

# 21

Fecha de presentación: septiembre, 2019

Fecha de aceptación: noviembre, 2019

Fecha de publicación: enero, 2020

## IMPACTO

DE LA MEDIACIÓN EN LOS CONFLICTOS LABORALES DE LAS EMPRESAS MIPYMES Y SUS TRABAJADORES

### IMPACT OF MEDIATION ON THE LABOR CONFLICTS OF MSME ENTERPRISES AND THEIR WORKERS

Raúl Ruperto Silva Idrovo<sup>1</sup>

E-mail: [raul.silvai@ug.edu.ec](mailto:raul.silvai@ug.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0490-271X>

Fanny Nefertiti Pino Moran<sup>1</sup>

E-mail: [fanny.pinom@ug.edu.ec](mailto:fanny.pinom@ug.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3223-623X>

Franklin Raúl López Vera<sup>1</sup>

E-mail: [franklin.lopezver@ug.edu.ec](mailto:franklin.lopezver@ug.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8006-0545>

<sup>1</sup>Universidad de Guayaquil. Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición):

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

#### RESUMEN

Son los profesionales del derecho quienes deben ubicar a sus clientes en el uso de la mediación en los conflictos laborales; por supuesto que este es voluntario, pero requiere aprobación previa de ambas partes, para poner fin en los casos de litigio y no es desconocido que litigar es más rentable para los beneficios financieros del jurista, es entonces que la presente investigación buscó primero la demostración del beneficio de la mediación versus la litigación en diferentes investigaciones ya realizadas, en el proceso de mediación en el Ecuador, y en la revisión de casos, se encontró que el precio de la mediación está por debajo de la mitad en cuanto al dinero gastado en la litigación y en relación al beneficio del tiempo ahorrado pues la primera instancia, la mediación, está en relación uno a tres frente a los meses de procesos legales frecuentes. La metodología a través del diseño correlacional ayudó a esclarecer el poco uso del procedimiento de mediación en las Mipymes, ya que la toma de decisión a este procedimiento es sensible a que los clientes no son asesorados en el uso de este mecanismo alternativo a la solución de conflictos, dado al nivel del poco conocimiento del jurista en mediación.

**Palabras clave:** Mediación, Conflictos Laborales, empresa Mipymes, Trabajadores, Igualdad.

#### ABSTRACT

It is the legal professionals who must place their clients in the use of mediation in labor disputes; of course, this is voluntary, but requires prior approval from both parties, to end cases of litigation and it is not unknown that litigation is more profitable for the legal benefits of the lawyer. It is then, that the present investigation first sought the demonstration of benefit of mediation versus litigation in different investigations already carried out, in the mediation process in Ecuador, and in the case review it was found that the price of mediation is below half in terms of the money spent on the litigation and in relation to the benefit of the time saved as the first instance. Mediation, is in a one to three relationship compared to the months of frequent legal proceedings. The methodology through the correlational design helped to clarify the little use of the mediation procedure in MSMEs, since the decision making process is sensitive to the fact that clients are not advised in the use of this alternative mechanism to the solution of conflicts, given the level of little knowledge of the lawyer in mediation.

**Keywords:** Mediation, Labor Conflicts, MSMEs, Workers, Equality.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas Mipymes registradas en el Ecuador, están ubicadas entre las primeras que recurrieron a los procesos de mediación con sus contrapartes. En Ecuador (Ecuador. Consejo de la Judicatura, 2018) en la actualidad existen 68 centros de mediación, 10 de ellos están en la ciudad de Guayaquil, realizando una labor que ayuda a que los procesos de administración de justicia sean más rápidos y eficientes, pero a pesar de ello, su funcionalidad no está bien promocionada en las empresas medianas y pequeñas del puerto principal del Ecuador. Dejando a merced de la ética de los juristas, la asesoría a la resolución de conflictos.

Hay que reconocer que los costos de mediación son bajos, pero su practicidad y eficiencia está comprobada por otros estudios como el realizado por Recalde (2016), en los que demuestra la celeridad de los mismos. Así mismo los referentes empíricos se sustentan en esta investigación en el artículo presentado por Lescano, Mena, & Méndez (2016), en el que usaron el test de las tres E, (Eficacia, Eficiencia y Efectividad) en los que se logra demostrar que estas variables están comprobadas en la mediación.

