC en el Poder Judicial y a nivel general.
- 5) La Comisión, deberá realizar a mediano plazo un diagnóstico general sobre la evolución y el resultado del RAC en Costa Rica, a propósito de la celebración del

X Aniversario de su implantación en Costa Rica. Dicho diagnóstico deberá realizarse a más tardar en el primer semestre del próximo año.

6) La Comisión, deberá impulsar mediante procesos participativos, la identificación interna y externa con el tema del RAC como una de las herramientas esenciales para afrontar con éxito el retardo judicial.

7) Según las experiencias internacionales en la materia, la única manera de lograr a través del RAC una efectiva disminución y descongestionamiento de los despachos judiciales, es a través de la aplicación extensa y masiva de las resoluciones de conciliación **en todos los procesos en que esto sea posible**, y promover estas facilidades activamente desde los mecanismos judiciales. (Vega, 2003). (El resaltado en negrita es responsabilidad de las ponentes).

Con el propósito de dar cumplimiento a esos objetivos, la Comisión a través de la Unidad de Jueces Conciliadores, diseñó el “Plan Piloto de Audiencias Especiales de Conciliación” que se desarrolló durante el período del 2004 al 2006 en los diferentes Circuitos Judiciales de Costa Rica. Con este plan piloto se logró brindar solución cinco mil ochocientos veinticinco casos.

En este mismo contexto, es importante indicar como dato histórico relevante, posterior a la promulgación de la ley RAC 7727 en 1997, se publica el decreto N° 27-166J del 23 de julio de 1998, donde se menciona que se regulan las competencias del

Ministerio de Justicia y Paz con la aplicación y vigilancia de los métodos de resolución alterna de conflictos.

El numeral 72 de la Ley RAC 7727 menciona lo siguiente:

Para poder dedicarse a la administración institucional de los mecanismos alternos de solución de conflictos, las entidades deberán contar con una autorización previa del Ministerio de Justicia (...). Para tal efecto, el Ministerio establecerá, vía reglamento, las disposiciones de carácter general que regularán los requisitos, la autorización, así como su revocación, para las entidades interesadas en brindar el servicio de administración de mecanismos alternos de solución de conflictos. (Ley sobre Resolución Alterna de Conflictos y Promoción de la Paz Social, p. 14).

Por consiguiente, el Ministerio tiene la potestad de controlar el funcionamiento de los centros, mediante la Ley sobre Resolución Alterna de Conflictos y Promoción de la Paz Social y Reglamento 2009. Por lo tanto, a partir de la ley se inicia un desarrollo para aplicar la conciliación, mediación y arbitraje como parte de una cultura de paz y para contrarrestar la judicialización excesiva en el país que no se detiene y que está imposibilitando a los tribunales de justicia, cumplir con el principio de justicia pronta y cumplida.

Sobre estos últimos recae en primera instancia el reclamo público de inoperancia, sin considerar que se debe cumplir con el formalismo que establece el ordenamiento jurídico, situación procesal que por sí misma retrasa los diferentes casos. En tal sentido, Osorio (2012, p. 32, alude que la experiencia colombiana se asemeja mucho a la nacional

en cuanto al sistema judicial, indicando que, “se pretendió fomentar la cultura de la autocomposición y contribuir a la descongestión de los despachos judiciales”, con el fin de hacer más expedito los procesos de resolución alterna de conflictos.

En efecto, el liderazgo que por ley le corresponde al Ministerio de Justicia y Paz, la conciliadora Calvo (2008, pág. 5), menciona en su escrito el rol de coordinación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, como máximo órgano rector en esta materia. De eso se desprende que mediante el oficio VMT 125-00 del 01 de agosto de 2000 el entonces Viceministro de Trabajo, Lic. Bernardo Benavides, solicite autorización para que el Centro de Resolución de Conflictos Laborales del Ministerio de Trabajo, pudiera administrar institucionalmente la conciliación y mediación en índole laboral.

Además, es importante indicar que, el número de conflictos individuales en materia de trabajo ha ido aumentando y con ello la mora judicial es evidente. Al respecto la abogada costarricense Calvo afirma, que: “el MTSS de Costa Rica ha sido pionero en este campo, pues con la apertura del centro en agosto de 2000, se convirtió en la primera entidad pública en Centroamérica, en contar con un Centro autorizado de Resolución Alterna de Conflictos laborales”.

Al mismo tiempo, se presentó como un aporte ministerial en coordinación con otros sectores sociales ante la Comisión Permanente de Asuntos Sociales de la Asamblea Legislativa, el expediente N° 15990 denominado Proyecto de Ley de Reforma Procesal Laboral.

Es así como, el 29 de agosto de 2005, con participación de magistrados y suplentes de la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia, jueces de trabajo,

profesionales en derecho ligados al Derecho de Trabajo, funcionarios del Ministerio de Trabajo, representantes de cámaras patronales y del sector sindical, interponen una propuesta ante la Asamblea Legislativa.

En ese mismo contexto, con intervención también de representantes de sectores sociales, en procura de regular ciertos temas, de manera equilibrada y acorde a los intereses que están en juego, pero sobre todo la construcción de una herramienta eficaz a la solución de diferentes conflictos en el mundo laboral, haciendo posible la coexistencia pacífica.

De esto se desprende que mediante el oficio DP-1331-05 del 24 octubre de 2005 la diputada Kira de la Rosa, (2005), redactó un informe aludiendo que el fin de dar a conocer los alcances y procesos que incluye una reforma, no solo porque se trata de simplificar y dar celeridad a los procesos judiciales, sino que contribuye a disminuir el retraso judicial, resolver los conflictos con celeridad y fortalecer la paz social.

Finalmente, en el Acta de Sesión ordinaria número 38, celebrada el martes 09 de noviembre de 2005, compuesta por cinco diputados de la Comisión Permanente de Asuntos Sociales, expediente n°15990 “Ley de Reforma Procesal Laboral”, discuten que este nuevo proyecto beneficia al sector laboral, al incorporar procesos orales, ya que como es sabido, en los despachos judiciales se tardan plazos considerables para la resolución de un proceso. Con este proyecto se incorporan nuevos beneficios a los trabajadores.

**2.1.4 El contenido propositivo de Ley RAC, Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, N° 7727, de 09 de diciembre de 1997.**

Esta es una iniciativa que nace en el seno del Poder Judicial, se creó con el propósito de enseñar a la ciudadanía a enfrentar los conflictos de una manera asertiva, educando hacia una cultura del respeto, la escucha y la comunicación, evitando violentar los derechos de los demás, y convivir de una manera pacífica.

La Ley Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social regula lo referente a los mecanismos de resolución alternativa de conflictos como la conciliación, mediación y arbitraje. El Capítulo I menciona las Disposiciones Generales, en el Capítulo II regula la conciliación y mediación, en el Capítulo III establece el procedimiento del arbitraje, que tiene varias secciones. La Sección I Disposiciones Generales, Sección II Composición del Tribunal Arbitral, Sección III Competencia del Tribunal Arbitral, Sección IV Procedimiento Arbitral, Sección VI Recursos contra El Laudo, Sección VII Honorarios, el Capítulo IV regula las entidades dedicadas a la administración institucional de los métodos de conciliación y el Capítulo V establece las Disposiciones Finales.

Esta Ley introduce una serie de cambios en el área jurisdiccional, con el fin de brindar a la población costarricense métodos eficaces para resolver conflictos sin tener que asistir a un proceso judicial. En concordancia con lo anterior, el enunciado 2 de la Ley N°7727 establece el fundamento jurídico para los mecanismos de resolución alternativa de conflictos, en tanto, “Toda persona tiene el derecho de recurrir al diálogo, la negociación, la mediación, la conciliación, el arbitraje y otras técnicas similares, para solucionar sus diferencias patrimoniales de naturaleza disponible.” (Asamblea Legislativa, 1998).

A partir de este mandato, la mediación como proceso alternativo al judicial para la solución de conflictos, tiene validez y aplicabilidad desde la perspectiva legal y normativa.

En el Capítulo III de la Ley RAC es donde se hace referencia expresa al arbitraje. En el artículo 18 se lee literalmente:

Podrán someterse a arbitraje las controversias de orden patrimonial, presentes o futuras, pendientes o no ante los tribunales comunes, fundadas en derechos respecto de los cuales las partes tengan plena disposición y sea posible excluir la jurisdicción de los tribunales comunes. Todo sujeto de derecho público, incluyendo el Estado, podrá someter sus controversias a arbitraje, de conformidad con las reglas de la presente ley y el inciso 3), del artículo 27 de la Ley General de Administración Pública. (Asamblea Legislativa, 2000).

La norma es clara al señalar que condición sine qua non del arbitraje se encuentra en la disposición de las partes, de lo contrario ni siquiera inicia. Se persigue la solución de una controversia con el auspicio de quien(es), fungen como árbitros y aceptando como obligatorias las decisiones alcanzadas. Debido a lo anterior, Padilla y Villareal (2011), sostienen que el arbitraje es, “ (...) obligatorio por su resultado, voluntario por su origen y jurisdiccional por su función.” (p.47).

Ahora bien, esta Ley también se refiere a otros métodos de resolución alterna de conflictos y desde el punto de vista conceptual se establece una diferenciación con respecto al arbitraje. Estos métodos son la mediación, la negociación la conciliación.

Estos métodos RAC tienen en común que permiten la solución de diferencias por una vía alterna a tribunales, de forma más rápida, ahorrando tiempo y dinero, para descongestionar una realidad funcional de las instancias judiciales saturadas, muchas veces incapaces de atender con celeridad los procesos por su cantidad en exceso.

Con respecto a lo que caracteriza a la mediación, la negociación, la conciliación, y no así al arbitraje, es que, los tres primeros son sistemas autocompositivos mientras que el último es heterocompositivo.

Para el desarrollo efectivo de la solución del conflicto, los sistemas autocompositivos, entendiéndose, la mediación y conciliación, implica una solución de controversias alcanzada por las propias partes intervinientes sin necesidad de acudir a los demás.

En consonancia con las líneas anteriores, manifiesta el autor San Cristóbal (2012),

Por lo anterior, los sistemas autocompositivos, son especialmente convenientes cuando las relaciones entre las partes deben continuar tras el litigio, como es el caso de las controversias familiares, o entre vecinos, socios, alumnos, o empresas con vinculaciones más o menos permanentes. También cuando las partes buscan la confidencialidad, la rapidez en la resolución, o un menor coste que la jurisdicción. (p.42).

Lo indicado, permite considerar la adaptación de estos mecanismos de resolución alterna de conflictos, a que sean las partes las que puedan obtener entre sí una solución a su controversia. En países con mayor avance en RAC como España, en ocasiones los

encuentros entre las partes dejan de ser presenciales y atienden estos asuntos de manera virtual.

Vista la autocomposición es importante señalar que la heterocomposición, debido a los alcances del presente trabajo final de grado, no es el objeto de investigación, aunque tratándose de relaciones empleador/empleo en una universidad pública, no se descarta la vía arbitral y la ratificación de ser necesario por una instancia judicial.

Como bien lo señala la autora Cébola (2013),

(...) en los medios heterocompositivos, los sujetos activos de la composición ya no se identifican, ni representan a los sujetos activos de las pretensiones. La solución del conflicto es llevada a cabo por alguien externo al mismo, dotado por tanto de lo que podríamos denominar poder compositivo heterónimo. (p.30).

Bajo dicho análisis, la misma autora ha aclarado en cuanto al arbitraje lo siguiente,

El arbitraje constituye el medio de resolución de conflictos en que un tercero, el árbitro, dirime el litigio que le traen las partes, imponiendo una decisión obligatoria. De este modo, el árbitro, y no las partes, decide el conflicto, y por ello resulta evidente su carácter heterocompositivo. (p. 32).

Igualmente, indica Gamboa (2000) en relación con los métodos heterocompositivos, que son, “aquellos en los cuales la solución va a ser dada o determinada por un tercero totalmente ajeno e independiente de las partes del conflicto, de tal forma que dentro de estos métodos heterocompositivos encontramos la vía judicial ordinaria y el denominado trámite arbitral”. (p. 107).

De tal forma, continúa indicado el autor infracitado sobre el arbitraje que,

(...) el trámite arbitral solo es viable si los particulares cumplen con una serie de requisitos que el mismo Estado ha establecido mediante normas jurídicas, en forma tal que, si se sale de estos lineamientos, no tendrán efectos las actuaciones de los particulares, investidos, para este caso, de la función de impartir la justicia. (p.109).

Ante lo expuesto, los medios autocompositivos de resolución alterna de conflictos (entiéndase la mediación, negociación y conciliación), son formas de solución de controversias más amigables entre las partes, y en las cuales son estas mismas las que procuran obtener solución a sus diferencias.

#### **2.1.5. La Resolución alterna de conflictos en el marco de la Reforma procesal laboral**

Han transcurrido setenta y ocho años entre 1943 y 2021, año en que, durante la Administración Calderón Guardia, se aprueba la Ley N° 2, Código de Trabajo, mandato legal icónico en el ordenamiento nacional con el que se procura una mayor solidaridad nacional y la regulación de las relaciones entre empleadores y los trabajadores.

La Ley ha sido objeto de múltiples reformas en favor de su remozamiento ante el avance de nuevos contextos sociales, empero, algunos de sus contenidos dejaron de responder ante el nuevo orden en materia de legislación laboral, hasta que recientemente se alcanzó una reforma integral.

El proceso que da inicio en 2005 y que culmina con la aprobación en 2016 de la Ley N° 9343, Ley de Reforma Procesal Laboral en diciembre de 2015 y su entrada en vigor en julio de 2017, es considerada por sectores empresariales, de organizaciones de trabajadores, de la academia, y muchos más, como una transformación de fondo y no de forma, a lo que en el siglo XXI viene a regular las relaciones labores en Costa Rica.

En 2005 la iniciativa nace en el propio seno del Poder Judicial y se plantea como un proyecto de ley bajo el expediente 15990 con la intención de reformar aproximadamente diez artículos, con especial énfasis en material procesal.

Lo que sucede a partir de esta propuesta se extiende por diez años más en la Asamblea Legislativa y es considerado en la página oficial de la Asociación Nacional de Empleados Públicos (ANEP), (2018), como uno de los procesos legislativos en donde más personas se ha consultado en la historia reciente dentro de un trámite legislativo que debe seguir un proyecto de ley hasta convertirse en ley de la República. Durante ese proceso, se termina aprobando una reforma procesal laboral de setecientos trece artículos en los que se incluye una cantidad significativa de aspectos no considerados en 2005.

Retomando parte del contexto legal e institucional contemporáneo a la reforma procesal laboral, Amador (2012), recuerda que ocho años antes se había aprobado La Ley de Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, Ley N ° 7727, de 04 de diciembre de 1997, y publicada en el Diario Oficial la Gaceta el 14 de enero de 1998. Tenorio (2012), aporta que, en agosto de 2000, es el propio Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, una de las primeras instituciones públicas en abrir su propia oficina

de Resolución Alternativa de Conflictos en materia laboral y la primera en Centroamérica en condición ministerial.

En tal sentido, parte de la discusión y que luego se incorpora como preceptos estatuidos en la Ley N° 9343 es lo referente a la resolución alterna de conflictos a nivel laboral, bajo la premisa de que el Derecho de trabajo tutela los derechos del trabajador, al que de previo se considera la parte más débil en la relación laboral, sin menoscabo de los derechos fundamentales de los empleadores.

No menos importante agrega Cordero (2018), “ (...) se fortalece estructuras procesales fáciles, acordes con los cambios que ha tenido el sistema de la doctrina procesal en el tiempo y adecuarlas a las necesidades de la sociedad costarricense actual.” (p.45).

Es así como, los mecanismos extrajudiciales de mediación, conciliación, arbitraje se incorporan en la norma vigente desde 2017 bajo un norte de siempre alcanzar acceso a la justicia, justicia pronta y cumplida y la irrenunciabilidad de derechos. Sobre este último aspecto, se profundiza en el contenido de la propuesta de las sustentantes, en tanto, por norma constitucional (artículo 74) no puede existir conciliación sobre derechos irrenunciables por voluntad del trabajador. Sobre el derecho a tener seguro social, vacaciones, o una pensión no hay conciliación.

Es esa “ (...) imposibilidad jurídica de privarse voluntariamente de una o más ventajas concedidas por el Derecho Laboral en beneficio propio.” (Rodríguez 1998,

p.118). Dicho de otro modo, en el país se prohíbe pactar condiciones de trabajo inferiores a las mismas en ellas establecidas, que marcan niveles mínimos de protección.

Con la participación técnica y la experiencia del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, los mecanismos RAC se implementan como alternativas optativas, considerando eso sí, que las disposiciones incluidas en la Ley N° 7727 son el marco general del que se hace uso en materia laboral, que como se indica páginas infra, tiene sus propias particularidades.

## 2.2. Proceso de gestión administrativa de la Universidad Técnica Nacional con respecto a la atención de los conflictos laborales

### **2.2. 1. Reseña histórica de la Universidad Técnica Nacional**

Según el documento fundacional de UTN (2018, pág. 1) la Universidad Técnica Nacional es la más joven de las universidades públicas de Costa Rica. Fue creada mediante la Ley Orgánica de la Universidad Técnica Nacional, No. 8638 de 14 de mayo de 2008, con el propósito de "(...) dar atención a las necesidades de formación técnica que requiere el país, en todos los niveles de educación superior."

Esta universidad nace como una nueva opción educativa, con el fin de contribuir a la superación de dos grandes brechas. Por un lado, la endémica separación entre la educación técnica tradicional y la educación universitaria que, en el caso de Costa Rica, como en casi toda América Latina, constituyen niveles y ámbitos educativos separados, que han carecido de medios de articulación e integración eficaces y fructíferos, de cara a las necesidades del desarrollo.

Por otro lado, la también tradicional ruptura entre la academia universitaria y los sectores productivos, entre las instituciones de educación y el mundo real del trabajo y de la empresa. Por ello, a la Universidad Técnica Nacional se le establecen mandatos específicos y se le otorgan competencias concretas en su ley de creación, con el claro objetivo de que la institución sea un factor activo que pueda contribuir a superar esas brechas.

En esa dirección, y, en primer término, la Ley Orgánica de la Universidad Técnica Nacional, (2008, pág.2), postula que la Universidad está obligada a desarrollar sus acciones como parte de un esfuerzo para alcanzar el “(...) mejoramiento integral de la sociedad costarricense, el fortalecimiento de su democracia y la creación de condiciones económicas y sociales más equitativas y justas para la convivencia social, especialmente el fomento de actividades productivas y la generación de empleo.”

Para el cumplimiento de ese propósito esencial, la Universidad tiene como fines básicos, entre otros, el de ofrecer a sus estudiantes “(...) una educación integral que les garantice simultáneamente su óptima formación profesional y técnica, así como su desarrollo integral, moral, cultural y personal.”, sin demérito de que, por su naturaleza específica, la Universidad le debe brindar énfasis especial a las carreras técnicas que demanda el desarrollo nacional. (p.2).

La Universidad Técnica Nacional nació como resultado de la fusión legal de seis instituciones de educación técnica superior, todas ellas con una larga experiencia académica y trayectoria histórica, lo que facilitó acelerar el proceso de integración

académica inicial de la Universidad, y permitió brindar rápidamente una amplia y diversificada oferta educativa.

Al conformarse la institución por dicha fusión, conlleva a que en la misma confluyan diferentes culturas y climas organizacionales, generando variedad de conflictos, los cuales en algunos casos se han salido de las manos de la institución. Esta apreciación de las sustentantes motiva la propuesta de creación de un centro de resolución alterna de conflictos, que contribuya con una cultura de paz y diálogo para promover así el bienestar y motivación del personal.

Si bien es cierto, el conflicto es parte de la naturaleza humana, al existir tantas diferencias de pensamientos, ideologías, costumbres, intereses, necesidades, sentimientos, puntos de vista y criterios en una misma organización; persiste una probabilidad alta de que estos factores desencadenen conflictos.

Con la creación de este centro se pretende fortalecer la posibilidad a los colaboradores de solucionar los conflictos, sanar y fortalecer las relaciones sociales y así como la administración de procesos de mediación, conciliación o arbitraje, lo que permitirá llegar a un acuerdo satisfactorio para encontrar una solución posible, real y justa para las partes involucradas; mediante mecanismos sistemáticos y normas estructuradas que sirvan de guía para regular las relaciones interpersonales y laborales.

Como toda organización, la UTN cuenta con la visión de llegar a ser una universidad de vanguardia y de ahí la importancia de que los colaboradores se identifiquen y creen un sentido de pertenencia con la institución para cumplir con lo que

dicta la misma, a saber, “Ser una universidad de vanguardia en la formación integral de profesionales, la investigación y la acción social en las áreas científicas, técnicas y tecnológicas, con un enfoque de humanismo científico innovador, que contribuya al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense.” (UTN, 2018).

Igualmente, la UTN tiene como misión brindar una educación integral de excelencia, que conlleve el área científica, técnica y tecnológica, para ello se requiere que el personal se encuentre comprometido e involucrado en brindar alta calidad e innovación en el desarrollo de profesionales técnicos dentro de la sociedad. Razón por la cual se requiere que los colaboradores se encuentren capacitados y motivados, donde puedan realizar sus labores en un ambiente laboral tranquilo y donde las diferencias sean atendidas por personal capacitado e imparcial.

Estos son los principales valores con los que se rige la institución:

- Responsabilidad: respondemos por nuestros actos y desarrollamos acciones provechosas para todos los miembros de la sociedad, rindiendo cuentas por ello.
- Calidad: brindamos los servicios de la universidad, y desarrollamos todas nuestras funciones laborales con la más alta calidad posible, de modo que los usuarios, la sociedad, y la misma organización se sientan satisfechos con su desempeño.

- Equidad: promovemos que todas las personas tengan el derecho a acceder con justicia e igualdad a los servicios que la universidad les puede ofrecer para mejorar sus condiciones de vida.
- Respeto: reconocemos que todas las personas son valiosas en sí mismas, procurando la mutua comprensión, y permitiendo la expresión de ideas y las distintas formas de ser.
- Compromiso: trabajamos con la convicción y el deseo de aportar nuestro mejor esfuerzo para construir cada día, la mejor universidad. (Plan Institucional de Desarrollo Estratégico, 2011, p. 27).

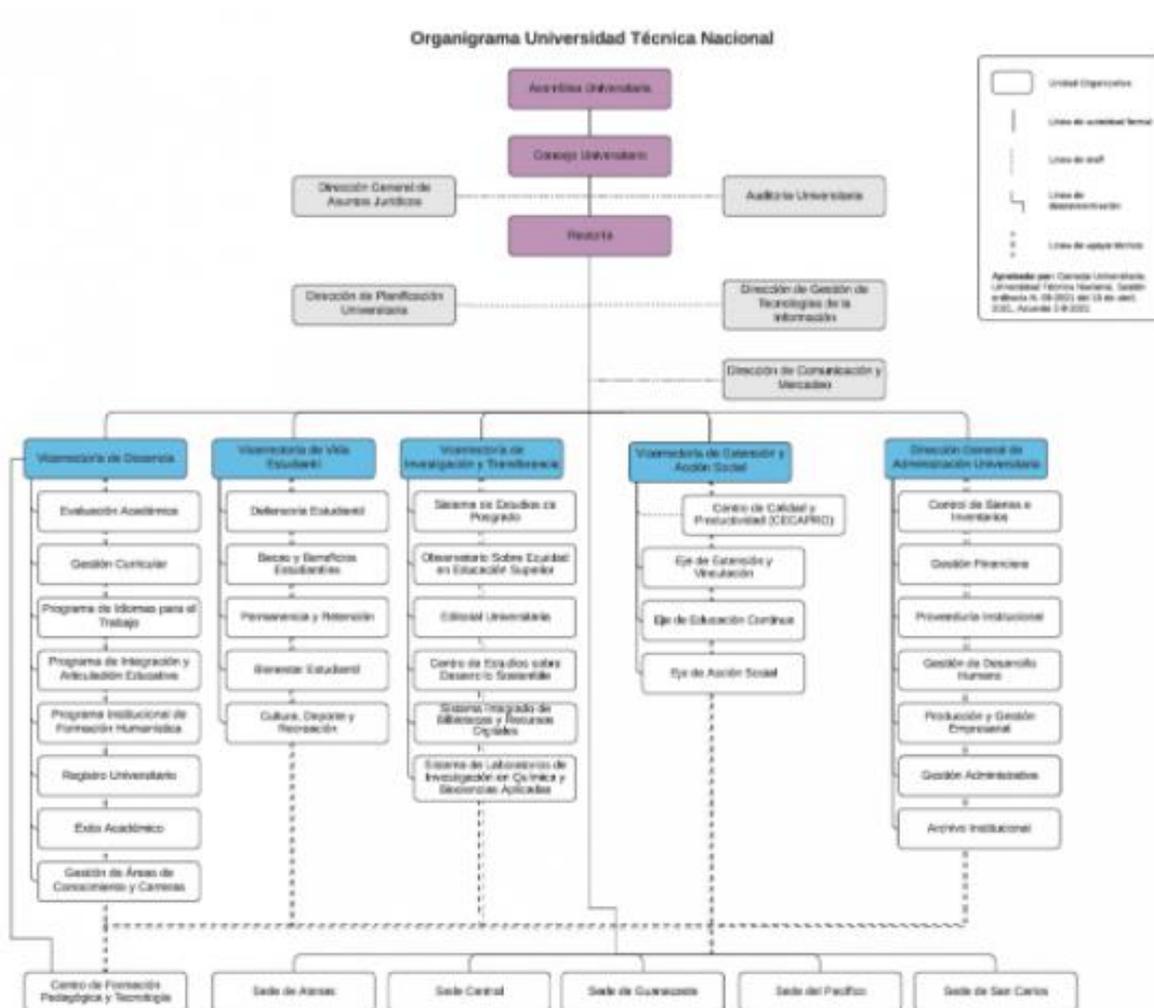
Si bien es cierto, los valores expuestos por la UTN, son una guía de cómo deben comportarse y regirse sus colaboradores, estos son imprescindibles en toda organización ya que son los que dictan e indican a las instituciones el comportamiento de sus integrantes; sin embargo, en muchas ocasiones no se vela por el cumplimiento de estos, de ahí la necesidad de la creación de un centro de resolución alterna de conflictos, donde se dé un seguimiento de los mismos, así como a las diferentes situaciones que puedan surgir por el no cumplimiento de estos.

