



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES**

El mediador como puente en el conflicto empresarial.

Autor/a: Paula Gil Anaut

Director/a: María de la Paz Galán Morán

Madrid

2025/2026

Índice

1. Introducción
 - 1.1. Justificación del tema y relevancia en el contexto empresarial
 - 1.2. Objetivos y preguntas de investigación
 - 1.3. Metodología de revisión teórica
2. Marco teórico: conceptualización del conflicto
 - 2.1. Teorías clásicas (Marx, Weber)
 - 2.2. Teorías modernas y psicológicas del conflicto
 - 2.3. El conflicto como oportunidad y como desastre
3. Modelos de mediación y su aplicación en el ámbito empresarial
 - 3.1. Modelo Harvard (intereses y negociación colaborativa)
 - 3.2. Modelo Transformacional (reconocimiento y empoderamiento)
 - 3.3. Modelo Circular-Narrativo (Cobb)
 - 3.4. Rol y competencias del mediador
4. Análisis psicológico del caso de negociación entre dos empresas
 - 4.1. Contexto organizacional y descripción de las partes
 - 4.2. Procesos cognitivos: identificación de sesgos, su impacto y checklist
 - 4.3. Procesos emocionales: perfiles, emociones y regulación
 - 4.4. Intervención del mediador: estrategias y técnicas
5. Resultados y discusión
 - 5.1. Decisiones, acuerdos y aprendizajes
 - 5.2. Factores de éxito y errores comunes
 - 5.3. Retroalimentación del proceso de mediación
6. Conclusiones
 - 6.1. Implicaciones para la práctica profesional del psicólogo-mediador
 - 6.2. Propuestas futuras
7. Referencias bibliográficas

1. Introducción

1.1. Justificación del tema y relevancia en el contexto empresarial

Los seres humanos somos animales sociales, buscando vivir en sociedad e interactuar socialmente con nuestro entorno. El conflicto es un elemento inherente de estos encuentros, bien sean individuales, entre equipos o entidades corporativas. Las organizaciones modernas se organizan de forma compleja y son sometidas a contextos de alto nivel de presión. Requiere que los individuos del mundo corporativo reaccionen constantemente al cambio continuo, aumentando constantemente la diferencia de opiniones o discrepancias profesionales, generando tensiones en los lugares de trabajo. Desde este punto de vista, el conflicto no debe entenderse como un acontecimiento excepcional sino un suceso recurrente dentro de la dinámica organizativa.

La literatura ha demostrado que el conflicto genera un impacto en el funcionamiento y desempeño de las organizaciones. A través de un metaanálisis, De Dreu y Weingart (2003), muestran cómo el conflicto relacional se correlaciona negativamente con el rendimiento en el entorno laboral. Es importante mencionar la noción de que no todos los conflictos subyacen en las mismas consecuencias y es relevante para comprender los diferentes efectos que causan. Mientras que los desacuerdos pueden llevar a la reflexión y a la toma de decisiones, el conflicto relacional tiende a generar ciertas dinámicas disfuncionales que afectan al clima laboral y al bienestar psicológico de los integrantes del equipo.

Teniendo en cuenta el conflicto a mayor escala, adquiere una dimensión organizacional cuando se analiza con relación a las normas dentro de una sociedad, la cultura y los diferentes perfiles de liderazgo. Gelfand (2012) desarrolla las “culturas de conflicto” en referencia al conjunto de creencias y normas que regulan la percepción del conflicto. Además, estas culturas no solo afectan a la frecuencia e intensidad en la que se generan los conflictos, sino también en la expresión, gestión y elección de estrategias para afrontarlos. Por lo tanto, las diferentes organizaciones tienden a fomentar estrategias relacionales diferentes de forma que unas son más socialmente aceptadas que otras. En algunas organizaciones se puede fomentar como solución socialmente aceptable la evitación o gestión competitiva, mientras que en otras se valore más enfoques

colaborativos. Estas diferencias culturales vuelcan directamente sobre el clima laboral que se establece en los entornos de trabajo y tienen consecuencias directas sobre la confianza entre trabajadores o la eficacia organizativa.

En el entorno laboral, una gestión del conflicto inadecuada puede ocasionar tensiones laborales, aumento del ausentismo, burnout de los trabajadores, disminución de la productividad y desgaste emocional por parte del equipo. En casos extremos, el cúmulo de situaciones conflictivas puede resultar en la ruptura de equipos e incluso en la judicialización de dichos sucesos. Por otro lado, una gestión adecuada de estas discrepancias inherentes puede transformar estas situaciones en oportunidades de mejora de procesos y fortalecimiento de los vínculos en el entorno laboral. En definitiva, las estrategias de afrontamiento y la adecuada visión del conflicto pueden suponer un potencial de mejora desde enfoques contemporáneos de la psicología del trabajo organizacional. Desde esta perspectiva, la mediación se entiende como una herramienta significativa para el desarrollo constructivo de estas consecuencias de la interacción humana. La mediación se puede conceptualizar como el proceso voluntario en el que un tercero, el mediador, facilita y fomenta la comunicación entre las diferentes partes del conflicto con el objetivo de que por sí mismas lleguen a un acuerdo mutuamente satisfactorio. Esta solución aceptada, a diferencia de otros métodos de resolución de conflictos, no propone imponer una solución externa, sino que impulsa una participación responsable y activa para favorecer la autonomía y necesidades individuales.

