

---

**INTERPRETACION FENOMENOLOGICA DE LA MEDIACIÓN DESDE UNA  
PERSPECTIVA UNIVERSITARIA COMO MEDIO DE RESOLUCION DE CONFLICTOS**  
**PHENOMENOLOGICAL INTERPRETATION OF MEDIATION FROM A UNIVERSITY  
PERSPECTIVE AS A MEANS OF CONFLICT RESOLUTION**

**Ginoid Franco**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela  
[ginoio\\_rocha@hotmail.com](mailto:ginoio_rocha@hotmail.com)

**Paola Lamenta**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela  
[paolalamenta@gmail.com](mailto:paolalamenta@gmail.com)

**Luis Lozada**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela  
[luislozada@gmail.com](mailto:luislozada@gmail.com)

Recibido: 23/03/2018 – Aprobado: 11/06/2018

---

**Resumen**

Las instituciones universitarias además de ser formadoras de profesionales son organizaciones que deben procurar la convivencia armónica, entre los trabajadores. Actualmente en tiempos de conflictividad se dificulta este propósito. Ante esta situación, se realizó un estudio fenomenológico de las vivencias de los docentes en cargos directivos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales; el cual tuvo como objetivo Interpretar los significados que los directivos de la Facultad le atribuyen a la mediación para resolver conflictos en los espacios universitarios. Desarrollando las fases de: Descripción del fenómeno (la mediación a través de las experiencias vividas por los directivos de la Facultad), Búsqueda de múltiples perspectivas (visiones de las investigadoras y trabajadores), Constitución de la Significación (profundización del fenómeno estudiado en la conciencia de los directivos), Suspensión de Enjuiciamientos (distanciamiento de las creencias que predeterminen la manera de percibir el fenómeno) e Interpretación del fenómeno (develar los significados ocultos de la información recabada a lo largo del proceso). Los informantes claves: tres directivos de la Facultad. Se utilizó la técnica de la observación participante, el análisis y la interpretación de la información se realizó a través de la categorización y la triangulación de fuentes arrojando que la mediación en los conflictos laborales, es vista por los directivos como una herramienta efectiva frente a la realidad universitaria compleja que viven los trabajadores, igualmente se devela que los directivos han desarrollado un alto compromiso con su personal en sus luchas reivindicativas.

**Palabras clave:** mediación, resolución de conflicto, conflicto laboral

**Abstract**

The university institutions as well as being professional trainers are organizations that should seek harmonious coexistence among the workers. Currently in times of conflict this purpose is difficult. Faced with this situation, a phenomenological study of the experiences of teachers in management positions of the Faculty of Economic and Social Sciences; Which had as objective to interpret the meanings that the executives of the Faculty attribute to the mediation to resolve conflicts in the university spaces. Developing the phases of: Description of the phenomenon (mediation through the experiences lived by Faculty managers), Search for multiple perspectives (visions of researchers and workers), Constitution of Meaning (deepening of the phenomenon studied in the consciousness of the executives), Suspension of prosecutions (distancing beliefs that predetermine the way the phenomenon is perceived) and Interpretation of the phenomenon (unveiling the hidden meanings of the information collected throughout the process). The key informants: three managers of the Faculty. We used the technique of participant observation, the analysis and interpretation of the information was performed through the categorization and triangulation of sources, showing that mediation in labor disputes, is seen by managers as an effective tool against the Complex university reality that the workers live, it is also revealed that managers have developed a high commitment with their personnel in their struggles of demands.

**Keywords:** mediation, conflict resolution, labor dispute.

## **Introducción**

Rocher (1973) define el conflicto como “toda situación de competencia en la que las partes están en incompatibilidad y en la que cada una de ellas desea ocupar una situación que es opuesta con los deseos de la otra” (p. 491). Al respecto, Ertel (cit. por Jansen, 2008) afirma que “los conflictos son un elemento importante de la interacción humana que estimulan la creatividad y el desarrollo” (p.57). Es por ello, que en la conflictividad social actual en donde los ciudadanos se ven inmersos y no son capaces de solventar sus diferencias a través del diálogo toma cada vez más relevancia los medios alternos de resolución de conflictos como una forma posible de gestionarla para lograr una solución.