La UTN tiene dentro sus objetivos estratégicos, establecer un sistema de evaluación y autoevaluación para la mejora continua, la acreditación académica, además garantiza la equidad en el acceso a las carreras y demás servicios a los estudiantes, así como el desarrollo de estrategias para garantizar la permanencia de los estudiantes para que alcancen sus metas académicas y facilitar su inserción laboral.

Aunado a lo anterior, la UTN desarrolla un programa de educación permanente para el emprendedurismo y el mejoramiento del desempeño profesional y ocupacional, así como la innovación en los diversos procesos académicos.

A continuación, se presenta el organigrama institucional con sus diferentes dependencias:

**Figura N°1 Organigrama Institucional**



**Fuente:** Universidad Técnica Nacional, Dirección de Gestión de Desarrollo Humano, 2021.

En cuanto a centros de educación superior, la Universidad Nacional cuenta con Junta de Relaciones Laborales conformada por seis miembros, tres nombrados por el Sindicato y tres nombrados por la Administración; además, un área de Asuntos Disciplinarios donde llega la Resolución emitida por el superior jerárquico del servidor investigado.

En el caso del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), cuenta con una Junta de Relaciones Laborales integrada por cuatro miembros, dos representantes de la AFITEC (Sindicato); dos representantes del TEC, uno nombrado por el Rector y el otro de oficio y el director del Departamento de Talento Humano.

Asimismo, a nivel del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), se está promoviendo entre las Direcciones de Desarrollo Humano de las universidades públicas, la creación de Centros de Resolución Alternativa de Conflictos con el fin de desarrollar un clima laboral dentro de las Universidades en que tenga cabida las soluciones no judiciales.

Los órganos involucrados directamente con el Centro de resolución alternativa de conflictos propuesto serían, la Dirección General de Administración Universitaria, ya que es la que tiene a cargo la Dirección de Gestión del Desarrollo Humano, por lo que el centro estaría adscrito a dicha dirección. Allí se atiende asuntos de índole laboral y actualmente ante determinada situación, lo que se hace es conformar comisiones de órganos directores.

Si bien en la UTN existe una Dirección de Asuntos Jurídicos que da soporte a la Rectoría, esta lleva a cabo múltiples actividades propias de la institución, por tanto, no cuenta con disponibilidad para atender los diferentes casos de índole laboral que se presentan. Esta Dirección no tendría injerencia ni estaría involucrada en el centro de resolución alterna de conflictos. Dentro de esta propuesta se plantea la contratación de personal idóneo y calificado para que el centro cuente con los profesionales requeridos para su funcionamiento.

La Sede Central se encuentra ubicada en Villa Bonita de Alajuela en un terreno de 7.5 hectáreas, es la sede más grande la cual tiene el mayor porcentaje de carreras y estudiantes, cuenta con personal docente y administrativo.

La Universidad Técnica Nacional, al ser una entidad autónoma, crea, construye y aprueba los diferentes reglamentos para administrarse, pero aun así no está exento de las leyes, o de los reglamentos y decretos que emanen del Gobierno Central.

Dentro de la normativa con la que se rige la Universidad Técnica Nacional, está, la Ley N<sup>o</sup> 6227, Ley General de la Administración Pública, regula la organización, actividad del Estado, los entes públicos que poseen personalidad jurídica y capacidad de derecho tanto público como privado.

El Código de Trabajo, regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, de acuerdo con los principios cristianos de justicia social.

Dispone además de un Reglamento Orgánico, documento mediante el cual la Universidad define las disposiciones con las cuales se va a organizar y regir. Fue aprobado por el Consejo Universitario mediante Acuerdo No.2-10-2015 de la Sesión Ordinaria No.10 del 21 de mayo de 2015.

Otra normativa es el Reglamento General de Organización de Sedes de la Universidad Técnica Nacional, documento mediante el cual la Universidad define las disposiciones con las cuales se va a organizar y regir las Sedes Regionales. Aprobado por el Consejo Universitario, Artículo 4, Sesión Ordinaria No. 08-2017, celebrada el jueves 04 de mayo de 2017, según Acuerdo 4-8-2017).

Ante consulta realizada a la señora Grettel Morales Chanto(2020), Jefe del Área Administración de Salarios e Incentivos de la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano de la Universidad Técnica Nacional, indicó que se está elaborando un Reglamento de Gestión de Servicios el cual tiene como objetivo garantizar el desarrollo de la Carrera Universitaria de los funcionarios y regular todo lo referente a la relación de empleo entre la Universidad y sus funcionarios, así como establecer los deberes, derechos, beneficios y el régimen disciplinario aplicable a la relación contractual de servicio.

## **2.2.2 Clima y cultura organizacional que promueven la paz laboral**

### **2.2.3.- Cultura Organizacional**

La cultura organizacional, se encuentra relacionada con el desarrollo organizacional, según Schein (1991) tiene como objetivo desplegar un modelo conceptual del funcionamiento de la cultura, para ello debe dar respuesta a una serie de interrogantes

“cómo comienza, qué cometidos cumple, que problemas resuelve, por qué sobrevive, por qué y cómo cambia, si puede ser dirigida y cómo” (p.17).

Según el autor, se precisa de un modelo evolutivo dinámico de la cultura empresarial, un modelo que revele lo que la cultura hace, y no únicamente lo que es. Así, la cultura, al ser un instrumento conceptual, puede aclarar el comportamiento psicológico individual, es decir, lo que ocurre en grupos pequeños, en comunidades geográficas o laborales, incluyendo empresas; y cómo los problemas en ellas consiguen ser mejor entendidas a través de una visión primordialmente cultural.

Tal como lo Plantea Schein (1991) “Un modelo dinámico de cultura será especialmente útil para el mejor entendimiento de la evolución de los sistemas humanos a través del tiempo. Demostrar que la cultura y el liderazgo son realmente dos caras de la misma moneda. Es imposible entender los dos conceptos por separado. (p. 17).

Por otro lado, Garbanzo (2015) plantea que es necesario:

... realizar una revisión conceptual de los principales fundamentos asociados al desarrollo organizacional. Se toma en cuenta la gestión de los procesos de cambio que deben adecuarse y el papel de la administración de la educación desde la gestión que mediante el liderazgo transformador debe actuar desarrollando organizaciones inteligentes, con culturas renovadas dispuestas a gestar los cambios necesarios para alcanzar la visión organizacional. Sobresale entre sus consideraciones finales que la

gestión de la educación posee un rol fundamental en la conducción eficiente de las organizaciones educativas desarrollándolas como organizaciones inteligentes de manera que alcancen altos estándares en el servicio que ofrecen, traducido en una mejor formación, según la población meta a la cual se dirige. (p. 1)

Para cumplir con tan denso objetivo, la autora señala la situación que presenta el mundo actual y probablemente del futuro y los cambios y desafíos que se presentan a las organizaciones y de las cuales no escapan las educativas, por la profunda y compleja responsabilidad que tienen en la formación de los seres humanos, en lo cual su actuación y su proceso de organización son preeminentes, siendo también que en aquellas, sociedad y organizaciones, el aprendizaje es un factor constante.

Después de hacer una ponderación de esas y otras realidades que confrontan el mundo de hoy y esta época de la posmodernidad, la autora entra a ocuparse conceptualmente de las organizaciones, señalando su importancia y cómo ellas termometrizan la dinámica social e impulsan los cambios, mencionado por Chiavenatto (2009), tres factores que requieren ser considerados para un adecuado desarrollo organizacional como son: (i) el sistema organizacional, (ii) el nivel grupal y (iii) el nivel individual; con el acento en el primero al percibirlo como categoría holística en el sentido de que la organización debe percibirse como una totalidad, como un todo de partes o elementos simbióticamente estructurados en que el todo afecta las partes y cada una de las partes tiene el potencial de afectar el todo.

Al respecto, Abravanel, Allaire, Firsirotu y otros, plantean que la cultura organizacional es una herramienta eficaz “para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son, de manera ejemplar, a la vez creaciones sociales y creadoras de significado”. (p. 33).

En este sentido se infiere que, la cultura organizacional es un fenómeno bastante abstracto y por lo mismo su comprensión no es tarea fácil, ya que no es panificable, eliminable o cambiante, porque no puede ser generada o transmutada por decisiones de individuos o de grupos; lo que sí es cierto es que los individuos de dichas organizaciones se benefician de ella y contribuyen a su enriquecimiento y mejoramiento, porque la cultura así se atribuya a las organizaciones es fundamentalmente de las personas.

Según Segovia (2014):

“los diferentes estudios teóricos respecto a la cultura organizacional coinciden en que existen dos perspectivas que han influido en este concepto: *la primera* que observa directamente el comportamiento, lenguaje y uso de los objetos materiales en los miembros de la institución; y *una segunda* es la que se refiere a las ideas, valores y creencias que los miembros de una organización pueden tener en común”. (p. 25).

Para la autora, el término cultura organizacional surge de la mano de la empresa privada y desde aquí se trasladó al ámbito educativo, hoy cada institución educativa posee una cultura organizacional que es susceptible de ser investigada. La cultura puede

entonces, ser un factor de enfrentamiento o consenso. Es por este motivo importante conocerla y analizarla porque resulta un factor decisivo para comprender los procesos de cambio que se producen en el interior de las organizaciones sociales, si bien es cierto, en las instituciones existe una cultura aceptada y asimilada por sus miembros, ésta no siempre es compartida y reconocida por la totalidad de las personas que conforman dicha organización.

Por su parte, autores como García, Pizarro, Castellanos y González (2014) señalan que se entiende por cultura “el conjunto de creencias, valores y normas compartidas por una comunidad que han sido aceptadas como válidas para la conservación y desarrollo de esta”. (p.2)

En el documento Folletos Gerenciales, Arnoletto (2009), define cultura organizacional como:

Conjunto de los comportamientos socialmente reconocidos dentro de la organización. En palabras simples, “es el modo que tenemos de hacer las cosas por aquí”. Es el conjunto de los valores y normas (formales e informales) que respaldan tales comportamientos; y configuran el ambiente o “clima mental” en el que se desarrolla la convivencia del grupo. La cultura es muy importante en la vida del grupo. (p.71)

Por otra parte, Dessler (2009), expresa que la cultura organizacional, “(...) abarca los valores, las tradiciones y las conductas que caracterizan a los trabajadores de una empresa.” (p.559)

Por tanto, la cultura organizacional define la identidad de una institución o empresa, asimismo, establece el clima organizacional de los colaboradores, abarcado un ambiente de respeto a la formación de la cultura organizacional, Hopkins (2006), señala que una cultura organizacional se forma como respuesta a dos grandes retos que toda organización enfrenta: *Primero*, la adaptación externa y la supervivencia, relacionada con el modo en que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a su ambiente externo en cambio constante, lo que incluye resolver temas como: Misión y visión de la organización y estrategias para alcanzarla; Metas específicas; Forma de lograr las metas, lo que incluye seleccionar una estructura organizacional y un sistema de premiación; Criterios para medir cuán bien logran las metas las personas, equipos y departamentos, traducido en el establecimiento y mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas.

Como *segundo reto*, la organización interna incluye resolver los siguientes temas: identificar métodos de comunicación y desarrollar un significado común para conceptos importantes; establecer criterios para la membresía a grupos y equipos; determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición; desarrollar sistemas para estimular las conductas deseables y desanimar las indeseables.

Por otro lado, en cuanto a los elementos de la cultura organizacional según (Perozo, 2006), son los siguientes: El estilo de dirección que fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye en el sistema de comunicaciones, en la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total; La dirección que tiene una influencia significativa porque su actuación incide en todos los

procesos de educativos, en el comportamiento del personal, de los estudiantes, en la coordinación, definición del trabajo, la planificación, el monitoreo, acompañamiento y la supervisión, manejo de materiales y recursos económicos, relaciones con la comunidad y alianzas estratégicas con otras instituciones.

#### **2.2.4.- Clima Organizacional**

En cuanto al clima organizacional de las instituciones educativas, como fenómeno psicosocial, el mismo fue identificado por el desarrollo organizacional aproximadamente en la década del 60 del siglo pasado, contando con gran preferencia como motivo o contribuyente de la eficacia de la organización, sus fines y funciones que les corresponde.

En este sentido, es importante comprender en un primer momento lo que significa el clima organizacional, en tal sentido, Likert (1968) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional. El autor explica que el comportamiento de un individuo en el trabajo “no depende únicamente de sus características personales, sino también de la forma en la que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización” (p.45).

Asimismo, establece que el comportamiento asumido por los subordinados a lo interno de la organización, depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Igualmente, Naranjo, Paz y Marín (2015) plantean que la percepción es el ingrediente crítico del clima organizacional, es decir, que es fundamental considerar el punto de vista, opiniones y pensamientos de los individuos que integran las organizaciones; pues estos son quienes generan interacciones en el contexto organizacional que pueden tender a ser armoniosas o por el contrario pueden tender al conflicto. De allí, el clima organizacional es entendido como:

... la percepción que tienen los individuos de la organización para la cual trabajan y la opinión que se han formado de ella en aspectos como el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación, las recompensas y la retribución, entre otros, así como la manera en la que estos aspectos ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de las personas (Naranjo, Paz y Marín, 2015, p.108).

Se entiende de este modo, como la expresión subjetiva y objetiva, que de manera personal existe de la apreciación que empleados y directivos se establecen de la organización y que incurre inmediatamente en el desarrollo de la organización, en otras palabras, se refiere al ambiente de trabajo.

El clima organizacional para ISOTools (2021), “media entre los diversos aspectos del sistema de la organización y las inclinaciones motivacionales que se convierten en una conducta que origina resultados en la organización por ejemplo en la productividad, satisfacción, rotación del personal, etc.” (párr. 2).

Por otro lado, Moran y Volkwein (1992), (citados en la Revista Universidad & Empresa 2014), se infiere un esquema conceptual para delimitar las distintas definiciones aportadas al clima organizacional. Estos autores proponen cuatro perspectivas, a saber: (1) Estructural, plantea que el clima organizacional es una manifestación de la estructura de la organización independiente de las percepciones de los individuos; (2) Perceptual, afirma que la base para la formación del clima es el individuo; (3) Interactiva, se concentra en la interacción de los individuos y en sus respuestas, dadas las situaciones objetivas y compartidas presentes en la organización y; (4) Cultural: sostiene que el clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia. (párr. 9)

A su vez, García (2009) a partir de una comparación sobre la literatura académica entre las definiciones de autores como Dessler, Litwin y Stringer, Watters, Likert y Gibson, Gonçalves y Chiavenatto, define el clima organizacional como:

... la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (p.48).

Lo anterior no quiere decir que en una organización puedan borrarse los conflictos, ya que estos estarán siempre presentes en las personas y en la organización; siempre habrá conflictos cuando se tiene contacto o relación con los seres humanos, por ello

puede afirmarse que los conflictos son casi naturales entre las personas y los grupos humanos y el problema no es que existan, porque eso es indefectible, sino la forma como deben ser abordados para beneficio de la organización, la comunidad o lugares o entes sociales en que ocurran.

Según Chiang citando a Schneider y Reichers, y Rousseau, (2010) existen varios conceptos de investigadores que con el paso del tiempo ha ido evolucionado lo que las organizaciones perciben por clima organizacional, y concluye que clima organizacional es,“(...) como un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.” (p.15)

Por otra parte, la Revista Gestiopolis (2018), se refiere a clima organizacional como,

“El ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las cuales puede ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento”. (párr.1)

A partir de lo expuesto, un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por desapercibido que parezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta

rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa.

### 2.3. Marco Conceptual

En este apartado de la investigación se recopila una serie de elementos teóricos de suma relevancia para el objeto de estudio de esta investigación.

#### **2.3.1 Definición de Administración**

La administración como disciplina que se encarga de gestionar el talento humano y material con la finalidad del logro de objetivos y metas con eficiencia ha sido trabajado por numerosos autores, por lo cual es fundamental su definición para efectos de la presente investigación.

En este sentido, para Jones y George, (2014) la administración “implica, planear, organizar, dirigir y controlar el talento humano y de otro tipo para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una organización”. (p.5)

Igualmente, según Chiavenato (2004), citando a Fayol y a Taylor, afirma que según el primero “la administración constituye un todo, el cual la organización es una de las partes”; para el segundo la administración científica es una combinación de, “(...) ciencia en lugar de empirismo, armonía en vez de discordancia, cooperación en vez de individualismo, rendimiento máximo en lugar de producción reducida.” (p.71).

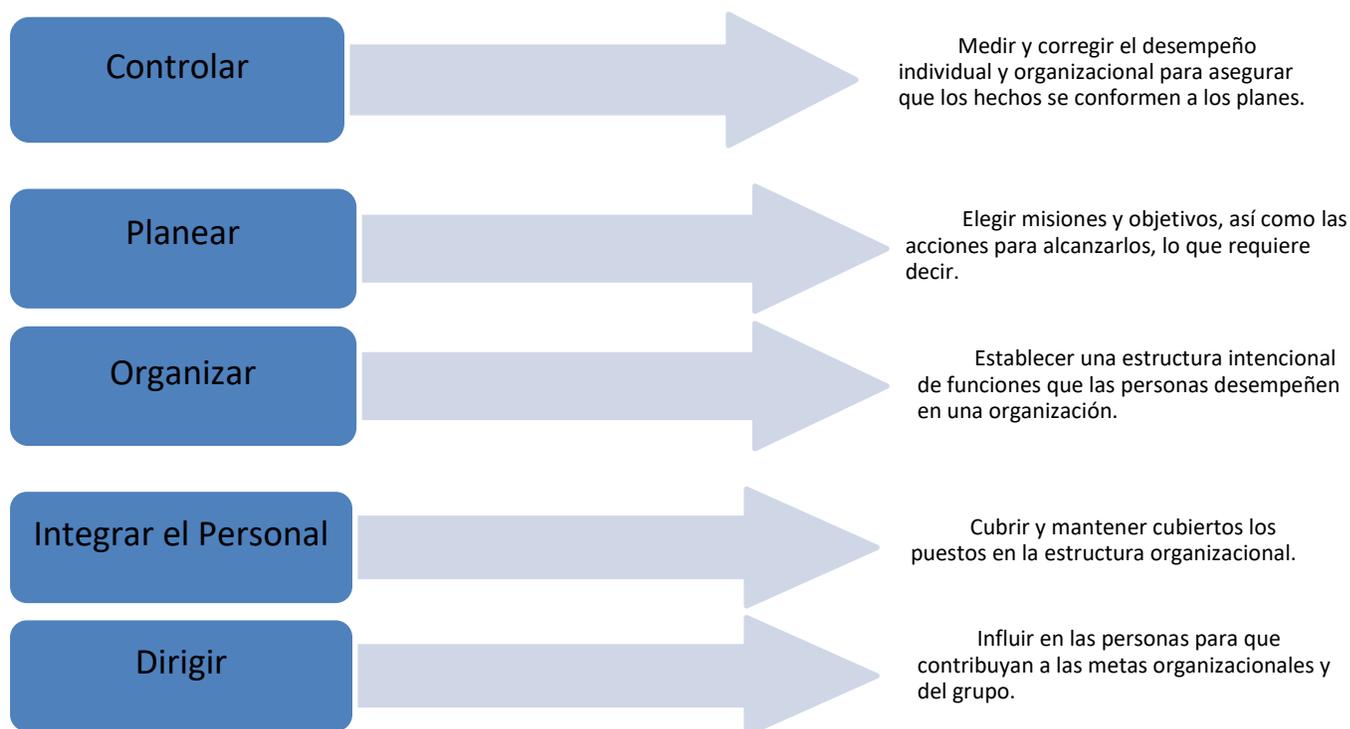
Para Benavides, Weihrich, Cannice y Koontz (2018), administración es “ (...) la fuerza que mantiene todo unido en una empresa y la pone en movimiento... es un sistema

de funciones coordinadas, que contiene las decisiones adoptadas, para lograr con máxima eficiencia los objetivos de un organismo social". (pp. 2-3).

Teniendo en consideración los conceptos anteriores, se infiere que la Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Por consiguiente, los administradores deben de tener siempre presente las siguientes funciones:

**Figura N° 2: Función de la Administración**



**Fuente:** Koontz y Weihrich 2004, pp. 30-31.

Estas cinco funciones son la columna vertebral de la administración, por lo tanto, son parte fundamental para la marcha exitosa de cualquier organización, generando que las personas que la conforman puedan formar sinergias de trabajo para lograr los objetivos de la empresa.

Chiavenato (2004). hace mención sobre el trabajo que desempeña el administrador e indica que “En cualquier organización, el trabajo del administrador es el mismo en esencia, en este sentido no hay distinción básica, alcanza resultado gracias a la cooperación efectiva de los subordinados”. (p.10).

Las empresas están constituidas por personas, que producen, atienden a los clientes, venden, gestionan; convirtiéndose en un capital valioso, el cual se tiene que motivar, incentivar, capacitar, desarrollar y retener. Es en esta parte, que la Gestión de Talento Humano se convierte en una pieza estratégica en la organización.

### **2.3.2. Organizaciones**

Las personas en colectividad interactúan y se van agrupando según sus afinidades, llegan a formar diferentes organizaciones. Según Carrasco (2019), el individuo no puede vivir aislado, es un ser social, que trabaja conjuntamente para lograr diferentes objetivos.

Eggers (2012), en su libro Teoría de las Organizaciones, indica que existen dos tipos de organizaciones de las cuales se citan las siguientes:

Las empresas: un grupo de personas que producen un bien o servicio, y con ello obtienen una ganancia.

Administración Pública: es la forma como se organiza un gobierno, mediante la creación y aprobación de las diferentes políticas que le servirán para lograr sus objetivos.

Una empresa a nivel interno tiene sus propios reglamentos y procedimientos, asimismo, la administración pública establece sus leyes para dirigir de forma efectiva un país, o una provincia, por tanto, al conformarse una organización independientemente si es privada o gubernamental, deberá regirse por la legislación que establece cada país.

### **2.3.3 Administración de Recursos Humanos**

De acuerdo con Barquero, (1998), indica que la administración de recursos humanos, “Es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecuta, su propia realización como seres humanos”. (p.21).

Así mismo, Chiavenato, (2002), señala que es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Se comparte de los autores antes mencionados el contenido de esta conceptualización, como también es válido acotar que en materia de recursos humanos hay variedad de teorías, incluso la que sostiene que actualmente el término apropiado es administración del talento humano.

Según Chiavenato (2002), los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son los siguientes:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar Competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (p.10).

Los autores Werther y Davis (2008), afirman que los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. (p.10).

Para los citados autores, estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

1. **Objetivos corporativos.** La administración de los recursos humanos establece como propósito básico, estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, desarrollando el recurso humano idóneo con la finalidad de alcanzar las metas y

resultados propuestos, teniendo presente que el talento humano son los que definen a la organización y el éxito de la misma.

2. **Objetivos funcionales.** Recursos Humanos debe detectar las necesidades que requiere la organización, a fin de captar, capacitar, desarrollar y retener el capital humano que requiere la empresa el logro de sus objetivos estratégicos.
3. **Objetivos sociales.** En toda organización el área de Recursos Humanos, es la que tiene a su responsabilidad de velar por el entorno en que se rodea la organización, con la finalidad de establecer ambientes saludados de trabajo, para reducir las tensiones y situaciones negativas de la sociedad.
4. **Objetivos personales.** Recursos humanos debe gestionar métodos para conocer qué motiva a cada persona de la organización, a fin de mantenerlos motivados, según sus aspiraciones y necesidades, con el propósito de que se sientan identificados con la organización y lograr un sentido de pertenencia.

Por su parte Butteris (2000), indica que el objeto de los administradores de Recursos Humanos es el de contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios. (p. 8).

