



**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 de la mediación en conflictos organizacionales

- 4.1. Conflicto laboral y negociación: marco de aplicación en empresa
- 4.2. Procesos cognitivos en la negociación y la mediación: sesgos y errores de juicio
- 4.3. Procesos emocionales: perfiles, emociones y regulación
- 4.4. Intervención del mediador: estrategias y técnicas

### 5. Discusión crítica y conclusiones

- 5.1. Integración de los modelos teóricos del conflicto y la mediación
- 5.2. Limitaciones de los modelos teóricos en el contexto organizacional
- 5.3. Papel del mediador desde una perspectiva psicológica crítica
- 5.4. Reflexión sobre la mediación como herramienta de gestión del conflicto

### 6. 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 constantemente con lo que nos rodea. Por eso, el conflicto es algo que viene intrínseco en estos encuentros, ya sean entre dos personas, dentro de un equipo o entre grandes empresas. Las organizaciones modernas se organizan de forma compleja y son sometidas a contextos de alto nivel de presión. Esto obliga a quienes trabajan en el mundo corporativo a reaccionar rápido al cambio, lo que lógicamente hace que aparezcan más diferencias de opinión o roces profesionales que acaban generando tensión en el día a día.

Desde este punto de vista, no deberíamos ver el conflicto como algo raro o un fallo del sistema, sino como algo que pasa de forma recurrente en la dinámica de cualquier empresa. De hecho, la literatura ya ha dejado claro que estos conflictos impactan directamente en cómo rinde una organización. Por ejemplo, De Dreu y Weingart (2003) demostraron en un metaanálisis que cuando el conflicto es relacional (personal), el rendimiento laboral cae. Es fundamental entender que no todos los conflictos tienen las mismas consecuencias. Mientras que un desacuerdo sobre una tarea puede hacernos reflexionar y decidir mejor, los conflictos personales suelen crear dinámicas tóxicas que dañan el clima de trabajo y el bienestar psicológico del equipo.

Si ampliamos el foco, el conflicto gana una dimensión mayor cuando lo analizamos según las normas sociales, la cultura o el tipo de liderazgo de cada sitio. Gelfand (2012) habla de las “culturas de conflicto” para referirse a ese conjunto de creencias que marcan cómo percibimos los problemas. Estas culturas no solo influyen en si hay muchos o pocos conflictos, sino en cómo se expresan y qué estrategias se eligen para darles solución. Por eso, cada organización acaba fomentando unas formas de relacionarse, en algunas lo normativo es evitar el problema o competir por llevar la razón, mientras que en otras se valoran más los enfoques colaborativos. Todo esto repercute en el clima laboral, en la confianza entre compañeros y en si la empresa es eficaz o no.

En el entorno laboral, si no gestionamos bien los conflictos emergentes, produce tensión, gente que falta más al trabajo, casos de burnout, menos productividad y mucho desgaste

emocional en el equipo. En los casos más severos, la suma de conflictos puede acabar rompiendo equipos o terminando en juicios. En cambio, si se saben gestionar esas mismas discrepancias se pueden convertir en oportunidades para mejorar procesos, unir al grupo y profundizar las relaciones. En definitiva, saber afrontar el conflicto y tener una visión constructiva de él es una de las mejores herramientas que nos da la psicología del trabajo actual.

Desde este punto de vista, la mediación es una herramienta útil para sacar algo positivo de las facetas más complicadas de la interacción humana. Podríamos definirla como un proceso voluntario donde una tercera persona, el mediador, ayuda a que las partes se comuniquen mejor para que sean ellas mismas las que lleguen a un acuerdo que les encaje a todos. Desde este enfoque positivo y constructivo, a diferencia de otros métodos, no interviene nadie de fuera que impone una solución, lo que se busca es que cada uno participe de forma responsable y activa, respetando su autonomía y sus necesidades.

Con los años han ido saliendo teorías que aportan diferentes enfoques sobre cómo negociar cuando hay un conflicto. Uno de los modelos que más suenan es el de Harvard (o negociación basada en principios) de Fisher, Ury y Patton (2011). Su idea principal es separar a las personas del problema y centrarse en lo que de verdad necesitan. Al poner los intereses de ambos por delante, este modelo propone buscar una gran diversidad de opciones antes de decidir y basarse siempre en criterios objetivos. En una empresa, donde estamos todo el día interactuando y cooperar es vital, este marco es ideal para gestionar conflictos complejos y que no se produzca un desgaste en el ambiente laboral.

En cambio, hay otros marcos teóricos, como el modelo transformativo de Bush y Folger (2005), que se fijan más en los procesos psicológicos que surgen con el conflicto. Aquí el objetivo no es solo resolver el problema puntual, sino que las partes se reconozcan mutuamente y cambien su forma de interactuar. Ven el conflicto como un momento donde la relación se deteriora y se llega a "deshumanizar" al otro. El mediador, en este caso, actúa para que la gente recupere su capacidad de decidir con responsabilidad y de entender el punto de vista de la parte opuesta. Esta perspectiva es especialmente útil en las empresas donde, las partes van a tener que seguir trabajando juntas y conviene que haya un clima de cooperación activa.

La investigación acerca del conflicto siempre ha respaldado que la mediación es una herramienta valiosa en muchos contextos, incluido el de las organizaciones. Wall y Dunne (2012) explican que el éxito depende de varias cosas: la propia empresa, las características específicas de las partes, el tipo de conflicto o las estrategias que use el mediador. Estos autores defienden que el mediador no actúa como agente pasivo, su manera de llevar el proceso, de crear un ambiente donde se pueda hablar y de regular las emociones que saltan es lo que marca la diferencia en los resultados.

Además, en el mundo empresarial, la mediación tiene el respaldo de la ley, lo que le da mucha legitimidad. La Ley 5/2012 de mediación en asuntos civiles y mercantiles establece las bases, como que tiene que ser voluntaria, confidencial y que el mediador debe ser objetivo. El hecho de que el marco legal español la reconozca como un recurso válido para resolver conflictos entre empresas o directivos confirma que es una práctica totalmente consolidada en el mundo organizativo de hoy.

Psicológicamente, el mediador es como un puente entre los dos lados del conflicto. Su meta es entender y comunicar los intereses y emociones de cada uno, ayudando a que la gente salga de posiciones cerradas o de ataque. Para conseguirlo usa técnicas de comunicación que tocan procesos cognitivos y emocionales. Estos procesos suelen dispararse cuando la tensión es alta y pueden hacer ver las cosas de forma sesgada, haciendo que interpretemos cualquier gesto del otro como algo negativo. Por eso, el papel del mediador es importante en el ámbito laboral, porque esas decisiones marcan el futuro profesional de los individuos y el rendimiento de todo el equipo. Al final, el conflicto en la empresa es algo complejo que afecta de forma transversal, y la mediación es una herramienta esencial para afrontarlo de forma saludable y eficaz.

## 1.2 Objetivos del trabajo y preguntas de investigación

Con este trabajo de investigación, se busca principalmente realizar una revisión teórica que permita profundizar en la figura del mediador desde una mirada esencialmente psicológica. Resulta fundamental intentar integrar lo que aporta la teoría del conflicto con los modelos de mediación y la psicología de las organizaciones, para así tener una visión bien fundamentada de un proceso que es tremendamente complejo y multidimensional. Por eso, el estudio se centra en analizar cómo el mediador hace de nexo o "puente" en los

conflictos que surgen dentro de las empresas, prestando especial atención a todos esos procesos psicológicos que guían su práctica profesional en el día a día.

Para poder aterrizar este objetivo general de una forma más concreta, se propone alcanzar varios hitos específicos a lo largo del texto. En primer lugar, es importante mencionar cómo se entiende el conflicto hoy en día en el mundo empresarial y qué diferencias reales hay entre unos y otros. Es relevante distinguir entre el conflicto por la tarea y el conflicto personal o relacional, viendo cómo cada uno afecta de una forma distinta al rendimiento de los equipos y al bienestar de la gente. Esta diferenciación sienta las bases para justificar por qué necesitamos estrategias de resolución que sean funcionales y, sobre todo, sanas para la organización.

En segundo lugar, el trabajo pretende analizar los modelos teóricos de mediación que mejor encajan cuando se trata de una negociación en el contexto de una empresa. Para ello, se propone centrarse en el modelo de Harvard, que se basa en los intereses, y en el modelo transformativo. Comparar ambos sirve distinguir sus diferencias y entender cómo se acercan al conflicto de formas muy distintas, así se podrán observar qué supuestos psicológicos hay detrás de cada uno y qué es lo que realmente aportan a unas organizaciones que, por definición, son entornos donde el contacto entre personas es constante. Por último, el tercer objetivo específico es evaluar el papel activo que tiene el mediador durante la negociación, analizando qué estrategias usa para que la comunicación fluya y para regular los roces que aparecen entre las partes. La literatura científica siempre ha dicho que la forma en la que se comporta el mediador y cómo estructura el proceso influye muchísimo en si se llega o no a una resolución constructiva, lo que refuerza la idea de que su papel es crucial para resolver las cosas de una manera constructiva.

