



Julio 2018 - ISSN: 1988-7833

## ***EL GERENTE COMO MEDIADOR ORGANIZACIONAL***

## **THE MANAGER AS ORGANIZATIONAL MEDIATOR**

**José Luis Corona Lisboa**

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Venezuela.

[joseluiscoronalisboa@gmail.com](mailto:joseluiscoronalisboa@gmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

José Luis Corona Lisboa (2018): "El gerente como mediador organizacional", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (julio 2018). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/07/gerente-mediador-organizacional.html>

### **Resumen**

El objetivo del presente ensayo fue analizar la importancia del gerente como mediador durante el conflicto organizacional. Para ello se seleccionaron varios artículos científicos indexados en diversos repositorios electrónicos, tesis de postgrado y documentos institucionales, que brindaron una visión amplia sobre la temática de estudio, en base a diversos autores y la opinión propia del investigador. Luego de finalizada la investigación documental se concluye, que la mediación gerencial en el ámbito organizacional, constituye una herramienta fundamental para solventar situaciones conflictivas que disminuyen la capacidad de trabajo y los niveles de producción en la empresa.

Palabras clave: Mediación, gerente, conflicto organizacional, empresa.

### **Abstract**

The objective of this essay was to analyze the importance of the manager as mediator during the organizational conflict. For this purpose, several scientific articles indexed in various electronic repositories, postgraduate theses and institutional documents were selected, which provided a broad view on the subject of study, based on several authors and the own opinion of the researcher. After the documentary research is concluded, it is concluded that the managerial mediation in the organizational area, constitutes a fundamental tool to solve conflictive situations that diminish the capacity of work and the levels of production in the company.

Key words: Mediation, manager, organizational conflict, company.

### **Introducción**

Las organizaciones empresariales; son sistemas complejos integrados por elementos estructurales como: la autoridad formal, la cadena de mando o de jerarquía, los objetivos, planes

estratégicos, las políticas organizacionales, procedimientos administrativos, y la tecnología empleada en los procesos de producción, bienes y servicios. Lo anterior, influye de manera significativa en la conducta de sus empleados, ya que para alcanzar los objetivos y metas institucionales, el gerente y los subordinados deben estar en la capacidad de asimilar y entender la importancia de su rol dentro de la corporación para los fines establecidos. No obstante, los estados emocionales y las actuaciones individuales del personal son muy heterogéneas, creándose situaciones indeseables (conflictos) que entorpecen el normal desenvolvimiento del quehacer laboral, los cuales necesitan ser mediados para su resolución a corto plazo (Álvarez, 2000; Romero, 2005).

Bajo este contexto, el comportamiento del recurso humano dependerá de la capacidad de comunicación asertiva y las directrices emanadas por la cadena de mando en concordancia con las reglas y procedimientos para dirigir y coordinar las funciones de los mismos en pro de los planes estratégicos operacionales, en un ambiente de respeto y autoridad legítima, lo cual incidirá en la percepción que el empleado posee de la empresa, moldeando su conducta de manera favorable. No obstante, una estructura organizacional no definida conllevará a confusiones y conflictos entre los miembros que hacen vida en la organización, propiciando conductas con intereses particulares que sobrepasan la filosofía corporativa, trayendo como consecuencia relaciones interpersonales intolerantes que dificultan el normal desenvolvimiento de la misma (Rojas, 2007).

De acuerdo a lo antes planteado, el objetivo del presente documento fue analizar la importancia del gerente como mediador durante el conflicto organizacional, así como, las cualidades elementales de un buen mediador, los pasos a seguir durante la mediación y las consecuencias psicológicas y conductuales de la mediación en el recurso humano que labora en la empresa, utilizando como metodología la investigación documental exhaustiva, la cual consiste en revisar material bibliográfico sobre el objeto de estudio para realizar un análisis sobre el contenido seleccionado (Corona, 2016b). Para ello, se realizó una discriminación de artículos científicos indexados en diversos repositorios electrónicos, tesis de postgrado y documentos institucionales, que brindaron una visión amplia sobre la temática de estudio, en base a diversos autores y la opinión propia del investigador.