A lo largo de los años, se han desarrollado diferentes teorías en el ámbito de la mediación que aportan diferentes enfoques en la negociación en contexto de conflicto entre dos partes. Uno de los modelos más influyentes es el denominado Modelo de Harvard o negociación basada en principios, elaborado por Fisher, Ury y Patton (2011). Se basa en separar a las personas individuales del problema y centrar el foco en las necesidades subyacentes. El modelo, al anteponer los intereses de ambas partes, propone generar múltiples opciones antes de la toma de decisiones y basar un acuerdo en criterios objetivos. En el entorno empresarial, las interacciones son constantes y la cooperación intragrupo es esencial para un buen rendimiento por lo que este modelo aporta un marco interesante para gestionar conflictos complejos y mantener un buen ambiente de trabajo.

Sin embargo, la mediación no se basa únicamente en conseguir unos objetivos de mutuo acuerdo. Otros marcos teóricos como el modelo transformativo de Bush y Folger (2005), tienen un enfoque en los procesos psicológicos que nacen a raíz del conflicto. De esta manera, la mediación no solo busca resolver un problema específico, sino fomentar el reconocimiento mutuo y transformar la interacción. El conflicto se describe como un deterioro en la interacción social donde se deshumaniza a la otra parte. El mediador actúa como agente externo que facilita la restauración de la capacidad de toma de decisiones responsables y la comprensión de la perspectiva ajena. Este marco teórico resulta muy útil en contextos empresariales donde, después del conflicto, va a seguir habiendo una dinámica recurrente y conviene establecer un clima de cooperación.

La investigación sobre la mediación ha apoyado su utilidad como método de resolución de conflictos y toma de decisiones en diferentes contextos, incluido el organizacional. En una revisión de la investigación empírica, Wall y Dunne (2012) nos muestran como su eficacia depende de diversos factores como el contexto organizativo, las singularidades de las partes, las estrategias llevadas a cabo por el mediador o el tipo de conflicto. Los autores respaldan que el mediador no funciona como un agente pasivo, su forma de desarrollar el proceso, establecer un ambiente comunicativo y regular las diferentes emociones que surjan refleja de forma significativa en los resultados.

En un contexto empresarial y mercantil, la mediación también se ve apoyada por la normativa, reforzando su legitimidad como oportunidad en los procedimientos jurídicos. La Ley 5/2012 nos habla de mediación en asuntos civiles y mercantiles, estableciendo algunas bases del proceso. Implica ciertas características como la voluntariedad, la objetividad del mediador y la confidencialidad. El marco legal español reconoce la mediación como un recurso relevante y válido para la resolución de conflictos entre empresas, puestos directivos, socios, etc. Su existencia respalda de forma normativa la consolidación de la mediación como práctica relevante y aplicable en el contexto organizativo actual.

Desde un punto de vista psicológico, el mediador como agente activo puede entenderse como un puente entre los diferentes lados del conflicto. Con el objetivo de comprender y comunicar los intereses, emociones y necesidades ajenas, funciona como facilitador del tránsito desde posiciones más rígidas o confrontativas. Para ello, se emplean técnicas de

comunicación y negociación entrando en contacto con diferentes procesos cognitivos y emocionales a lo largo del proceso. Estos procesos cognitivos y emocionales suelen ganar intensidad en situaciones donde las tensiones son altas y pueden otorgar una percepción sesgada de lo que está sucediendo. Estas distorsiones potencian la interpretación negativa de las conductas o intenciones ajenas. De esta manera, el rol del mediador gana una relevancia especial en entornos laborales, donde estas decisiones juegan un papel importante para determinar el futuro profesional y el rendimiento de los equipos.

En definitiva, el conflicto en un entorno empresarial es un fenómeno complejo que afecta de forma transversal a las dinámicas y la toma de decisiones. La mediación se propone como una estrategia para abordar estos conflictos de manera constructiva y dar un espacio a las implicaciones psicológicas, relaciones y empresariales. El análisis de la figura del mediador como nexo en el conflicto organizativo permite comprender cómo se transforman las dinámicas de interacción, qué estrategias relacionales se implementan y cuál es el proceso de toma de decisiones. La mediación promueve una gestión funcional y saludable para abordar los conflictos empresariales de forma eficaz.