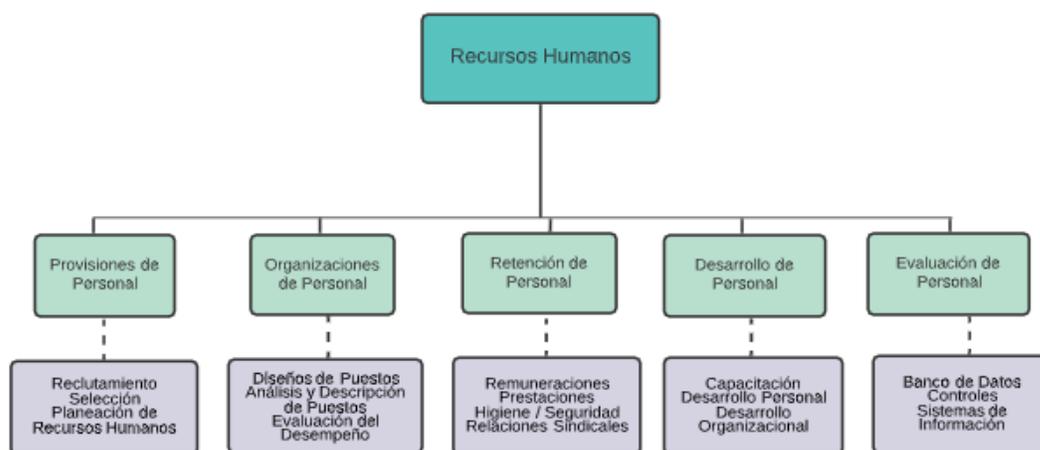
Chiavenato (2011), indica que, (...) el área de recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones, en otras palabras, la manera de gestionar a las

personas en las organizaciones es un aspecto crucial para la competitividad de la organización.” (p.101).

Por ende, es importante mencionar que el área de Recursos Humanos tiene cinco subsistemas que forman un proceso global y dinámico, en el cual se capta, atrae, integra, retiene, desarrolla y evalúa al personal de una organización.

A continuación, se presentan los cinco subsistemas conformados por las diferentes actividades que involucran el Sistema de Recursos Humanos.

**Figura N°3. Subsistemas de Recursos Humanos**



**Fuente:** Chiavenato 2011, p. 103.

En la actualidad, el papel de los administradores de gestión de desarrollo es muy desafiante, ya que debe de tener como objetivo primordial atraer el talento que mejor se adapte a las necesidades de la organización y por ende tiene el reto de retenerlo,

manteniendo un adecuado sistema de beneficios y ambiente laboral que los colaboradores lo identifiquen como indicado a tal punto que estén en la capacidad y disposición de aportar sus habilidades, su talento, sin que la rotación o salida hacia otras opciones laborales se convierta en una prioridad.

#### **2.3.4.- Relaciones laborales**

Según Tejedo, et al, (2009), la funcionalidad de un departamento de Relaciones Laborales es el de tratar de conocer y cumplir la normativa laboral vigente en cada momento.

Además, menciona que,

(...) una de las funciones más importante está implícita en los derechos y obligaciones laborales, enfatizando en las relaciones que debe tener el departamento de Recursos Humanos con los trabajadores de la empresa, en relación tanto con la resolución de conflictos individuales (sanciones, despidos) como de conflictos colectivos, huelgas. (p. 12)

Por tanto, un departamento de Relaciones Laborales en la administración de recursos humanos es de suma importancia debido a su labor, ya que de él se emanan los diferentes reglamentos, directrices y códigos éticos, mediante el cual se regirán la empresa y sus empleados, asimismo, constituye una instancia que marca la pauta cuando se presentan diferentes situaciones dentro de la organización.

### 2.3.5.- Conflictos laborales

Según Briones (2017), todo ser humano como ser individual y con derechos propios, reconocidos socialmente- es natural que tengan criterios y puntos de vistas diversos. Muchas veces, es imposible que haya acuerdos entre sí y esto provoca que surjan conflictos en el ámbito laboral.

Álvarez, et al (2009), definen el conflicto laboral como toda alteración de la normalidad laboral por diferencias entre la empresa y los trabajadores sobre cualquier materia objeto de la relación laboral.

A su vez, Viana (2014), indica que todo conflicto presenta una serie de características formales, las cuales se resumen a continuación:

1. Antagonismo de intensidad variable entre las partes.
2. Diferentes percepciones de la realidad
3. Falta o insuficiencia en la comunicación entre las partes.

Asimismo, en los conflictos se encuentra una serie de elementos de los cuales se cita, los siguientes.

**Autores:** Se dividen en actores principales, los que tiene un interés directo en el objeto del conflicto. Y están los actores secundarios, con participación en el mismo, pero subordinado a los anteriores, y el intermediario, quien participa en la resolución del conflicto.

**Problemas suscitados:** tema central del conflicto.

**Objetivos:** Marcan el escenario del conflicto y se desenvuelven de forma positiva o negativa.

**Intereses o necesidades:** Variables que impulsan el comportamiento de las partes.

**Actitudes o Comportamientos:** Reacciones visibles de las partes frente al conflicto.

**Estrategias:** es la manera de solucionar el conflicto, ya sea evitándolo, solucionarlo por la fuerza, recurrir a la autoridad o al acuerdo. Viana López, César. Mediación laboral, Dykinson, (2014).

Colocando los anteriores componentes en un escenario organizacional sería válido afirmar que, así como en la dinámica de la vida va a surgir algún tipo de conflicto, en estas también. En el momento que se presente es necesario identificar los elementos que lo componen con fin de resolverlo de forma efectiva.

### **2.3.6 Clasificación de los conflictos laborales**

La vida de toda persona está matizada de conflictos, incluso el ser humano es capaz de tener conflictos consigo mismo. Partiendo de esto y teniendo en cuenta que las empresas están formadas por personas, cada una con sus diferentes personalidades, ideales y valores, es inevitable la aparición de cualquier tipo de conflicto laboral. Existe una amplia variedad de temas que pueden ocasionar conflictos, pero sea cual sea la causa que los ha provocado, conviene gestionarlos cuanto antes.

Álvarez, et al (2009), clasifica los conflictos laborales según el número de personas afectadas:

- **Individual:** surge entre el trabajador y el empresario y su solución afecta exclusivamente a las partes implicadas en él.
- **Colectivo:** surge entre los trabajadores y la empresa y su solución afecta a todos los trabajadores de la empresa. (p.21).

Por razón de la materia:

- **Jurídico:** surge por la diferente interpretación de una norma. (p.21)
- **De interés económico:** surge con la pretensión de establecer o cambiar las normas para el reconocimiento de derechos. (p.21)

Así mismo, Cesar Viana López (2014), identifica los conflictos laborales de la siguiente manera:

### **2.3.7 Conflictos Individuales**

Según Viana, (2014):

“los conflictos individuales generalmente son siempre de tipo jurídico, pues cuando en un contrato de trabajo existe en una de las partes una intención modificatoria de los términos vinculantes, la ausencia de acuerdo necesaria e indefectiblemente conduce a la extinción del vínculo. Es por ello que la controversia nace irremediablemente en el reclamo del trabajador del cumplimiento de una disposición no observada o de la diferente

interpretación de una norma vigente, siempre con relación a un contrato individual de trabajo, vigente o extinguido”. (p.64).

### **2.3.8. Conflictos Colectivos**

Respeto a los conflictos colectivos, Viana, (2014.) acota aquellos que “expresan un estado de enfrentamiento entre un empleador o un grupo de empleadores y el conjunto de los trabajadores empleados de aquellos, normalmente representados por uno o más sindicatos.” (p.64).

En Costa Rica, este tipo de conflictos son más mediáticos que el primer grupo no solo por la particular cantidad de los sujetos intervinientes, sino también por la cobertura que tienen por parte de los medios de comunicación, en especial, los que se presentan en el sector público, muchas veces paralizando total o parcialmente servicios que recibe la ciudadanía. Participan estructuras organizativas consolidadas de ambas partes y en ocasiones las diferencias se extienden en el tiempo y la intervención incluso de instancias internacionales a las que las organizaciones de trabajadores están afiliadas.

### **2.3.9 Los Conflictos Pluriindividuales**

Igualmente, Viana, (2014) manifiesta que son una especie atípica, pues son el resultado de una situación de enfrentamiento entre un grupo de trabajadores que tienen reclamos de carácter individual contra un empleador o un grupo de empleadores, que por ser de la misma índole o de similares características, hace que los reclamantes se agrupen y gestionen solidariamente la respuesta a su problema. (p.68).

### **2.3.10 Benchmarking**

Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de una empresa, con los líderes o los competidores más fuertes del mercado. Es un punto de referencia para determinar qué tan bien se desempeña una empresa, en comparación con otras.

Según el bloc sumup.com hace referencia de la definición del señor Kearns, Director General de Xerox Corporación, "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas, como las mejores prácticas, de aquellos competidores más duros." (párr.4)

En resumen, el benchmarking consiste en tomar como referencia a las mejores organizaciones y en lo que corresponda adaptar sus métodos, sus estrategias, dentro de la legalidad. Un ejemplo de ello es tomar como referencia un área de trabajo y ver en que se basaron para la creación de esta y así adecuar las mejores prácticas e implementarlas en *el área que se pretende desarrollar*.

#### ***Objetivos del benchmarking:***

En virtud de que se vive en un mundo considerablemente competitivo donde las empresas tienden a compararse con las mejores organizaciones que se encuentran en el mercado, es pertinente señalar que estas acciones se asumen con la finalidad de obtener ventaja en áreas fundamentales:

**Nivel de calidad:** Esto es el valor creado sobre un producto, teniendo en cuenta su precio y los costes necesarios para su fabricación y venta.

**Productividad:** Las empresas comparan cuánto producen y cuánto consumen para obtener esa cantidad con el objetivo de comparar eficiencia en los procesos.

### ***Tipos de benchmarking***

Según consulta virtual realizada bloc sumup.com (2019), tres son los tipos de recopilación de información/formación que realizan las empresas:

**Interno:** Se presente en organizaciones de gran tamaño, las cuales se conforman numerosos departamentos, en los que se puede realizar comparaciones de los niveles logrados en la organización.

**Competitivo:** Este tipo se utiliza cuando hay una gran competencia y se puede comparar con competidores directos y competidores líderes en el mercado. Es difícil de realizar ya que la información de los productos o procesos es escasa.

**Funcional:** Consiste en compararse con empresas que no pertenecen a la misma industria, comercio u organización; con la finalidad de obtener las mejores prácticas que puedan ser aplicadas o ajustadas en la misma.

En virtud de que ninguno de los tres tipos de benchmarking descritos por el block sumup.com se adapta a esta investigación, se considera el modelo de benchmarking genérico el cual se basa en: “Es una forma pura de benchmarking el objetivo es innovar y obtener información sobre procesos genéricos, en lugar de analizar prácticas de una

empresa en particular. El resultado suele ser una conceptualización amplia, pero una comprensión cuidadosa, de un proceso de trabajo”.

El mismo permite comparar la información recabada de cada una de las instituciones y tomar de cada una lo que mejor se adapte en la necesidad del área que se pretende conformar en el tema propuesto para la resolución alterna de conflictos en la Universidad Técnica Nacional.

### **2.3.11 Conflicto**

El conflicto es una forma de crecimiento humano. Es un desacuerdo entre dos o más personas que aprecian de manera diferente una situación y se consideran amenazadas en sus intereses, sus necesidades, sus opiniones o sus valores. Se conoce con otros nombres como impedimento, problema, dificultad, obstáculo.

En el programa, Introducción a los Métodos de Resolución Alterna de Conflictos, emitido por el Viceministerio de Paz, se lee, “El conflicto se concibe como una situación negativa pues se asocia con la idea de disputa, pleito o enfrentamiento que nos impide establecer relaciones bajo valores de respeto, igualdad, tolerancia y justicia.” (p.4).

De un conflicto se sale fortalecido si efectivamente las partes en controversia se enfocan en la solución de las diferencias y no en la posición unidireccional que los divide. Para alcanzar dicho nivel es necesario el diálogo como instrumento a partir del cual es posible llegar a acuerdos satisfactorios.

### **2.3.12 Ley**

De acuerdo con la conceptualización general que aparece en el diccionario de la Real Academia Española (2018), la ley es un precepto dictado por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados.

Para el tratadista Ortiz (2002), la Ley ha sido definida con anterioridad como la regla general dictada por la Asamblea Legislativa, subordinada a la Constitución Política en forma inmediata y superior por ello a todas las otras reglas del ordenamiento. La esencia de la ley está en su jerarquía constitucional, que es la de ser subordinada únicamente a la Constitución y superior a todas las demás fuentes.

Como parte del procedimiento legislativo costarricense, las leyes se aprueban mediante cierta normativa dictada por el Primer Poder de la República en el ejercicio de la función competente, mediante la observancia de una serie de pasos predeterminados entre los que se incluye la sanción por parte del Poder Ejecutivo y de publicación respectiva en el Diario Oficial La Gaceta.

El poder legislativo confluye con el ejecutivo en la producción de esta categoría de normas jurídicas, puesto que, aunque el primero es el responsable de la producción de estas, el segundo posee cierto grado de potestad legislativa al ordenar la ejecución o la devolución vía veto.

Es por ello que técnicamente la Asamblea Legislativa aprueba proyectos de ley y no leyes, debido a que la creación de esta confluencia un proceso en el que puede intervenir hasta el poder judicial vía control de constitucionalidad.

De conformidad con la Constitución Política de Costa Rica de 1949 vigente en 2022, la potestad de legislar reside en el pueblo, el cual la delega en la Asamblea Legislativa por medio del sufragio. Tal potestad no puede ser renunciada ni estar sujeta a limitaciones mediante ningún convenio ni contrato, directa ni indirectamente, salvo por los tratados, conforme a los principios del Derecho internacional.

La misma Constitución Política reconoce que el pueblo también puede ejercer esta potestad mediante el referéndum, para aprobar o derogar leyes o reformas parciales de la Constitución. Para ello se requiere una convocatoria por al menos un cinco por ciento (5%) de los ciudadanos inscritos en el padrón electoral, que corresponde hacerla al Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica. También puede ser hecha por el Congreso, mediante la aprobación de las dos terceras partes del total de sus miembros, o el Poder Ejecutivo, junto con la mayoría absoluta de la totalidad de los miembros de la Asamblea Legislativa.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### **3.1. Enfoque y tipo de investigación**

En este apartado el lector encontrará el enfoque metodológico de este estudio, el cual se resume en un diseño exploratorio descriptivo con un enfoque cualitativo, haciendo uso de la investigación documental para lograr responder las preguntas de investigación. Estos elementos metodológicos servirán de punto de partida para la elaboración de la propuesta del Centro de Resolución Alternativa de Conflictos.

En este sentido, el enfoque cualitativo según Bravo (2001, ), tiene la ventaja de que se basa en la observación directa o indirecta de los objetos de la investigación tal como existen en la realidad, a partir de determinadas técnicas sin que estas intervengan en los objetos o sujetos de investigación, ni manipularlos; esto implica también, por otra parte, “su limitación, pues los diseños a él pertinentes, sólo se pueden estudiar los rasgos de los fenómenos, pero no sus causas y sus efectos”.(p.142).

Asimismo, Blasco y Pérez (2007), plantean que la investigación cualitativa investiga la realidad en su entorno natural tal como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Otras características de este enfoque, es que describe un proceso flexible, se basa en la lógica y el proceso del pensamiento inductivo, utiliza métodos de recolección de información no numéricos, estandarizados o cuantitativos y técnicas como la entrevista, la observación no estructurada, los cuestionarios o encuestas, la revisión de documentos, las discusiones en grupo y la evaluación de experiencias, entre otros.

Según los autores Bonilla y Rodríguez (2010), “Se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar... describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes.” (p.60). De esta forma, este enfoque el interés se centra más por cualificar el fenómeno social en vez de cuantificaciones, esto porque en este tipo de investigación se persigue el entender la situación como un todo y no únicamente como descripción numérica.

En tal sentido, en la presente investigación se aplica el enfoque cualitativo, ya que está dirigido a la experiencia y vivencia de las personas que intervienen en el proceso del objeto de estudio a realizar. Los cuales son funcionarios de una institución pública que atienden los temas laborales de acuerdo con las estructuras y normativas formales establecidas que se fundamentan tanto en la reforma procesal laboral como en los reglamentos que la rigen, y no así haciendo uso de mecanismos no judicializados en Derecho laboral. Para ello, se realiza un abordaje y exploración a los procesos de gestión administrativa que utiliza la Universidad Técnica Nacional con respecto a la atención de los conflictos laborales para luego describirlos e interpretarlos.

Respecto al alcance de esta investigación es exploratorio descriptivo el cual según García (2009), busca especificar las propiedades, las características y perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos; esto es, seleccionar una serie de cuestiones y recolectar información sobre cada una de ellas, de este modo descubrir lo que se investiga. Para ello, es importante entonces considerar que la descripción puede ser más o menos general o detallada. De igual manera, Cisterna

(2007), refiere que toda investigación descriptiva, es aquella que describe “una situación determinada, realizando caracterizaciones del fenómeno estudiado de acuerdo con la finalidad expresada en los objetivos de la investigación”. (p.42)

Según García (2009), la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos; esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se recolecta información sobre cada una de ellas para así descubrir lo que se investiga, es importante anotar que la descripción del estudio puede ser más o menos general o detallada.

Coincidiendo con el autor anterior, Cisterna (2007), refiere que “las investigaciones descriptivas son aquellas que describen una situación determinada, realizando caracterizaciones del fenómeno estudiado de acuerdo con la finalidad expresada en los objetivos de la investigación. En general, en investigación educacional, las investigaciones descriptivas son las más frecuentes.” (p. 42).

Según Hernández, et al (2014), “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población”. (p.92).

La investigación descriptiva permite que el investigador se familiarice con los fenómenos relativamente desconocidos, identifique variables importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pasos idóneos para pasos posteriores e identifique cuáles de esas posibilidades tienen la máxima prioridad de asignación de los recursos que posee la Institución. Asociando lo anterior con aspectos jurídico descriptivos, se

procuró describir similitudes y diferencias que pueden encontrarse en normas jurídicas o instituciones formales con respecto al papel y puesta en práctica de un centro de resolución de conflictos con énfasis en temas laborales.

Del mismo modo, para responder las preguntas de investigación haremos uso de la investigación documental, la cual según Hernández R. (2000) implica detectar, obtener, consultar la bibliografía y otros materiales e informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad de manera selectiva de modo que puedan ser útiles para los propósitos de estudio.

Este tipo de investigación documental, según lo afirmado por Bernal (2010), se realiza en la medida que se analiza la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Por lo tanto, es de suma importancia el análisis de contenidos constitucionales, normativos, principios generales de administración de recursos humanos, entre otros.

En este sentido, en este punto se resaltan dos elementos de relevancia. El primero de ellos es que la consulta de bibliografía es de autores debidamente publicados, referente a los temas de administración de recursos humanos de orden técnicos que aluden elementos de Derechos Humanos, relaciones laborales, solución de controversias. Conceptos tales como resolución alternativa de conflictos, dignidad y respeto, uso de vías pacíficas para dirimir diferencias, forman parte del discurso expositivo del estudio y de la interpretación.

El segundo aspecto metodológico de interés para este trabajo consiste en la consulta y revisión de algunas normas del ordenamiento jurídico costarricense en materia de resolución de conflictos a través de la mediación, conciliación y el arbitraje en el ámbito laboral dentro del contexto de una institución pública vinculada con la enseñanza de educación superior. Se revisa doctrina internacional, nacional y literatura especializada, permitiendo observar así la aplicación de los conceptos descritos en el fundamento teórico del trabajo.

### **3.2. Preguntas de investigación**

1. ¿Cómo se puede analizar la resolución de Conflictos como forma alternativa de promoción de la Paz en el ámbito judicial laboral?
2. ¿Cómo ha sido el proceso de gestión administrativa que utiliza la Universidad Técnica Nacional con respecto a la atención de los conflictos laborales en el período 2021-2022?
3. ¿Cuáles son las características y funcionabilidad de los Centros de Resolución Alterna de Conflictos en las instituciones de educación pública de Costa Rica para el manejo de conflictos laborales?

### 3.3. Categorías de análisis. Definición conceptual, operacional e instrumental

**Tabla N° 2 Categorías de análisis. Definición conceptual, operacional e instrumental**

Proponer la creación de un Centro para la Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Laboral en la Universidad Técnica Nacional con base a los criterios de la Ley de Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social (Ley 7727), para la mejora del desempeño y clima organizacional dentro de este centro de educación superior.				
Objetivos Específicos	Categorías de análisis	Definición Conceptual de las categorías	Indicadores	Definición instrumental
1. Analizar la Resolución de Conflictos como medio alternativo de promoción de la Paz en el ámbito judicial laboral.	Resolución de conflictos  Medio alternativo de promoción de la paz laboral.  Ventajas de la	Según CAPNet (2008), Shamir (2003) y, Visscher (2008) es un término generalmente utilizado para definir un conjunto de métodos técnicas que tienen como objetivo la resolución de conflictos sin confrontación y que incluyen la mediación, la negociación y el arbitraje.  Según Alvarez G. y Highton E. (1998, p. 109-115) es un modo de administración de justicia en el ámbito laboral heterogéneo que promueve otras maneras de resolver los conflictos, de acuerdo con su naturaleza.	Métodos, técnicas para la resolución de conflictos  Mediación, negociación y arbitraje  Administración de justicia heterogéneo Promueve otras maneras de resolver conflictos efectivo menos costos económicos, rápido, Efectividad, Menos costos económicos, Celeridad, Menos costos humanos (no daña la autoestima de los involucrados)  Simplificación de soluciones en	Guía de revisión de documentos

	implementación de la ley	<p>La implementación de esta ley para tratar conflictos laborales ha venido a simplificar las soluciones por desacuerdo en materia laboral, brindando al empleador y empleado un adecuado acompañamiento para solucionar sus diferencias, emitiendo técnicas como la mediación, arbitraje y conciliación, con ello dichas partes se ahorran ir a juicios de larga duración, que muchas veces son extenuantes</p>	<p>desacuerdos laborales.</p> <p>Acompañamiento para solución de conflictos</p> <p>Mediación</p> <p>Arbitraje</p> <p>Conciliación</p> <p>Evita juicios de larga duración</p>	
2. Indagar el proceso de gestión administrativa que utiliza la Universidad Técnica Nacional con respecto a la atención de los conflictos laborales en el período 2021-2022	Proceso de gestión administrativa utilizada por la UTN para conflictos laborales	<p>Consiste en una serie de acciones administrativas diseñadas previamente por la Universidad dirigida al personal, que puede generar discrepancias y afectar el desempeño laboral</p> <p>Conflictos laborales: es una disputa que se desarrolla dentro de una empresa u organización. Puede tratarse de una desavenencia entre empleados o entre los trabajadores y la gerencia.</p>	<p>Acciones administrativas</p> <p>Discrepancias</p> <p>Afecta el desempeño laboral</p> <p>Disputa</p> <p>Desavenencia</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>

<p>3. Identificar cómo operan los Centros de Resolución Alternativa de Conflictos en las instituciones de educación pública de Costa Rica superior en donde ya se aplica esta modalidad no judicial para el manejo de conflictos laborales en el período 2021-2022.</p>	<p>Centros de Resolución Alternativa de Conflictos</p>	<p>Programa de Resolución Alternativa Conflictos del Poder Judicial en Costa Rica se pretende promover en todo el territorio nacional centros de mediación, conciliación y arbitraje que resuelvan principalmente asuntos civiles, comerciales, laborales y de familia, a los cuales sea posible darle una solución, sin necesidad de acudir a la vía judicial.</p> <p>Los Centros de Resolución Alternativa de Conflictos se rigen bajo la Ley N° 7727, Ley Sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, de 09 de diciembre de 1997. En el artículo 1 se lee, "Toda persona tiene derecho a una adecuada educación sobre la paz en las escuelas y colegios, los cuales tienen el deber de hacerles comprender a sus alumnos la naturaleza y las exigencias de la construcción permanente de la paz."</p>	<p>Instrumentos normativos considerados para la creación del Área de Resolución Alternativa de Conflictos</p> <p>Tipo de profesionales considera necesarios en el área</p> <p>Personal, externo, interno o ambos que conforma el área.</p> <p>Cantidad de profesionales que requiere para conformar el área ¿</p> <p>Lugar idóneo para la ubicación física de la oficina del Área de Resolución de Alternativa de Conflictos</p> <p>Dependencia a la que debe estar adscrita el área de resolución alternativa de conflictos</p> <p>Beneficios que ha generado a la institución esta área.</p> <p>Casos recurrentes en materia de resolución de conflictos</p> <p>Mecanismos utilizados para archivar la información. procedimientos definidos para atender los casos de conflictos laborales</p> <p>Instrumentos que utilizan para abordar</p>	<p>Guía de entrevista</p> <p>Guía de revisión documental</p>
---	--	---	---	--

	<p>Centro de Resolución Alternativa de Conflictos.</p>		<p>los casos conflictos laborales.</p> <p>Medios utilizan para registrar los casos de denuncias</p> <p>Seguimiento que se le brinda a la información recibida en el Área de Resolución Alternativa de Conflictos</p> <p>Persona definida para recibir los diferentes casos de conflictos.</p> <p>Puesto desempeñado por la persona.</p> <p>Mecanismo para la asignación de los casos a cada profesional</p> <p>Días hábiles definidos para resolver los casos.</p> <p>Tipo de Control para dar seguimiento a los casos</p> <p>Existencia de centros de mediación</p> <p>Conciliación y arbitraje</p> <p>Asuntos civiles, familiares comerciales y laborales,</p> <p>Solución sin necesidad de acudir a la vía judicial.</p> <p>Derecho a educación sobre la paz en escuelas colegios</p>	
--	--	--	--	--

	Educación que promueva la Paz social permanente		Enseñar la naturaleza y la exigencia de construir paz permanentemente	
4. Proponer la creación de un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos laborales en procura del beneficio institucional y de los colaboradores de la Universidad Técnica Nacional para implementarse en el período 2023.	Beneficio institucional de la UTN a través de la creación del centro de Resolución Alternativa de Conflictos laborales.	Ministerio de Educación Pública incorpora en sus programas de estudio métodos como la negociación, conciliación, arbitraje, los cuales aborden temas para inculcar a los ciudadanos y población en general una cultura de resolución de conflictos y paz social.	Programas de estudio Métodos Negociación Conciliación Arbitraje Cultura de resolución de conflictos a través de la paz	Insumos de los resultados

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

### **3.4 Sujetos y fuentes de información.**

#### **3.4.1 Sujetos**

De acuerdo con los autores Ackerman y Com (2013), los sujetos de información son informantes que se seleccionan bajo determinados criterios.