Partiendo de todos estos objetivos, el trabajo se mueve en torno a una serie de preguntas de investigación que han servido de guía durante todo el proceso. Cuestiones como de qué manera influyen la cultura y las normas de una empresa en la forma en la que sus empleados gestionan los líos, o hasta qué punto la premisa de lo que es un "conflicto" condiciona cómo se estructura posteriormente la negociación. También resulta interesante ver qué diferencias hay entre los modelos que solo buscan un acuerdo beneficioso y los que intentan transformar la relación de fondo, y cómo el mediador interviene para que

dos personas que están enfrentadas pasen de un tono de ataque a una comunicación más colaborativa. Estas preguntas son las que marcan el ritmo del trabajo y me permiten reflexionar sobre lo que significa, en la práctica, ser mediador en una organización actual.

### 1.3 Metodología y estructura del trabajo

Para poder responder a todas estas cuestiones, se ha optado por utilizar una metodología de revisión teórica, ya que resulta la herramienta más adecuada para realizar un análisis holístico. Este enfoque permite establecer una visión crítica y analítica de las aportaciones de la literatura científica sobre el conflicto y la mediación en el ámbito de las empresas. La búsqueda bibliográfica realizada se centra en analizar los textos y estudios más relevantes que existen sobre mediación, intentando revisar desde las teorías más clásicas hasta las aportaciones más actuales que tenemos hoy en día. Solo así se puede tener una visión global y completa de cómo ha evolucionado la forma de conceptualizar el conflicto y cómo se realizan las negociaciones en la actualidad.

A la hora de elegir las fuentes como apoyo teórico, se han seguido criterios de relevancia académica y de actualidad, dando siempre prioridad a aquellos autores y trabajos que tratan el conflicto desde la visión psicológica y de las organizaciones. También se ha tratado de buscar literatura que refleje de forma adecuada cómo es el contexto empresarial de ahora, en entornos volátiles y exigentes. Además, se ha tenido en cuenta el marco legal español, como la Ley 5/2012 de mediación en asuntos civiles y mercantiles, para poder situar la teoría en un contexto real, legal y aplicable a nuestra profesión en España.

En cuanto a la estructura, el trabajo se organiza en varios apartados que están cohesionados de forma analítica según los objetivos planteados anteriormente. Esta organización ayuda a que el análisis sea coherente y estructurado, empezando por definir qué es un conflicto y posteriormente adentrarse en los modelos de mediación y en el papel del mediador para transformar la situación. En definitiva, con este estudio se busca ofrecer una visión rigurosa, pero también cercana, de por qué la mediación es una herramienta psicológica tan valiosa y necesaria en el mundo corporativo actual.

## 2. Marco teórico: conceptualización del conflicto

El conflicto como fenómeno inherente a la condición humana ha sido, a lo largo de la historia, un objetivo de estudio en diversas disciplinas de las ciencias sociales. La conceptualización del conflicto ha sido formulada desde perspectivas y teorías muy diversas. Desde teorías clásicas enfocadas en estructuras económicas y la lucha de clases, hasta teorías psicológicas enfocadas en los procesos cognitivos, emocionales y relacionales. Estas teorías permiten sentar una base histórica de las diferentes comprensiones del conflicto en función del momento histórico y los cambios sociales vividos. En el contexto empresarial, el conflicto supone una especial importancia debido a las características del contexto laboral. El entorno de trabajo supone una serie de factores especialmente sensibles para el ser humano. La dependencia del resultado con los medios económicos puede generar una influencia especialmente sensible a la interdependencia de tareas, la diferencia de intereses, las jerarquías establecidas y las tensiones que estos factores generan. El objetivo de este capítulo es revisar los principales marcos teóricos y así ver la evolución de la conceptualización del conflicto. Mediante este análisis, se pretende establecer una base sólida para, más adelante, poder analizar exhaustivamente los procesos que intervienen en el conflicto laboral y el papel del mediador.

## 2.1. Teorías clásicas (Marx, Weber)

Para analizar las teorías clásicas, nos remontamos al siglo XIX con Karl Marx con su teoría sociológica y filosófica. Marx nos propone una visión del conflicto desde una esfera económica, tratando las desigualdades económicas, políticas y sociales. En el Manifiesto Comunista, Marx y Engels (1848/2002) sostienen que “la historia de todas las sociedades hasta nuestros días es la historia de la lucha de clases”. Con esta perspectiva, Marx propone que el conflicto es el motor del cambio social hacia un desenlace comunista. Para este autor, el conflicto se basa en la lucha de clases entre la burguesía y el proletariado. La burguesía, al controlar los medios de producción, pone en marcha una dinámica de poder deshumanizante. Por otro lado, el proletariado representa la fuerza del trabajador y sufre una alienación. Marx explica que la mano de obra no tiene el control sobre el proceso productivo y el trabajo de esta clase se vuelve incluso mecánico. Esta desigualdad entre los dos colectivos genera tensiones que se acumulan y resultan en la lucha de clases. Explica este proceso como inevitable debido a la desconexión con la esencia humana que

supone este sistema. Su conceptualización del conflicto actúa como una crítica al capitalismo y muestra como la concentración de la riqueza bajo estas condiciones supone un cambio social.

Las aportaciones de la teoría de Marx suponen una relevancia en el contexto actual para explicar la inevitabilidad del conflicto. También redacta como la desigualdad económica funciona como fuente de tensiones y divergencia de intereses. Mientras que es una teoría significativa, es importante tenerla en cuenta en su conjunto con teorías posteriores.

Entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX, Max Weber ofrece una ampliación de la teoría de Marx, introduciendo una esfera sociológica en la conceptualización del conflicto. El autor defiende que la desigualdad no solo viene de las diferencias entre las clases sociales, habla de la estratificación social basada en tres dimensiones: clase, estatus y el poder político (Weber, 1922/1978). En primer lugar, Weber sí que coincide con Marx en que la clase social afecta a genera el conflicto. Las clases sociales determinan la oportunidad de acceso a determinados recursos tanto económicos como sociales. En este sentido, las clases sociales más bajas conllevan una menor oportunidad de mercado lo que genera desigualdades con clases superiores. En segundo lugar, el autor defiende que el estatus es otra capa que envuelve al conflicto en la sociedad del momento. Según la Real Academia Española, s. f., el estatus se define como “la situación relativa de algo dentro de un determinado marco de referencia”. El marco de referencia dentro de la sociedad podría interpretarse como el reconocimiento social. Por ejemplo, un artista muy influenciado de la época que no pertenece a una clase social alta y no tiene una elevada capacidad adquisitiva, pero si tiene reconocimiento por parte del público. Esta concepción quedaría excluida desde la visión marxista y Weber ilustra como no consiste solo en la pertenencia a una clase social *per se*. Finalmente, el tercer factor que comenta el autor es el poder político. Este factor puede parecer difícil de separar de la clase social, pero hay grandes personajes históricos que ejemplifican la influencia de este factor. Nelson Mandela es un claro ejemplo de que el poder político no depende exclusivamente de la clase social. Como uno de los líderes históricos más reconocidos, Mandela no pertenecía a la elite social blanca (Mandela, N. 1994). Su liderazgo surgió, entre otras cosas, de su legitimidad moral y su movilización colectiva, consiguiendo un significativo poder político: la capacidad de influir en las decisiones de los demás.

En definitiva, Weber quiso dar luz a la complejidad que existe en la desigualdad de las estructuras sociales. Esta multidimensionalidad ilustra como las tensiones y divergencias pueden surgir a raíz de diferentes tipos de desigualdades. Estas diferencias generan lo que el autor llama autoridad legítima, cuando se percibe que la autoridad es injusta es cuando se produce el cambio social. En relación con el momento actual, Weber consigue acercarnos un poco más a las complejidades que observamos en el mundo laboral actual: desigualdades raciales, de género, de prestigio, etc. La interacción social y las desigualdades sistémicas inevitablemente producen tensiones que llevan al cambio social a través del conflicto.

## 2.2. Teorías modernas y psicológicas del conflicto

Mientras que las teorías clásicas reflejan un análisis estructural para conceptualizar el conflicto, las teorías modernas y psicológicas del conflicto se centran en analizar las interacciones individuales y grupales que llevan al conflicto. Además, estas teorías pretenden estudiar los procesos subyacentes del contexto en el que se produce el conflicto. En este capítulo se hará referencia a tres teorías: interaccionismo simbólico, intercambio social y la teoría de la identidad social.