1.2 Objetivos del trabajo y preguntas de investigación

El presente trabajo de investigación pretende llevar a cabo una revisión teórica con el propósito de profundizar en la figura del mediador en la gestión del conflicto desde una perspectiva psicológica. El enfoque responde a la necesidad de integrar la teoría del conflicto, los diferentes modelos de mediación y la psicología organizacional, con el fin de ofrecer una visión fundamentada de un proceso complejo y multidimensional.

El estudio busca analizar el rol del mediador como puente en los conflictos que surgen dentro de un contexto empresarial, atendiendo a los procesos psicológicos subyacentes que orientan a la práctica de la mediación. A partir de este objetivo general, se plantean una serie de puntos específicos que permiten estructurar el análisis a lo largo del trabajo de investigación. En primer lugar, se pretende reflejar cómo se conceptualiza el conflicto en al ámbito empresarial y cuáles son sus principales diferencias. Se hará una distinción entre el conflicto relacional y el centrado en la tarea, además de cuáles son sus efectos sobre el rendimiento y bienestar de los miembros de la organización. Este objetivo es un eje esencial para justificar la necesidad de estrategias funcionales y saludables.

En segundo lugar, el trabajo pretende analizar los diferentes modelos teóricos de mediación aplicables en una negociación empresarial. Se pondrá énfasis en el modelo de negociación basado en los intereses o Modelo de Harvard (Fisher et al., 2011) y en el modelo transformativo de la mediación (Bush & Folger, 2005). El análisis comparativo de ambos modelos pretende destacar las principales diferencias y formas de acercamiento al conflicto. De esta manera, se permite identificar los supuestos psicológicos y las posibles aportaciones de cada uno a la gestión de conflictos en las organizaciones caracterizadas por la interacción constante y estructuras organizativas complejas.

Más adelante, el tercer objetivo consiste en evaluar el papel activo del mediador dentro del proceso de negociación. Se evaluarán las estrategias que se emplean para facilitar la comunicación y regular la interacción entre las dos partes. La literatura destaca que el comportamiento del mediador y la estructuración del proceso influye significativamente en el desarrollo de los resultados de la negociación, reforzando la idea de que el mediador juega un papel crucial en la resolución constructiva (Wall & Dunne, 2012).

A partir de los objetivos descritos, el trabajo se enfoca en torno a una serie de preguntas de investigación que orientan la revisión teórica de la literatura. ¿Cómo influyen las normas y la cultura organizacional en la forma en la que se gestionan los conflictos? ¿Cómo la conceptualización del conflicto puede influir en las diferentes estructuraciones del proceso de negociación? ¿Qué diferencias existen entre los modelos de mediación centrados en el acuerdo final y los orientados a la transformación de las dinámicas sociales? ¿De qué manera puede la figura del mediador facilitar el tránsito entre dos posiciones enfrentadas hacia una comunicación colaborativa? Estas preguntas orientan el desarrollo del trabajo y permiten llevar a cabo una reflexión sobre el papel del mediador en el conflicto organizacional.

1.3 Metodología y estructura del trabajo

El presente estudio adopta una metodología de revisión teórica, resultando adecuado para el objetivo planteado previamente. Permite analizar de forma crítica las aportaciones conceptuales de la literatura del conflicto y la mediación en el contexto empresarial. La

revisión bibliográfica se ha basado en el análisis de la literatura relevante en el contexto de la mediación del conflicto. Se pretenden revisar las teorías fundamentales clásicas y contemporáneas para conseguir una visión holística de la conceptualización del conflicto, así como los modelos de mediación en la negociación.

El proceso de selección de fuentes se rige por criterios de relevancia académica y actualidad, priorizando las aportaciones del conflicto desde una perspectiva psicológica y organizacional. Además, se ha priorizado la literatura que permite obtener un enfoque del contexto empresarial actual. El marco legislativo español se incorpora con la intención de situar el análisis teórico en un contexto legal y aplicable en la realidad profesional.

Más adelante, este trabajo se organiza en una serie de apartados interrelacionados respondiendo a los objetivos específicos planteados. Esta estructura permite llevar a cabo un análisis coherente e intensivo del tema propuesto, partiendo de una conceptualización general del conflicto para continuar con una comprensión profunda de los modelos de mediación y el rol del mediador en la transformación del conflicto. El trabajo pretende ofrecer una visión rigurosa del valor de la mediación como herramienta psicológica en las negociaciones del ámbito corporativo.

7. Referencias Bibliográficas

Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2005). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict* (Rev. ed.). Jossey-Bass.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>

España. Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.

Boletín Oficial del Estado, núm. 162, de 7 de julio de 2012.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-9112>

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.

Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K. M., & de Dreu, C. K. W. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131–1147.

<https://doi.org/10.1037/a0029993>

Wall, J. A., Jr., & Dunne, T. C. (2012). Mediation research: A current review.

Negotiation Journal, 28(2), 217–244. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2012.00340.x>