De acuerdo a Suarez (2013), *“la mediación es un proceso dinámico, estructurado e interactivo en el que un tercero neutral ayuda a las partes contendientes a resolver conflictos mediante el uso de técnicas especializadas de comunicación y negociación”*. (p. 6)

Se alienta a todos los participantes en la mediación a participar activamente en el proceso. La mediación es un proceso “centrado en el partido” en el sentido de que se centra principalmente en las necesidades, derechos e intereses de las partes. El mediador utiliza una amplia variedad de técnicas para guiar el proceso en una dirección constructiva y ayudar a las partes a encontrar su solución óptima. Un mediador es facilitador en que él / ella maneja la interacción entre las partes y facilita la comunicación abierta.

La mediación también es evaluativa en la medida en que el mediador analiza cuestiones y normas pertinentes (“pruebas de la realidad”), al tiempo que se abstiene de proporcionar asesoramiento prescriptivo a las partes.

La mediación es una forma de resolución de disputas que es activamente alentada por los tribunales como una forma de resolver disputas en lugar de pasar por procedimientos judiciales formales y a menudo prefiere disputar a las partes como una forma mucho más eficiente de resolución, ahorrando costos y tiempo para todas las partes interesadas, así como el sistema judicial. Como resultado,

se ha convertido en una herramienta de resolución de disputas cada vez más importante.

La mediación es una forma extremadamente eficaz de resolución de disputas que se está volviendo cada vez más popular ya que la gente ve los beneficios de establecerse fuera del tribunal, con la gran mayoría de los casos terminando en acuerdo entre las partes contendientes.

Incluso cuando la mediación no termina ocasionalmente en un acuerdo claro, pocos participantes estarían en desacuerdo en que el proceso de mediación les permite tener una mejor comprensión de la disputa en su conjunto y la perspectiva de la otra parte, permitiéndoles avanzar de una manera más informada. Además, las partes que no se asientan como parte del proceso de mediación siguen siendo libres de seguir rutas de arbitraje o litigios a partir de entonces.

La calidad y experiencia del mediador también tiene una enorme influencia en la eficacia del proceso de mediación y el resultado. Un resultado positivo no solo depende de la voluntad de ambas partes para llegar a un acuerdo, sino más bien de la capacidad del mediador para facilitar, permanecer neutral, y para construir la relación con ambas partes.

Folberg & Taylor (1996), plantean que *“el papel del mediador es absolutamente clave en la construcción de la confianza y la garantía de expectativas claras se establecen tanto de su papel y del proceso de derecho justo en el inicio del viaje de mediación”*. (p. 12)

Un mediador exitoso facilitará eficazmente demostrando empatía e imparcialidad y una aptitud para descubrir los puntos clave haciendo las preguntas correctas, escuchando atentamente y siendo capaz de entender los temas desde cada perspectiva. Un mediador exitoso no solo escuchará y entenderá, sino que también será capaz de mostrar iniciativa al entrar en donde sea necesario, y tener experiencia de dónde y cómo influir en las discusiones.

La combinación de un mediador experimentado y exitoso y la disposición de las partes contendientes a entrar en un proceso de mediación puede ser poderosa y está demostrando una y otra vez ser un enfoque eficiente y altamente eficaz para la resolución de disputas en asuntos civiles y comerciales.

Según Munne & Mc-Cragh (2013), *“mientras que un mediador puede cobrar una cuota comparable a la de un abogado, el proceso de mediación generalmente toma mucho menos tiempo que mover un caso a través de los canales legales estándar”* (p. 63). Mientras que un caso en manos de un abogado o un tribunal puede tomar

meses o años para resolver, la mediación por lo general logra una resolución en cuestión de horas. Tomar menos tiempo significa gastar menos dinero en honorarios y costos por hora.

Aunque las audiencias judiciales son públicas, la mediación sigue siendo estrictamente confidencial. Nadie más que las partes en la disputa y el mediador o mediadores saben lo que sucedió. La confidencialidad en la mediación tiene tal importancia que en la mayoría de los casos el sistema legal no puede obligar a un mediador a declarar ante el tribunal en cuanto al contenido o progreso de la mediación.