En primer lugar, el interaccionismo simbólico se centra en un microanálisis de las interacciones sociales. La teoría defiende que los individuos asociamos diferentes significados subjetivos o simbólicos a diferentes interacciones. El conflicto se entiende a través de la creación e interpretación de estos símbolos. Se establece una realidad social negociada, como producto de las definiciones compartidas entre los diferentes individuos (Fine, 1993). A raíz de esta realidad social construida, surgen determinadas divergencias entre individuos o grupos, aquí nace el conflicto. La diferencia en la interpretación dentro de un mismo contexto general tensiones. Por lo tanto, el papel de los símbolos en esta teoría va a ser fundamental, el lenguaje tanto verbal como no verbal. De una misma interacción, dos individuos con realidades construidas diferentes y, como resultado, interpretaciones diferentes, pueden obtener conclusiones contradictorias. A partir de estos marcos de referencia incompatibles, se genera el conflicto en la interacción social.

Otro aspecto fundamental en la teoría del interaccionismo simbólico es la construcción de la identidad individual o grupal. El conflicto puede surgir como resultado de las

tensiones entre identidades sociales o entre roles sociales incongruentes (Stryker, 1980). Los grupos o individuos construyen diferentes identidades con el objetivo de conseguir autoidentificación, reconocimiento o incluso pertenencia. Cuando se percibe que estas identidades o roles sociales están siendo amenazadas en el contexto de la interacción social, se activan determinados mecanismos de defensa con el fin de proteger la identidad construida. En comparación con las teorías de Marx y Weber que tienen una perspectiva más estructural a nivel sociedad, esta teoría se centra en conflictos que podrían surgir en el día a día en las interacciones sociales. Las teorías modernas comienzan a asentar una buena base para comprender conflictos en contextos dinámicos modernos.

En segundo lugar, la teoría del intercambio social permite entender cómo surge el conflicto desde otro marco teórico. Esta teoría analiza las relaciones humanas desde la premisa de intercambio de recursos. Sostiene que la interacción está orientada a los recursos que damos y recibimos. Los recursos pueden ser tangibles o materiales (como el dinero o bienes de consumo), pero también pueden ser informacionales, sociales o incluso emocionales. Esto no significa que sea siempre un esfuerzo consciente de obtener beneficios mediante la interacción social, sino que al relacionarnos se intercambian constantemente recursos. Por ejemplo, cuando vemos un problema en la oficina y le preguntamos a una de las partes involucradas, esa persona nos cuenta los hechos (recurso informacional) y seguramente está buscando comprensión o apoyo (recurso emocional). Desde este marco teórico, el equilibrio percibido por ambas partes hace que las relaciones sean estables y compatibles. En cambio, cuando hay una ruptura en el equilibrio y por lo tanto en la reciprocidad entre lo que se da y lo que se recibe, ahí nace el conflicto. La interacción se basa en costes y beneficios, en qué invertimos y qué recibimos. La percepción injusta de dar y recibir resulta en el conflicto (Cook & Emerson, 1978).

Por otro lado, el poder dentro de esta conceptualización está relacionado con la distribución desigual de recursos. El poder depende de la dependencia de una de las partes hacia la otra (Emerson, 1942). Cuando hay más interdependencia, los conflictos suceden con más carga emocional, sobre todo en casos con recursos limitados. Además, cuando la confianza se rompe dentro de la interacción, se produce una escalada exponencial del conflicto. Esta teoría racionaliza el intercambio de recursos dentro de las relaciones de forma que se comprenden como una cuenta de pérdidas y ganancias. Aun así, tiene gran relevancia actual en entornos complejos donde puede haber determinada percepción de justicia, como en el entorno laboral, relaciones amorosas o a nivel colectivo.

En tercer lugar, la teoría del conflicto de la identidad social como la última teoría contemporánea, sostiene que las personas se identifican con determinados grupos y estas identidades generan conflictos intergrupales. Esta teoría desarrollada por Henri Tajfel y John Turner, destaca que el conflicto intergrupar no surge exclusivamente de desigualdades materiales o estructurales, sino que surge de los procesos que se usan para generar la identidad. Tajfel y Turner (1979) ilustran como las personas buscamos el sentimiento de pertenencia a un determinado grupo, por lo que la identidad propia (autoconcepto) está estrechamente relacionado con la identidad grupal.

Uno de los factores más relevantes de esta teoría es la categorización social, como los seres humanos tendemos a clasificar la realidad en categorías simplificadas. Al generar estas categorías o límites intergrupales, se agrandan las distinciones entre “ellos” y “nosotros”. Se vuelven más evidentes las divisiones intergrupales, entre el endogrupo (donde pertenecemos) y el exogrupo (donde no pertenecemos).

Otro aspecto significativo de esta teoría del conflicto es la predisposición para favorecer al grupo propio frente a los demás. Al hacer la inevitable comparativa entre grupos, los individuos tendemos defender al grupo ante amenazas externas. Al sentir que la identidad social está siendo amenazada, se intenta proteger y mantener esta identidad positiva ya que está relacionada con la individual. Ellemers, Spears y Doosje (2002) explican que estas amenazas no solo son materiales, sino que pueden ser también simbólicas. En definitiva, ante la percepción de desprestigio del grupo, se intenta proteger el autoconcepto.

Además, la teoría habla de la escalada del conflicto, cuando los grupos se definen ante la oposición a otro grupo. En este caso, la identidad grupal se está construyendo de forma defensiva en reacción a otra, lo cual solo consolida estereotipos y aumenta la distancia psicológica intergrupar. Ante las diferencias de ambos grupos surgen tensiones que generan el conflicto. La escalada del conflicto ante la toma de posiciones opuestas dificulta su negociación y resolución.

Esta teoría contemporánea gana especial relevancia en entornos laborales, donde existen diferentes departamentos, colectivos y culturas organizativas en constante interacción. La inevitable organización en subgrupos en los cuales los individuos se sienten más cómodos fomenta esta comparación intergrupar. Cuando en esta comparativa surge una percepción

de mayor reconocimiento en el exogrupo genera conflictos intergrupales dentro de una misma organización.

### 2.3. El conflicto como oportunidad y como desastre

El conflicto puede verse desde un punto de vista destructivo, observándolo como una disfunción social o incluso como una anomalía. Sin embargo, también se puede enfocar como un aspecto inherente del ser humano y desde un punto de vista constructivo. Siempre que haya interacción social va a haber diferentes intereses, perspectivas y marcos referenciales personales, por lo que es importante usarlo como herramienta para la transformación y el aprendizaje. A lo largo de los años se ha ido progresivamente reinterpretando y esta doble función depende significativamente de cómo se gestione el conflicto.

Desde la perspectiva del conflicto como oportunidad, las tensiones y desacuerdos que llevan al conflicto también pueden hacer la doble función de motor de cambio tanto individual como grupal. Deutsch (1973) explica como el desacuerdo en sí no determina el resultado, es el enfoque que adoptan las partes involucradas. El conflicto como algo constructivo puede dar luz a problemas latentes que había previamente en una relación. Brinda la oportunidad de hacer conscientes esos factores que permanecían invisibles para tratarlos y fortalecer la relación. El conflicto puede facilitar la comunicación honesta y dar lugar a la expresión de necesidades personales para la búsqueda conjunta de soluciones. Por ejemplo, un conflicto entre empleados podría abrir una conversación sobre el trato personal en el trabajo o la división de tareas en un departamento.

Más adelante, Jehn (1995) hace una distinción entre los conflictos centrados en la tarea y los conflictos relacionales. Muchas veces es más fácil tratar un conflicto centrado en aspectos tangibles como la prioridad de tareas cuando el conflicto subyacente es la comunicación entre ambas partes. Por ello es importante las estrategias llevadas a cabo para la resolución del conflicto: promover la comunicación honesta, escucha activa, empatía, apertura cognitiva y expresión clara.

El conflicto como oportunidad también fomenta enfoques más innovadores y creativos. Tjosvold (2008) defiende que las organizaciones que dan espacio al debate abierto y constructivo tienden a entornos más innovadores. La comunicación y resolución

constructiva del conflicto permiten explorar nuevas ideas al tener una base de confianza con la que las diferentes partes pueden explorar. La carencia de confianza y honestidad puede frenar muchas ideas que no hayan sido aceptadas previamente. Estas innovaciones o búsqueda de soluciones comunes pueden llevar al cambio social con mejorar condiciones y calidad del trabajo. Además, la comunicación y debate abierto permite que los individuos desarrollen habilidades personales y emocionales. La adecuada resolución de conflictos de forma constructiva puede ayudar a reflexionar sobre los límites personales, valores, creencias personales y favorecen el autoconocimiento.