### **Desarrollo**

Para el desarrollo del manuscrito, se tomó en cuenta cuatro puntos claves: conceptualización de mediador, metodología para la mediación del conflicto organizacional, cualidades de un gerente mediador, consecuencias psicológicas y conductuales de la mediación a nivel organizacional. A continuación, se detallan cada uno de los aspectos antes mencionados:

### **Mediación**

Existen diversidad de definiciones sobre mediación, para efectos de este artículo, se tomó en cuenta el concepto planteado por Caravaca y Sáez (2013), quienes lo definen como:

“Una herramienta empleada en diferentes ámbitos desde el familiar, judicial, comunitario, laboral u organizacional, para promover condiciones que posibiliten el aprendizaje de habilidades para la vida, es decir, aquellas capacidades o aptitudes que permiten afrontar de modo positivo y constructivo los desafíos de la vida cotidiana” (p. 2).

En atención a la definición de los autores antes mencionados, coincido en que mediación es un proceso de autorreflexión (introspección), porque no solo se evalúa la posición e intereses de la contraparte durante la resolución conflictiva, sino que permite la sensibilización de los sujetos para comprenderse mutuamente, y es allí donde radica su importancia social y educativa, ya que adquiere de manera empírica un aprendizaje significativo, que posibilita la afrontación más madura y consciente de los involucrados en otras situaciones indeseables a futuro.

La mediación, es esencial para mantener relaciones interpersonales y laborales de forma saludable, pacífica y duradera, lo cual facilita la tolerancia a la diversidad de ideas y la inclusión, para resolver armónicamente los problemas en el ámbito organizacional.

### **Metodología para la mediación del conflicto organizacional**

Para que el gerente pueda mediar de manera efectiva, debe seguir una serie de pasos que no son rígidos, ni implican una receta para solucionar cualquier conflicto, ya que en gran parte depende del contexto donde se desarrollan, pero que son necesarios para no improvisar, ni ejecutar acciones al azar. En este sentido, considero muy completa la metodología propuesta por Munduate y Barón (2001). En breve se desglosan los pasos propuestos por los autores:

**Exploración inicial:** Consiste en realizar una exploración de los hechos suscitados en el conflicto, hasta el momento en el que el gerente decide intervenir. Para ello, es necesario realizar una entrevista personalizada y por separado a cada una de las partes, para determinar las causas del conflicto y los intereses de los involucrados. Esta etapa inicial es de suma importancia para hacer una proyección de las posibles consecuencias del conflicto en el personal y la organización a corto y largo plazo, si el mismo no llega a solucionarse.

**Preparación de la mediación:** En esta fase el gerente diseña un plan de acción para abordar la problemática, según la naturaleza y contexto del conflicto. Es imperativo aclarar, que la base del diseño se desarrolla para atacar el problema y las relaciones interpersonales en riesgo, más no para atacar a los sujetos. Es muy común que los gerentes en algunas ocasiones ataquen a la persona en vez del problema, lo cual agrava el conflicto sin llegar a una resolución definitiva.

**Careo:** Implica reunir a las partes en conflicto, en un ambiente de serenidad y comprensión, a pesar de que la atmósfera no sea la deseada, es necesario que el mediador mantenga la calma y la tolerancia suficiente para tratar a los involucrados. El lugar para el diálogo, puede ser externo a la empresa, siempre y cuando todos se sientan cómodos y dispuestos a dialogar.

**El desahogo:** Permite la comunicación de las partes para expresar sus inquietudes y situaciones irritantes, pero siempre en un clima de respeto y profesionalismo laboral y personal, para permitir una retroalimentación efectiva durante la conversación.

**Establecer el orden:** Esto posibilita convertir transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades para negociar una solución viable al conflicto y restablecer las relaciones interpersonales e base a las necesidades e intereses de los involucrados.

**Formalizar los acuerdos:** Consiste en redactar un documento donde se expongan las cláusulas u acuerdos para solucionar el conflicto, siempre y cuando las partes estén satisfechas por lo logrado durante el proceso de mediación.

### **Cualidades de un gerente mediador**

En gerente, debe ser la figura líder y carismática por excelencia para llevar a cabo el proceso de mediación. No obstante, en la realidad empresarial nos topamos con gerentes incapaces de mediar conflictos entre el recurso humano, porque no poseen las cualidades personales y profesionales llevar a feliz término una conciliación resolutive, cuya consecuencia inminente es el descenso de la productividad laboral y precariedad en las relaciones humanas dentro del clima organizacional.