Es, (...) el conjunto de personas a interrogar, además de los fenómenos, acontecimientos o situaciones que se desea conocer. La selección de los informantes está orientada a encontrar aquellos sujetos que puedan aportar más y mejor información en relación con lo que se intenta conocer o explicar. (p.62).

Con base a lo anterior, en esta investigación, los sujetos que se consideraron son personas que laboran en la Universidad Técnica Nacional y que están o estuvieron involucradas directamente con los diferentes procesos administrativos que se llevan a cabo por diversas situaciones de conflictos y que además están directamente relacionadas con dichos procedimientos.

Para ello, se seleccionan 9 sujetos de estudio para medir el objetivo específico 2, indagando en la forma cómo se dieron los procedimientos administrativos en los conflictos laborales que tuvieron.

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Personas trabajadoras de la Universidad Técnica Nacional que se vieron involucrados en procesos administrativos años 2018-2021.	Personas trabajadoras de la UTN que no tengan procesos administrativos.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

Respecto a los criterios de inclusión, es decir, las condiciones específicas que permitieran recabar la información necesaria para medir las dimensiones e indicadores del objetivo de investigación, la estadística nos indicó que en los años 2018 al 2022 se presentaron 49 casos de personas que se vieron involucrados en procedimientos administrativos. De esta cantidad solo 12 pudieron ser contactados para responder la encuesta, en donde se buscaba conocer su experiencia. En consecuencia, la muestra tomada fue una muestra de voluntarios, definida por Fidias A. (2004,) como aquella que está compuesta por personas dispuestas a participar en el estudio. En este caso porque fueron estos sujetos quienes manifestaron su deseo de participar y darnos su vivencia respecto al procedimiento vivido. De los 12, 3 fueron para el proceso de validación y 9 fueron para el estudio definitivo. (p.33).

De manera similar, para el cumplimiento del objetivo número 3, a nivel externo se indaga mediante entrevistas con los encargados y especialistas del Área de Resolución de Conflictos de las universidades públicas, tales como: Universidad de Costa Rica, Instituto Tecnológico de Cartago, Universidad Nacional y la Universidad Estatal a

Distancia. Seguidamente se enlistan los nombres de los servidores de las diferentes universidades que se entrevistaron:

- Kendy Chacón Víquez, Coordinador, Tecnológico de Costa Rica, TEC.
- Katalina Alfaro Miranda, Encargada del Centro de Calidad y Vida Laboral, UCR.
- Greivin Solís Zárate, Universidad Estatal a Distancia, UNED.
- Luis Leitón Aguilar, Universidad Nacional, UNA.

### **3.4.2 Fuentes de Información**

Se dividen en primarias y secundarias

### **3.4.3 Fuentes Primarias**

Bernal (2010), menciona que las fuentes primarias son aquellas en donde se origina o provee información directa. Es la información que el estudioso debe recopilar directamente; es decir, documentos que el investigador elabora y desarrolla, o datos que se obtienen mediante la investigación en el campo. En el presente estudio, se utilizaron fuentes primarias tales como la recolección de información con los sujetos de información mencionados anteriormente en,

- Dirección de Gestión de Recursos Humanos de la UTN
- Dirección de Asuntos Jurídicos de la UTN

Por otra parte, a nivel externo se consulta con los encargados del Área de Resolución de Conflictos de otras universidades públicas y especialista en resolución de conflictos.

- Centro de Calidad y Vida Laboral, Universidad de Costa Rica.
- Especialistas en los procesos de Conciliación.
- Tecnológico de Costa Rica

Igualmente, se consultó información sobre expedientes administrativos procesados por la Dirección de Asuntos Jurídicos de la Universidad Técnica Nacional en los años 2021-2022, lo cual nos permite tener una sistematización de los casos presentados y lograr el cumplimiento del objetivo específico número 2.

#### **3.4.4 Fuentes Secundarias**

Se consideran trabajos realizados por otras personas, y la documentación general existente. Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica. En ese mismo contexto, en este estudio se utiliza fuentes secundarias como el Código de Trabajo, Ley Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, documentos oficiales de DINARAC, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, libros de administración de recursos humanos, documentos oficiales de la UTN, entre otros.

En tal sentido, de manera asincrónica se investiga en internet para buscar valiosa información en línea que sirva de complemento para el estudio, entre ellos, revistas especializadas sobre resolución alternativa de conflictos y páginas web de instituciones

internacionales y nacionales que hacen referencia al tema, así también, tesis que se han realizado con investigaciones similares acerca de conciliación, mediación y resolución alterna de conflictos.

### 3.5 Alcances y Limitaciones

De acuerdo con Silverio (2013), el alcance de una investigación, queda entendido como aquello que se logra a partir de la realización de un proceso investigativo. Tiene que ver con los objetivos y las metas logradas, en otras palabras, indica hasta dónde se llegó con el desarrollo de la investigación, y que beneficios ofrece a la humanidad, en los ámbitos: social, humanístico, educativo, salubre, religioso, cultural, político, administrativo u otro.

El alcance de la presente investigación es construir la propuesta de un Centro Resolución de Conflictos para la Universidad Técnica Nacional, que tiene por finalidad contribuir a la solución de controversias y conflictos administrativos laborales mediante la institucionalización de mecanismos alternativos de solución de controversias, tales como la mediación, la conciliación y el arbitraje institucional. Los conflictos sometidos al Centro de Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social se resolverán de acuerdo con la Ley 7727 y las disposiciones que para el efecto tiene el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social como entidad rectora.

Para las autoridades de la Universidad y los encargados de Recursos Humanos, representa una visión no judicial de solución de controversias, incorporando una instancia o área para la resolución de conflictos.

Para los colaboradores de la institución, el disponer de una alternativa distinta para atender sus diferencias con la institución empleadora, representa la posibilidad de encontrar mayor celeridad en la atención de cada caso y ser la propia persona la que asume la búsqueda de soluciones de manera expedita y atendiendo el debido proceso.

Para los estudiantes como parte de la comunidad educativa, el identificar interés de las partes en la solución de conflictos laborales se convierte en una vitrina que ejemplifica la valoración del diálogo y el uso de las mejores prácticas para superar situaciones propias de una institución dinámica y en crecimiento. Sirve de motivación para futuros estudiantes de Administración de Desarrollo Humano interesados en realizar nuevas indagaciones sobre esta temática.

A nivel nacional, la Universidad podría sumarse a las instituciones públicas que ya han logrado la instauración de un centro de resolución de conflictos, expandiendo así las opciones humanas de dirimir conflictos y contribuir con la promoción de la paz social.

Como esfuerzo académico, con los resultados encontrados no se pretende extrapolarlos a ninguna otra realidad institucional que no sea la sede central de la UTN de Alajuela, aunque por supuesto se harán algunas observaciones que podrían servir de referencia con respecto a las implicaciones de consolidar un centro de resolución de conflictos a nivel macro institucional, decisión que escapa de las pretensiones y la responsabilidad de las sustentantes.

### 3.5.1 Limitaciones

Una limitación puede ser cualquier tipo de restricción. Generalmente se asocia con problemas del investigador en el desarrollo del estudio. No obstante, las investigadoras salvadoreñas que se citan agregan que, “Las limitaciones también se refieren a los aspectos que quedan fuera de la cobertura, son los límites o fronteras hasta donde llegan las aspiraciones de la investigación, siempre por referencia de los objetivos.” (Álvarez, Morales y Melara, 2012, p. 133).

Durante el desarrollo del estudio, la Organización Mundial de la Salud (OMS), declaró en la segunda semana de marzo de 2020 la condición de pandemia del COVID 19 a la problemática que enfrentan la mayoría de los países causada por el SARS-CoV-2. (Síndrome Agudo Respiratorio por sus siglas en inglés).

Ante esta situación el Gobierno de la República de Costa Rica declaró Estado de Emergencia en esa misma semana, medida que implicó la suspensión de la mayoría de los servicios públicos, cierre de instituciones, suspensión de jornadas laborales completas o parciales y una declaratoria de aislamiento social que obligó a la población del país a permanecer en sus residencias. El 19 de marzo se oficializó del cierre del curso lectivo 2020 y casi dos millones de estudiantes dejaron de asistir a los centros educativos, incluyendo en las universidades. La educación presencial cedió paso a la virtual y con ello surgieron problemas de interconectividad, falta de coincidencia horaria, y la riqueza del vínculo interpersonal que propicia los conversatorios y entrevistas cara a cara.

Teniendo pendiente que para los meses subsiguientes se debía realizar el trabajo de campo y el problema con la pandemia no dio muestras de mejoría, las sustentantes optaron por realizar las entrevistas de manera virtual en acatamiento a las disposiciones de las autoridades sanitarias nacionales.

Se aclara lo anterior debido a que la mayoría de estas consultas procedían de manera presencial y por lo indicado, se asumió esta segunda medida opcional. Si bien la respuesta de atención de los consultados se considera satisfactoria, queda la duda de si los resultados cuantitativos alcanzados con el número de devoluciones de cuestionarios habrían sido mayores.

Con respecto a las consultas en la parte legal, no se encontró un óptimo de asertividad informativa por parte de los funcionarios del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Queda la duda de si lo solicitado fue atendido por el personal más idóneo sobre la temática investigada.

Debido a que las responsables no son especialistas en Derecho, se deja abierta la posibilidad de mejorar los contenidos normativos con la precisión que se requiere para la instauración de un centro de resolución de conflictos laborales en la universidad. Correspondería dicha articulación posterior con el valioso auspicio de asesores jurídicos internos o externos y precisar detalles.

Se considera un cierto recelo en cuanto al acceso de información en los Centros de Resolución de conflictos de las otras universidades públicas consultadas. Eso no se critica, hasta se esperaba, toda vez que una cultura universitaria de colaboración interinstitucional es un problema estructural no superado, de ahí que se asumió con madurez y objetividad.

### **3.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Toda investigación de carácter cualitativo, cuenta con técnicas de recolección de datos, esto con el fin de obtener respuestas necesarias como parte del objeto de estudio. Según Yuni y Urbano (2006) “los instrumentos de recolección de datos son dispositivos que permiten al investigador observar y/o medir los fenómenos empíricos, son artefactos diseñados para obtener información de la realidad.” (p.13)

Una de las principales técnicas utilizadas en el presente estudio es el análisis de documentos. Esto es, una técnica referida a la utilización de los materiales bibliográficos. Este nivel puede detectarse por medio de las referencias bibliográficas presentadas al final de un documento elaborado por el usuario (tesis, un artículo de revista u otro) y que constituyen la bibliografía de este. (Rojas-Gutiérrez, 1998, p.128).

Esta técnica se utilizó para dar cumplimiento a los objetivos de investigación 1 y 3. El análisis documental es definido por Castillo L (2004) como:

“conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad

posibilitar su recuperación posterior e identificarlo. El análisis documental es una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información. El calificativo de intelectual se debe a que el documentalista debe realizar un proceso de interpretación y análisis de la información de los documentos y luego sintetizarlo” (p.1)

Para los fines de lograr un acertado análisis de documentos se elaboró una guía de revisión de documentos, que permitió el cumplimiento del objetivo de investigación establecido.

Los documentos analizados, son las leyes y literatura específica correspondientes a la materia en estudio, es decir leyes en materia de resolución alterna de conflictos, Derecho laboral y temas afines, así como documentación institucional que brinda información necesaria para la elaboración de la investigación.

Para el correspondiente trabajo de campo, en este caso con el fin de dar cumplimiento a los objetivos 2 y 3, se usaron encuesta y entrevista. En cuanto a la encuesta según Sampieri et. al (2003) consiste en un conjunto de preguntas sobre una o más variables a medir.

Respecto a la entrevista Según Baéz y Pérez de Tudela (2007), permite trabajar con un orden establecido con anterioridad y deja abierta aquellas posiciones que la persona entrevistada quiera manifestar, al respecto del tema.

En el caso concreto de la investigación, la encuesta buscaba Indagar el proceso de gestión administrativa que utiliza la Universidad Técnica Nacional con respecto a la atención de los conflictos laborales en el período 2021-2022, para ello se diseña una encuesta con formato digital dirigida a trabajadores y trabajadoras de la universidad que se vieron involucrados en conflictos laborales

### **3.6.1 Validación de la encuesta:**

Se diseña un cuestionario, el cual fue en un primer momento realizado a 3 personas que presentaron conflictos laborales en la universidad, con la finalidad de verificar la idoneidad, claridad y confiabilidad de las preguntas y si se correspondía a las dimensiones que se pretendían medir en este caso la forma en que le afectaron los procesos administrativos en los que estuvieron involucrados en la universidad.

El cuestionario contenía las siguientes preguntas:

#### **1.- Parte I:**

*Datos personales:*

Nombres y apellidos

Años laborados en la institución

Cargo que ocupa

Condición de nombramiento

Número de procesos administrativos en los que se ha visto involucrado

Describa uno de los procesos administrativos en el que ha participado

Fecha en que se presentó el proceso

¿Cómo fue la respuesta de la institución con respecto al caso?

¿Cuánto tiempo duró el proceso?

¿El haber participado en el proceso afectó el desempeño en sus tareas diarias que normalmente realiza en su puesto de trabajo?

¿Después de finalizado el proceso administrativo enfrentó discrepancias entre las personas que fueron encausadas?

¿Cree usted que sea importante para la Universidad un Centro de Resolución Alternativa de conflictos?

¿A qué dependencia considera que podría estar adscrito?

Las preguntas fueron respondidas con claridad y no hubo ninguna modificación en su aplicación definitiva a los sujetos seleccionados.

En el caso de la entrevista estas fueron semiestructuradas y se les realizó a funcionarios de cuatro universidades públicas con la finalidad de indagar sobre la existencia y particularidades de Centros de resolución alternativa de conflictos en dichas casas de estudio, elementos que nos permitan recabar insumos para la propuesta a diseñar. La segunda a un abogado con conocimiento legal de los procesos para profundizar sobre las implicaciones para las personas que se ven involucradas en los mismos. Para ello se elaboró una guía de entrevista para cada una.

La entrevista contenía las siguientes preguntas:

¿Cuáles Instrumentos normativos fueron considerados para la creación del Área de Resolución Alterna de Conflictos?

¿Qué tipo de profesionales considera necesarios en el área?

¿Para la conformación del Área de Resolución de Alterna de Conflictos se consideró personal, externo, interno o ambos? ¿Por qué?

¿Qué cantidad de profesionales considera se requiere para conformar el área?  
¿Por qué?

¿Dónde considera que es el lugar idóneo para la ubicación física de la oficina del Área de Resolución de Alterna de Conflictos?

¿A qué dependencia debe estar adscrita el área de resolución alterna de conflictos?

¿La conformación del Área encargada de la Resolución de Conflictos ha generado beneficios a la institución??

¿Qué casos son los más recurrentes en materia de resolución de conflictos?  
Acoso Laboral, Acoso Sexual, Mobbing

¿Cuáles son los mecanismos utilizados para archivar la información?

¿Tienen definidos los procedimientos para atender los casos de conflictos laborales? ¿Cuáles?

¿Qué instrumentos utilizan para abordar los casos de los conflictos laborales?

¿Qué medios utilizan para registrar los casos de denuncias? Correo Electrónico, Personalmente, Denuncia Judicial, Vía Telefónica, otros. ¿Cuáles?

¿Qué seguimiento se le brinda a la información recibida en el Área de Resolución Alternativa de Conflictos?

¿Se tiene definida una persona para recibir los diferentes casos de conflictos?

En caso de que la respuesta sea afirmativa ¿qué puesto desempeña?

¿Cuál es el mecanismo para la asignación de los casos a cada profesional?

¿Cuántos días hábiles están definidos para resolver los casos que se presentan?

¿Porqué

¿Se tiene algún tipo de control para dar seguimiento a los casos? ¿Cuáles?

### **3.6.2 Estrategia para el análisis de resultados:**

Para el análisis de los resultados se ejecutan de acuerdo con el cumplimiento de cada uno de los objetivos. Para los objetivos uno y tres, se usa la técnica análisis de contenidos o análisis interno definido por Castillo L. (2004) como la acción de operar sobre el contenido temático del documento y lograr una representación de la información tratada. de forma cualitativa realizando análisis e interpretación de esta. (p.6)

Según Solís, I. (1986.) "El análisis de contenido es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida". (párr.2)

Para el caso de la presente investigación, se realiza un análisis e interpretación de los documentos y bibliografías revisadas a fin de dar respuesta a las preguntas y objetivos de investigación.

En el caso del objetivo dos se realiza una sistematización de las respuestas haciendo uso de la estadística descriptiva para dar cuenta de las respuestas obtenidas en el abordaje a las personas involucradas en conflictos laborales y así describir la situación presentada.

En el caso del objetivo número tres, se realiza una codificación de resultados.

### **3.6.3 Codificación de los resultados:**

El código es la unidad central de trabajo de la codificación de los datos. Los códigos clasifican, sintetizan y más significativamente, analizan los datos (Strauss y Corbin, 2008). Estos códigos dan cuenta de los datos en términos teóricos, pero a la vez en términos accesibles (Charmaz, 2014). Los códigos varían en cuanto a sus niveles de abstracción, dependiendo de los datos, de la perspicacia del investigador y del momento en el proceso de investigación. (p.66).

El proceso de codificación aporta los procedimientos esenciales para lograr pasar del análisis a la conceptualización, y de la conceptualización a la integración del texto de la teoría. Este proceso sistemático y riguroso de análisis y conceptualización culmina con el surgimiento de una categoría central cuya caracterización va a ser expresada en términos de una teoría emergente.

En este sentido, para dar respuesta al objetivo 3, respecto a las entrevistas realizadas a los funcionarios de las Universidades, se realiza codificación para a partir de allí lograr realizar los análisis destacando los elementos esenciales resultantes de las mismas relacionadas con las dimensiones e indicadores evaluados.

**Triangulación de los resultados:** Para efectos de la discusión e interpretación de los resultados, se elabora un cuadro de triangulación de resultados donde se establecen las regularidades encontradas en cada una de las dimensiones e indicadores evaluados.

## CAPITULO IV

### 4. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

Para desarrollar la propuesta de creación de un Centro para la Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Laboral con la finalidad de lograr mejoras en el desempeño laboral y clima organizacional en la Universidad Técnica Nacional se presentan los siguientes resultados, relacionados con el análisis de resolución de conflictos como medio alternativo de promoción de la paz en el ámbito judicial laboral, describir el proceso de gestión administrativa que utiliza la UTN para resolver conflictos laborales e identificación de rasgos esenciales de los Centros de Resolución Alternativa de Conflictos en instituciones públicas de Costa Rica en donde se aplica esta modalidad judicial.

#### 4.1.-Análisis de la Resolución de Conflictos como medio alternativo de promoción de la paz en el ámbito judicial laboral.

Luego del proceso de revisión y análisis documental respecto al tema de la resolución de conflictos como medio alternativo de promoción de la paz en el ámbito judicial laboral tenemos los siguientes resultados

**Resolución de conflictos:** Con la revisión exhaustiva de diversos textos y artículos relacionados con la resolución de conflictos se toma para efectos de este trabajo de investigación la definición dada por Álvarez G. y Highton E. (1998) que la Resolución Alternativa de conflictos, ocupa un lugar relevante en la reforma y modernización de la justicia, constituyendo un modo de administración de justicia heterogéneo que promueve

otras maneras de resolver los conflictos, de acuerdo con su naturaleza, más efectivo, con menos costos económicos, rápido en relación con al tiempo empleado para su resolución, conveniente en cuanto pueden prevenir la recurrencia del conflicto y socialmente más valioso dado que pueden establecerse vínculos de armonía y equilibrio entre los individuos que componen la sociedad. (pp. 109-115).

Uno de los primeros resultados del análisis de los documentos revisados que se puede inferir es que este tipo de estrategias evitan el retardo judicial y reduce los costos al Estado, logrando como fin último que las partes involucradas puedan resolver sus conflictos de una manera idónea, segura, tranquila y reduciendo además los costos humanos que implican los tediosos procesos judiciales para los involucrados, siendo un medio alternativo de promoción de la paz laboral.

Como segundo resultado, tenemos que al analizar la legislación en materia de Resolución Judicial de Conflictos La Ley 7727, Ley de Resolución Alterna de Conflictos y Promoción de la Paz Social del 09 de diciembre de 1997, en Costa Rica, se observa que dicha legislación realiza un amplio desarrollo de los mecanismos RAC garantizando que los resultados de los acuerdos establecidos por las partes involucradas sean vinculantes y por lo tanto garanticen la ejecución de lo acordado. De esta manera se brinda seguridad a las personas usuarias para la utilización de estos, puesto que el acuerdo sea de naturaleza judicial o extrajudicial y exista un carácter de cosa juzgada material dando fin al conflicto de una manera eficiente para las partes involucradas.

En tercer lugar, tenemos que en Costa Rica existe una tendencia a la búsqueda de implementación de medios alternativos de resolución de conflictos en los distintos

ámbitos judiciales: laboral, civil, comercial y de familia; por lo cual existen técnicas de promoción y difusión de estos y una Oficina de Resolución Alternativa de Conflictos que promueve esta modalidad para acelerar procesos judiciales más idóneos y eficaces.

No obstante, en el ámbito educativo, especialmente en el universitario la tendencia es a la judicialización de los conflictos, tal como se apreció a través del objetivo número 3, sobre el cual volveremos más adelante.

Respecto a los métodos, técnicas para la resolución de conflictos tenemos tres modalidades: conciliación, mediación y arbitraje.

En este punto los resultados nos permitieron diferenciar los tres métodos, cuya diferencia esencial radica en que en la conciliación la intervención de una persona neutral busca que las partes negocien y puedan llegar a un acuerdo, pero esta persona no propone una solución, mientras que, en la mediación, la persona mediadora interviene y facilita la negociación entre las partes, presentando propuestas de solución que serán vinculantes. En el arbitraje, es la tercera persona que interviene quien dictamina la solución del problema el cual es de obligatorio cumplimiento para las partes.

Respecto a las Ventajas de la implementación de la ley la literatura y documentos revisados nos llevan a inferir las siguientes:

- Administración de justicia heterogéneo.
- Promueve otras maneras de resolver conflictos.
- Efectivo menos costos económicos.
- Rapidez y celeridad.

- Efectividad.
- Menos costos humanos (no daña la autoestima de los involucrados).
- Simplificación de soluciones en desacuerdos laborales.
- Existe un acompañamiento para solución de conflictos.
- Evita juicios de larga duración.

#### 4.2.- Proceso de gestión administrativa utilizada por la UTN para conflictos laborales

El proceso de gestión administrativa utilizado en la UTN para los conflictos laborales se pudo constatar a través de la aplicación de una encuesta, previamente validada a 9 trabajadores de la UTN que habían presentado conflictos laborales. Igualmente se trabajó con una estadística facilitada por la universidad para conocer los casos procesados en dicha institución desde el año 2018 hasta el 2022, tiempo considerado para la presente investigación.