Muchos mediadores destruyen sus notas tomadas durante una mediación una vez que la mediación ha terminado. Las únicas excepciones a esta estricta confidencialidad suelen ser el abuso infantil o los actos criminales reales o amenazados.

La mediación aumenta el control que las partes tienen sobre la resolución. En un caso judicial, las partes obtienen una resolución, pero el control reside en el juez o jurado. A menudo, un juez o jurado no puede legalmente proporcionar soluciones que surjan en la mediación. Por lo tanto, es más probable que la mediación produzca un resultado mutuamente aceptable para las partes.

Debido a que el resultado es alcanzado por las partes que trabajan juntas y es mutuamente aceptable, el cumplimiento del acuerdo mediado es usualmente alto. Esto reduce aún más los costos, porque las partes no tienen que contratar a un abogado para obligar el cumplimiento del acuerdo. El acuerdo mediado es, sin embargo, plenamente ejecutable en un tribunal de justicia.

Las partes en una mediación suelen estar listas para trabajar mutuamente hacia una resolución. En la mayoría de las circunstancias el mero hecho de que las partes están dispuestos a mediar significa que están listos para “mover” su posición.

Por lo tanto, las partes son más propensas a entender el lado de la otra parte y trabajar sobre los temas subyacentes a la disputa. Esto tiene el beneficio añadido de preservar a menudo la relación que tenían las partes antes de la disputa (Mac-Cragh & Munné, 2014).

Los mediadores están capacitados para trabajar con situaciones difíciles. El mediador actúa como facilitador neutral y guía a las partes a través del proceso. El mediador ayuda a las partes a pensar “fuera de la caja” para posibles soluciones a la disputa, ampliando la gama de posibles soluciones.

El arbitraje es una técnica para la resolución de disputas fuera de los tribunales. Las partes en una controversia lo remiten al arbitraje de una o más personas (los “árbitros” o “tribunal arbitral”) y acuerdan quedar obligados por la decisión arbitral (el “laudo”). Un tercero revisa la evidencia en el caso e impone una decisión que es jurídicamente vinculante para ambas partes y ejecutables en los tribunales.

El arbitraje se utiliza a menudo para la resolución de conflictos comerciales, particularmente en el contexto de las transacciones comerciales internacionales. En ciertos países, el arbitraje también se emplea frecuentemente en asuntos de consumo y empleo, donde el arbitraje puede estar obligado por los términos de empleo o contratos comerciales.

Sin embargo, la principal distinción es que, mientras que un mediador tratará de ayudar a las partes a encontrar un punto intermedio en el que comprometer, el árbitro (no vinculante) permanece totalmente eliminado del proceso de liquidación y solo dará una determinación de responsabilidad e indicación de la cuantía de los daños y perjuicios.

El arbitraje es un procedimiento en el cual una disputa es resuelta por un árbitro imparcial cuya decisión de las partes en la controversia se ha acordado, o la legislación ha decretado, que será final y vinculante. Hay derechos limitados de revisión y apelación de los laudos arbitrales.

Según Gozaini (2013), los acuerdos de arbitraje generalmente se dividen en dos tipos:

- Los acuerdos que disponen que, en caso de que surja una controversia, se resolverá mediante arbitraje. Estos serán generalmente contratos normales, pero contienen una cláusula de arbitraje.
- Los acuerdos que se firman después de que una disputa ha surgido, acordando que la controversia debe ser resuelta por el arbitraje (a veces llamado un “acuerdo de sumisión”).

El primero es el tipo de acuerdo de arbitraje mucho más frecuente. A veces, la importancia jurídica se atribuye al tipo de acuerdo de arbitraje.

Por otro lado, los acuerdos para remitir las disputas al arbitraje generalmente tienen un estatus especial a los ojos de la ley. Por ejemplo, en las disputas sobre un contrato, una defensa común es alegar que el contrato es nulo y por lo tanto cualquier reclamo basado en él falla.

De ello se deduce que, si una parte alega con éxito que un contrato es nulo, entonces cada cláusula contenida en el contrato, incluida la cláusula de arbitraje, sería nula. Sin

embargo, en la mayoría de los países, los tribunales han aceptado que:

- Un contrato solo puede ser declarado nulo por un tribunal u otro tribunal; y
- Si el contrato (válido o no) contiene una cláusula de arbitraje, entonces el foro apropiado para determinar si el contrato es nulo o no, es el tribunal de arbitraje.