En el contexto histórico empresarial, los conflictos laborales han marcado una tendencia importante en la gestión del recurso humano, en virtud a que muchas organizaciones escogen diferentes estrategias para resolver las diferencias entre trabajadores, y las disputas entre los trabajadores y la empresa. A su vez, esto obliga a las organizaciones a atender de forma oportuna estas situaciones para no generar entornos de crisis que puedan afectar el buen desenvolvimiento del clima organizacional. Indudablemente que en el

contexto de las relaciones laborales el conflicto va a depender de los intereses que tenga el individuo y como estos afectaran su comportamiento dentro de la entidad, en función de alcanzar lo que desea. En este orden de ideas, en el ámbito universitario en los últimos años se hace evidente tanto el surgimiento de los conflictos interpersonales como los de orden gremial, motivado a las luchas reivindicativas por un salario y un trabajo decente.

Frente a este escenario que se agudiza producto de la situación país existente, una alternativa para manejar las diferencias laborales es la mediación como opción de resolución de conflictos. Por ende, es fundamental entender cómo se debe llevar a cabo un proceso de mediación a nivel gerencial y como incide ésta en la resolución de conflictos laborales. Es así como en este estudio se tiene como objetivo Interpretar los significados que los directivos de la Faces le atribuyen a la mediación como forma de resolver los conflictos desde los espacios universitarios, es decir, como a través de la mediación, la gerencia del capital humano obtiene soluciones, ejecutando cada una de las fases de la mediación en la resolución de conflictos.

## **Conflicto Universitario vs Relación de Laboralidad**

---

Los conflictos laborales forman parte del proceso de avance del clima organizacional en una empresa. De acuerdo a Newton, citado por Caicedo (2015), el conflicto es "Toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas para alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas." (p.5) De lo anterior se desprende, que el conflicto es un hecho que sucede en cualquier empresa, y se fundamenta por las emociones personales, la forma de pensar y actuar de cada individuo, lo cual origina diferencias entre las personas, bien en la misma área de trabajo o en distintos niveles de la organización, esto causa un clima organizacional que puede tornarse tenso y perjudicar a corto, mediano y largo plazo los intereses generales de la organización si no es bien manejado por las personas encargadas de gerenciar.

Asimismo, además de los problemas interpersonales también en las organizaciones están presentes problemas de índole gremial donde las organizaciones sindicales motorizan luchas por justas condiciones de trabajo, salario entre otros beneficios socioeconómicos, dadas estas circunstancias, es fundamental que las organizaciones asuman los conflictos laborales de manera adecuada, basados en

el liderazgo y las buenas prácticas gerenciales, lo cual permita encontrar la solución más idónea a los problemas laborales y así mejorar el ambiente de trabajo dentro de la organización, para esto se deben utilizar estrategias de resolución de conflictos que estén acordes al tipo de disputas que se presente entre los trabajadores o entre trabajadoras y entidad.

La lucha por salarios dignos para los trabajadores universitarios no resulta nueva para las universidades como tampoco su crisis presupuestaria, pues este viene siendo el contexto en el cual se ha desenvuelto en los últimos años nuestras universidades dando como resultado en la actualidad la inexistencia de condiciones de trabajo. Adicionalmente, el déficit en el presupuesto del año 2015 y sucesivo año 2016 ha afectado severamente el funcionamiento de la Universidad limitando el óptimo desarrollo de las actividades administrativas, académicas, de investigación y extensión.

Así Davalos (2012, p.216) define los conflictos de trabajo, en sentido estricto, como "(...) las diferencias que pueden suscitarse entre trabajadores y patronos, solo entre aquellos, o solo entre estos, como consecuencia o con motivo del nacimiento, modificación o cumplimiento de las relaciones individuales o colectivas de

trabajo.” En este sentido, las luchas justas y meritorias con motivo del nacimiento de esas relaciones colectivas del trabajo es lo que trae en los actuales momentos continuos llamados a paralización de actividades por 48 horas y movilizaciones, afectándose así las actividades académicas/administrativa lo que impone un dialogo y mecanismo de resolución para que garantice la eficacia y eficiencia en cada organización, en este caso en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

### **Importancia de la Mediación en la Resolución de los Conflictos Laborales**

González (2004) define la mediación como un método alternativo de resolución de conflictos, no adversarial, en el cual, un tercero, ajeno al problema, procura el acercamiento entre las partes facilitando su comunicación, para que en forma cooperativa, arriben a un acuerdo que les satisfaga. (p.51)

La mediación es importante porque permite aliviar las tensiones entre las partes para incentivar una buena comunicación y llegar a un resultado satisfactorio, ahora bien, quien lleva a cabo la mediación es el mediador que solo sugiere alternativas y soluciones para resolver el conflicto sin imponer una postura o una decisión si no hay

un mutuo acuerdo.