En definitiva, el conflicto como oportunidad puede suponer una oportunidad para deshacer nudos latentes, explorar ideas innovadoras, fomentar relaciones profundas y honestas, y sirve como oportunidad para el crecimiento personal.

Por otro lado, el conflicto puede convertirse en destructivo cuando se enfatizan los aspectos negativos, hay mala gestión o no se establecen estrategias de resolución. La interacción puede adoptar una orientación negativa caracterizada por la desconfianza y la imposición, intensificando rápidamente el conflicto. Pruitt y Kim (2004) explican el concepto de escalada en el conflicto como la respuesta de una parte a la conducta de otra con mayor intensidad. De esta forma, se establece un ciclo vicioso de reciprocidad negativa entre las partes del conflicto.

El conflicto como desastre puede suponer unas consecuencias desadaptativas para ambas partes. Al no hacer buena gestión del conflicto, se pueden producir daños severos en las relaciones interpersonales mediante la rotura de vínculos o de resentimientos residuales duraderos. De Dreu (2008) profundiza sobre la polaridad que puede suponer, sus virtudes y riesgos. La ambivalencia del conflicto puede llevar tanto al pensamiento crítico como a la fragmentación de equipos.

El impacto del conflicto depende de una serie de factores que influyen en su naturaleza constructiva o destructiva. En momentos conflictivos, el impacto emocional negativo puede resultar desbordante, la gestión y regulación emocional ayuda a que estas emociones no nos controlen en momentos de altas tensiones. Por ejemplo, un conflicto en el entorno laboral puede suponer altos niveles de ansiedad y frustración, sobre todo cuando el coste de oportunidad es mayor. En esta misma línea, la rigidez cognitiva o inflexibilidad también imposibilita que ambas partes puedan llegar a un consenso o solución mutuamente beneficiosa. Finalmente, la percepción de inequidad o abuso de

poder puede generar emociones negativas intensas que con falta de comunicación pueden disminuir la oportunidad de resolución.

En definitiva, el conflicto es un fenómeno inevitablemente inherente a la interacción humana. Su naturaleza destructiva o constructiva no depende necesariamente del conflicto, sino de la resolución y perspectiva adoptada por ambas partes. Es importante comentar que, con una buena estrategia de resolución, el conflicto puede ser el motor del cambio social, permitir reforzar relaciones, proponer ideas innovadoras, desarrollar habilidades interpersonales y prevenir conflictos futuros.

### 3. Modelos de mediación y su aplicación en el ámbito empresarial

Tras analizar las diferentes teorías del conflicto, es evidente que el conflicto por sí solo puede resultar en impactos tanto negativos como positivos. Tras evaluar las diferentes conceptualizaciones del conflicto, se observa que no basta solo con evaluar los detonantes que lo han ocasionado o las posibles consecuencias que podría suponer. Su naturaleza ambivalente depende de las dinámicas relacionales del contexto y la gestión estratégica para su resolución. El tratamiento de la situación puede llevar a que se convierta en un motor de cambio y aprendizaje, o un causante del deterioro relacional. La mediación nace como una herramienta clave para su adecuada gestión. Pretende orientar el conflicto y canalizarlo de forma estratégica para obtener resultados constructivos. Por lo tanto, es necesario examinar los diferentes modelos mediación. Los diferentes entendimientos del proceso pueden llevar métodos variados de acercamiento al problema. Es especialmente relevante en un entorno empresarial donde las interacciones son continuas y juegan un papel principal los diferentes intereses.

#### 3.1. Modelo Harvard (intereses y negociación colaborativa)

El modelo de Harvard es un modelo de negociación empresarial que cambia la visión de la negociación y mediación hasta el momento. Deja atrás ese acercamiento al conflicto con visión de “ganar o perder” caracterizado por la adversidad e invasión, para dar paso a la cooperación entre las partes. Fisher, Ury y Patton (2011) introducen que cuando las partes están centradas en las posiciones contrapuestas, no se llega a lo que realmente se

busca detrás del conflicto. Es un modelo que propone otro enfoque basado en los intereses subyacentes en vez de en las posiciones rígidas. Se trata de buscar criterios objetivos y realizar una exploración conjunta de opciones. De esta forma, se pretende ver al adversario como aliado para identificar objetivos comunes. Al establecer estos criterios, se pretende que ninguna parte sienta que no ha habido ganancias.

Uno de los factores esenciales del modelo de Harvard es separar a las personas del problema. Es habitual en los conflictos, que, en vez de centrarse en el problema en sí, las discrepancias acaben en forma de ataques personales de carácter y actitud. Los autores proponen separar las relaciones personales para evitar estas conductas y centrarse en una expresión clara, empática y en la escucha activa. De esta manera, se pretende abordar directamente el problema y proporcionar un espacio para que ambas partes puedan exponer inquietudes.

Como ha sido previamente mencionado, la característica central del modelo es el protagonismo de las necesidades subyacentes. Fisher, Ury y Patton (2011) proponen buscar una solución que satisfaga los verdaderos intereses de ambas partes. Se plantea el típico problema de la naranja: dos personas tienen un conflicto por ver quién se queda con una naranja. Al centrarse únicamente en las diferentes posiciones, no consiguen ponerse de acuerdo en quién se queda con la naranja, podrían compartirla a partes equitativas. Lo que no saben, es que una parte solo necesita la cascara, y la otra solo necesita el interior. Con un enfoque centrado en los intereses que hay detrás del problema, se consiguen optimizar las ganancias para ambas partes. Para ello, se resalta el uso de criterios objetivos percibidos por ambas partes como justos y racionales. Fisher et al. (2011) explican que al basarse en estándares del sector o en datos externos, se consigue establecer una buena base objetiva. Es verdad que el modelo no niega que pueda haber intereses contrapuestos, en este caso se hace uso de los criterios objetivos para hacer una división equitativa.

En el modelo de Harvard, el proceso de mediación incita a que ambas partes exploren ideas que supongan un beneficio mutuo mediante la flexibilidad y creatividad. Debido a este razonamiento, las posiciones rígidas imposibilitan llegar a buscar estas alternativas. Cuando no se consigue encontrar una alternativa de beneficio mutuo, los autores proponen un mínimo viable o BATNA (best alternative to a negotiated agreement), donde haya el mínimo dolor en ambas partes.

En definitiva, el modelo de Harvard basado en los intereses no niega la existencia de posiciones contrapuestas, pero sí da las herramientas para navegar conflictos en entornos complejos. El modelo supone una especial relevancia en el entorno empresarial, donde la formalidad de las relaciones interpersonales es un estándar esperado del sector y se busca mantener una buena relación de cara a futuros conflictos. La teoría propone una alternativa que da un espacio para que ambas partes consigan resolver sus inquietudes de forma colaborativa.

### 3.2. Modelo Transformacional (reconocimiento y empoderamiento)

Otra forma de entender la mediación es mediante el modelo transformacional, poniendo el foco en la transformación de las relaciones. Bush y Folger (2005) proponen una alternativa a los enfoques más tradicionales centrados en el resultado y nos dan una visión del conflicto en forma de crisis relacional. El conflicto ya no surge debido a posiciones con necesidades contrapuestas, sino que surge como una disrupción en la interacción humana. Desde este marco teórico, el acuerdo pasa a un segundo plano y se le da protagonismo a dar capacidad para asumir el conflicto. Los autores conciben el conflicto como una oportunidad de crecimiento a nivel relacional. Destacan que el conflicto tiene dos efectos principales: la sensación de pérdida de control y la disminución de la capacidad de reconocer la perspectiva del otro. A raíz de estas consecuencias surgen los dos principales factores característicos del modelo.

En primer lugar, el modelo nos habla del empoderamiento como la capacidad que tenemos para afrontar adversidades. Mediante la mediación del conflicto, se pretende otorgar a las partes la oportunidad de desarrollar mayor conciencia propia. Al desarrollar mayor “self-awareness” disminuimos la sensación de debilidad o pérdida de control en el conflicto, dando paso a una mayor capacidad de resolución.

Por otro lado, la naturaleza transformacional contiene un componente de reconocimiento de la parte contraria. Cuando ambas partes son capaces de asumir la responsabilidad individualmente, facilita la comprensión con la parte opuesta. Este equilibrio actúa como impulsor de transformación hacia un posible cambio de perspectiva dentro de la disputa.