A continuación, presentamos la tabla con los datos sobre casos presentados:

**Tabla N° 3 Estadísticas de casos atendidos en los años 2018-2022**

<b>Cantidad de casos</b>	<b>Tipo de Proceso (Disciplinario, Acoso Sexual, Vivienda Atenas)</b>	<b>Sede</b>	<b>Año</b>
1	Apelación de Nulidad	Central	2018
2	Ausencias injustificadas	Central	2018
3	Choque de vehículo	Central	2018
4	Daños en vehículo	Central	2018
5	Desconformidad con Evaluación del desempeño	Central	2018
6	Destitución	Central	2018
7	Dudas con nombramiento	Central	2018

8	Incumplimientos de deberes académicos	Central	2018
9	Irregularidades en asignación de becas	Central	2018
10	No asignación de curso a docente	Central	2018
11	Nombramiento para sustitución, por jubilación	Central	2018
12	Omisión de entrega de declaración jurada de horario	Central	2018
13	Pago pendiente por incremento de jornada	Central	2018
14	Palabras obscenas contra funcionaria	Central	2018
15	Plan de Trabajo académico	Central	2018
16	Robo	Central	2018
17	Supuesto acoso moral y psicológico	Central	2018
18	Supuesto irrespeto al reglamento Evaluación de los aprendizajes	Central	2018
19	Supuesto plagio	Central	2018
20	Vencimiento en portación de armas	Central	2018
21	Ausencias Injustificadas	Central	2019
22	Calumnias a Jefatura Inmediata	Central	2019
23	Daños a vehículo	Central	2019
24	Irrespeto al Reglamento de Evaluación	Central	2019
25	Nombramiento irregular	Central	2019
26	Pago indebido	Central	2019
27	Petitoria Incremento de Jornada	Central	2019
29	Solicitud de liquidación por tiempo laborado	Central	2019
29	Actuaciones irregulares	Central	2020
30	Percance con vehículo	Central	2020
31	Pérdida de portátil	Central	2020
32	Rechazo a jornada docente asignada	Central	2020
33	Supuestas ausencias injustificadas	Central	2020
34	Supuesto agresión verbal contra jefatura inmediata	Central	2020
35	Supuesto hostigamiento sexual	Central	2020
36	Supuesto irrespeto a estudiantes y al Reglamento de Aprendizaje	Central	2020
37	Investigación preliminar	Administración Universitaria	2021
38	Procedimiento Administrativo	Administración Universitaria	2021
39	Investigación preliminar	Sede Atenas	2021
40	Investigación preliminar	Sede Central	2021
41	Investigación preliminar	Sede Pacífico	2021
42	Procedimiento Administrativo	Sede Pacífico	2021

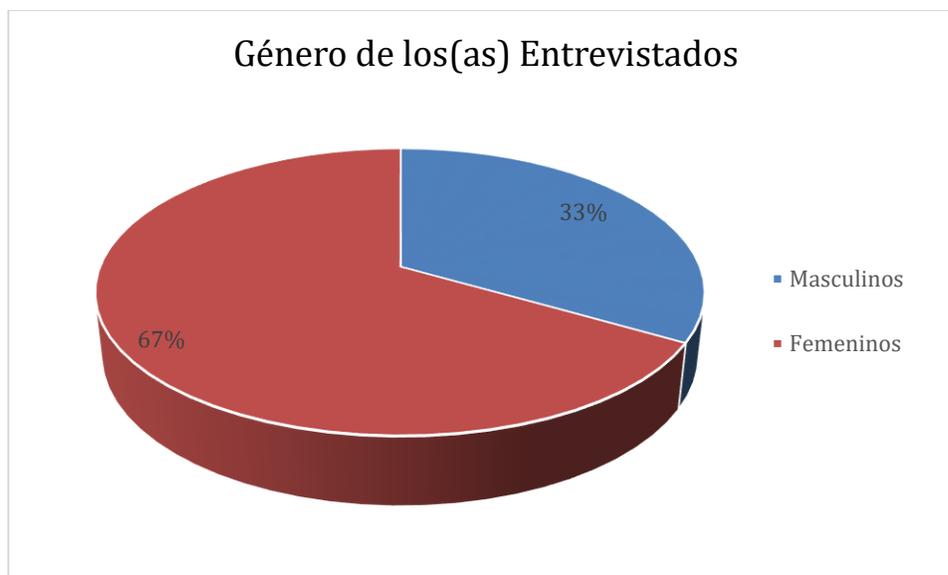
43	Investigación preliminar	Sede San Carlos	2021
44	Procedimiento Administrativo	Sede San Carlos	2021
45	Procedimiento Administrativo	Administración Universitaria	2022
46	Procedimiento Administrativo	Sede Atenas	2022
47	Procedimiento Administrativo	Sede Central	2022
48	Procedimiento Administrativo	Sede Guanacaste	2022
49	Procedimiento Administrativo	Sede Pacífico	2022

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

Como se observa en la tabla anterior, se presentaron 49 casos desde el año 2018 al 2022; son casos de distinta índole incluyendo procedimientos administrativos, faltas leves, irregularidades en cumplimiento de trabajo académico, algunos de acoso moral, psicológico y sexual, ausencias injustificadas, entre otros los cuales son atendidos a través de procedimientos administrativos sin el uso de RAC.

De estos 49 casos, 12 fueron los que accedieron a responder la encuesta, 3 de los cuales fueron para la validación de la encuesta, los resultados permitieron indagar el proceso de gestión administrativa que utiliza la Universidad Técnica Nacional con respecto a la atención de los conflictos laborales.

A continuación, presentamos las gráficas que reflejan los resultados obtenidos.

**Figura N° 4 Género de los entrevistados**

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

Como se observa de las 9 personas encuestadas la mayoría fueron mujeres, 6 mujeres correspondiente al 67% frente a 3 hombres, correspondiente al 33%

**Figura N° 5 : Años Trabajando en la Institución**

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

Se observa que de los 9 entrevistados 5 tienen entre 9 y 17 años trabajando en la institución y 4 entre 23 y 34 años de servicio en la institución

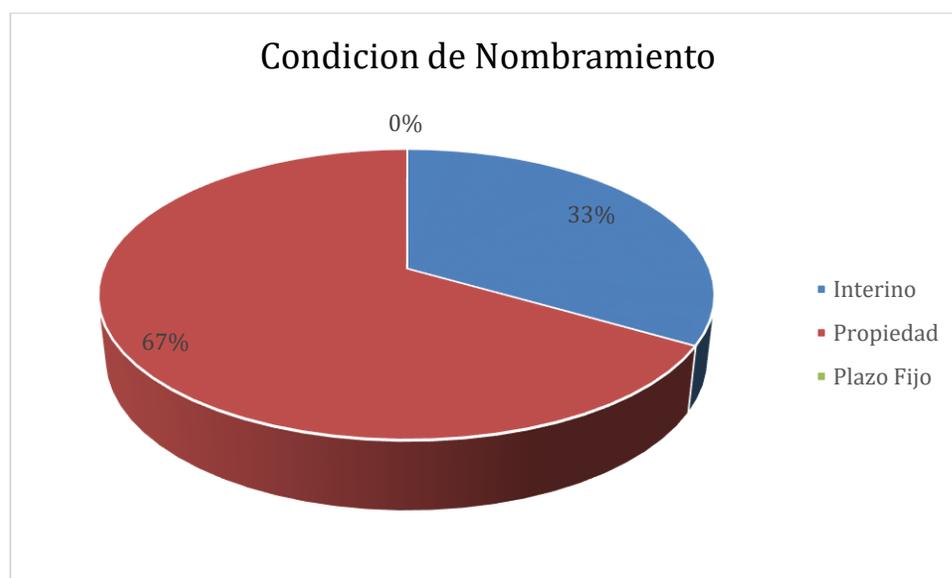
**Tabla N° 4: Cargo que Ocupa**

<b>Cargos</b>	
<b>1</b>	Director
<b>2</b>	Coordinador de Educación Comunitaria
<b>3</b>	Coordinadora del Trabajo Comunal
<b>4</b>	Docente y Coordinadora de Formación Humanística
<b>5</b>	Asesor de Rectoría
<b>6</b>	Coordinadora de Acción Social
<b>7</b>	Directora de Carrera
<b>8</b>	Asesor Director de Desarrollo Humano
<b>9</b>	Coordinador de Vinculación y Extensión Universitaria

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

Como se puede observar las personas encuestadas detentan cargos de alto nivel en la Universidad, directores, coordinadores, asesores.

**Figura N° 6: Condición de Nombramiento**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

Como se puede observar, la mayoría son empleados de propiedad con un 67 % frente a un 33 % que son interinos.

**Tabla N° 5: Cantidad de Procesos Administrativos en los que ha participado.**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Director	7
Coordinador de Educación Comunitaria	4
Coordinadora del Trabajo Comunal	4
Docente y Coordinadora de Formación Humanística	3
Asesor de Rectoría	1 como implicado, una gran cantidad como miembro del órgano director
Coordinadora de Acción Social	10
Directora de Carrera	Más de 4
Asesor Director de Desarrollo Humano	2
Coordinador de Vinculación y Extensión Universitaria	1

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

Tal como se observa en el cuadro 5, la mayoría ha participado en numerosos procesos, no obstante, no precisamente como involucrados sino como miembros coordinadores o directores responsables de llevar a cabo los procesos.

En la siguiente tabla vemos con detalle tal información.

**Tabla N° 6: Procesos Administrativos en los que ha participado.**

<b>Cargo</b>	<b>Procesos Administrativos</b>
Director	Demanda de Recursos Humanos, sobre nombramiento de un docente en forma irregular 7
Coordinador de Educación Comunitaria	Proceso disciplinario
Coordinadora del Trabajo Comunal	Participé como parte de una comisión que analizó una situación de profesor que no realizaba sus tareas de la mejor manera, por lo que se convocó a las personas estudiantes y se escucharon los diversos testimonios acerca de la situación.
Docente y Coordinadora de Formación Humanística	Acoso sexual entre compañeros de curso
Asesor de Rectoría	Por controversias con la directora de la Carrera de Recursos Humanos
Coordinadora de Acción Social	Por un asunto de confidencialidad sólo puedo hablar de generalidades del procedimiento. Que inicia con una denuncia, se constituye un Órgano director para investigar el caso, se recaban pruebas, se realiza una audiencia para la defensa de las partes y finalmente se emite un informe con recomendaciones según las pruebas analizadas y a la luz de la legalidad.
Directora de Carrera	Causas, abandono de trabajo, incumplimiento deberes
Asesor Director de Desarrollo Humano	Acoso sexual hacia una persona estudiante por parte de una persona académica
Coordinador de Vinculación y Extensión Universitaria	Accidente de tránsito

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

Como se puede observar, los casos en los que se vieron involucrados los participantes de la encuesta son variados relacionados con faltas, controversias entre compañeros de trabajo, acoso sexual, incumplimiento de deberes.

**Tabla N° 7: Fecha del Procedimiento**

<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>
No indica día	abril	2018
01	junio	2018
04	octubre	2018
10	junio	2019
19	mayo	2020
16	setiembre	2020
17	abril	2021

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

Se observa que de los 9 encuestados, respondieron 7 los cuales presentaron la controversia en su mayoría en el 2018, para 3 casos, 1 en el 2019, 2 casos en el 2020 y 1 en el año 2021.

**Tabla N° 8: Respuesta de la Institución respecto al Caso.**

<b>Cargo</b>	<b>Respuesta de Institución</b>
Director	Se nos dio la razón, no existió la falta imputada por RH
Coordinador de Educación Comunitaria	Se exonera a los funcionarios de toda responsabilidad administrativa
Coordinadora del Trabajo Comunal	Se tomó una decisión que benefició a la población estudiantil.
Docente y Coordinadora de Formación Humanística	oportuna
Asesor de Rectoría	Aplico la sanción sin observar todos los elementos que estaban en juego, pero no: me importó ya que no firme el acta del estudiante.
Coordinadora de Acción Social	Siempre se actúa conforme a derecho, respetando los plazos de ley establecidos, sin embargo, en ocasiones, debido a las múltiples responsabilidades y agendas del Órgano y de los abogados los procesos se extienden.
Directora de Carrera	Fui parte del órgano Director, y se efectuó la tarea tal y como dice la Ley Gr Adm Pública
Asesor Director de Desarrollo Humano	Se atendió la denuncia, y se procedió a la apertura del órgano para emitir la investigación respectiva y una vez se hayan revisado evidencias, datos, declaraciones entre otras se emite una recomendación hacia el Sr. Rector para su resolución. Una vez se emita recomendación, se notifica a las instancias que por ley corresponden, en este caso las internas de la UTN y demás externas tales como INAMU y Defensoría de los habitantes.
Coordinador de Vinculación y Extensión Universitaria	El caso prescribió por inacción de la administración

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

En el cuadro anterior, se observa que la mayoría se expresa de manera positiva respecto al procedimiento realizado, manifestando que se aplicó la ley y se hizo justicia. Sin embargo, uno de los encuestados responde que no hubo justicia pues el caso prescribió por inacción de la administración. Llama la atención que en ningún caso se habló de Resolución Alterna de Conflictos.

**Tabla N° 9: Tiempo de duración de proceso**

<b>Cargo</b>	<b>Tiempo de Duración del Proceso</b>
Director	2 años aproximadamente
Coordinador de Educación Comunitaria	4 del 2019 al 2021
Coordinadora del Trabajo Comunal	Mi participación fue de un mes aproximadamente.
Docente y Coordinadora de Formación Humanística	Meses
Asesor de Rectoría	12 meses ya que legal me incumplió cada rato las fechas de convocatoria que hasta los testigos se enojaron y no participaron después dejándome solo
Coordinadora de Acción Social	hay procesos que han tardado muchos meses, debido a lo anteriormente expuesto
Directora de Carrera	Lo dicho por la LGAP
Asesor Director de Desarrollo Humano	1 mes por ser órgano director
Coordinador de Vinculación y Extensión Universitaria	3 meses

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

Se observa en la tabla anterior que los lapsos van desde 1 mes hasta 2 años aproximadamente. Manifestando varios de los entrevistados que se incumplen los lapsos legales, cometiéndose injusticias y trayendo molestias a los involucrados.

**Tabla N° 10:.. Afectación del desempeño en el puesto de trabajo.**

<b>Cargo</b>	<b>Afectación en el Desempeño</b>
Director	sí afectó
Coordinador de Educación Comunitaria	Implicó invertir tiempo adicional a mi horario laboral pero no perjudicó mis labores.
Coordinadora del Trabajo Comunal	si
Docente y Coordinadora de Formación Humanística	sí afectó. Yo hago mis labores de acuerdo con lo que dicta un manual de clases de puestos y trato de hacerlo de la mejor manera lo que si afecto fue las relaciones humanas con la directora de la Carrera que desde ese momento es una persona que no me es grata.
Asesor de Rectoría	¡Por supuesto! Siempre debo sacar de mi tiempo libre y se me acumulan mis responsabilidades al tener que formar parte de diversos Órganos, especialmente cuando requieren traslados a otras sedes o revisión de múltiples documentos de pruebas.
Coordinadora de Acción Social	Si afectó
Directora de Carrera	Se requiere organización del trabajo ya que es una labor adicional a solicitud de la Rectoría, por lo cual produce retardos en el trabajo y afecta el desempeño

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

De manera general, se observa en la tabla anterior, que, respecto a la afectación del desempeño en el puesto de trabajo, la mayoría manifiesta que, si se afectó, debido a la inversión de tiempo adicional, también las relaciones humanas con las personas involucradas, restando tiempo de trabajo para actividades propias del área de laboral que desempeñan.

**Tabla N° 11.: Discrepancias enfrentadas entre las personas encausadas**

<b>Cargo</b>	<b>¿Hubo Discrepancias?</b>
Director	Sí
Coordinador de Educación Comunitaria	Sí
Coordinadora del Trabajo Comunal	No
Docente y Coordinadora de Formación Humanística	Sí hubo discrepancias
Asesor de Rectoría	Si se presentaron. NO intervine más en ese proceso y la relación con la contraparte se rompió.
Coordinadora de Acción Social	sí bastantes
Directora de Carrera	sí muchas molestias y confrontaciones
Asesor Director de Desarrollo Humano	No, realmente se realiza de manera imparcial
Coordinador de Vinculación y Extensión Universitaria	Si hubo

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

Respecto a las discrepancias, la mayoría contestó que, si se presentaron discrepancias, además de la ruptura en las relaciones laborales.

**Tabla N° 12: Relevancia de la creación de un centro de resolución de conflictos**

<b>Cargo</b>	<b>Creación de un RAC</b>
Director	Sí
Coordinador de Educación Comunitaria	Sí
Coordinadora del Trabajo Comunal	Sí
Docente y Coordinadora de Formación Humanística	Sí, ya que, se requiere una instancia de línea más imparcial para resolver los conflictos, asimismo, que pueda capacitar a los funcionarios que participen de los procesos.
Asesor de Rectoría	Por supuesto, ofrecería la oportunidad de generar recursos para la institución, a través de la venta de servicios
Coordinadora de Acción Social	Hay procesos con investigación preliminar o con órgano director, donde la prueba es fehaciente, por lo tanto, el centro de resolución no tendría razón de ser.
Directora de Carrera	
Asesor Director de Desarrollo Humano	
Coordinador de Vinculación y Extensión Universitaria	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

La mayoría de los participantes en la encuesta manifestaron que, si es relevante la Creación de un Centro de Resolución de conflictos, exceptuando un participante que manifestó que es necesario el procedimiento administrativo regular.

**Figura N° 7: Dependencia de adscripción del centro de RAC**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

Como se puede observar en la figura anterior, la mayoría representativa de un 55,6% respondieron que este centro debe ser Independiente y no estar adscrito a ninguna dependencia. De manera igualitaria con un 22,2% cada opción, respondieron que a la Oficina de Gestión de Desarrollo Humano y Asuntos Jurídicos.

En síntesis, respecto al proceso de gestión administrativa de conflictos laborales utilizado por la UTN, se puede decir que la mayoría de los participantes de la encuesta son directivos, asesores y coordinadores con condición de propiedad en su nombramiento, participando la mayoría en varios procedimientos de los cuales no todos fueron protagonistas, sino gestores de estos. Los casos presentados son variados relacionados con faltas, controversias, acoso sexual e incumplimiento de deberes. Las controversias se presentaron en los años 2018, 2019, 2020 y 2021. Los participantes se expresan de forma positiva respecto a los casos atendidos planteando que se hizo justicia al aplicarse la ley y los procedimientos fueron efectivos, a pesar de que los lapsos legales no se cumplen extendiéndose en el tiempo algunos de los procedimientos. Estos afectaron el desempeño de los trabajadores por la pérdida de tiempo y el estrés de estos.

Sin embargo, no consideran que se presentaron discrepancias entre los partes. Igualmente, la totalidad de los entrevistados manifestaron que si se presentaron discrepancias entre los trabajadores por el conflicto. Finalmente, todos los participantes manifiestan que es muy relevante la creación del Centro de Resolución alterna de conflictos y prefieren que sea una oficina independiente de la de Asesoría Legal y recursos humanos.

#### 4.3.- Funcionamiento de los Centros de Resolución Alterna de Conflictos en las instituciones de educación pública superior de Costa Rica.

Para indagar sobre cómo operan los Centros de Resolución Alterna de Conflictos en las instituciones de educación pública de Costa Rica en donde se aplica esta modalidad no judicial para el manejo de conflictos laborales, se procedió a entrevistar personal encargado de los procesos administrativos en las 4 Universidades más importantes del país. De la entrevista realizada a los 4 funcionarios de las Casas de Estudio investigadas: Universidad Nacional, Tecnológico de Costa Rica, Universidad de Costa Rica y Universidad Estatal a Distancia, se codificaron los siguientes datos:

**Tabla N° 13: Codificación de Resultados Entrevistas Universidades**

PALABRAS CLAVES	CÓDIGO	CATEGORIAS EMERGENTES	INTERPRETACIÓN
No existencia, oficina, resolución conflictos, junta de relaciones laborales	<b>OFI/RAC</b>	Junta de relaciones laborales, calidad laboral, órgano paritario	En las universidades estudiadas no existe hasta los momentos una Oficina de Resolución de Conflictos Alterna para los temas laborales. En todas ellas los conflictos son atendidos por una Junta de Relaciones Laborales y en uno de los casos por una Unidad de Asuntos disciplinarios
abogados, psicólogos, personal capacitado en mediación y conciliación, sindicato,	PERS	Personas mediadoras, capacitados por el Ministerio de Justicia, conciliación y medicación en los conflictos	A pesar de que en las universidades estudiadas explícitamente no tienen una oficina creada para aplicar la RAC, se puede constatar a través de esta pregunta que todas aplican la mediación, la conciliación y la RAC en los conflictos laborales presentados
administrador de empresas, psicólogos, psicopedagogos, personal interno, trabajador social, expertos, sindicato, secretaria de conflictos. Proyecto de creación de oficina, certificación en resolución de conflictos Alterna	PERS/INT	Secretaria de conflictos del sindicato, certificación en resolución de conflictos, personal multidisciplinario	Las Universidades han formado, capacitado y certificado personal haciéndose expertos en la temática de Resolución Alterna de conflictos. También participa en ella la secretaria de Conflictos del sindicato
mediadores, secretaria, no abogados, certificadas	N° PERS	Número indefinido de mediadores. Distintas instancias	Coinciden en afirmar quienes respondieron que se requiere personas capacitadas en mediación y resolución de conflictos independientemente de la profesión

oficina calidad de vida laboral, recursos humanos, resolución de conflictos	UBIC/OFI	Oficina calidad de vida laboral, situaciones relacionales en donde existe desacuerdo entre las partes	Quienes respondieron coinciden en afirmar que la Oficina de RAC debe estar ubicada en la Oficina de Calidad de Vida Laboral, Recursos Humanos
independencia de recursos humanos, dependiente de la oficina de asesoría legal y recursos humanos,	ADSC/OFII	Oficina dependiente de Recursos Humanos, Oficina independiente de recursos humanos, siendo dependiente ha resuelto numerosos conflictos e inconvenientes, oficina bipartita con representantes del sindicato y administración	Se observa discrepancias en las respuestas pues dos respondieron que debe ser un órgano independiente de la Oficina de Recursos Humanos. Las otras dos una manifiesta que debe ser una oficina bipartita con participación de la Secretaría del Sindicato y de Recursos humanos y la otra que debe estar adscrita al departamento Legal y de Recursos Humanos.
beneficios, localización de fallos, debido proceso, despido injustificado, recomendaciones, conflictos, ayudas, interpretar reglamentos, forma técnica	BENEF	Debido proceso, beneficio a trabajadores, evitar despido injusto, recomendaciones en procesos indebidos, ayudar a interpretar reglamentos, procesos llevados en forma técnica	oficina de resolución de conflicto a atención disciplinaria ha prestado importantes beneficios a los trabajadores universitarios. Por un lado, se permite revisar los casos en los que no se haya aplicado un debido proceso y se corrige, evitando un despido injusto, brindado recomendaciones para lograr procesos correctos, ayudando a interpretar los reglamentos, permitiendo que los procesos se lleven de una forma más técnica todo lo cual beneficia a la persona involucrada en el proceso
instituto de Genero, sanciones, faltas graves, leves, despidos, conciliación, resolución de conflictos, discriminación, acoso laboral, mobbing,	CASOS	instituto de género, casos acoso sexual. Sanciones en faltas, suspensión sin goce de salario, resolución de conflictos, archivo digital y físico, se archivan los acuerdos, Discriminación, Acoso laboral (el Sindicato orienta a la persona para que interponga una denuncia), mobbing, Prestaciones	en las universidades estudiadas se llevan todo tipo de casos laborales, tales como faltas leves y graves, suspensiones sin goce de salario, se realizan resolución de conflictos aplicando los medios alternativos, discriminación, prestaciones legales. En los casos relacionados a violencia de

prestaciones legales, Ausencias, incumplimiento de labores (no entregar proyectos) , acosos laboral (a veces), acoso sexual no se ve (se lleva un reglamento y órgano aparte)		Legales, cualquier otro asunto en materia laboral.	género son tratados en una oficina aparte creada para tal fin. en este sentido, se archivan solo los acuerdos para darle seguimiento
, forma digital, fase filtro, planificación, intervención, devolución, seguimiento, recursos humanos, archivo físico,	ARCHIV	información manejada digitalmente, fases de planificación, intervención, devolución y seguimiento. Archivo digital, archivo físico custodiado por asuntos disciplinarios, expediente solo los resultados	En las universidades estudiadas se manejan archivos digitales aplicando las fases del proceso administrativo, igualmente se tiene un archivo físico que el custodiado por la Unidad de Recursos humanos y al ser concluido el caso, solo archivan el resultado final en el expediente de cada persona involucrada
entrevista, formulario, correo de la junta, sesiones, valoración, acuerdo, pruebas contraparte, valoración profesional, denuncia, investigación, notificación, defensa, proceso de conciliación, falta laboral, sanción, amonestación verbal, despido	PROCEDIM	formulario establecido, correo de la junta, sesiones, valorar, casos, pruebas de la contraparte, valoración profesional por entrevistas, investigación del caso, proceso de conciliación, sanciones: amonestación verbal o despido	los procedimientos realizados en las universidades indagadas, son varios y disimiles. A modo general el procedimiento radica en una entrevista realizada por un experto, el llenado de un formulario que luego se envía al correo de la junta, se realizan sesiones para valorar el caso, solicitud de pruebas para verificar el caso, se notica a la parte interesada para que organice su defensa, si es necesario un proceso de conciliación se realiza. en casos de existir falta laboral se realizan las sanciones pertinentes que van desde la amonestación verbal hasta la calificación de despido.
Correo electrónico, entrevista, investigación, falta, formulario,	INSTRUM	formulario establecido para aportar pruebas. Entrevista, investigación preliminar, correo electrónico de la unidad	De manera general, los entrevistados responden que existe un formulario establecido donde se vacían las pruebas. Se realiza investigación preliminar.