De igual manera, el mediador se compromete con el proceso de mediación y busca una salida positiva a la misma, por lo que, la mediación como un medio alternativo es de suma importancia para la resolución de conflictos en el área laboral. Parafraseando a (Munduate y Barón, 2001) No se puede ignorar que el papel del mediador inicia con el perfil de un líder, que conduce el proceso, al adaptarse a todas las circunstancias existentes y a las características de los integrantes del problema.

Indudablemente, el mediador es una figura en la que las partes van a depositar su confianza y en la que las expectativas del rol que él va a desempeñar pueda adaptarse a dichas situaciones acogiendo un estilo de mediación acorde a ella para garantizar el éxito requerido por las partes y en la que en la negociación no hayan ganadores y perdedores, sino ganadores por el bienestar laboral, organizacional y social.

En el caso universitario y específicamente en la Faces, la normalidad en la realización de las actividades académico-administrativas han venido siendo afectadas desde el 2015 por el surgimiento de conflictos interpersonales y de orden gremial, en el caso de éstos últimos, la mediación ha

jugado un papel importante en el manejo del conflicto gremial en la lucha por las condiciones salariales y como consecuencia de ello, estrés laboral, desmotivación hacia el cumplimiento en cargos de alta responsabilidad, ausencia de compromiso institucional, entre otros factores adversos que afectan el clima organizacional y generar malestar entre los trabajadores de la organización.

Es allí, donde los docentes que ejercen cargos directivos han tenido que asumir un rol de mediadores ante los empleados – administrativos- a su cargo y los sindicatos para transformar con el dialogo y efectiva comunicación esa realidad y observándose en algunos trabajadores sentido de pertenencia y compromiso institucional en los procesos administrativos de su dependencia, asistencia a su puesto de trabajo bajo estas circunstancias con jornada reducida y los días de normalidad trabajar más allá de su jornada laboral de manera de no retrasarse los trámites administrativos en dichas dependencias como vías de apoyo al trabajo institucional.

En este orden de ideas, el resultado de la mediación en el contexto universitario Faces-UC, tal como refiere Hoyos y Viana (s/f, 195), "Favorece el pensamiento alternativo y los

espacios de creación de soluciones, permite salir de posiciones para centrarse en las necesidades e intereses aumentando la capacidad de negociación personal, y favoreciendo los puntos fuertes del equipo".

Es decir permite a los individuos que hacen vida en una organización participar en la gestión de la crisis, participar en el cambio, ser innovadores y aportar ideas en pro de la organización a pesar de las circunstancias, como se ha buscado en la Faces UC donde estos directivos reconocen la situación salarial ya que ellos mismos la padecen, pero buscan alternativas para que la institución cumpla con su misión y continúen las actividades administrativas.

### **Abordaje Metodológico**

La orientación metodológica considerada adecuada fue la cualitativa, basada en un pluralismo metodológico integrado que permitió la aplicación de técnicas y procedimientos operativos cualitativos: como entrevistas en profundidad y observación participante, para conocer las relaciones que se establecen y los significados que los directivos de la Faces le atribuyen a la mediación desde los espacios universitarios. Desarrollando las fases de:

Figura 1:



Fuente: Franco, Lamenta y Lozada (2016)

1. Descripción del fenómeno (la mediación a través de las experiencias vividas por los directivos de Faces),
2. Búsqueda de múltiples perspectivas (visiones de las investigadoras y trabajadores),
3. Constitución de la Significación (profundización del fenómeno estudiado en la conciencia de los directivos),
4. Suspensión de Enjuiciamientos (distanciamiento de las creencias que predeterminen la manera de percibir el fenómeno).
5. Interpretación del fenómeno (develar los significados ocultos de la información recabada a lo largo del proceso). Los informantes claves: tres directivos de la Faces. Se utilizó la técnica de la

observación participante, el análisis y la interpretación de la información se realizó a través de la categorización y la triangulación de fuentes arrojando que la mediación en los conflictos laborales, es vista por los directivos como una herramienta efectiva frente a la realidad universitaria compleja que viven los trabajadores, igualmente se devela que los directivos han desarrollado un alto compromiso con su personal en sus luchas reivindicativas