En el modelo de Bush y Folger, el éxito del proceso reside en el resultado, sino en la capacidad de afrontar conflictos y transformar las relaciones. El papel del mediador no se

basa en dirigir hacia un acuerdo, se basa en crear un espacio donde se adquiera la capacidad de comprender y lidiar con las adversidades. En su artículo Bush y Folger (1994), describen factores distintivos de la visión transformacional, a diferencia del modelo de Harvard, se toma el acuerdo como una posible consecuencia, pero no es el objetivo central. Este modelo resulta relevante en entornos corporativos, donde el acuerdo inicial puede ser por tareas o responsabilidades, pero la relación laboral va a ser continuada tras el conflicto. Se le daría prioridad a establecer una relación laboral basada en el respeto mutuo, la confianza y buena comunicación. El modelo no pretende servir como herramienta para cerrar acuerdos, sino como motor transformacional hacia mejoras relacionales y mayor autonomía.

### 3.3. Modelo Circular-Narrativo (Cobb)

El modelo de mediación Circular-Narrativo de Cobb recibe su nombre gracias a su máximo representante Sara Cobb. Este enfoque explica que los conflictos se construyen y que el origen no es único, sino que se caracteriza por su circularidad. Sostiene que, cuando surge un conflicto, no se trata con hechos objetivos, se basa en el significado otorgado por las dos partes. Cobb (1993) defiende que las partes opuestas organizan su experiencia desde su perspectiva y se tiende a polarizar en dos partes: la víctima/parte razonable y el responsable/parte injusta. Esta realidad configurada en base a la experiencia se convierte en una historia cerrada que imposibilita la resolución del conflicto.

El modelo explica que la narrativa consolidada se mantiene por la circularidad que caracteriza a los conflictos. La comunicación entre ambas partes, tanto verbal como lo verbal, es interpretada desde la configuración mental de cada parte y confirma la historia cerrada. Esto se produce de forma circular entre las dos partes y se sostiene debido al ciclo de retroalimentación. Este marco teórico defiende que el foco para superar el conflicto se basa en modificar su significado. El trabajo realizado por Cobb, sostiene que las partes no observan la misma realidad, sino una configuración propia. La mediación permite entender a la otra parte y adoptar nuevas posiciones para alcanzar acuerdos.

Se destacan dos factores principales en la circularidad del modelo. En primer lugar, la comunicación como eje esencial de la resolución. Debe establecerse una comunicación abierta y fluida durante todo el proceso, pues es el elemento central de la construcción de

la realidad. Por otro lado, la causalidad como red que confirma las historias ya construidas que sostienen el conflicto. Por ello, es esencial reestablecer nuevos significados e historias alternativas del conflicto.

En definitiva, el mediador debe trabajar hacia la reformulación del problema y ampliar el marco interpretativo de ambas partes. El modelo es especialmente relevante en estructuras complejas donde las diferentes experiencias subjetivas pueden complicar o incluso impedir la resolución del conflicto. A diferencia de otros modelos, se centra en la construcción de las narrativas y la circularidad que sostiene los posibles conflictos.

### 3.4. Rol y competencias del mediador

El rol principal del mediador en cualquier contexto de conflicto es ayudar a llegar a una solución mutuamente aceptada y una resolución caracterizada por el respeto, la comunicación y comprensión. El mediador no debe imponer una solución, su actuación debe realizarse de forma imparcial. Debe proporcionar un espacio donde ambas partes puedan exponer sus puntos de vista, necesidades, expectativas y generar soluciones acordadas. Wall y Dunne (2012) sostienen que el papel que ejerce el mediador en el desenlace del conflicto influye significativamente en el resultado acordado por ambas partes.

Hay una serie de factores que están estrechamente ligados con un rol adecuado en la mediación. En primer lugar, el mediador debe mantener unos estándares de respeto y profesionalidad. Mostrando neutralidad, al no favorecer ninguna parte, y confidencialidad generando un ambiente de confianza durante el conflicto. Además, el mediador debe actuar como un facilitador de la comunicación, fomentando siempre la escucha activa y la comprensión de ambas partes. Otro factor esencial es la promoción de soluciones alternativas durante el desarrollo del conflicto. El agente imparcial debe ayudar a explorar los intereses, preocupación y posibles alternativas para generar soluciones creativas consensuadas.

En cuanto a las competencias interpersonales, el mediador debe ejercitar la escucha activa para comprender y empatizar con ambos lados del conflicto. También es importante la reformulación del conflicto, descrita como la devolución de forma clara y neutral para prevenir escaladas durante la evolución del proceso. Además, el mediador debe ser capaz de reconocer emociones desbordantes para poder regular y validar a ambas partes sin mostrar imparcialidad. Autores como Bowling y Hoffman (2000) explican que las

cualidades personales de los mediadores influyen directamente en el clima que se establece durante el proceso.

En rol del mediador gana especial importancia debido a su capacidad de facilitar la comunicación entre partes contrarias. En entornos donde las relaciones son continuadas y es muy importante poder mantener relaciones sanas postconflicto, el mediador actúa como una herramienta para asegurar el respeto mutuo y evitar conflictos posteriores. El papel del mediador combina tanto conocimientos técnicos sobre modelos de negociación, como habilidades interpersonales para la adecuada gestión del proceso. El mediador facilita transformar el conflicto que amenaza las relaciones en una oportunidad de crecimiento estratégico.

#### 4. Análisis psicológico de la mediación en conflictos organizacionales

Habiendo analizado en los capítulos anteriores los diferentes marcos teóricos de la conceptualización del conflicto y las diferentes teorías de mediación, se pretende profundizar sobre los diferentes procesos psicológicos que intervienen durante una negociación. En el entorno laboral, más allá de los intereses y las estrategias operativas que surgen en una negociación tienen un papel significativo los procesos psicológicos y emocionales. Las empresas producen un contexto lleno de presiones económicas, sociales y a nivel de objetivos de rendimiento, lo cual puede intensificar el conflicto manifestándose en distorsiones cognitivas y emociones intensas. En este capítulo, se pretende analizar que sucede a nivel psicológico en una negociación. Busca hacer un análisis sobre las emociones, amenazas, procesos cognitivos y los “stakes” que influyen en su resolución, siendo el papel del mediador un nexo en la intervención estratégica.

##### 4.1. Conflicto laboral y negociación: marco de aplicación en empresa

El conflicto en el entorno laboral no sucede como un proceso aislado, sino que forma parte de las dinámicas del día a día e, incluso, puede resultar complicado de evitar. En las organizaciones trabajan individuos con diferentes personalidades y valores, que pueden chocar y llevar a disputas laborales habituales. Por lo tanto, es importante mencionar que no todos los conflictos son iguales, pueden ser de diferente naturaleza y suponer diversas consecuencias. Desde este enfoque del conflicto como condición intrínseca del ser humano, surge la necesidad de analizar las características que pueden clasificarlo.

En primer lugar, es importante atender a los tipos de conflicto que se pueden observar en las dinámicas laborales. Jehn (1995) sostiene que hay algunos conflictos que son de tarea y otros relacionales. Por un lado, los conflictos de tarea se centran en el contenido como la información, el procedimiento, el método operativo o decisiones específicas. Por otro lado, los conflictos relacionales se enfocan en tensiones personales, incompatibilidad de emociones o el respeto relacional. El conflicto centrado en la tarea puede surgir como una oportunidad para reflexionar y mejorar la optimización de procesos. Sin embargo, puede ascender debido a un conflicto relacional y afectar al clima o cohesión del equipo.

Más adelante, De Dreu y Weingart (2003) ofrecen un metaanálisis que indica una correlación entre el conflicto relacional y disminución de factores como el rendimiento del equipo y la satisfacción laboral. Por ello, el conflicto no solo supone importancia a nivel de clima laboral, también debe de tenerse en cuenta a nivel estratégico. La cohesión del equipo supone un factor esencial y necesario para conseguir alcanzar objetivos establecidos. Una resolución constructiva del conflicto ayuda a conseguir objetivos presentes y a evitar conflictos futuros.

El conflicto en el entorno laboral es un proceso dinámico que sucede en etapas visibles donde ya ha habido cierta intensificación, y etapas que no son tan fáciles de detectar. Pondy (1967) explica un modelo donde se pueden ver las diferentes fases del conflicto. En una primera instancia, tenemos las fases latentes donde el conflicto se trata de tensiones no resueltas y suele desarrollarse progresivamente (no repentinamente). Aunque muchas veces resulta obvio al asociarlo a detonantes específicos, hay un proceso detrás. De esta forma se resalta la importancia de resolver las tensiones no abordadas, su mala gestión puede llevar a la escalada de conflictos.