En el arbitraje, no hay recursos de las decisiones de los árbitros, lo que hace el proceso mucho más rápido que una demanda, en donde por lo general hay varios recursos que se pueden presentar contra cualquier decisión de los jueces. En este sentido, la adjudicación debe hacerse dentro de los seis meses, si no hay un plazo por las partes (la sentencia puede dictarse mucho antes), a diferencia de la Justicia del Estado, que, aunque acelere los procesos, la estimación de la solución es tres años (Salcedo, 2014).

En un procedimiento de arbitraje no hay formas solemnes para que las partes se dirijan al árbitro, los procesos son más dinámicos e informales que los procedimientos judiciales, lo que permite una participación más directa de los interesados en la solución del conflicto. Esto genera un clima de colaboración entre las partes, que pueden incluso estar compuestos fácilmente, mucho antes de que terminara el arbitraje.

Otra característica común en el arbitraje es la confidencialidad y el secreto del proceso. Como regla general, no existe ninguna disposición en la ley de arbitraje de determinar que el proceso de arbitraje es confidencial o privada. Sin embargo, en la práctica, la mayoría de los procesos son confidenciales, siendo (i) las partes; (ii) sus datos; y (iii) el objeto de conflictos; protegidos de la posible exposición, a diferencia de los procesos judiciales que son, por regla general, público, exponer todos los detalles de los casos que pueden contener confidencial de la empresa o información personal a terceros (Salcedo, 2014).

Una de las principales características del arbitraje es la experiencia técnica de los árbitros. En el poder judicial, en la mayoría de los casos, el mismo juez tiene que juzgar los casos de materiales completamente diferentes (tales como problemas de raíces penal y real, por ejemplo), con las excepciones tribunales especializados en materia. Por otro lado, en el arbitraje, en teoría, cada árbitro es especializado en el tema que va a juzgar, para tomar decisiones más apropiadas a las demandas presentadas.

Los árbitros y / o institución de arbitraje son elegidos previamente por las partes, ya sea a través de la cláusula de arbitraje. Por lo tanto, las partes están seguras de la

calidad de la decisión y la adecuación del procedimiento para el conflicto. Esto se ve reforzado, mientras que las partes también pueden optar por la legislación que se aplica (Salcedo, 2014).

Como se mencionó anteriormente, la mediación se basa en la comunicación para lograr sus objetivos, dado que el mediador a través del diálogo, promover el entendimiento de las partes en conflicto, para asegurarse de que lleguen a un consenso sobre la mejor manera de resolver sus conflictos.

Cada año hay un aumento significativo en el número de casos iniciados en los tribunales, siguiendo sin una definición por un largo periodo, en este escenario, la mediación se convierte en una herramienta de gran valor, ya que permite que el conflicto se termine con una clara disminución de la angustia emocional y la disminución sobre todo de tiempo, lo que contribuye a que las partes puedan resolver sus problemas de manera amigable, y resultar en la reducción de las pérdidas financieras, ya que los procesos largos requieren el gasto en honorarios a los profesionales que intervienen, entre otros.

A través de la mediación, la solución se alcanza sin un ganador, ya que los implicados están seguros de que sus ideas serán constituidas, lo que resulta en favor de ambos, y priorizar el beneficio confidencialidad de la relación social es de gran valor, evitando las preguntas de su naturaleza o postura profesional por parte de terceros que no tienen un conocimiento profundo de las causas anteriores.

El arbitraje, a su vez, también denota un gran valor en su uso en esta zona, así como la mediación, que proporciona un tiempo reducido comprometido a llegar a una definición, de conformidad con Muñoz & Parga (2013), *“la sentencia arbitral se realizará en el plazo estipulado por las partes, si nada se ha acordado, el plazo para la presentación del premio es de seis meses a contar desde la institución del arbitraje o la sustitución árbitro”* (p. 22), proporcionando un rápido fin al conflicto.