Según Hernández y Mosquera (2011), el gerente mediador es un tercero neutral y pacifista profesionalmente apto para brindar asistencia inmediata a las partes en conflicto, para la búsqueda de soluciones viables, aceptables y satisfactorias para los involucrados en el menor tiempo posible. Ello constituye el objetivo primordial del ápice estratégico gerencial de la empresa. Entre las cualidades de un buen mediador podemos mencionar:

- 1) Escucha activa, esto significa atender de manera satisfactoria a los sujetos en disputa e incentivarlos hacia un diálogo franco, de respeto, tolerancia y de exploración honesta de posibilidades para un acuerdo mutuo que disminuya la posibilidad de enfrentamientos posteriores.

- 2) Informar a las partes por separado en reunión previa al careo, las características y fases del proceso de mediación, de manera que los involucrados sigan las mismas reglas de juego y evitar la superioridad de una parte sobre la otra, para lograr un acuerdo consensuado y mutuo que favorezca el acercamiento de los empleados y el aprendizaje colaborativo.

3) Debe ser flexible hasta cierto punto, siempre y cuando no ponga en riesgo la estabilidad del micro-entorno corporativo. Igualmente, fomentar actitudes de imparcialidad, prudencia, integridad y objetividad, que le permitan no estar comprometido laboral y emocionalmente con ninguna de las partes, ni siquiera con la consecución u aceptación de un determinado tipo de acuerdo, así como, guardar la privacidad y respeto que amerita la mediación en cada una de sus fases. Esto le posibilita un mayor desempeño, dado que está en óptimas condiciones para facilitar que los actores exploren posibles acuerdos factibles.

Siguiendo el mismo orden de ideas respecto a los puntos antes planteados, considero que las cualidades asertivas de un buen gerente genera una retroalimentación continua que favorece la entropía y la entalpía del sistema. La primera se relaciona con aquellos procesos que ponen en peligro el funcionamiento del sistema, ya sea por factores internos o ajenos a ella. Mientras que la segunda, hace alusión al estado de equilibrio que el sistema posee y que lo distancia de una posible entropía.

Los dos conceptos anteriores se encuentran inmersos dentro de una “homeostasis”, es decir, la capacidad que tiene el sistema para auto-regularse, manteniendo una armonía entre los componentes internos y externos del mismo. No obstante, cada sistema es dinámico y activo, no es estático, por ello, mantiene fluctuaciones constantes denominadas homeorresis, que le permiten tomar los correctivos necesarios para su funcionamiento óptimo (Alzate, s/f; Bunge, 2002).

Toda institución está integrada por diversas dependencias y/o departamentos que son administrados por un recurso humano. Cabe destacar que el sistema lo representan los individuos que interactúan en la misma, con una fortaleza inalienable para pensar e innovar (Arnold y Osorio, 1998; Corona y Mijares, 2017). Sin embargo, diversas publicaciones muestran que en las organizaciones se plantean muchas interrogantes y problemas acerca de la gestión del conocimiento organizacional, producto de una gerencia burocrática que no va en dirección de la verdadera internalización y difusión asertivas de las ideas generadas por el talento humano en pro de las decisiones asertivas que le permitan a la misma, mantenerse en un mercado globalizado y fluctuante.

Ello produce la ruptura armónica del sistema e interrumpe el flujo del conocimiento organizacional, provocando incertidumbre e incoherencias en el accionar del personal, haciéndose presente la entropía de manera continua, la cual perturba e interviene negativamente sobre los procesos de producción de bienes y servicios al consumidor.

