

# La mediación en las organizaciones. Un método de resolución de conflictos que favorece la competitividad

Juan Antonio García-Juesas y Hugo Figueiredo-Ferraz

Unidad de Investigación Psicosocial de la Conducta Organizacional  
(UNIPSIICO) Universidad de Valencia (España)

Correo electrónico: juan.antonio.garcia@uv.es

## resumen/abstract:

Los mercados laborales sufren rápidos y continuos cambios económicos, sociales, tecnológicos, demográficos... Las empresas y trabajadores, encuadradas dentro de este contexto económico, no pueden ser ajenas a estos cambios. De hecho, se prevé que el número y la diversidad de conflictos aumenten en los próximos años en el seno de las organizaciones. Por todo ello, es fundamental que las organizaciones encuentren y promuevan un marco de gestión de conflictos efectivo que facilite y ahorre costes y tiempo en su resolución, ya que una gestión disfuncional puede acarrear consecuencias importantes de cara a la competitividad y productividad de las empresas. Por su parte, la mediación favorece la comunicación interpersonal y ofrece una oportunidad a las empresas de gestionar los conflictos de manera efectiva, fomentando, entre otros aspectos, la satisfacción y la participación en la toma de decisiones de las partes implicadas. Además, puede mejorar determinadas variables personales como la autoeficacia, aumentando el control y la identificación por la compañía de las partes implicadas. En definitiva, la mediación puede ofrecer a las empresas un procedimiento de resolución de conflictos rápido, que fomente la equidad y que aumente la competitividad organizacional.

*Labour markets suffer continuous and fast economic, social, technological and demographic changes... Companies and employees, framed within this economic context, are not unrelated to these changes. In fact, it is expected that the number and the diversity of conflicts will increase within the organizations in the next years. As a result, it is essential that organizations find and promote a framework of effective dispute resolution in order to facilitate it and save costs and time otherwise it could have adverse consequences for the competitiveness and productivity of companies. Especially, mediation facilitates interpersonal communication and offers an opportunity to resolve conflicts effectively by enhancing participation in the decision-making process and increasing employees satisfaction. In addition, it could be positive to promote certain personal values, such as self-efficacy, by introducing in the managing board all the parties involved in the employment relationship and the increasing control by the identification of the parties involved. In short, mediation can offer companies a quick dispute resolution method, promoting equity and contributing to the competitiveness of organizations.*

## palabras clave/keywords:

Mediación, Organización, Competitividad, Ventajas

*Mediation, Organization, Competitiveness, Benefits*

## Introducción

Las empresas son organizaciones sociales formadas por personas que interactúan entre sí bajo un determinado contexto. Dentro de estas interacciones es lógico que surjan campos de tensiones, desencuentros, denuncias... en definitiva, conflictos. Éstos han existido durante toda la historia del ser humano y son inherentes a su condición, debiéndose entender dentro de un marco normativo de las relaciones humanas (Aureli y de Waal, 2000; Munduate y Medina, 2005).

En esta línea, el conflicto debe ser entendido en las organizaciones como algo normal e inevitable que se producirá en el seno de cualquier organización laboral. De hecho, los conflictos han venido, desde siempre, asociados al trabajo y a las organizaciones. Además, hemos de concebir que lo realmente importante es cómo se resuelven, ya que estos en sí mismos no tienen porque ser buenos o malos. Lo verdaderamente positivo o negativo es la propia manera de resolverlos. (Acland, 1993; Marsal, 2004), ya que al final de todo el proceso es cuando podemos observar el balance objetivo de los costes o beneficios que ha tenido para la empresa o las personas, sólo de esta manera sabremos si el conflicto ha sido disfuncional para nuestra organización. (Munduate y Martínez, 2003). Además, hemos de tener en cuenta que no sólo puede resentirse la cuenta de resultados o el balance de la organización, sino, también, otros aspectos del personal como la satisfacción, la inclinación al absentismo, la motivación... los cuales contribuirán de manera decisiva en la competitividad de nuestra organización.

El problema no reside, por tanto, en evitar o prevenir el conflicto, sino en dirigirlo del

modo más efectivo posible para todas las partes implicadas en el marco de trabajo. El principio de que, *“la gestión efectiva del conflicto resulta crítica para el éxito organizacional”* es quizá la premisa mejor articulada de la mayoría de las teorías de dirección que se asumen que todos los conflictos pueden y deben ser negociados (Putnam, 1985).

## Conceptualización del conflicto en las organizaciones

Según De Diego y Guillen (2006), al ofrecer una definición integradora, el conflicto se puede entender como la situación en la que dos o más partes entran en oposición o desacuerdo, porque sus intereses, posiciones, necesidades, deseos o valores... son incompatibles, o son percibidos como tal, en el que juegan un papel fundamental las emociones y sentimientos y donde la relación entre las partes en conflicto puede salir consolidada o deteriorada en función de cómo sea el proceso de resolución.