Además de cumplir con la mediación, el arbitraje también proporciona ventajas en el área de conflicto, ya que se centra en los criterios de confidencialidad de su carácter secreto; fiabilidad, ya que la decisión del árbitro elegido por acuerdo entre los involucrados y expertos, derrumba la hipótesis de favorecer a una de las partes, lo que podría poner en duda la credibilidad del proceso y generar otros conflictos; y la informalidad, porque al mismo tiempo que se lleva a cabo de forma simple, tiene un perfil profesional, teniendo en cuenta que la decisión del árbitro tiene autoridad, sin embargo, también busca la reconciliación.

Por último, la mediación y el arbitraje son formas favorables para poner fin a los conflictos, ya que tienen grandes ventajas, así como contribuir a los cuellos de botella del sistema de justicia laboral, que, a su vez, puede realizar su función con mayor calidad, teniendo en cuenta otras exigencias.

## METODOLOGÍA

La metodología que se utilizó fue de corte cuantitativa, a través del diseño correlacional en las que se compararon dos variables escogidas por el autor, la independiente "Los conflictos laborales" y la dependiente "el uso de la mediación en las empresas Mipymes", la recolección de los datos se la realizó utilizando como técnica a la encuesta, y se manejó el cuestionario como instrumento.

Para esta investigación también se consideró una revisión de la literatura, recurriendo a diversas fuentes de información documentales: análisis de artículos científicos indexados, Google Académico, entre otras, referentes a las variables objeto de la investigación.

Par realizar esta revisión se consideran las variables: La Mediación, los conflictos laborales.

## DESARROLLO

La selección de la población se hizo muy difícil de concretar, en la actualidad no existen estudios que censan las Mipymes, pero al menos según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de Ecuador (2017), hasta el 2017

existían 179.830 contabilizadas en esta segmentación en el Ecuador, 37% de ellas en la ciudad de Guayaquil.

Con lo obtenido se llegó a que la investigación se haga con el principio de que la población sea considerada infinita, cuyo cálculo de la muestra dio un total de 384 unidades de estudio, sustentando además el artículo en que el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) registrado en la fuente antes mencionada, indica que en el 2017 en todo el país existen 704 556 registros, demostrando en todo caso un incremento de las mismas y una reducción, según los principios estadísticos de los autores, deciden hacer una estratificación por aquellas empresas que están registradas en las cámaras de la ciudad de Guayaquil y usar los directorios para la ejecución del cuestionario utilizado en los dueños o administradores.

Se utilizó un segundo instrumento en los abogados que están registrados en el Colegio de abogados del Guayas(2017), con una población total de 15 000 afiliados dando la muestra 375 unidades de estudio.

A partir de las correlaciones entre las variables, el alfa de Cronbach se calculó de la siguiente manera: , el análisis se realizó con el SPSS, previa la tabulación en el excel.

$$\alpha_{est} = \frac{kp}{1 + p(k - 1)},$$

## Resultados

El análisis de la información determina que de forma descriptiva, se puede observar que el estadígrafo SPSS, da los siguientes resultados (Tabla 1):

Tabla 1. Estadígrafos anañizados.

		Indica opción de mediación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total desacuerdo	190	50,5	50,5	50,5
	Desacuerdo	158	42,0	42,0	92,6
	Indiferente	9	2,4	2,4	94,9
	Acuerdo	7	1,9	1,9	96,8
	Total acuerdo	12	3,2	3,2	100,0
	Total	376	100,0	100,0	

El 92.5 % de los abogados, no están dando la opción de mediación a sus clientes, esto es un número grande, sin embargo, esto no significa que los clientes no lo exijan pues el 21.3% de ellos utilizaron este sistema, dando una verificación de la hipótesis nula, rechazando la hipótesis 1.

Este estudio demuestra también (anexo 1) que cuando los abogados estudian los casos de sus clientes, mantiene

una correlación de 0.219 con la toma de la opción de mediación, esto al 99% de confianza.

Otro dato encontrado es que cuando el abogado explica los costos, existe una correlación de 0.124 al 95% de confianza con que la opción de mediación sea escogida.

La interpretación de estas dos variables cruzadas es que la mediación, si es mencionada en la contratación de

asesoría entre abogado y cliente figuraría como la primera opción que se tome, pero con los datos corroborados en la hipótesis, se puede apreciar que esto no es aplicado.