Además, otro factor importante del conflicto en el entorno laboral es la cultura establecida en dicha organización. Una cultura o clima empresarial cambia por completo la percepción subjetiva del conflicto y puede influir en la experiencia resolutoria. Tjosvold (2008) propone que una empresa con una orientación negativa y destructiva del conflicto induce a suprimir o evitar la resolución. Por otro lado, una cultura con una visión positiva o constructiva del conflicto ofrece una oportunidad para la mejora del rendimiento, fortalecimiento de relaciones y reflexión operativa.

En definitiva, la negociación en un entorno laboral caracterizado por el dinamismo es compleja y requiere un análisis profundo. Es esencial estudiar las características que

puedan determinar la naturaleza del conflicto y el entorno en el que se encuadran. Las diferentes perspectivas en los diversos climas culturales pueden resultar en experiencias subjetivas diferentes y afectar enormemente en los resultados de la resolución.

#### 4.2. Procesos cognitivos en la negociación y la mediación: sesgos y errores de juicio

En el contexto de una negociación empresarial, la premisa de que somos seres racionales que solo miran números y beneficios deja una carencia a nivel cognitivo y emocional. La psicología muestra, en situaciones donde las tensiones son elevadas o hay mucha incertidumbre, el cerebro tiende a buscar *shortcuts* o caminos sencillos. En lugar de procesar toda la información de forma objetiva, se emplean "atajos" mentales que simplifican el procesamiento, pero que a menudo llevan a errores de juicio sistemáticos. Kahneman & Tversky, 1974 definen este concepto como sesgos cognitivos o mecanismos que hacen ver una realidad subjetiva que no siempre coincide con los datos objetivos de la situación conflictiva.

Uno de los muros más altos en cualquier conflicto es el error fundamental de atribución. Existe una tendencia casi instintiva a pensar que, si la otra parte se pone difícil, es porque tienen tendencias arrogantes o valores inmorales por naturaleza. Sin embargo, cuando una parte pierde las formas y el control de sus emociones, suele aparecer una excusa externa, como el estrés o la presión de arriba (Ross, 1977). En una mesa de mediación, este factor actúa como un filtro para ver la realidad que hace que se interprete cualquier gesto de firmeza como un ataque personal, ignorando que la otra parte quizás solo está condicionada por las directrices de su empresa o figura de autoridad.

A este condicionante se le suma el sesgo de confirmación, que funciona como unas gafas que filtran la realidad en función de la realidad subjetiva. Nickerson (1998) sostiene que el individuo busca confirmar su teoría, se interpreta y procesa la información que encaja con lo que ya se pensaba de anteriormente. Si ya se ha decidido que la otra parte no es de confianza y no se alinea con nuestros principios o expectativas, el cerebro va a ignorar sus intentos de acercamiento y se va a quedar solo con los detalles que confirmen esa sospecha. Así, el conflicto no hace más que reforzarse, las partes dejan de escuchar la realidad para atender a sus prejuicios formados desde esta realidad subjetiva y opinión ya formada.

Otro factor que suele obstaculizar el proceso de resolución desde el inicio es el efecto de anclaje. Se trata de que las partes se mantienen "atrapadas" por la primera información que reciben, normalmente la primera oferta económica o la primera condición que se pone sobre la mesa (Kahneman & Tversky, 1974). Da igual que esa cifra sea poco realista teniendo en cuenta el contexto o no tenga base real, una vez se manifiesta, se convierte en el punto de referencia mental para todo lo que viene después. El resto de la negociación ya no es libre, sino que órbita alrededor de ese "ancla" inicial que condiciona la percepción de lo que es aceptable o no según nuestro marco de referencia.

Por otro lado, la heurística de disponibilidad hace que se tomen decisiones basándose en lo que más rápido viene a la mente de cada parte (Tversky & Kahneman, 1973). En el mundo laboral, esto suele ser un problema de memoria selectiva. Por ejemplo, si el año pasado hubo una mala experiencia con un proveedor parecido, se entrará en la nueva negociación con una actitud defensiva injustificada ya que se trata de otra conversación diferente. Se valora la probabilidad de que algo salga mal no por datos reales, sino por lo fácil que resulta recordar un trauma o un conflicto anterior con alguna característica compartida.

En las negociaciones que se alargan más de lo esperado, suele aparecer la trampa del coste hundido. Este sesgo se basa en la incapacidad de dar un paso atrás reconsiderar la situación debido a que ya se ha invertido demasiado tiempo, dinero o prestigio en una estrategia concreta (Arkes & Blumer, 1985). En lugar de cambiar de estrategia cuando se ve que la negociación no avanza a una resolución viable, existe el empeño de mantener posiciones rígidas solo para no sentir que todo el esfuerzo previo ha tenido poco sentido en el contexto del conflicto. Se trata de la típica situación empresarial donde se prefiere seguir perdiendo recursos temporales, monetarios y personales a tener que admitir que hay que empezar de cero.

Finalmente, otro factor especialmente relevante en la negociación es la polarización grupal, que radicaliza las posturas cuando se negocia en equipo. Al discutir los problemas dentro de nuestra parte o solo con los "nuestros", las opiniones tienden a volverse mucho más extremas de lo que eran al principio (Moscovici & Zavalloni, 1969). En las organizaciones complejas, esto crea una burbuja donde cada departamento se convence de que tiene la verdad absoluta, haciendo que la distancia con la otra parte parezca un abismo insalvable antes incluso de empezar la negociación.

Como conclusión, se puede observar que una negociación conlleva más análisis que un intercambio de propuestas, hay que tener en cuenta las percepciones y los posibles sesgos involucrados. Estos factores que intervienen de forma dinámica demuestran que, la comprensión profunda a nivel cognitiva es esencial para llegar a acuerdos genuinos y constructivos. Un mediador como agente activo identifica estos sesgos, e interviene para tratar de hacerlos visibles para humanizar el y conseguir que las diferentes partes reaccionen y actúen desde sus propios prejuicios.

#### 4.3. Procesos emocionales: perfiles, emociones y regulación

Más allá de los fallos de lógica mencionados anteriormente, existe un factor que suele dominar cualquier negociación: los procesos emocionales. En el contexto de una empresa, un desacuerdo no se limita a una simple cuestión de números o de quién posee la razón técnica, es algo que afecta directamente a las emociones de las diferentes partes. Cuando se percibe que una posición en la organización corre peligro o que existe un sentimiento de ser ignorado, todas las alarmas saltan de inmediato. Las emociones aparecen de golpe cuando una de las partes siente que sus intereses han pasado a un segundo plano o que su estatus está bajo amenaza. Al final, se pone en cuestión algo más personal que un contrato, el propio reconocimiento y la seguridad dentro del grupo.

Desde la psicología se entiende que las emociones no son un "error del sistema", sino que cumplen una función adaptativa esencial en la interacción social. Básicamente, funcionan como una brújula que orienta el comportamiento y prepara para reaccionar rápido de forma adaptativa ante el entorno o el contexto específico, en este caso, del conflicto. El problema reside en que, en un conflicto laboral, es habitual que esa preparación se traduzca en frustración, ansiedad o directamente ira cuando las expectativas propias no se cumplen. Estas emociones no solo pueden una fuente de estrés momentáneo o afectan al bienestar personal, sino que actúan como un filtro que distorsiona la interpretación de cada acción de la otra parte hacia un condicionamiento constante negativo.

En el contexto de la negociación, diversos estudios evidencian que lo que se siente influye directamente en cómo avanza el proceso de resolución. Por ejemplo, Van Kleef, De Dreu y Manstead (2004) explican que las emociones mostradas funcionan como señales sociales, es decir, mandan información constantemente al interlocutor. Mostrar enfado puede ser una forma de transmitir firmeza o dejar claro un descontento profundo con la

situación, lo que obliga a la otra parte a reaccionar. Sin embargo, el riesgo reside en si esas emociones negativas se descontrolan y son demasiado intensas, la comunicación se rompe y buscar un acuerdo se convierte en un objetivo cada vez más lejano.

En esta misma línea, Allred, Mallozzi, Matsui y Raia (1997) sostienen que las emociones desbordantes en conflictos dificultan la cooperación hacia una resolución constructiva y empática. En momentos donde las emociones negativas como la ira toman el control del individuo, la confianza puede romperse dificultando el consenso ante una solución viable. En cambio, cuando lo que predomina es la empatía o la comprensión, se establece una confianza y aparece una apertura mayor a considerar y explorar otras alternativas. Demuestra que el clima emocional generado durante el conflicto puede determinar el resultado final más allá de los propios argumentos técnicos por estructurados que sean.