De forma general, en todo conflicto hemos de tener en cuenta que quedan confrontados dos estados psicológicos diferentes, con objetivos, en muchos de los casos, incompatibles, que tendrán connotaciones emocionales, cognitivas y conductuales y que pueden mantener una relación interdependiente (Pruitt, 1981; Bercovitch, 1984). Además, en particular, en las organizaciones, a la hora del estudio del conflicto, hemos de tener muy en cuenta, entre otras variables, las relaciones jerárquicas, el campo de tensiones, el reparto de recursos y poder y otros elementos organizacionales.

Asimismo, el mercado laboral está sufriendo continuos y grandes cambios económicos, tecnológicos, sociales y demográficos (Peiró y Prieto, 1996). Económicamente,

el mercado tiende hacia la internacionalización y la globalización de los procesos económicos (Buckley y Ghauri, 1993), el aumento de la competitividad, la variabilidad de la demanda y el cambio de la estructura de los sectores económicos (CES, 2005). Estos cambios económicos, sociales y demográficos influyen de manera relevante en la incorporación de nuevas, variadas y complejas tecnologías en las organizaciones, ya que han de seguir siendo competitivas y rentables. Además, las organizaciones son cada vez más diversas y multiculturales. Los empleados tienen mayor nivel educativo y especialización, lo que provocará en los próximos años valores heterogéneos, sistemas de creencias y percepciones múltiples en las organizaciones. Todo ello aumentará, previsiblemente, de manera significativa, el número de enfrentamientos en las organizaciones, debido a que los trabajadores no son ajenos a todos los cambios que sufre su entorno laboral. Según De Dreu, Van Dierendonck y De Best-Waldhober (2002) los desacuerdos, desencuentros, la conflictividad y los problemas grupales e interdepartamentales sufrirán en los próximos años un gran aumento. En este sentido, hay que tener en cuenta el momento de crisis económica mundial en el que se encuentra la economía, reflejado continuamente en todos los medios de comunicación, favoreciendo y provocando un aumento de la tensión en las empresas, la convocatoria continua de expedientes de regulación de empleo, despidos de trabajadores, movimientos y reivindicaciones sindicales continuos, conflictos interpersonales, etc.

Por lo que se refiere a la prevalencia de los conflictos en las organizaciones, De Diego y Guillen (2006), reflejan que la problemá-

tica del salario, la jornada, el calendario laboral, las vacaciones, la interpretación y aplicación del convenio colectivo y las modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo son los conflictos colectivos más comunes. Asimismo, estos autores identificaron que en empresas pequeñas y medianas, los conflictos laborales más frecuentes fueron los relacionados con el salario, las jornadas de trabajo, su calendario y las modificaciones sustanciales de las condiciones laborales. Por su parte, en empresas grandes, la problemática más frecuente se refería a la interpretación y aplicación de los respectivos convenios colectivos.

Como se ha señalado anteriormente, el conflicto no tiene porque ser disfuncional. De hecho, Brown (1983), indicó que la relación entre cantidad de conflicto y resultados organizacionales adopta la forma de U invertida, de modo que un nivel o cantidad de conflicto muy elevado provoca la presencia de resultados negativos organizacionales, y al mismo tiempo un nivel muy bajo suele provocar un estancamiento.

Según Van de Vliert, 1985, el conflicto es un medio que posibilita el cambio organizacional, al modificar la estructura actual de poder, los patrones de interacción y las actitudes arraigadas. Por consiguiente, un buen sistema de resolución de problemas en las organizaciones mejorará la competitividad de las mismas, ya que ayuda a desarrollar las cohesiones del grupo y el trabajo en equipo, aumentando en ciertos momentos su tensión y haciéndolos más constructivos y creativos.

### **Mediación como metodología de resolución de conflictos**

Tradicionalmente, a lo largo de la literatura, podemos observar varias metodologías

diferenciadas de resolución de conflictos, entre ellas, se encuentra: el arbitraje, le negociación y la mediación (Acland, 1993). Antiguamente, los habitantes de una región o pueblo, acudían a los ancianos, sabios o señores para que con su saber dictaminaran la solución más justa para todas las partes, la cual era aceptada, aún no entendiéndola o no considerándola del todo justa. Esa tradición, salvando las distancias, se puede observar en nuestro sistema de justicia diario a través de lo que hoy conocemos como arbitraje, que consiste en la aceptación entre las partes en conflicto de un acuerdo establecido previamente por una tercera figura que conocemos como árbitro. (Touzard, 1981). El inconveniente de este método es que, en numerosas ocasiones, no estamos totalmente convencidos con la solución adoptada y el acuerdo se puede debilitar con el tiempo deteriorando aún más las relaciones interpersonales entre las partes, teniendo en cuenta que los participantes pierden el control sobre el proceso una vez que ha comenzado. Pese a la rapidez relativa del arbitraje, sigue siendo un proceso, como hemos señalado, que provoca asimetrías, disparidades, adversarios. (Acland, 1993).