## CONCLUSIONES

Las empresas interesadas en la mediación, hablando de los entes ejecutores de esta actividad, deben tener en cuenta esta información antes mencionada, para que socialicen de mejor forma sus servicios, el gobierno a través de la función judicial también debe hacer un análisis en el desarrollo de campañas de promoción del servicio que ahorraría mucho dinero en litigios que empantanar procesos judiciales más profundos o importantes.

La efectividad de la función judicial no solo va de la mano de que más jueces ejerzan justicia o de que sus procesos sean acelerados, sino también de filtrar muchas litigaciones que puedan ser resueltos en los centros de mediación.

Se proponen futuros proyectos de investigación que reconozca si existen otras variables que impidan que la mediación sea la primera opción, como por ejemplo la capacidad del manejo mediador o de los profesionales del derecho.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ecuador. Colegio de Abogados del Guayas. (2017). Sitio Oficial. <http://www.colegiodeabogadosdelguayas.com/>

## ANEXOS

Anexo 1. Explicaciones/Correlación de Pearson.

		Explica varias opciones	Primero explica costos	Primero estudia caso	Indica opción de mediación	Indica opción litigio	Escoge arbitrariamente la opción	Deja que el cliente escoja
Explica varias opciones	Correlación de Pearson	1	,046	,016	-,035	,049	,070	,082
	Sig. (bilateral)		,369	,761	,496	,344	,178	,111
	N	376	376	376	376	376	376	376
Primero explica costos	Correlación de Pearson	,046	1	,055	,124*	,089	,056	,090
	Sig. (bilateral)	,369		,285	,016	,086	,280	,082
	N	376	376	376	376	376	376	376
Primero estudia caso	Correlación de Pearson	,016	,055	1	,219**	,051	,037	-,039
	Sig. (bilateral)	,761	,285		,000	,321	,476	,453
	N	376	376	376	376	376	376	376
Indica opción de mediación	Correlación de Pearson	-,035	,124*	,219**	1	,050	,025	,010
	Sig. (bilateral)	,496	,016	,000		,338	,635	,840
	N	376	376	376	376	376	376	376
Indica opción litigio	Correlación de Pearson	,049	,089	,051	,050	1	,049	-,038
	Sig. (bilateral)	,344	,086	,321	,338		,347	,463
	N	376	376	376	376	376	376	376

Ecuador. Consejo de la Judicatura. (2018). Centros de Mediación. Función Judicial del Ecuador. <http://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/es/component/content/article/63mediacion-y-cultura-de-paz/409-informacion-centros-de-mediacion.html>

Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2017). Directorio de empresas un paso mas para un futuro sin censos. INEC. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>

Folberg, J., & Taylor, A. (1996). *Mediación: resolución de conflictos sin litigio*. Limusa.

Lescano, N., Mena, M., & Méndez, R. (2016). Eficacia, eficiencia Yy efectividad en la resolución de conflictos transigibles. *Revista de Derecho UNED*, 18.

Mac-Cragh, M. P., & Munné, M. (2014). *Los 10 principios de la cultura de mediación*. GRAO.

Muñoz, H., & Parga, M. (2013). *Mediación y solución de conflictos: habilidades para una necesidad emergente*. Tecnos.

Recalde, A. (2016). Análisis jurídico sobre el principio de celeridad en los procesos laborales y la obligatoriedad de tramitarse en los centros de mediación. (Tesis de grado). Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Salcedo, E. (2014). *El Arbitraje: la justicia alternativa*. Distrilib.

Escoge arbitrariamente la opción	Correlación de Pearson	,070	,056	,037	,025	,049	1	-,012
	Sig. (bilateral)	,178	,280	,476	,635	,347		,817
	N	376	376	376	376	376	376	376
Deja que el cliente escoja	Correlación de Pearson	,082	,090	-,039	,010	-,038	-,012	1
	Sig. (bilateral)	,111	,082	,453	,840	,463	,817	
	N	376	376	376	376	376	376	376
Espera que el cliente decida	Correlación de Pearson	-,016	,055	,047	,053	-,126*	,004	-,023
	Sig. (bilateral)	,759	,290	,367	,309	,014	,931	,662
	N	376	376	376	376	376	376	376