### **Consecuencias psicológicas y conductuales de la mediación a nivel organizacional**

La mediación efectiva del gerente ante un conflicto, tiene consecuencias psicológicas y conductuales favorables para quienes se encuentran involucrados en el mismo y para el resto del personal que labora en la empresa. Bajo esta premisa, considero que el conflicto debe estudiarse desde la perspectiva de la complejidad planteada por Morín (1999), ya que los sistemas dinámicos empresariales deben adaptarse a las exigencias sociales del medio y desarrollar la retroalimentación para su expansión o evolución, para enfrentar las incertidumbres y las cegueras del conocimiento. En otras palabras, “los individuos conocen, piensan y actúan según los paradigmas inscritos culturalmente en ellos”, es precisamente durante los procesos de percepción e interpretación, donde surgen las cegueras del conocimiento, derivadas éstas de errores mentales, intelectuales y de la razón, que devienen de la subjetividad, principios, visión del mundo y afectividad.

Morín en su teoría del “Pensamiento Complejo”, quien aporta un paradigma emergente y novedoso, partiendo de la necesidad imperante de la reconciliación de hombre con su entorno, junto a una mejora en las relaciones humanas, es decir, una metodología de pensamiento nuevo, para comprender la naturaleza, la sociedad, reorganizar la vida humana y para buscar soluciones a las crisis de la humanidad actual, siendo el capital humano la base intelectual del éxito organizacional. Este planteamiento, se relaciona directamente con la actividad empresarial e implica la capacidad de establecer una relación de sus operaciones y políticas con las condiciones sociales del medio, buscando un beneficio para ellas mismas y la sociedad, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas dentro y fuera de las empresas.

Lo anterior permite dilucidar que el conflicto debe verse como una oportunidad para el aprendizaje colectivo, más allá del malestar que este pueda producir en los empleados. A nivel psicológico, favorece la toma de decisiones asertivas y la capacidad de auto-estimulación para sobrellevar la situación. Cuando el gerente se siente incapaz para mediar la situación, puede apoyarse en las habilidades del colectivo para buscar la resolución definitiva del problema. Mientras más sean tomados en cuenta a los empleados para conducir la empresa de forma ordenada y sin conflictos que pongan en riesgo la estabilidad laboral, se generarán actitudes de cooperación y sentido de pertinencia para defender y luchar por el seguimiento de las actividades de la empresa.

### **Conclusión**

En conclusión, el discernimiento del individuo frente a su contexto organizacional (clima, nivel de organización y estructuras formales) derivará de la madurez de sus miembros para trabajar en equipo, según las directrices designadas por el ápice estratégico, por ello, el comportamiento y compromiso del talento humano respecto a la filosofía corporativa, es la esencia de la trayectoria y

desarrollo de una empresa, a través de sus actitudes de satisfacción y colaboración, por medio de los procesos perceptuales y de aprendizaje asociativo.

No obstante, la conducta del recurso humano es heterogénea, presentándose conflictos entre sus miembros y es allí donde el gerente debe ejercer su función medidora, para hacer frente a estas situaciones y buscar la conciliación de las partes involucradas, por medio de una metodología bien definida para abordar de manera exitosa la problemática suscitada.

### **Referencias Bibliográficas**

Álvarez, G. (2000). La percepción de la organización: Clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. *Revista sobre relaciones industriales y laborales*, (2): 29-48.

Alzate, T. (s/f). *Teoría General de Sistemas*. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. pp. 84-89.

Arnold, M., Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*; (3).

Bunge, M. (2002). *Ser, Saber, Hacer*. Editorial Paidós, 1ra Edición. México. pp: 133.

Caravaca, C., Sáez, J. (2013). La mediación: Herramienta para la gestión de conflictos en la escuela. *Revista de Educación Social*, (13): 1-16.

Corona, J. (2016b). Investigación científica. A manera de reflexión. *Medisur*, 14(3): 2.

Corona, J., Mijares, M. (2017). Evolución del Pensamiento Gerencial del Siglo XXI. *Revista Conhisremi*. 1(13): 1-7.

Hernández, J., Mosquera A. (2011). La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas. *Estrategias de acción*. CICAG, 8(2).

Morín, E. (1999). *Pensamiento Complejo*. Editorial L Harmattan. París. p. 234.

Munduate, L., Barón, M. (2001). El proceso de mediación. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Universidad de Sevilla. Pp: 4-38.

Rojas (2007). La conducta individual como respuesta a los factores formales organizacionales. *Academia*, (4): 4-11.

Romero, J. (2005). Aproximación a una sociología de la gerencia. Gerencia pública y compromiso social. *Gestión y Política pública*, 15(1): 49-82.