Además, otro factor significativo es la regulación emocional o la capacidad de manejar y regular las emociones emergentes para no actuar únicamente ante su influencia e interferir con el avance de la resolución. Según Gross (1998), este proceso permite influir en qué emociones se tienen, cuándo se sienten y cómo se expresan. En el contexto de una mediación, cuando las partes son capaces de reevaluar la situación de forma positiva o de controlar sus reacciones impulsivas, es mucho más fácil que el conflicto no escale. No se trata de reprimir el sentimiento, sino de gestionarlo para que, en lugar de ser un obstáculo, permita analizar el problema desde una visión comprensiva, empática y constructiva.

Para concluir, resulta evidente que ignorar el factor emocional en una mediación limita la capacidad de intervención y la optimización del proceso de resolución. No se trata solo de gestionar intereses o activos, sino de saber comprender y cooperar entre las dos partes para hacer una adecuada gestión de lo que puede llegar a ser una situación complicada a nivel emocional. Un proceso de mediación debe ser capaz de identificar estas distorsiones emocionales y fomentar herramientas de regulación, permitiendo que las partes pasen de una reacción visceral a un análisis reflexivo y constructivo de la situación.

#### 4.4. Intervención del mediador: estrategias y técnicas

Dentro de un conflicto, se tiende a descuidar uno de los elementos más esenciales para el proceso de resolución, la comunicación. Debido a una serie de procesos cognitivos y emocionales, se puede volver un entorno con comunicación defensiva o, incluso,

inexistente. Es aquí donde la figura del mediador se vuelve indispensable, no como un juez que dicta sentencia, sino como un facilitador que reconstruye los puentes de diálogo. A diferencia de un arbitraje, el mediador no tiene la potestad de decidir quién tiene la razón ni de imponer un desenlace, su éxito reside en el acompañamiento, logrando que sean las propias partes quienes verbalicen sus posturas, comprendan la raíz del problema y, eventualmente, diseñen sus propias salidas.

Para que este proceso sea efectivo, el mediador asume el rol de un tercero neutral que no solo organiza los turnos de palabra, sino que gestiona de forma activa la interacción para frenar cualquier deterioro adicional de la relación. Wall y Dunne (2012) plantean que la capacidad del mediador para estructurar la conversación y su manera de intervenir son factores que influyen directamente en el éxito del conflicto, transformando un enfrentamiento estéril en un diálogo constructivo. Entre las estrategias más comunes para lograr este cambio destaca la reformulación de los argumentos, que permite limpiar los mensajes de cargas ofensivas para que la otra parte pueda recibirlos sin establecer una postura defensiva. Asimismo, resulta fundamental la clarificación de los intereses que se ocultan tras las posiciones iniciales, junto con la apertura de espacios de comunicación donde cada implicado pueda exponer sus preocupaciones reales sin temor a ser interrumpido o criticado.

Además, la intervención debe orientar la negociación hacia una mentalidad cooperativa. Es frecuente que las partes lleguen bloqueadas en posiciones rígidas que impiden cualquier avance en la resolución, en estos casos, el mediador introduce una dinámica orientada a la búsqueda de soluciones compartidas en lugar de victorias individuales. Como señalan Carnevale y Pruitt (1992), el mediador desempeña funciones críticas como la identificación de puntos en común que las partes han pasado por alto, la reorganización del diálogo cuando este se estanca y la propuesta de marcos de negociación que equilibren los beneficios para todos los implicados.

Esta labor adquiere una relevancia especial en el entorno de las organizaciones. En un entorno laboral, los implicados suelen estar condenados a entenderse, ya que deberán seguir colaborando una vez cerrado el expediente de la mediación. Por este motivo, el trabajo del mediador no se queda en la superficie de un acuerdo puntual, el objetivo último es sembrar una forma de comunicación sana y asertiva que sirva como herramienta preventiva frente a futuros conflictos en el día a día laboral.

## 5. Discusión crítica y conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha ido construyendo una imagen del conflicto desde distintos ejes principales: sus bases teóricas, los modelos de mediación disponibles y los procesos psicológicos que impactan de forma transversal. Ahora bien, queda pendiente una pregunta relevante: ¿hasta qué punto es aplicable en la realidad? Este apartado no pretende repetir lo ya dicho, sino mirarlo con más distancia crítica y reflexionar sobre qué encaja, qué se complementa y dónde aparecen las limitaciones.

### 5.1. Integración de los modelos teóricos del conflicto y la mediación

Una de las cosas más llamativas al trabajar con las teorías del conflicto es que, aunque en aparentemente hablan de fenómenos distintos, en realidad se necesitan entre sí.

Las teorías clásicas como las de Marx o Weber ofrecen un marco sólido para entender el conflicto desde una dimensión estructural, poniendo el foco en el poder, los recursos y las jerarquías. Es un punto de partida útil, pero cuando se intenta aplicar ese enfoque a una situación concreta dentro de una organización, aparece un límite evidente. No todo conflicto laboral se explica por una desigualdad económica o de estatus, hay factores intangibles que estas teorías no incluyen íntegramente.

Este vacío como necesidad se cubre, en gran parte, por las teorías psicológicas. Enfoques como el interaccionismo simbólico o la teoría de la identidad social permiten entender que muchos conflictos nacen de cómo las personas interpretan lo que ocurre. Estas interpretaciones se forman de diferentes maneras: una percepción malentendida, una amenaza a la imagen propia dentro del grupo, una diferencia de valores que nadie ha puesto sobre la mesa, etc. En entornos laborales, donde las relaciones interpersonales están presentes en el día a día, esta dimensión resulta especialmente relevante.

Algo similar sucede con los modelos de mediación. El modelo Harvard propone un proceso estructurado y racional, centrado en identificar intereses y construir acuerdos en los que haya un beneficio en ambas partes. Es eficaz en muchos contextos, pero si la situación tiene una carga emocional considerable y exponencial, o si la relación entre las partes está muy deteriorada, ese enfoque puede resultar superficial.

Los modelos transformacional y circular-narrativo responden precisamente a esa limitación. No se centran únicamente en llegar a un acuerdo, sino en trabajar la relación

entre las partes y en cómo cada una interpreta lo ocurrido. En contextos organizacionales reales, el modelo Harvard resulta especialmente adecuado cuando el conflicto gira en torno a tareas o intereses específicos y existe una disposición mínima a dialogar. Cuando la situación es distinta, cuando la relación entre las dos partes está deteriorada o hay una alta carga emocional, los modelos transformacional y circular-narrativo ofrecen una respuesta más ajustada. No se limitan a buscar un acuerdo, sino que trabajan en cómo las partes se relacionan y qué significado le atribuyen al conflicto. Desde esta perspectiva, la mediación no solo es un mecanismo para resolver un problema puntual, sino que pasa a ser un proceso de cambio más profundo en la forma en que las personas se perciben a sí mismas y a los demás.

En conjunto, ninguna teoría ni modelo por sí solo parece capaz de abarcar y evaluar toda la complejidad de un conflicto real. Lo que realmente permite una comprensión más ajustada a las singularidades que presenta la realidad es la combinación de enfoques. En organizaciones reales, donde intervienen diferentes variables de forma simultánea, pretender aplicar un único modelo de forma aislada supone perder gran parte de lo que hace que cada conflicto sea distinto.

## 5.2. Limitaciones de los modelos teóricos en el contexto organizacional

Aunque las teorías y modelos analizados ofrecen una base conceptual sólida, al aplicarlos en la vida real en diferentes contextos, surgen una serie de limitaciones. Reconocer estas limitaciones no supone invalidar la utilidad de los modelos teóricos, sino aplicarlos sabiendo los puntos débiles con mayor profesionalidad y conciencia crítica

Las teorías clásicas, como la marxista, ofrecen una explicación estructural del conflicto centrada en las desigualdades económicas y de poder. Este marco es útil para comprender dinámicas generales, pero puede perder capacidad explicativa cuando el análisis se centra en contextos más cotidianos. No todos los conflictos laborales se deben a una naturaleza de antagonismo a la estructura organizativa, muchos surgen de malentendidos en la comunicación, de diferencias en la forma de interpretar una situación o de factores emocionales que estas teorías no siempre logran atender.

Las teorías de interaccionismo simbólico solucionan esa limitación al poner el foco en la interacción y en los procesos subjetivos, pero al hacerlo generan un problema distinto. Su

atención al nivel individual o grupal hace que los factores estructurales queden en un segundo plano, lo cual puede llegar a ser un conflicto en las organizaciones. El riesgo es interpretar como un simple problema de comunicación algo que, en realidad, tiene un origen más profundo en cómo está distribuido el poder dentro de la organización.

Esta tensión entre lo estructural y lo microsocioal sucede también en los modelos de mediación. El modelo Harvard parte de una concepción racional del comportamiento humano, asumiendo que las partes son capaces de identificar sus intereses y negociar de forma lógica u objetiva. Sin embargo, la práctica muestra que las decisiones están enormemente influidas por las emociones, sesgos cognitivos o experiencias previas de cada individuo. De esta forma, se puede cuestionar la viabilidad del modelo en determinados contextos desde el punto de vista de aplicación teórica.