Se procedió a la interpretación de la información registrada en categorías, por cada unidad de análisis producto de la entrevista en profundidad. En este sentido, lo que se busca es "develar lo que subyace en lo que se ve (...)" (Barreras, 2009; p.14), entre las principales categorías que emergieron del análisis se encuentra que los gerentes son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y los objetivos propuestos por la organización, siguiendo criterios racionales, ocupándose de orientar a su personal de llevar a cabo las tareas de forma apropiada, con estabilidad, orden y eficiencia. Igualmente, que existe ánimo en resolver los conflictos y mejorar las relaciones interpersonales; teniendo en sus manos la posibilidad de intervenir, ya no

sólo aplicando la mediación sino también, la conciliación y negociación.

Finalmente, en la unidad de análisis N° 3 se desprende como los informantes claves refieren que el éxito en la mediación frente al conflicto universitario ha sido la construcción de una estructura, donde se ha fomentado la cultura de equipos de trabajo integrados. Por tal motivo, la gerencia ha buscado soluciones a conflictos a modo de evitar climas negativos, para generar espacios productivos en la cual los propios rasgos de la personalidad, la cultura y la educación de los individuos y colectividades que conforman una organización social estén presentes.

Por lo antes expuesto, la mediación o negociación no se considera como un proceso difícil de asimilar, sino más bien de transpolar a la vida organizacional como una cultura propia de la misma. La cultura subyace en la organización misma a través de la conjunción de valores y principios. En todo caso, cuando se habla de la cultura organizacional nos estamos refiriendo a esos valores, principios y creencias dominantes en la mayoría reflejada en nuestro comportamiento. De manera que el modo de sentir, pensar y actuar es consecuencia de esa cultura organizacional que busca alcanzar un bien común,

conseguir las metas y que está relacionada con la forma en la que nos comunicamos y socializamos.

### **Reflexiones Finales**

De todo lo anterior se desprende que la mediación en los conflictos laborales, es vista por los directivos como una herramienta efectiva frente a la realidad universitaria compleja que viven los trabajadores, igualmente se devela que los directivos han desarrollado un alto compromiso con su personal en sus luchas reivindicativas. En consecuencia los significados que le atribuyen a la mediación son:

- Que perciben en su conciencia a la mediación como una alternativa de resolución de conflictos valiosa que ha logrado minimizar la ocurrencia de conflictos laborales ya sea de forma interpersonal como gremial.
- Como resultado, todos los actores que forman este proceso de mediación se han logrado integrar y exponer diferentes puntos de vista, señalando sus prioridades por lo que, el trabajo del líder organizacional ha sido fundamental para mantener operativa la institución frente a estos tiempos complejos y de incertidumbre.

• Finalmente, indudablemente que la mediación en estos tiempos ha mejorado la calidad en las relaciones humanas dentro de la FACES, por ende, es una alternativa más humanista que procura una resolución del conflicto bajo el enfoque ganar-ganar para las partes involucradas.

## Referencias

Caicedo, E. (2015). La Resolución de Conflictos Laborales: Un verdadero desafío para el área de Talento Humano en las empresas. [Artículo en línea]. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. 2015. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6397/1/TRABAJO%20FINAL%20DE%20GRADO%20Eduardo%20Caicedo%20Garcia.pdf>[Consulta: 2016, Marzo 31].

Barreras, M. (2009) Análisis en Investigación. Ediciones Quirón. Caracas- Venezuela.

Davalos, J. (2012). Derecho colectivo y derecho procesal del trabajo, 2012. Capítulo 12. Conflictos del Trabajo. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/139/15.pdf>. [Consulta: 2016, Marzo 31].

González E., J. (2004) La conciliación, la mediación y el control de la legalidad en el juicio de los trabajadores. 1 edición. Editores Vadell Hermanos. Caracas – Venezuela.

Hoyos, F y Viana, I. (s/f). La Mediación como Herramienta de Trabajo. [En línea]. Disponible en: [http://www.stes.es/salud/La\\_violencia\\_en\\_el\\_trabajo/mediacion.pdf](http://www.stes.es/salud/La_violencia_en_el_trabajo/mediacion.pdf) [Consulta: 2016, Marzo 31].

Jansen, G. (2008) Control Social y Medios Alternos para la Solución de Conflictos. Universidad de Carabobo. Valencia.

Rocher, G. (1973) Introducción a la Sociología General. Editorial Herder. España.