<p>Correo electrónico, formulario, atención posterior, seguimiento, denuncias, jefes jerárquicos, medios de comunicación, externo</p>	<p>MED/REGIS</p>	<p>correo electrónico, formulario, atención posterior fijando citas, seguimiento y respuesta rápida, denuncias, jefes jerárquicos, medios de comunicación, externo</p>	<p>En la mayoría de los casos, son los jefes inmediatos quienes reciben las denuncias y estos los pasan a la Junta, el medio utilizado para registrar es el correo electrónico, formulario. En la mayoría de los casos se le cita a una reunión posterior tratando de darle una respuesta efectiva y pronta, Se le informa a la persona involucrada a través de comunicación externa sobre la respuesta de su caso</p>
<p>seguimiento, resolución de casos, sin apoyo, archivo compartido, distribución, revisión avances, valoración solicitud, evidencias</p>	<p>SEGUIM</p>	<p>no dan seguimiento, se solucionan los casos, no hay apoyo secretarial, no hay archivo y registro compartido, distribución a unidades, revisión en reuniones sobre avances, revisión de forma y redacción de la denuncia</p>	<p>Se aprecian respuestas disimiles. En una de las universidades el entrevistado expresa tácitamente que no hay seguimiento a los casos pues se les da resolución de forma rápida. Sin embargo, por las respuestas se aprecia que el trabajo lo realizan sin contar con buenas condiciones materiales como apoyo de personal administrativo o secretarial, con archivos compartidos con otras unidades. no obstante, en otras se refieren al seguimiento realizado a través de la junta quienes realizan reuniones periódicas para valorar y revisar los avances en los casos, solicitud de evidencias y consolidar una respuesta</p>
<p>Secretaria técnica, junta de relaciones laborales, personas, perfil experticia y experiencia,</p>	<p>CARGO</p>	<p>Secretaria técnica encargada de trabajo de gestión administrativa, junta de relaciones laborales, personas, perfil experticia y experiencia y afinidad temática, jefe de Unidad Asuntos Disciplinarios</p>	<p>Las respuestas son variadas, en algunos casos el cargo puede ser el de jefe de Unidad de Asuntos disciplinarios, en otras el cargo es administrativo quien recibe las denuncias, pero todos coinciden que debe ser una persona con experiencia y experticia en el caso.</p>
<p>correo institucional, junta de relaciones laborales, respuesta inmediata,</p>	<p>MECAN/ASIG</p>	<p>Ingreso al correo institucional, junta de relaciones laborales, respuesta inmediata en 10 días,</p>	<p>solo dos de los entrevistados respondieron explicando que la información ingresa al correo institucional y pasa a la Junta de relaciones laborales, buscando</p>

			dar una respuesta inmediata que no tarde más de 10 días
mes, resolución prorrogable, mes adicional, cuatro y cinco meses, 15 días, dos meses, casos de tres años	TIEMPO	1 mes, resolución prorrogable, mes adicional, cuatro y cinco meses, 15 días, dos meses, casos de tres años	Las respuestas fueron variadas en cada caso estudiado: la primera establece 1 mes, resolución prorrogable, mes adicional, la segunda cuatro y cinco meses, la tercera 15 días hábiles y la última dos meses que se han llegado a convertir en tres años
control, acuerdos de la sesión, seguimiento en cada reunión, orden consecutivo, control estadístico	CONTROL	control, acuerdos de la sesión, seguimiento en cada reunión, orden consecutivo, no hay control estadístico	Respecto a los controles de los casos, se informa de manera general que los controles se realizan en las reuniones de la junta, y que cada caso lleva un orden consecutivo. Como dato relevante se corroboró que ninguna lleva control estadístico

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

#### 4.4 Análisis e Interpretación de los resultados de Entrevistas en Universidades

En primer lugar, las entrevistas revelan que en las universidades estudiadas no existe hasta los momentos una Oficina de Resolución de Conflictos Alterna para los temas laborales. En todas ellas los conflictos son atendidos por una Junta de Relaciones Laborales y en uno de los casos por una Unidad de Asuntos disciplinarios

No obstante, a pesar de que en las universidades estudiadas explícitamente no tienen una oficina creada para aplicar la RAC, se puede constatar que todas aplican la mediación, la conciliación y la RAC en muchos de los conflictos laborales presentados.

Respecto al personal responsable de esta área, las Universidades estudiadas han formado, capacitado y certificado personal haciéndose expertos en la temática de Resolución Alternativa de conflictos. También participa en ella la secretaria de Conflictos del sindicato.

En este sentido, las personas entrevistadas coinciden en afirmar que se requiere personas capacitadas en mediación y resolución de conflictos independientemente de la profesión.

Por otro lado, se indagó sobre la Oficina a la cual se pudiera adscribir o se encuentra adscrita el área de RAC, quienes respondieron coinciden en afirmar que la Oficina de RAC debe estar ubicada en la Oficina de Calidad de Vida Laboral, Recursos Humanos.

Esta Oficina, sin embargo, según opinión de la mitad de los entrevistados debe ser un órgano independiente de la Oficina de Recursos Humanos. No obstante, la otra mitad afirma que debe ser una oficina bipartita con participación de la Secretaría del Sindicato y de Recursos humanos y la otra que debe estar adscrita al departamento Legal y de Recursos Humanos.

También se indagó en la entrevista sobre las ventajas y los beneficios de esta oficina de resolución de conflicto en la Universidad, a lo que respondieron que la atención disciplinaria ha prestado importantes beneficios a los trabajadores universitarios. Por un lado, se permite revisar los casos en los que no se haya aplicado un debido proceso y se corrige, evitando un despido injusto, brindando recomendaciones para lograr procesos

correctos, ayudando a interpretar los reglamentos, permitiendo que los procesos se lleven de una forma más técnica todo lo cual beneficia a la persona involucrada en el proceso. No obstante, recordemos que los entrevistados se refieren a las oficinas existentes que no precisamente son las de RAC.

Respecto a los casos atendidos en las Oficinas, los entrevistados manifestaron que se llevan todo tipo de casos laborales, tales como faltas leves y graves, suspensiones sin goce de salario, se realizan resolución de conflictos aplicando los medios alternativos, discriminación, prestaciones legales. En los casos relacionados a violencia de género son tratados en una oficina aparte creada para tal fin. en este sentido, se archivan solo los acuerdos para darle seguimiento.

Con relación a los tipos de archivos manejados para los casos atendidos, según los entrevistados se manejan archivos digitales aplicando las fases del proceso administrativo, igualmente se tiene un archivo físico que es custodiado por la Unidad de Recursos Humanos y al ser concluido el caso, solo archivan el resultado final en el expediente de cada persona involucrada.

Respecto a los procedimientos realizados en las universidades indagadas, son varios y disimiles. A modo general el procedimiento radica en una entrevista realizada por un experto, el llenado de un formulario que luego se envía al correo de la junta, se realizan sesiones para valorar el caso, solicitud de pruebas para verificar el caso, se notifica a la parte interesada para que organice su defensa, si es necesario un proceso de conciliación se realiza. En casos de existir falta laboral se realizan las sanciones pertinentes que van desde la amonestación verbal hasta la calificación de despido.

De manera general, los entrevistados responden que existe un formulario establecido donde se vacían las pruebas. Se realiza investigación preliminar

En la mayoría de los casos, son los jefes inmediatos quienes reciben las denuncias y estos los pasan a la Junta, el medio utilizado para registrar es el correo electrónico, llenando formulario. En la mayoría de los casos se le cita a una reunión posterior tratando de darle una respuesta efectiva y pronta, Se le informa a la persona involucrada a través de comunicación externa sobre la respuesta de su caso.

Con relación al seguimiento de los casos, se aprecian respuestas disímiles. En una de las universidades el entrevistado expresa tácitamente que no hay seguimiento a los casos pues se les da resolución de forma rápida. Sin embargo, por las respuestas se aprecia que el trabajo lo realizan sin contar con buenas condiciones materiales como apoyo de personal administrativo o secretarial, con archivos compartidos con otras unidades. no obstante, en otras se refieren al seguimiento realizado a través de la junta quienes realizan reuniones periódicas para valorar y revisar los avances en los casos, solicitud de evidencias y consolidar una respuesta.

Se indagó también sobre que cargos pudieran ser los que ocupen los funcionarios de las oficinas de RAC, las respuestas son variadas, en algunos casos el cargo puede ser el de jefe de Unidad de Asuntos disciplinarios, en otras el cargo es administrativo quien recibe las denuncias, pero todos coinciden que debe ser una persona con experiencia y experticia en el caso

Respecto al ingreso de la información, solo dos de los entrevistados respondieron explicando que la información ingresa al correo institucional y pasa a la Junta de relaciones laborales, buscando dar una respuesta inmediata que no tarde más de 10 días.

En este mismo sentido, al indagar sobre los lapsos establecidos para la atención de los casos, las respuestas fueron variadas en cada caso estudiado: la primera universidad establece 1 mes, prorrogable por un mes adicional, la segunda cuatro y cinco meses, la tercera 15 días hábiles y la última dos meses que se han llegado a convertir en tres años. Vemos en este caso que cada universidad tiene lapsos distintos que pueden variar.

Finalmente, respecto a los controles que se aplican para los casos, se informa de manera general que los controles se realizan en las reuniones de la junta, y que cada caso lleva un orden consecutivo. Como dato relevante se corroboró que ninguna lleva control estadístico.

En síntesis, al codificar estas entrevistas se puede caracterizar de manera general el funcionamiento de las oficinas que en estos momentos hacen el papel de Resolución Alternativa de conflictos. En primer lugar, no existen como tal, dichas oficinas, sino que se resuelven los conflictos de manera mixta entre los métodos tradicionales de procedimientos disciplinarios y la resolución alterna de conflictos aplicando la mediación y conciliación para dar cumplimiento a la ley, pero no de manera organizada para tal fin, a pesar de que el personal que labora en estas áreas en la mayoría de las instituciones educativas abordadas, se encuentra preparado para tal fin. Es una coincidencia entre quienes participaron en el estudio afirmar que están de acuerdo con crear la Oficina de

RAC y que debería ser independiente de Recursos humanos y la oficina legal. También resaltan los beneficios de esta oficina que hoy día se pueden traducir en revisar casos para evitar despidos injustificados, brindar recomendaciones a procesos correctos, interpretar los reglamentos y realizar los procesos de forma técnica. Igualmente, hay coincidencia que los casos atendidos son faltas leves y algunas graves, violencia de género, que en algunos casos la tratan de una manera distinta.

Tabla N° 14: Instrumentos para el análisis de datos

Objetivo de la Investigación	Categorías	Indicadores	Instrumentos para el análisis de datos		Intersección (Similitudes y Diferencias)	Resultados
			Revisión Documental	Encuesta/Entrevista		
Proponer la creación de un Centro para la Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Laboral en la Universidad Técnica Nacional para la mejora del desempeño y clima organizacional, con base a los criterios de la Ley de Resolución Alterna de Conflictos y Promoción de la Paz Social (Ley 7727)..	Resolución de conflictos	Métodos, técnicas para la resolución de conflictos	Tipo de estrategias evitan el retardo judicial y reduce los costos al Estado, logrando como fin último que las partes involucradas puedan resolver sus conflictos de una manera idónea, segura, tranquila y reduciendo además los costos humanos que implican los tediosos procesos judiciales para los involucrados.		En todos los instrumentos utilizados para la indagación sobre la resolución de conflictos se resalta la importancia del uso de estos medios para resolver conflictos laborales, sus beneficios para promover la paz laboral	La Resolución Alterna de conflictos es una modalidad de resolver conflictos eficaz, idónea, pertinente y efectiva
	Medio alternativo de promoción de la paz laboral	Mediación, negociación y arbitraje	Administración de justicia heterogéneo. Promueve otras maneras de resolver conflictos efectivos. Efectividad, Menos costos económicos, Celeridad, Menos costos humanos (no daña la autoestima de los involucrados)		La ley de Resolución de conflictos simplifica soluciones, pero en la práctica se hace una mixtura entre procedimientos administrativos judiciales y resolución alterna de conflictos.	A pesar de que existe la ley no se aplica sino de forma parcial por no existir los Centros de Resolución de conflictos
	Ventajas de la implementación de la ley	La implementación de esta ley para tratar conflictos laborales ha venido a simplificar las soluciones por desacuerdo en materia laboral, brindando al empleador y empleado un adecuado acompañamiento para solucionar sus diferencias, emitiendo técnicas como la mediación, arbitraje y conciliación, con ello dichas partes se ahorran ir a juicios de larga duración, que muchas veces son extenuantes				

	<p>Proceso de gestión administrativa utilizada por la UTN para conflictos laborales</p>			<p>Acciones administrativa          Acciones administrativas          Discrepancias          Afecta el desempeño laboral            Disputa          Desavenencias</p>	<p>La mayoría de los participantes de la encuesta son directivos, asesores y coordinadores con condición de propiedad en su nombramiento, habiendo participado la mayoría en varios procedimientos de los cuales no todos fueron ellos mismos involucrados sino como gestores de estos. Los casos presentados son variados relacionados con faltas, controversias, acoso sexual e incumplimiento de deberes. Las controversias se presentaron en los años 2018, 2019, 2020 y 2021. Los participantes se expresan de forma positiva respecto a los casos atendidos planteando que se hizo justicia al aplicarse la ley y los procedimientos fueron efectivos, a pesar de que los lapsos legales no se cumplen extendiéndose en el tiempo algunos de los procedimientos. Estos afectaron el desempeño de los trabajadores por la pérdida de tiempo y el estrés de estos. Sin embargo, no consideran que se presentaron discrepancias entre las partes. Finalmente, todos los participantes manifiestan que es muy relevante la creación del</p>
--	---	--	--	--	---

	<p>Funcionamiento de los Centros de Resolución Alternativa de Conflictos en las instituciones de educación pública superior de Costa Rica</p>			<p>Junta de relaciones laborales, calidad laboral, órgano paritario          Personas mediadoras, capacitados por el Ministerio de Justicia, conciliación y mediación en los conflictos          Secretaria de conflictos del sindicato, certificación en resolución de conflictos, personal multidisciplinario          Oficina dependiente de Recursos Humanos</p>	<p>Centro de Resolución alternativa de conflictos y prefieren que sea una oficina independiente de la de Asesoría Legal y recursos humanos.</p> <p>No existe en la UTN una forma de Resolución alternativa de Conflictos, los mismos se resuelven a través del procedimiento administrativo regular. En las 4 universidades externas se constató que no existen tampoco Oficinas de Resolución Alternativa de conflictos, estos son resueltos a través de una Junta de Relaciones laborales y de una Unidad de Asuntos disciplinarios. Sin embargo, si usan métodos de resolución de conflictos tales como la mediación y conciliación y tienen personal capacitado en ese sentido</p>
--	---	--	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

El procedimiento utilizado para la atención de los casos de manera general es el siguiente: se recibe la denuncia a través de un correo institucional, se llena un formulario y se pasa el caso a la Junta, la cual está integrada por personas con conocimiento en RAC, se discute y se le da respuesta al trámite, en caso de ameritarse se realiza conciliación y de lo contrario se realiza proceso disciplinario correspondiente. Este equipo se encarga de controlar y dar seguimiento a los casos.

#### 4.5 Matriz de Triangulación de resultados

Como se aprecia en la tabla 5, al triangular los resultados de los diferentes instrumentos utilizados para recoger los datos, relacionados a cada uno de los objetivos de investigación, logrando en este sentido, en primer lugar, dar cuenta que la Resolución de conflictos como medio alternativo de promoción de la paz en el ámbito laboral es una modalidad de resolver conflictos eficaz, idónea, pertinente y efectiva. Sin embargo, a pesar de que existe la ley no se aplica sino de forma parcial por no existir los Centros de Resolución de conflictos.

*De allí, con respecto a la pregunta de investigación que reza ¿Cómo la falta de un centro de resolución alterna de conflictos laborales viene afectando el desempeño y clima organizacional de los colaboradores en la Universidad Técnica Nacional?*

A través de los resultados obtenidos se puede corroborar que la falta de un centro de RAC laborales afecta negativamente el desempeño y el clima organizacional en los trabajadores colaboradores de la UTN, debido a la lentitud de los procesos, las discrepancias presentadas entre los involucrados y a la afectación

del tiempo invertido en el proceso vivido, por tanto, se obtienen las siguientes interrogantes ¿Cuáles son los lineamientos normativos para la implementación de resolución de conflictos a nivel laboral?

Igualmente, respecto a la pregunta ¿Qué procedimientos e instrumentos se utilizan en la Universidad Técnica Nacional en materia de resolución de conflictos a nivel laboral?

Se pudo constatar que el proceso de gestión administrativa que utiliza la Universidad Técnica Nacional con respecto a la atención de los conflictos laborales, son variados relacionados con faltas, controversias, acoso sexual e incumplimiento de deberes. Las controversias se presentaron en los años 2018, 2019, 2020 y 2021. Los participantes se expresan de forma positiva respecto a los casos atendidos planteando que se hizo justicia al aplicarse la ley y los procedimientos fueron efectivos, a pesar de que los lapsos legales no se cumplen extendiéndose en el tiempo algunos de los procedimientos. Estos afectaron el desempeño de los trabajadores por la pérdida de tiempo y el estrés de estos. Sin embargo, no consideran que se presentaron discrepancias entre las partes. Finalmente, todos los participantes manifiestan que es muy relevante la creación del Centro de Resolución alterna de conflictos y prefieren que sea una oficina independiente de la de Asesoría Legal y recursos humanos.

Respecto a la pregunta ¿Cómo operan los Centros de Resolución Alternativa de Conflictos en las instituciones de educación pública superior en donde ya se aplica esta modalidad no judicial para el manejo de conflictos laborales?

Se pudo constatar que el funcionamiento de los centros de RAC en las universidades no existen, sino que se resuelven los conflictos de manera mixta entre los métodos tradicionales de procedimientos disciplinarios y la resolución alternativa de conflictos aplicando la mediación y conciliación para dar cumplimiento a la ley pero no de manera organizada para tal fin, a pesar que el personal que labora en estas áreas en la mayoría de las instituciones educativas abordadas, se encuentra preparado para tal fin. Es una coincidencia entre quienes participaron en el estudio afirmar que están de acuerdo con crear la Oficina de RAC y que debería ser independiente de Recursos humanos y la oficina legal. También resaltan los beneficios de esta oficina que hoy día se pueden traducir en revisar casos para evitar despidos injustificados, brindar recomendaciones a procesos correctos, interpretar los reglamentos y realizar los procesos de forma técnica. Igualmente, hay coincidencia que los casos atendidos son faltas leves y algunas graves, violencia de género, que en algunos casos la tratan de una manera distinta.

Finalmente, en relación con la pregunta ¿De qué manera la propuesta de creación de un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos generaría beneficio institucional y a los colaboradores de la Universidad Técnica Nacional? Permite constatar que la creación de un CRAC permitirá lograr un clima organizacional y una cultura de paz en la UTN a la vez que se desarrollará una forma alternativa de justicia más expedita, idónea, sin dilaciones indebidas y eficientes.

De allí que, de los resultados obtenidos, se procede a elaborar la propuesta de creación de un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos laborales en procura del beneficio institucional y de los colaboradores de la Universidad Técnica Nacional para implementarse en el período 2023.

## CAPITULO V

5. Propuesta de creación de un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos laborales en procura del beneficio institucional y de los colaboradores de la Universidad Técnica Nacional para implementarse

Los resultados obtenidos luego de la indagación correspondiente sobre la Resolución Alternativa de Conflictos y su influencia en el clima laboral de la UTN, a través de la triangulación de las distintas técnicas usadas durante la investigación, revelan la importancia y necesidad de Crear un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos laborales en la UTN para atender los asuntos laborales reduciendo costos económicos y humanos además de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley N° 7727, Ley Sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social, de 09 de diciembre de 1997.

Ello en virtud que, al valorar los resultados de la presente investigación, se pudo denotar que en el proceso de gestión administrativa usado en la UTN para la resolución de conflictos laborales se sigue usando el procedimiento administrativo tradicional sin aplicación de la ley, lo cual ocasiona atraso en las decisiones y genera malestar en los trabajadores debido a la situación vivida. Aunado a ello, al denotar que en otras universidades del país se ha avanzado en el uso de esta modalidad para la resolución de conflictos laborales, estimamos que es fundamental, tomar la iniciativa y avanzar con la Creación de dicha Oficina para el año 2023.

Al contrastar los resultados se observa lo siguiente:

- a) La RAC es un método efectivo y novedoso para la gestión de los conflictos laborales, para ello existe la Ley de Resolución alterna de conflictos, por lo cual es imperativo poner en práctica la misma a través de la Creación del Centro de Resolución Alternativa de Conflictos.
- b) En las Universidades más prestigiosas de Costa Rica, a pesar de no existir la Oficina como tal, si se aplican en la mayoría de los casos atendidos la RAC, tienen personal experto para ello, el cual han ido capacitando para dar la atención debida.
- c) Se pudo constatar el procedimiento usado en dichas universidades para la atención de casos, el cual resulta novedoso e importante porque beneficia a los trabajadores al revisar sus casos, evitar despidos injustos y permitir la conciliación.

En función de lo anterior, se realiza la presente propuesta está justificada en la necesidad de brindar mejoras en las relaciones laborales y clima de trabajo en la UTN para el logro de un mejor rendimiento en las distintas áreas académicas de la misma.

La presente propuesta de creación del Centro de RAC en la UTN, consta de una serie de acciones estratégicas relacionadas a cada una de las categorías estudiadas y analizadas en el desarrollo de la investigación que dieron como resultado la necesidad de su implementación para lograr mayor eficiencia y un clima laboral armónico a través de un Plan de Acción el cual fue construido por medio de un diseño metodológico y que a continuación se describe:

1) Diagnóstico:

- Se propone en un primer momento caracterizar el funcionamiento de la Oficina que se encarga de resolución de conflictos laborales, que sería la Oficina de Recursos humanos y asesoría legal, con la finalidad de tener claramente establecidos los principales problemas que presenta esta oficina y a partir de allí formular las acciones del Centro de RAC.

2) Definición:

- De las debilidades específicas presentes en la Oficina de Recursos Humanos y asesoría legal a los fines de trascenderlas en el Centro de RAC.

- Del comportamiento deseado en base a los principios generales de la administración de recursos humanos y al logro de los objetivos de la institución

- De las categorías fundamentales a ser incluidas en el Plan de Acción, siendo esta respuesta inmediata, atención efectiva, justicia y equidad discusión colectiva del caso, decisión colegiada respecto al caso, métodos de resolución alterna de conflictos.

3) Diseño:

- Identificar las potenciales soluciones, tratamientos y estrategias en base a objetivos concretos que permitan contrarrestar las debilidades específicas definidas y previamente diagnosticadas.

- Establecer metas, actividades y estrategias de acción que permitan el logro de los objetivos propuestos en dicho plan.

- Determinación de los responsables en la ejecución del plan de acción, quedando las investigadoras comprometidas a darle seguimiento a la ejecución de la propuesta.

- Delimitación del espacio temporal para la ejecución de las actividades, el alcance de metas y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### 4) Seguimiento y Evaluación:

- Realizar pruebas piloto sobre el comportamiento de los trabajadores de la universidad en base al cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente plan. Al respecto, en virtud, de la indagación realizada en las universidades donde en la práctica se hace uso de la RAC podemos considerar algunas acciones de los procedimientos realizados en estas para implementarlos en el Centro por crear.

- Evaluación semestral de los resultados a efectos de implementar el presente Plan de manera progresiva.

Todo esto debe fundamentarse en acciones progresivas y de sensibilización del personal responsable de atención de casos y especialmente el contenido formativo del personal es fundamental, reduciendo de este modo inconvenientes o molestias en la adopción de alguna de las estrategias contempladas en el Plan. Para ello es importante la motivación del personal en la universidad a partir de mecanismos de compromiso, que permitan la adopción de acciones presentes que limiten el plan diseñado.

### 5.1. Objetivo de la Propuesta

Desarrollar un Plan de Acción fundamentado en la mejora del desempeño y clima organizacional para la Creación del Centro de Resolución Alternativa de Conflictos de la UTN en el año 2023.

### 5.2. Categorías Fundamentales del Plan de Acción

Las categorías fundamentales del Plan de Acción son las siguientes:

- **Respuesta inmediata:** uno de los problemas más difíciles en la administración de justicia laboral es el retardo procesal, tal como fue revelado en la investigación. Es por ello que el Centro de RAC debe partir de pensar en lograr la implementación de respuestas inmediatas en cada caso atendido. Esta debe ser una prioridad en el procedimiento efectuado.
- **Atención efectiva:** La administración de recursos humanos, centra su accionar en la persona trabajadora, a partir del respeto a su dignidad. Es por ello que la atención efectiva, idónea y pertinente es fundamental en este sentido.
- **Justicia y equidad:** el fin último de la propuesta de creación del Centro de RAC es lograr justicia y equidad, pensada como la reina de las virtudes y la posibilidad de crear felicidad en los trabajadores. Es por ello, que esta debe ser el fundamento del Centro de RAC.
- **Discusión colectiva del caso:** para lograr dar una respuesta efectiva, pertinente y ajustada a la justicia, el criterio de una sola persona no basta, es

por ello, la necesidad que exista una discusión y reflexión del caso por parte de un equipo formado para tal fin.

- Decisión colegiada respecto al caso: en consecuencia, de lo anterior, las decisiones deben ser tomadas de manera colegiada por el equipo multidisciplinario responsable del Centro de RAC.
- Equipo multidisciplinario: Los conflictos laborales como se aprecia a lo largo de la investigación, impactan de manera negativa en la persona, para ello se requiere de la atención de especialistas tal como psicólogos, trabajadores sociales; igualmente se requiere personal legal con conocimiento en materia de leyes y normativas; personal experto en resolución de conflictos, formados para tal fin y personal administrativo. Estas personas conformarían un equipo multidisciplinario para el estudio de los casos.
- Formación permanente: se requiere como acción fundamental del Centro de RAC la formación constante y continua del personal y equipo multidisciplinario, para desarrollar sus funciones de manera eficiente.
- Uso de métodos de resolución alterna de conflictos: Esta debe ser la acción transversal del centro, el uso de la conciliación, mediación y arbitraje en la resolución del conflicto, de manera que se evite al máximo que los casos lleguen a una vía judicial.