Los modelos transformacional y circular-narrativo intentan dar respuesta a esas carencias incorporando dimensiones emocionales, identitarias y comunicativas. No obstante, su aplicación presenta limitaciones propias como que requieren más tiempo, una implicación activa de ambas partes y un mediador con competencias más complejas. En organizaciones donde se prioriza la resolución rápida del conflicto, estas condiciones no siempre pueden darse con la misma eficacia. A ello se suma que estos modelos parten, en cierta medida, de una idealización del proceso. Se asume una previa disposición al diálogo y a la reflexión que muchas veces, en contextos reales, puede verse afectada por resistencias, desequilibrios en las dinámicas de poder o falta de voluntad para llegar a un acuerdo.

En definitiva, los modelos teóricos son herramientas valiosas, pero no recetas teóricas universales a seguir. Su eficacia depende en gran medida de la capacidad para adaptarlos a la complejidad de cada situación específica, algo que ningún marco teórico puede garantizar por sí solo.

### 5.3. Papel del mediador desde una perspectiva psicológica crítica

A lo largo del trabajo se ha presentado al mediador como una figura clave en la gestión del conflicto, especialmente en el ámbito organizacional. Sin embargo, cuando se analiza su papel desde una perspectiva más crítica, surgen algunas cuestiones que es importante tener en cuenta y que a veces no se reflejan tanto en los modelos teóricos.

En primer lugar, uno de los aspectos más debatidos es la idea de neutralidad durante el proceso. En teoría, el mediador debe actuar como una figura imparcial que facilita la comunicación entre las partes sin posicionarse de un lado u otro. No obstante, en la práctica, esta neutralidad resulta difícil de mantener. El mediador, como cualquier persona, tiene sus propios esquemas mentales, experiencias previas y posibles sesgos que pueden influir. Aunque la influencia se produzca de forma sutil, puede afectar en cómo interpreta la situación o en cómo guía el proceso.

Además, en contextos organizacionales, la neutralidad puede verse aún más condicionada por factores externos. Por ejemplo, cuando el mediador forma parte de la propia organización, puede existir una presión hacia conseguir ciertos resultados o una mayor sensibilidad hacia una de las partes. Esto puede verse magnificado en organización con estructuras jerárquicas. Hace que el rol del mediador no sea tan “neutral” como se plantea en la teoría, sino más bien un equilibrio constante entre facilitar el proceso de mediación y manejar las dinámicas de poder del contexto.

Por otro lado, también es importante considerar que el mediador no solo gestiona el contenido del conflicto, sino también las emociones que surgen durante el proceso. De esta forma, su papel se acerca bastante al de un profesional con competencias psicológicas, al tener que ser capaz de identificar tensiones, regular emociones y ayudar a las partes a expresar sus posiciones de forma constructiva. Sin embargo, no siempre se reconoce hasta qué punto estas habilidades son complejas o que requieren formación específica para desarrollarlas.

Otro aspecto significativo es que, en muchas ocasiones, se espera que el mediador sea capaz de reconducir cualquier conflicto hacia una solución positiva. Puede suponer una idealización de su actuación y llevar a muchas desilusiones a lo largo del proceso. En la realidad, hay situaciones en las que las partes no están dispuestas a dialogar, o en las que los intereses son especialmente difíciles de alinear, limitando el margen que tiene el mediador para actuar.

En definitiva, el papel del mediador es fundamental, pero también está condicionado por diferentes factores contextuales e internos que van más allá de lo que recogen los modelos teóricos. Más que una figura completamente neutral y objetiva, podría entenderse como un profesional que opera dentro de un contexto complejo. Actúa en un entorno donde

influyen tanto variables psicológicas como organizacionales, donde la capacidad de adaptación resulta imprescindible.

#### 5.4. Reflexión sobre la mediación como herramienta de gestión del conflicto

Tras analizar el conflicto desde distintos enfoques teóricos y profundizar en el rol del mediador, se demuestra la dificultad de mantener una visión completamente idealizada del mediador como solución global a los diferentes conflictos. Su utilidad en el ámbito organizacional es real, pero su eficacia está condicionada por variables que no siempre pueden controlarse ni anticiparse.

El principal valor de la mediación reside en su capacidad para transformar la dinámica comunicativa entre las partes. A diferencia de otros métodos más rígidos y poco humanizados, ofrece un espacio donde las personas pueden expresar sus necesidades y participar activamente en la construcción de soluciones. Esto no solo contribuye a resolver el conflicto puntual, sino que puede generar mejoras en las relaciones continuadas a largo plazo. De esta forma, resulta especialmente relevante en entornos laborales donde la interacción es continua y las consecuencias de un conflicto mal gestionado tienen un efecto individual y de clima a largo plazo.

Por otro lado, aplicar un modelo de mediación, no garantiza por sí solo un resultado satisfactorio. La predisposición al proceso de las partes, las dinámicas de poder dentro de la organización y el momento en el que se decide intervenir son factores determinantes que se escapan a la teoría. Cuando las posiciones están muy polarizadas o cuando alguna de las partes no tiene un interés real en alcanzar un acuerdo, el proceso se ve considerablemente limitado.

A esto se suma la dimensión psicológica, que no puede tratarse como un elemento secundario. Las emociones, los sesgos cognitivos y las percepciones subjetivas están presentes en todo el proceso y, muchas veces, son precisamente estos factores los que interfieren con el avance del proceso de mediación. Esto convierte el trabajo del mediador en algo que va más allá de la aplicación técnica de un modelo. Exige una comprensión de la conducta humana y una capacidad de adaptación constante a situaciones salen del guion de la teoría.

En definitiva, la mediación es una herramienta constructiva e imprescindible, pero no está exenta de limitaciones. Su eficacia se basa en la aplicación teórica de ningún modelo, sino en la capacidad de adaptarlo a la complejidad de cada situación específica. Quizás ahí nace tanto su mayor ventaja como limitación. Porque el conflicto es inherente a la interacción humana y no siempre admite una resolución completa, lo que sí permite la mediación, cuando se aplica bien, es gestionarlo de forma más consciente y menos destructiva. La mediación, en definitiva, va más allá de ser una simple herramienta de gestión del conflicto. Es un proceso profundamente psicológico, en el que el mediador cumple un papel central al ayudar a que las personas cambien la forma en que interpretan, viven y afrontan sus diferencias dentro de la organización.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90049-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90049-4)
- Bowling, D., & Hoffman, D. A. (2000). Bringing peace into the room: The personal qualities of the mediator and their impact on the mediation. *Negotiation Journal*, 16(1), 5–28. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2000.tb00199.x>
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (1994). Transformative mediation and third-party intervention: Ten hallmarks of a transformative approach to practice. *Journal of Social Issues*, 50(1), 111–126. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb02423.x>
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2005). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict* (Rev. ed.). Jossey-Bass.
- Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531–582. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002531>
- Cobb, S. (1993). Empowerment and mediation: A narrative perspective. *Negotiation Journal*, 9(3), 245–259. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1993.tb00706.x>
- Cobb, S. (1994). A narrative perspective on mediation: Toward the materialization of the “storytelling” metaphor. In J. P. Folger & T. S. Jones (Eds.), *New directions in mediation: Communication research and perspectives*. Sage.
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43(5), 721–739. <https://doi.org/10.2307/2094546>
- De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5–18. <https://doi.org/10.1002/job.474>
- 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>
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53, 161–186. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135228>
- 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>

Fine, G. A. (1993). The sad demise, mysterious disappearance, and glorious triumph of symbolic interactionism. *Annual Review of Sociology*, 19, 61–87.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.so.19.080193.000425>

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>

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.  
<https://doi.org/10.2307/2393638>

Kahneman, D., & Tversky, A. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Mandela, N. (1994). *Long walk to freedom*. Little, Brown and Company.

Menkel-Meadow, C. (1984). Toward another view of legal negotiation: The structure of problem solving. *UCLA Law Review*.

Moscovici, S., & Zavalloni, M. (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12(2), 125–135. <https://doi.org/10.1037/h0027568>

Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>

Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320. <https://doi.org/10.2307/2391553>

Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (2004). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Real Academia Española. (s. f.). *Estatus*. En *Diccionario de la lengua española* (23.<sup>a</sup> ed.). Recuperado el 28 de febrero de 2026, de <https://dle.rae.es/estatus>

Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60357-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60357-3)

Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version*. Benjamin/Cummings.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Brooks/Cole.

Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28. <https://doi.org/10.1002/job.473>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90033-9](https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9)

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>