5.3. Plan de acción para la Creación del Centro de Resolución Alternativa de Conflictos en la UTN.

**Tabla N° 15: Plan de acción para la Creación del Centro de Resolución Alternativa de Conflictos en la UTN**

<b>Categorías Variables</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta</b>	<b>Actividad</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Período de Tiempo</b>
Respuesta inmediata	Crear un procedimiento estratégico que garantice la respuesta inmediata de los casos recibidos y la solución idónea y efectiva	Crear un procedimiento estratégico que garantice la respuesta inmediata.	*diseño del protocolo para la atención de casos. *implementación del protocolo *evaluación constante del mismo.	A través de la creación de un protocolo con tiempos definidos se garantiza la respuesta inmediata  Elaborar un cronograma de capacitaciones de los manuales técnicos actualizados respecto a la atención y respuesta inmediata	Proceso continuo
Atención efectiva	Crear líneas de acción para la atención efectiva de personas involucradas en conflictos laborales	Diseño de las líneas de atención	*diseño de las líneas de acción *implementación de las líneas de acción	A través del diseño e implementación de líneas de acción que permitan dar una atención afectiva.	Mes 1

Justicia y equidad	Desarrollar una política que promueva la justicia y equidad	Consolidar de una política que promueva la justicia y equidad	Diseño de la política que promueva la justicia Implementación de la política.	A través del diseño e implementación de la política se promoverá la justicia y equidad	Mes 2
Equipo multidisciplinario	Conformar un equipo multidisciplinario para la discusión colectiva y decisiones colegiadas en los casos	Consolidar la conformación del equipo multidisciplinario	Búsqueda del personal idóneo para el equipo multidisciplinario Formación del personal en materia de RAC	Se desarrolla un proceso de captación del personal capacitado para conformar la oficina Se diseña e implementa un plan de capacitación en materia de RAC	MES 3 AL 6
Formación permanente	Diseñar un plan de formación permanente para el personal del Centro de RAC especialmente en los métodos de RAC	Programa de formación diseñado para el personal del Centro de RAC	Búsqueda del personal idóneo en materia de RAC para el diseño del plan de formación Diseño del plan de formación Implementación del plan de formación	Se diseña y desarrolla un plan de formación dirigido al personal del Centro en materia de RAC	Mes 3 al 6

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la investigación.

#### 5.4. Propuesta para la Creación del Centro de Resolución Alterna de Conflictos en la UTN.

Es pertinente señalar que existe una obligación normativa para la existencia de un centro RAC en UTN. Es claro que el ordinal 45 del Reglamento Orgánico de la UTN, El incumplimiento del citado ordinal implica la violación a la Legalidad Constitucional y la legalidad normativa, reguladas en los numerales 11 de la Constitución Política y de la Ley General de la Administración Pública.

Tomando en consideración el tópico sometido a estructuración, deviene imperioso, establecer que la conducta a desplegar por el centro de educación superior, únicamente, será válida y eficaz, si se encuentra sometida al principio de legalidad.

Sobre tal afirmación, la Procuraduría General de la República, ha sostenido que:

*“...recordemos que el principio de Legalidad de la Administración consagrado en el artículo 11 de la Constitución Política, y desarrollado también en el artículo 11 de la Ley General de la Administración Pública, sujeta toda la actuación de la Administración a la existencia de una norma jurídica previa que le autorice su accionar... (Dictamen 130-2014 del 22 de abril de 2014)*

Sobre este punto la jurisprudencia judicial ha señalado:

*“El principio de legalidad, es efecto y manifestación directa del sometimiento del Poder Público al Derecho. En este sentido, todo el comportamiento de la Administración Pública está afecto y condicionado a una norma habilitadora, ya sea escrita o no escrita. De esta forma, el instituto se proyecta en su doble vertiente positiva y negativa. En su primera dimensión, se constituye como fuente permisiva de la conducta administrativa específica, en tanto se traduce en concretas potestades administrativas, que por ser tales, adquieren el carácter de funcionales, es decir, dispuestas al servicio de la colectividad y para el cumplimiento de los fines públicos. Son pues, apoderamientos que se confieren a la Administración, no para su ejercicio facultativo, sino por el contrario, para su obligada aplicación, ejecutando no sólo el mandato del legislador, sino, además, complementándolo mediante los diversos poderes que el Ordenamiento Jurídico le atribuye. Por ende, la función administrativa no puede verse como la ciega y cerrada ejecución del precepto legal, sino como complementaria y ejecutiva de lo dispuesto por las normas superiores. Por otro lado, en su fase negativa, el principio se proyecta como límite y restricción del comportamiento público, pues cualquier actuación suya, deberá ajustarse a la norma de grado superior, so pena de invalidez. (Resolución N° 274-2005 SECCION PRIMERA DEL TRIBUNAL CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO, a las diez horas cincuenta y cinco minutos del seis de julio del dos mil cinco).*

Bajo esta misma línea de pensamiento, la Procuraduría General de la República, en su jurisprudencia administrativa señaló, lo siguiente:

*Como usted bien sabe, la Administración Pública se rige en su accionar por el principio de legalidad. Con base en él, los entes y los órganos públicos sólo pueden realizar los actos que están previamente autorizados por el ordenamiento jurídico (todo lo que no está permitido está prohibido). En efecto, señala el artículo 11 LGAP, que la Administración Pública debe actuar sometida al ordenamiento jurídico y sólo puede realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes. (Dictamen 130-2014 del 22 de abril de 2014).*

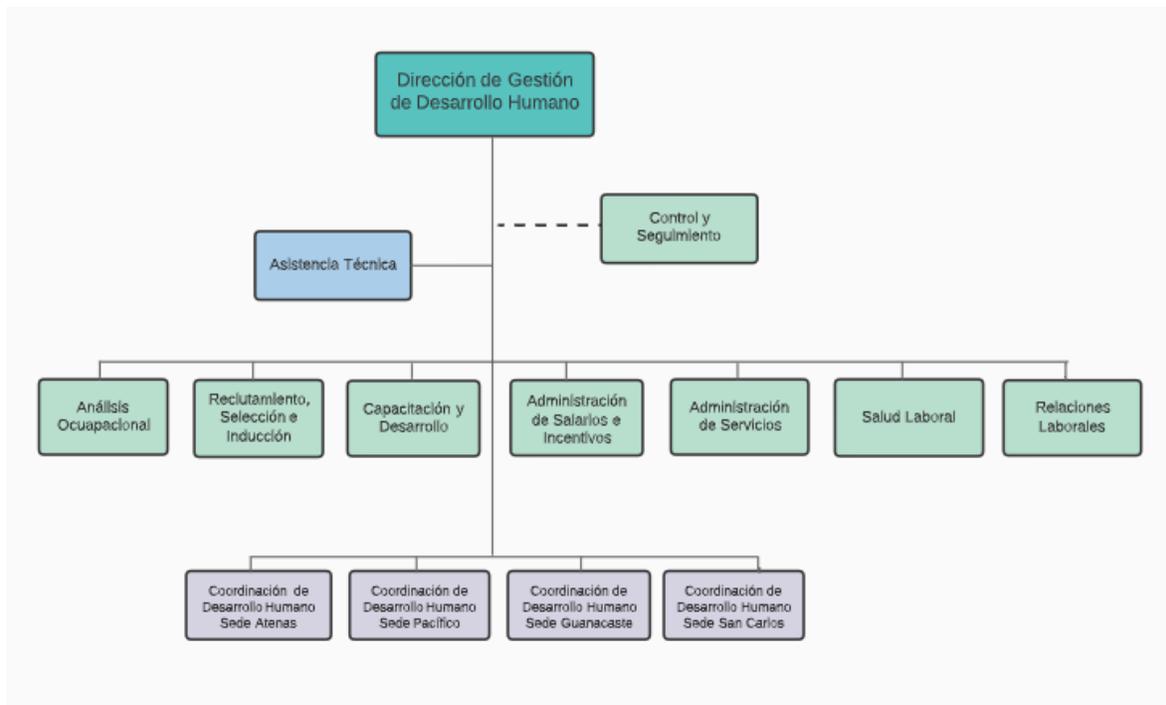
Por su parte, la Sala Constitucional, en el voto N° 440- 98, ha sostenido la tesis de que, en el Estado de Derecho, el principio de legalidad postula una forma especial de vinculación de las autoridades e instituciones públicas al ordenamiento jurídico.

Desde esta perspectiva, *"...toda autoridad o institución pública lo es y solamente puede actuar en la medida en que se encuentre apoderada para hacerlo por el mismo ordenamiento, y normalmente a texto expreso –para las autoridades e instituciones públicas sólo está permitido lo que este constitucional y legalmente autorizado en forma expresa, y todo lo que no esté autorizado les está vedado-; así como sus dos corolarios más importantes, todavía dentro de un orden general; el principio de regulación mínima, que tiene especiales exigencias en materia procesal, y el de reserva de ley, que en este campo es casi absoluto."...* (Sala Constitucional, en el voto N° 440- 98).

De lo anteriormente señalado, es claro que el principio de legalidad sostiene que toda autoridad o institución pública puede actuar solamente en la medida en que se encuentre autorizada para hacerlo por el ordenamiento jurídico, y debe actuar de acuerdo con dicho régimen, so pena de desobediencia administrativa; que puede generar efectos administrativos, civiles y penales contra la misma Universidad.

Es por lo anteriormente indicado, que, para comenzar, en aras de cumplir con el ordenamiento, la Universidad puede considerar en estructurar la oficina de la siguiente forma:

**Figura N° 8: Organigrama Dirección de Gestión de Desarrollo Humano**



**Fuente:** Manual de Organización y Funciones de la DGDH.

**Figura N° 9: Organigrama Área de Relaciones Laborales**

**Fuente:** Manual de Organización y Funciones de la DGDH.

**Objetivo Área de Relaciones Laborales:** Coordinar, desarrollar y velar por la correcta ejecución de la Resolución Alternativa de Conflictos, mediante la coordinación técnica, evaluación y análisis del ámbito laboral de la UTN, la negociación en conflictos internos de trabajo, la atención de los procedimientos y la recomendación de arreglos directos, asesoría y orientación de las relaciones laborales.

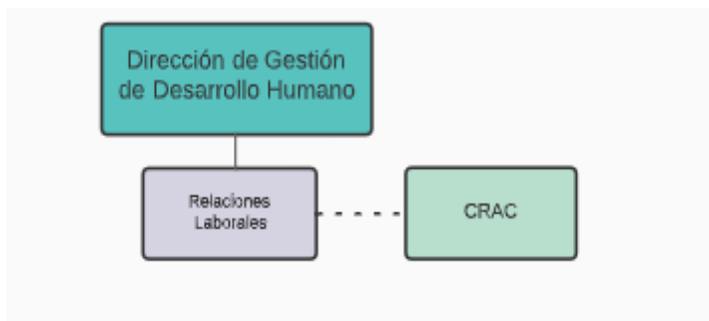
**Principales funciones:**

- Supervisar y garantizar la aplicación correcta de la normativa por la que se rigen los servidores y las autoridades de la Universidad.
- Regular la gestión de los derechos y obligaciones de todas las partes.
- Coordinar los procesos de negociación entre las diferentes partes que conforman la UTN, tales como funcionarios, autoridades, sindicatos, entre otros.

- Asistir a las mediaciones o audiencias judiciales en el ámbito laboral que se requieran.
- Gestionar y realizar los procedimientos que permitan prevenir y atender los conflictos laborales que se presenten a lo interno de la Universidad. Universidad Técnica Nacional •
- Colaborar con otras funciones de interés institucional.

Debido a las funciones que competente en esta Área, y aunque, según los resultados obtenidos en la investigación las personas servidora opinan que debe ser independiente, para comenzar a formar este Centro, en primera instancia puede ser supervisado por el responsable del Área de Relaciones Laborales, quedando su conformación de la siguiente forma:

**Figura N° 10: Organigrama Centro de Resolución Alternativa de Conflictos**



**Fuente:** Elaboración Propia con información del Manual de Organización y Funciones de la DGDH.

**Objetivo del Centro de Resolución alterna de Conflictos:** Brindar un servicio de métodos de resolución alterna de conflictos en la Universidad Técnica Nacional, con base en la Ley 7727, para contribuir una justicia pronta y cumplida.

Entre sus funciones generales está:

- Administrar los mecanismos de resolución alternativa de conflictos que se le soliciten y que cumplan con la Ley 7727.
- Conformar la lista de neutrales, según su especialidad, y brindarles capacitación continua.
- Designar los neutrales que correspondan.
- Promover el desarrollo, capacitación, agilización, mejora y divulgación del en métodos alternativos de solución de conflictos.
- Cualquier otra actividad relacionada con los métodos alternativos de solución de conflictos que le sea encomendada.
- Atender las consultas de las personas servidoras de la UTN en materia de Resolución Alterna de Conflictos para promover las buenas prácticas de comunicación interna.

### **Equipo de Trabajo del Centro de Resolución alterna de Conflictos**

Para su operación el Centro de Resolución Alterna de Conflictos está conformado por los siguientes puestos.

**Coordinador Centro de Resolución Alternativa de Conflictos**

**Puesto:** Profesional 3

**Cargo:** Coordinador Centro de Resolución alternativa de Conflictos

**Naturaleza del trabajo** Planeamiento, organización, dirección, coordinación, supervisión, ejecución, control y evaluación de labores técnicas, profesionales, y administrativas, así como el criterio de experto para brindar asistencia a funcionarios de mayor nivel en actividades diversas, tendientes al cumplimiento oportuno de los objetivos de una Dependencia.

Atiende y resuelve consultas que le presentan sus superiores, compañeros y público en general, con el fin de brindar la asesoría correspondiente en la materia propia de su especialidad.

**Tareas**

- Coordina las actividades que realiza con otros funcionarios y oficinas de la Dependencia en donde labora e instituciones públicas o privadas, según corresponda, con el fin de integrar esfuerzos, consensuar criterios y buscar soluciones tendientes a favorecer el logro de los objetivos organizacionales.
- Prepara informes sobre las actividades realizadas y presenta las recomendaciones pertinentes.
- Asiste a reuniones con superiores y compañeros, con el fin de mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analiza y resuelve problemas que se

presentan en el desarrollo de las labores, evalúa programas, propone cambios, ajustes y soluciones diversas.

- Redacta, revisa y firmar informes, proyectos, reglamentos, oficios, normas, procedimientos, notas y otros instrumentos técnicos y documentos similares que surgen como consecuencia de las actividades que realiza.

- Participa en la definición y aplicación de controles en las actividades de su área de trabajo para que éstas se cumplan de acuerdo con los programas, fechas y plazos establecidos; con el fin de disminuir la probabilidad de cometer errores que atenten contra la imagen institucional, o bien, que signifiquen pérdidas cuantiosas para la Universidad.

- Coordina o participa en equipos de trabajo o comisiones que, por necesidad institucional, se establezcan para desarrollar proyectos específicos, emitiendo criterios y ejecutando acciones concretas, según sean las necesidades institucionales.

- Imparte capacitación, conferencias, charlas u otras actividades similares propias de su campo de especialidad, con el fin de transmitir conocimientos a otros funcionarios que los requieran para su aplicación práctica en diversos procesos de trabajo.

- Brinda respuesta oportuna a diversos trámites que presentan los usuarios, analizando la información aportada y la normativa aplicable, con el fin de determinar la procedencia de la solicitud respectiva. → Supervisa, coordina y controla labores de una Unidad o de personal profesional, técnico, asistencial y administrativo.

- Participa en la definición de normas, políticas, procedimientos o instrumentos de trabajo para el mejoramiento, control y simplificación de actividades.
- Coordinar el trabajo de los neutrales y demás personal que labore en el Centro.
- Crea un rol de trabajo dinámico, efectivo y equitativo que incluya variables como conflictos de interés y disponibilidad de horarios.
- Designa la persona o personas a cargo de cada proceso, sea para las sesiones de filtro, para las sesiones conjuntas, los discernimientos, mediaciones, según los criterios de oportunidad y conocimientos afines a las características del caso, respetando el rol establecido y garantizando la equidad en la carga de trabajo.
- Ejecuta otras tareas propias del cargo.

### **Requisitos**

Licenciatura o postgrado en una carrera universitaria atinente al cargo o a la especialidad del puesto o con el área de actividad laboral.

Tres años experiencia en labores profesionales relacionadas con el puesto, con la especialidad de éste o bien con su formación profesional. Capacitación o conocimientos prácticos en procesadores de texto, hojas de cálculo y presentación.

Estar incorporado y encontrarse al día en el pago de las obligaciones con el Colegio Profesional respectivo, según las funciones del puesto a desempeñar y el grado académico que exige el puesto administrativo, cuando exista la entidad profesional. Licencia de conducir cuando el puesto lo exija.

Estar debidamente certificado como neutral, conciliador y/o mediador.

Poseer Firma Digital.

### **Competencias técnicas**

Comunicación asertiva, responsabilidad, liderazgo, resolución de conflictos, relaciones interpersonales, planeamiento y organización del trabajo, servicio al cliente, discrecionalidad, coordinación de procesos de trabajo, trabajo en equipo, delegación efectiva, respeto y tolerancia.

## **Personal de Apoyo**

**Puesto:** Técnico Profesional

**Cargo:** Técnico en RAC

**Naturaleza del trabajo** Ejecución de labores técnico profesionales en un campo determinado o participación en la dirección, coordinación y ejecución de estas, en las cuales debe aplicar conocimientos teóricos y prácticos de una formación determinada.

**Tareas**

- Atiende y resuelve consultas que le presentan sus superiores, compañeros y público en general, relacionadas con la actividad a su cargo.
- Prepara informes sobre las actividades realizadas, irregularidades observadas en el desarrollo de las labores y otros aspectos de interés que surjan como consecuencia del trabajo llevado a cabo y presenta las recomendaciones pertinentes.
- Lleva controles variados sobre las diferentes actividades que tiene bajo su responsabilidad.
- Comprueba la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que desarrolla.
- Colabora en el análisis, organización e implantación de nuevos métodos de trabajo o en la mejora de los existentes.
- Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.
- Ejecuta otras tareas propias del cargo.

**Requisitos**

Segundo año de una carrera universitaria afín con el cargo o con el área de actividad laboral.

Un año experiencia en labores relacionadas con el cargo.

Capacitación o conocimientos prácticos en procesadores de texto, hojas de cálculo y presentación.

### **Competencias Técnicas**

Relaciones interpersonales, cooperación, servicio al cliente, discrecionalidad, trabajo en equipo, respeto y tolerancia.

### **Neutrales**

**Puesto:** Profesional I

**Cargo:** Profesional RAC

**Naturaleza del Puesto:** Conducir, dirigir, resolver, según el método alterno aplicado, el proceso tendiente a la solución de un conflicto determinado.

### **Tareas**

- Vigilar que en los procesos no se afecten los derechos institucionales o de terceros.
- Cerciorarse de que la voluntad de las personas interesadas no sufra algún vicio de consentimiento.
- Mantiene la confidencialidad de las expresiones verbales, las actuaciones y/o cualquier tipo de documentación física o digital, aportada en los procesos.
- Firma, con las partes, el consentimiento informado de confidencialidad para los procesos de mediación.

- Mantiene informado al Coordinador del Centro RAC del avance de los casos de forma semanal vía correo electrónico institucional para el debido seguimiento y atención de consultas de este por parte del Centro RAC.
- Completa los documentos establecidos por el Centro concernientes a la administración de los casos y su evaluación.
- Hace entrega de expedientes completos, debidamente conformados y llenos al Director o Coordinador del Centro, dentro de los siguientes 10 días hábiles de haber cerrado el proceso de mediación.
- Coordina sesiones presenciales, vía telefónica o remota, para asesoramiento, consultas y toma de decisiones de los procesos a seguir.
- Brinda seguimiento a los casos en que participó, posterior a la entrega de expedientes y reportes, hasta que el caso sea archivado, lo cual sucederá cuando se haya comprobado que la capacidad de intervención del Centro RAC ha terminado.
- Asiste a los cursos de capacitación o actualización y a las actividades a que el Coordinador del Centro convoque.

**Requisito**

Lic. Vinculada a las habilidades determinadas

**Competencias técnicas**

Comunicación asertiva, responsabilidad, liderazgo, resolución de conflictos, relaciones interpersonales, planeamiento y organización del trabajo, servicio al cliente, discrecionalidad, coordinación de procesos de trabajo, trabajo en equipo, delegación efectiva, respeto y tolerancia.

**Tabla N° 16: Costos Salariales**

A continuación, se detalla el costo en materia salarial de las personas que se ocupara para la puesta en marcha Centro de Resolución Alternativa de Conflictos.

Puesto	Salario	Total Salario en un año	Aguinaldo	Salario Escolar 2022	Cesantía 5.33%	Régimen de Pensión Aporte Patronal (6.75%) JUPEMA	CCSS 9,25%	Banco Popular 0,50%	Régimen de Pensión Obligatoria 1, 50%	Fondo de Pensiones Complementarias, 3%	Vacaciones	
											Días	Monto
Profesional (Coordinador)	871 143.00	10 453 716.00	871 143.00	870 794.54	557 183.06	705 625.83	966 968.73	52 268.58	156 805.74	313 611.48	22	638 838.20
Técnico Profesional (Personal de apoyo)	613 014.00	7 356 168.00	613 014.00	612 768.79	392 083.75	386 198.82	680 445.54	36 780.84	110 342.52	220 685.04	22	449 543.60
	<b>1 484 157.00</b>	<b>17 809 884.00</b>	<b>1 484 157.00</b>	<b>1 483 563.34</b>	<b>949 266.82</b>	<b>1 091 824.65</b>	<b>1 647 414.27</b>	<b>89 049.42</b>	<b>267 148.26</b>	<b>534 296.52</b>	<b>44.00</b>	<b>1 088 381.80</b>

**Fuente:** Elaboración propia, datos obtenidos de la Escala Salarial II Semestre 2022, UTN.

**Costo del curso Resolución Alternativa de Conflictos:** para capacitar a las personas servidoras de la Universidad Técnica Nacional, que tendrán el cargo de neutrales, el curso es gratuito, por parte del Ministerio de Justicia y Paz. Esta capacitación se imparte antes de abrir el Centro de Resolución Alternativa de Conflictos, con el fin de que cuenten con su debida acreditación.

Finalmente, para comenzar con la instalación del Centro de Resolución Alternativa de Conflictos en la Universidad debe considerar los siguientes requisitos que se encuentra en la página Web del Ministerio de Justicia y Paz.

- a) Personería jurídica vigente de la entidad a la que pertenece el Centro, o de la entidad misma si ella administra directamente los métodos RAC.
- b) Dirección exacta de la entidad o centro, así como su dirección exacta y calidades de sus representantes legales.
- c) Reglamento de funcionamiento, debidamente aprobado por el órgano jerárquico superior del Centro o Entidad, en el cual se demuestre que cumple con todos los requisitos de la ley y este Reglamento.
- d) Organigrama del centro o entidad.
- e) Uno o varios reglamentos que regulen conforme a la ley los diversos métodos RAC que administra el centro o entidad. Debe haber una regulación expresa para cada uno de los métodos RAC que administra el centro o entidad.
- f) Código de Ética de los neutrales y personal administrativo del centro o entidad
- g) Sistema de tarifas, honorarios de neutrales y costos administrativos vigentes en el centro o entidad, cuando los servicios se presten a título oneroso, o indicación expresa de que el servicio que se presta es a título gratuito).
- h) Sistema de rendimiento de garantía, y su monto o porcentaje, para el pago de tarifas, honorarios y costos administrativos, cuando aquellas sean exigidas por el centro o entidad de previo a asumir el caso o solicitud.

- i) Plano de la infraestructura utilizada para el desarrollo de los procesos de solución de conflictos, con indicación expresa de su distribución y áreas a utilizar a fin de garantizar a los usuarios los principios durante el desarrollo de los procesos y audiencias.
- j) Lista de neutrales que en forma permanente o ad hoc ejercen labores en el centro o entidad, con indicación expresa de su formación y experiencia en el área de la resolución alterna de conflictos. Deberán aportarse copia certificada de los documentos que acrediten su formación o experiencia, o bien declaración jurada autenticada por notario público.
- k) La DINARAC, solicita que todos los documentos sean presentados en un Ampo tamaño carta, en hojas tamaño carta, foliado en su totalidad y el mismo debe contener un CD con toda la información.

Es pertinente que la Universidad tenga claro lo anterior, so pena de responsabilidad de la Administración.

En adición, la Ley General de la Administración Pública contempla el régimen de responsabilidad del servidor público. En este sentido, el artículo 199 establece la responsabilidad subjetiva de los servidores públicos ante terceros en caso comprobado de dolo o culpa grave en el desempeño de sus deberes o con ocasión de este, esto sin perjuicio de la solidaridad de responsabilidades con la Administración frente al tercero ofendido.

Ahora bien, la responsabilidad solidaria del Estado se desprende con mayor claridad del artículo 201 de dicho cuerpo normativo, en tanto prescribe que *“la Administración será solidariamente responsable con su servidor ante terceros por*

*los daños que éste cause en las condiciones señaladas por ley*". Es así que, la no aplicación del artículo 45 señalado, podría provocar daños contra funcionarios, estudiantes y terceros.

La previsión anterior supone que, en caso de sentencia judicial o bien otro medio, que le imponga el pago de una indemnización al servidor público, la Administración deberá responder también en forma solidaria, siempre que se encuentre dentro de los parámetros del numeral 199 referido.

Sobre lo expuesto, se encuentra vasta jurisprudencia administrativa, en la cual se desarrollan ampliamente los puntos aquí examinados. A modo de referencia, mediante dictamen C-127-1998 del 30 de junio de 1998, la Procuraduría General de la República, señaló lo siguiente:

*"Retomando el planteamiento inicial, encontramos que los funcionarios pueden ser responsables en tres ámbitos. En eso hay unanimidad en la doctrina y en la jurisprudencia dictaminadora de la Procuraduría General de la República:*

*"Debe tenerse presente que los funcionarios públicos, en el desempeño de las atribuciones asignadas, pueden incurrir en tres tipos básicos de responsabilidad, a saber: PENAL (que se desprende de la ejecución de actos o hechos penalmente sancionables); CIVIL (que parte de la premisa de quien causa un daño a otro o a sus intereses debe repararlo junto con los perjuicios, razón por la que importa el resarcimiento de los daños y de los perjuicios provocados) y DISCIPLINARIA (aquella que se atribuye a un funcionario público que en su relación de servicio con la Administración Pública, infringe con su conducta, activa o pasiva, una o más*

*normas de carácter administrativo, provocando con su accionar doloso o culposo, una lesión al buen ejercicio del cargo o deber público al que se encuentra obligado). Estos tres tipos básicos de responsabilidad se pueden exigir conjunta o separadamente, y se podrían derivar de un mismo acto o hecho atribuible al funcionario. (Procuraduría General de la República, dictamen C-048-94 del 17 de marzo de 1994).*

Consecuentemente, la falta personal, en los términos del artículo 199 de la LGAP, es generadora de responsabilidad personal cuando esté revestida de dolo o culpa grave, y esa responsabilidad puede provenir del incumplimiento interno de la normativa, la cual, en el caso en específico, tiene un norte claro: generar paz administrativa, la que consecuentemente no obligaría al pago de daño alguno.

## CONCLUSIONES

Luego de realizar la investigación titulada: *Propuesta para la creación de un Centro para la Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Laboral en la Sede Central de la Universidad Técnica Nacional, período 2018-2022*, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. Al ser analizada la Ley de Resolución de Conflictos se llega a la conclusión que la misma es un mecanismo idóneo, eficaz, pertinente y de fundamental importancia para el logro de la justicia y la equidad laboral. En este sentido, existe en el país la Ley que promueve la creación de oficinas en las distintas instituciones y es un componente que ha ido avanzando en muchos ámbitos. Históricamente el ser humano requiere espacios de diálogo, comunicación asertiva, para evitar conflictos aún mayores, actualmente en Costa Rica se cuenta con el marco jurídico para poder dirimir conflictos antes de llegar a instancias judiciales.

2. Una vez determinado el proceso de gestión administrativa que utiliza la Universidad Técnica Nacional para la atención de los conflictos laborales, se identifica que la UTN no contempla de manera explícita la Relación Alternativa de Conflictos y los procesos que aplican carecen de celeridad, y de cierta manera según lo manifestado a las personas entrevistadas se percibe como un proceso tortuoso y emocionalmente complicado de llevar. Así mismo, manifestaron la percepción del sentido de urgencia en su implementación para mejorar los procesos y lograr eficiencia, efectividad y eficacia, así como una mayor justicia y equidad.

3. En el proceso de identificación del modelo de operaciones de las demás instituciones de educación pública superior de Costa Rica (Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional, Universidad Estatal a Distancia e Instituto Tecnológico de Costa Rica), en los procesos de conflictos laborales, se concluye que no cuentan con un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos. Sin embargo, las universidades plantean soluciones tales como:

Universidad Nacional: Unidad de Asuntos disciplinarios

Universidad de Costa Rica: Unidad de Centro de Calidad y Vida Laboral

Universidad Estatal a Distancia: Junta de Relaciones Laborales

Instituto Tecnológico de Costa Rica: Junta de Relaciones Laborales

Se deduce a partir de la aplicación de los instrumentos que existe una tendencia a la aplicación del método de Resolución alternativa de conflictos de manera mixta con los procedimientos jurídicos tradicionales, y se encuentra en planes en las universidades estudiadas la consolidación de esta oficina.

4. La Universidad Técnica Nacional debe avanzar con la creación del Centro de Resolución Alternativa de Conflictos laborales en procura del beneficio institucional y de los colaboradores de la Universidad. La Ley Resolución Alternativa de Conflictos data del año 1997 lo cual significa que la Universidad lleva un rezago de 25 años. Una forma apropiada del manejo de recursos económicos de la universidad y del clima organizacional es contar con mecanismos que propicien un adecuado entorno laboral que sea replicable a todas las sedes y que incluso, sea adaptado a los demás centros universitarios estatales.

## RECOMENDACIONES

Con base a la Ley 7727, del Ministerio de Justicia y Paz, se recomienda desarrollar una política estratégica en alianza con el DINARAC, con la finalidad de programar capacitaciones al personal de la UTN, en el manejo de conflictos en el ámbito laboral.

1. Implementar capacitaciones constantes en los diferentes departamentos del mecanismo Resolución Alternativa de Conflictos, con el fin de contar con el personal idóneo para dirigir los procesos contenciosos entre colaboradores y patrono. Así mismo, promocionar espacios de diálogo y comunicación asertiva entre colaboradores en los procesos de gestión de cambio e implementación de procesos.

2. Propiciar entornos laborales en los cuales las comunicaciones y la relación entre jefaturas y subordinados manifiesten sus posibles diferencias antes de que deriven un conflicto mayor. También es importante establecer procesos que generen celeridad y eviten procesos tortuosos que puedan afectar emocionalmente a los colaboradores. Se recomienda contar con estadísticas para medir y mejorar los tiempos, el trato igualitario y la percepción de justicia entre el personal de la Universidad Técnica Nacional.

3. Crear espacios entre las diferentes instituciones de educación pública superior de Costa Rica (Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional,

Universidad Estatal a Distancia e Instituto Tecnológico de Costa Rica), en los cuales se discuta, planifique, organice y ejecute, así como se evalúe los procesos de conflictos laborales, y el impacto de un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos. No con el fin de estandarizar la solución de conflictos, debido a que cada universidad cuenta con un modelo de cultura diferente, sino aprovechar las lecciones aprendidas entre los diferentes entes. Es importante, que los liderazgos de esos espacios de comunicación entre universidades se roten con el fin de generar nuevos liderazgos positivos y conciencia entre pares.

Por otra parte, de conformidad con la directriz emitida por el Consejo Nacional de Rectores (CONARE), se recomienda a las universidades estatales la creación de un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos, según los requisitos establecidos en el Ministerio de Justicia y Paz.

4. Se recomienda a la Universidad Técnica Nacional, presentar ante las autoridades universitarias la propuesta de la creación de un Centro de Resolución Alternativa de Conflictos, con el fin de que la misma sea implementada, ya que se conforma por un plan de acción estratégica, así como un diseño preliminar de su estructura. De la misma forma, es importante el compromiso de las altas autoridades para la aprobación e implementación de la Ley de la Resolución Alternativa de Conflictos, basados en el marco estratégico de la institución.

Finalmente, se insta a los estudiantes y profesores, continuar investigando sobre el tema, específicamente para dar cuenta de los métodos aplicados en la Resolución alternativa de conflictos y a las investigadoras, hacer énfasis con las autoridades en la implementación de la propuesta diseñada.

## REFERENCIAS

- Ackerman, Sebastian Ernesto, y Com, Sergio Luis. (2013). *Metodología de la investigación*. (1ª ed.). Argentina, Ediciones del Aula Taller.
- Aeroweb (2021) Qué es benchmarking, tipos beneficios y ejemplos, <https://www.aeroweb.com/benchmarking/>
- Álvarez, Juan Carlos, et al. (2009). *Formación y orientación laboral*. Serie Evolucionaria 2011, Macmillan Iberia, S. A.
- Álvarez, K.; Morales, I.; Melara, J. (2012). *Diagnóstico del Mercado Laboral del Ingeniero de El Salvador*. San Salvador, Tesis de Grado. Universidad Tecnología.
- Anderson, D., Sweeney, D., y Williams, T. (2008). *Estadística para Administración y Economía*. (10ma ed.). México: Cengage Learning.
- Aparicio, Martín, Pilar, and Fernández, Rosa Blanco (2009). Relaciones en el entorno de trabajo, Macmillan Iberia, S. A.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2016). *Constitución Política de Costa Rica*. San José. Investigaciones Jurídicas S. A.
- Artículo Naciones Unidas, 2013, pág 1. [https://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/water\\_cooperation\\_2013/pdf/info\\_brief\\_alternative\\_dispute\\_spa.pdf](https://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/water_cooperation_2013/pdf/info_brief_alternative_dispute_spa.pdf)
- Barrantes, R. (2010). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. 17 reimpr. de la 1ª ed. Editorial EUNED. San José, C. R.

- Benavides, J. Weihrich, H. Cannice, M. Koontz, H. (2018). *Administración I*. México, Mc Graw Hill Education.
- Bernal, C (2010). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. Colombia, Pearson Educación.
- Boza, M. (12 de febrero de 2019). Comunicación personal. Alajuela, Costa Rica.
- Briones Briones, Erick (2017). Manual Práctico Empresarial de Relaciones Laborales. Primera Edición San José Costa Rica.
- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría Delegación Puebla, 2016, <https://cnecpuebla.wordpress.com/2016/09/14/benchmarking-como-herramienta-empresarial/>. Recuperado 10 de agosto de 2020.
- CAP-Net, 2008. Conflict Resolution and Negotiation Skills for Integrated Water Resources Management [www.cap-net.org/sites/cap-net.org/files/Conflict%20Manual%20Final%20170908.pdf](http://www.cap-net.org/sites/cap-net.org/files/Conflict%20Manual%20Final%20170908.pdf)
- Castillo Lourdes, Análisis documental. <https://www.uv.es/macas/T5.pdf>
- Cébola Marques, Cátia. (2013). *La mediación*. Madrid. Ediciones Jurídicas y Sociales, S. A.
- Chiang, Vega, Margarita Chiang, et al (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, Universidad Pontificia Comillas, ProQuest Ebook Central.
- Chinchilla Medina, Ma. Ángeles (2015), “Mejora para el fortalecimiento del Clima Organizacional mediante el diseño de un modelo de Gestión alternativa de

conflictos en el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones”. Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. Universidad de Costa Rica.

Cisterna Cabrera, F. 2007, Manual de Metodología de la Investigación para Educación y Ciencias Sociales.

<https://es.calameo.com/read/0062362652fce39c39b92>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2002). Libro Verde de la Comisión sobre las modalidades alternativas de solución de conflictos en el ámbito del derecho civil y mercantil. <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/61c3379d-bc12-431f-a051-d82fefc20a04>

Cruz del Castillo, Cinthia; Olivares Orozco, Socorro; González García, Martín. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, Grupo Editorial Patria.

Definición ABC (2018). Recuperado. <https://www.definicionabc.com> el 28 de noviembre 2018).

Daniel Alvarado Rojas, Daniel (2010). Recuperado el 15 de octubre de 2018. <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/790>.

Definiciones. com, (2018). Recuperado <https://definicion.com>. 28 de noviembre 2018.

Dictamen n° 130 de 22 de abril de 2014, de Municipalidad de Santa Cruz, <https://vlex.co.cr/vid/539952154>

Dictamen C-127-1998 del 30 de junio de 1998, la Procuraduría General de la República. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro\\_ficha.aspx?param1=PRD&param6=1&nDictamen=6957&strTipM=T](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD&param6=1&nDictamen=6957&strTipM=T).

Durán Padilla, Diego, Villarreal Loáiciga, Luara. (2011). *Los principios modernos del arbitraje comercial internacional*. San José, Facultad de Derecho, Universidad de Costa Rica.

Economía Simple. net, (2018). Recuperado <https://www.economiasimple.net/glosario/jurisprudencia> el 29 de noviembre 2018.

Experiencias innovadoras en la colaboración familia-escuela: el Centro de Atención a las Familias (C.A.F.) de Padre Piquer.

Fournier-Cruz, I (2012). Bufete Alternativo. Círculos de Paz, Una herramienta holística para encontrar soluciones armoniosas. [http://www.bufetealternativo.com/pdf/Sintesis de Circuitos de Paz.pdf](http://www.bufetealternativo.com/pdf/Sintesis_de_Circuitos_de_Paz.pdf).

González, E. (28 de mayo de 2019. Comunicación personal. Alajuela, Costa Rica.

Grupo Jurídico Montero, (2012), <https://www.slideshare.net/GrupoJuridicoMontero/resolucion-alterna-de-conflictos-rac-en-costa-rica->, Recuperado el 15 de noviembre 2021.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* México, D.F. McGraw-Hill Interamericana.

Idalberto Chiavenato (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, D.C., McGraw-Hill Interamericana.

Idalberto Chiavenato (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, D.F., McGraw-Hill Interamericana.

Idalberto Chiavenato (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, D.F., McGraw-Hill Interamericana.

Jones, Gareth R., and George, Jennifer M (2014). *Administración Contemporánea* (8a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, ProQuest ebrary.

Jorge, Arnoletto, Eduardo. *Cultura* (2004), clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. *Folletos Gerenciales*, 13(1): 70-86, 2009, Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED).

Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, and Cannice, Mark (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana. ProQuest ebrary.

La Resolución Alternativa de Conflictos, 2013.

[https://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/water\\_cooperation\\_2013/pdf/info\\_brief\\_alternative\\_dispute\\_spa.pdf](https://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/water_cooperation_2013/pdf/info_brief_alternative_dispute_spa.pdf). Recuperado 04 de marzo 2021.

Lopera, Juan Diego, et al. (2010). *El Método Analítico como Método Natural*. Colombia, En: *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* Vol. 25.

Manual de facilitadores de círculos. Comisión nacional para el mejoramiento de la administración de justicia. 2012 CONAMAJ.

Manual de Organizaciones y funciones DGDH  
<https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Manual%20de%20Orga>

nizacio%CC%81n%20y%20Funciones%20DGDH%2030-8-2021%20%281%29.pdf . Recuperado 22 de noviembre de 2022.

Margaret Butteris (2000). Reinventando Recursos Humanos. Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. EDIPE.

Ministerio de Trabajo (2018). Recuperado el 11 de noviembre de 2018.<http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/06%20Jornada%20Laboral%20ind.pdf>

Ministerio de Justicia y Paz (s.f). Introducción a los Métodos de Resolución de Conflictos. Recuperado el 10 de noviembre de 2018:  
<https://mjp.go.cr/Home/Buscar?q=introducci%C3%B3n+a+los+m%C3%A9todos+de+resoluci%C3%B3n+de+conflictos>

Miranzo de Mateo, S (2010). Quiénes somos, a dónde vamos... origen y evolución del concepto mediación. Revista de Mediación. (Año 3, N. 5(8-16)).

Mondy, R. Wayne (2010). Administración de Recursos Humanos (11ª. Ed). D.R.© Pearson Educación de México, S. A., De G V.

Newstrom, John W (2017). Dirección: gestión para lograr resultados (9a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 2007. ProQuest ebrary. Web. 25 June 2016.

Navarro, S (2018). Programa de Mejoramiento de la Administración de Justicia en Costa Rica. Revista Cero (2018, 1-7). [https://sistemasjudiciales.org/wp-content/uploads/2018/09/notasgenerales\\_snavarro.pdf](https://sistemasjudiciales.org/wp-content/uploads/2018/09/notasgenerales_snavarro.pdf)

Organismo Internacional del Trabajo (2018). Recuperado el 11 de noviembre de 2018. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms\\_337941.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf)

Patricia Madrigal Sandí, Gabriela Rodríguez Calvo, (2010). Recuperado el 15 de octubre de 2018. <http://ijj.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2017/06/El-Fortalecimiento-de-los-Mecanismos-de-Resoluci%C3%B3n-Alternativa-de-Conflictos-para-la-Soluci%C3%B3n-de-Conflictos-Individuales-de-Trabajo-e-Implementaci%C3%B3n-del-modelo-de-Conciliaci%C3%B3n-Prejudicial.pdf>

Poder Judicial (2017). Centro de Conciliación. Antecedentes históricos. [https://rac.poder-judicial.go.cr/index.php/nosotros/94-rac-nosotros/101-antecedentes-historicos&sa=D&source=docs&ust=1635129400719000&usg=AOvVaw0my\\_nkbLx9bwBhBuYSaUmBh](https://rac.poder-judicial.go.cr/index.php/nosotros/94-rac-nosotros/101-antecedentes-historicos&sa=D&source=docs&ust=1635129400719000&usg=AOvVaw0my_nkbLx9bwBhBuYSaUmBh)

Poder Judicial (2018). Recuperado el 11 de noviembre de 2018. [https://www.poderjudicial.go.cr/salasegunda/revista/Revista\\_N11/contenido/pdfs/06-arbitrajeinhouse.pdf](https://www.poderjudicial.go.cr/salasegunda/revista/Revista_N11/contenido/pdfs/06-arbitrajeinhouse.pdf)

Procuraduría General de la República, dictamen C-048-94 del 17 de marzo de 1994. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro\\_ficha.aspx?param1=PRD&param6=1&nDictamen=2151&strTipM=T](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD&param6=1&nDictamen=2151&strTipM=T).  
Recuperado 22 de noviembre de 2022.

Revista de Ciencias Jurídicas N° 111 (13-30) (2006). set.-dic. 2006 - ISSN 00347787

Revista Gestipolis: 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. <https://www.gestipolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales>

Revista de Mediación No. 5 <https://revistademediacion.com/articulos/quienes-somos-a-donde-vamos-origen-y-evolucion-del-concepto-mediacion/>  
Recuperado el 20 de octubre 2021

Revista Padres y Maestros / Journal of Parents and Teachers, ISSN 0210-4679, ISSN-e 2255-1042, N°. 336, 2010 (Ejemplar dedicado a: Colaboración familia-escuela), págs. 36-39

Revista Universidad & Empresa  
**DOI:** <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05>  
<https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187243060006/html/index.html>,  
 párr. 9

Reglamento Orgánico Universidad Técnica Nacional  
<https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Reglamento%20Orga%CC%81nico%20de%20la%20Universidad%20Te%CC%81cnica%20Nacional%201-9-2021%20%281%29.pdf>

Resolución N° 00274 – 2005 <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0034-316915>.Recuperado 28 de noviembre de 2022.

Rodríguez Sandí, Daniel, (2016) “La conciliación extrajudicial como medio de desjudicialización del conflicto laboral”. Tesis de Licenciatura en Derecho, Facultad de Derecho, Universidad de Costa Rica, XI, 105.

Sala Segunda Corte Suprema de Justicia, [https://salasegunda.poder-judicial.go.cr/revista/Revista\\_N11/contenido/pdfs/06-arbitrajeinhouse.pdf](https://salasegunda.poder-judicial.go.cr/revista/Revista_N11/contenido/pdfs/06-arbitrajeinhouse.pdf)

Santos, M. D. J. I. (2017). Los Mecanismos Alternativos y su Relación con la Justicia Restaurativa en Colombia. *Justicia: Un enfoque transdisciplinar*, 247.

Shamir, Yona, 2003. Alternative Dispute Resolution Approaches and their Application, UNESCO-PHI  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001332/133287e.pdf>

Significados.com, (2018) (Recuperado <https://www.significados.com>. el 28 de noviembre 2018).

Soletto Muñoz, H. (2019). La Justicia restaurativa frente a un sistema de Justicia Penal monocéntrico. Temas para el debate, ISSN 1134-6574, (Ejemplar dedicado a: Política con horizontes), págs. 36-39.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6977528>

Soletto, H. (2013). *Mediación y Resolución de conflictos: técnicos y Ámbitos*. España. Mac Graw-Hill.

Solís Hernández, Isabel A. 2003. El análisis documental como eslabón para la recuperación de información y los servicios.  
<https://www.monografias.com/trabajos14/analisisdocum/analisisdocum>

Sumup.com, <https://www.sumup.com/es-es/facturas/glosario/benchmarking>

Tejedo, Javier, et al (2009). Operaciones administrativas de recursos humanos, Macmillan Iberia, S.A.

Umaña Elizondo, Carlos Manuel, (2015) Planteamiento teórico – práctico para la operación de un centro privado de resolución alternativa de conflictos

laborales en Costa Rica  
<http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/1402>

Universidad Estatal a Distancia (2018). Recuperado el 11 de noviembre de 2018. [https://www.uned.ac.cr/posgrado/images/cong\\_derecho/Ponencias/8\\_Nuria\\_Calvo\\_Pacheco.pdf](https://www.uned.ac.cr/posgrado/images/cong_derecho/Ponencias/8_Nuria_Calvo_Pacheco.pdf)

Universidad Técnica Nacional. Recuperado el 03 de noviembre de 2018. <http://www.utn.ac.cr>.

Vega R. (2004). *Los Mecanismos De Resolución Alterna De Conflictos En Costa Rica*. Edición 116. San José, Costa Rica, enero 2004. Revista Ejecutiva de Grupo Nación.

Viana, López, César. *Mediación laboral*, Dykinson, (2014). ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=322136>  
2.

Witker, Jorge (2008). *Como elaborar una tesis en Derecho*. España, Editorial Civitas S. A.

Universidad Técnica Nacional (2022). *Reseña histórica de la UTN*. <https://www.utn.ac.cr/content/rese%C3%B1a-hist%C3%B3rica-de-la-universidad-t%C3%A9cnica-nacional>

Universidad Técnica Nacional, (2018), <https://www.utn.ac.cr/content/modelo-educativo>, Recuperado el 22 de noviembre 2018.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### **GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL**

La presente guía ha sido diseñada para establecer los principales aspectos que serán considerados en la revisión bibliográfica. Se incluyen los aspectos más relevantes a evaluar en la revisión que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.

Se realiza la revisión en dos campos específicamente:

1.-Resolución de Conflictos como medio alternativo de promoción de la Paz en el ámbito judicial laboral.

1.1.-Resolución de conflictos: Métodos, técnicas para la resolución de conflictos

1.2.-Medio alternativo de promoción de la paz laboral: Mediación, negociación y arbitraje

1.3.-Ventajas de la implementación de la ley:

1.3.1. Administración de justicia heterogéneo

1.3.2. Promueve otras maneras de resolver conflictos

1.3.3. Efectivo menos costos económicos, rápido, Efectividad, Menos costos económicos, Celeridad, Menos costos humanos (no daña la autoestima de los involucrados)

1.3.4. Simplificación de soluciones en desacuerdos laborales.

1.3.5. Acompañamiento para solución de conflictos

1.3.6 Evita juicios de larga duración

2.- Centros de Resolución Alternativa de Conflictos en las instituciones de educación pública de Costa Rica superior en donde ya se aplica esta modalidad no judicial para el manejo de conflictos laborales

2.1.- Centro de Resolución Alternativa de Conflictos

2.1.1 Existencia de centros de mediación Conciliación y arbitraje

2.1.2. Asuntos civiles, familiares comerciales y laborales,

2.1.3. Solución sin necesidad de acudir a la vía judicial

2.2. Educación que promueva la Paz social permanente

2.2.1 Derecho a educación sobre la paz en escuelas colegios

2.2.2. Enseñar la naturaleza y la exigencia de construir paz permanentemente.

**Anexo IV**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE  
LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA  
NACIONAL  
(Trabajo colectivo)**

Ciudad, Alajuela

Fecha. 7 de febrero del 2023

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

<b>Nombre completo de sustentantes</b>	<b>Número de identificación</b>
Silvia Araya Peñaranda	205380196
Luz Marina León Tenorio	110220706
Xinia Rodríguez Mora	204300685

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

“Propuesta para la creación de un Centro para la Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Laboral en la sede central de la Universidad Técnica Nacional, período 2021-2022”.

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación

Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 07/01/2023 autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

<b>Autorizamos</b>	
<b>Ver CAPÍTULO V, DISPOSICIONES, FINALES. Artículo 43. RTFG.</b>	
<b>Marque con una X o un ✓</b>	
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	x
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	x
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	x
Divulgación del resumen en el Repositorio UTN con una cantidad de 200 a 500 palabras.	x
Consulta electrónica con texto protegido	x
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	x
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	x

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Silvia Araya Peñaranda	205380196	
Luz Marina León Tenorio	110220706	
Xinia María Rodríguez Mora	204300685	

Día: 7 de febrero del 2023

Autorizamos	SI	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Silvia Araya Peñaranda	205380196	
Luz Marina León Tenorio	110220706	
Xinia María Rodríguez Mora	204300685	

Día: 7 de febrero del 2023

*(Reformado mediante Acuerdo 9-3-2021, tomado por el Consejo Universitario en la Sesión Ordinaria No. 3-2021, celebrada el jueves 11 de febrero de 2021, a las nueve horas, según el Artículo 12. Publicado en el diario oficial La Gaceta No. 39 del 25 de febrero del 2021, sección de Reglamentos).*