Por lo que se refiere a la negociación, Pruitt y Carnevale (1993) la entienden como una discusión entre dos o más partes que quieren resolver sus diferencias. Se podría decir que negociamos todos los días y a veces con tanta rapidez y tan poco esfuerzo que ni siquiera nos damos cuenta de que estamos negociando. En la negociación no existen terceras partes ajenas al conflicto. Aunque, hay que tener en cuenta una serie de elementos centrales que condicionan de manera significativa el devenir de los procesos de negociación, tales como el poder,

la disponibilidad y dependencia de los recursos en negociación, la interdependencia entre las partes, la motivación de los participantes, etc. (Bacharach y Lawler, 1980; Bellanger, 1984; Munduate y Martínez, 1994).

Finalmente, en la mediación se observa una gran evolución en la metodología de resolución de conflictos presentándose como una alternativa viable que fomenta la competitividad en nuestras organizaciones. Reina (2004) entiende la mediación como una de las experiencias más avanzadas en la gestión y resolución de conflictos. De hecho, Rodríguez-Piñero, Rey y Munduate (1993), ven a la mediación como positiva tanto para empresarios como para trabajadores, ya que es una herramienta ágil y eficaz para resolver problemas, al contrario que los mecanismos tradicionales de justicia. Folberg y Taylor (1984), en una definición integradora, conciben a la mediación como un proceso no terapéutico por medio del cual las partes, con la asistencia de una persona neutral, intentan aislar de forma sistemática los puntos de acuerdo y desacuerdo, explorando alternativas y considerando compromisos con el propósito de alcanzar un acuerdo consensuado.

En general, todos los modelos de mediación, presentan una serie de características que favorecen la satisfacción de las partes en conflicto, ya que el proceso de mediación permite exponer los intereses y posiciones a las partes, intentando, a través del mediador, encontrar un interés mutuo e integrador donde todas las partes ganen. (Bercovitch, 1991; 1992; Bush y Floger, 1994; Carnevale, 1986; Fisher y Ury, 1989). La base de la mediación en las organizaciones es que las partes en conflicto trabajen juntas y cooperen, ahorrando pérdidas de tiempo,

que a su vez llevan a una pérdida de energía, consiguiendo que el proceso no sea tan largo. Se reducen los costes emocionales, aumentando la satisfacción no de una de las partes pero de las dos, creando así, opciones de mutuo beneficio.

Es conveniente señalar, que la mediación, puede funcionar siempre que exista por las dos partes el deseo o al menos la disposición, el interés y la motivación de llegar a un acuerdo, ya que, en ocasiones, en las diferentes negociaciones o entre las mismas organizaciones pueden existir barreras o controversias entre las partes que no permitan llegar a buen fin. De esta forma, los participantes tienen que tener claro que son capaces de entender los problemas que les llevaron a esa situación, Además, han de poseer la capacidad de explicar sus posiciones, la capacidad de negociar y, por fin, la capacidad de reconocer un resultado aceptable para ambas las partes.

En general, la mediación se sustenta en una serie de premisas básicas como la confidencialidad, la neutralidad, la colaboración entre partes, la voluntariedad en la resolución y una perspectiva constructiva de futuro (De Diego y Guillen, 2006). En definitiva, la mediación permite que las personas participen en la toma de decisiones y en la resolución de problemas, favoreciendo el ejercicio y la adquisición de responsabilidades.

En relación a la toma de decisiones, la mediación también ofrece una reducción en el campo de tensiones emocionales, lo cual abre y facilita los canales de comunicación interpersonal para llegar a acuerdos.

Asimismo, la mediación presenta un marco de equidad en la participación y en la solución del problema (Munduate y Medina,

2005), de modo que los participantes entiendan que los esfuerzos que han utilizado para resolver el problema son igualitarios a las recompensas obtenidas. Además, pueden percibir un marco equivalente en la comparación con la otra parte.

Otra ventaja de la mediación es su gran flexibilidad, lo cual ayuda a aumentar la competitividad de las empresas en entornos cambiantes, permitiendo afrontar desde grandes a pequeños problemas, atendiendo a las necesidades particulares de los implicados, utilizando métodos y estrategias muy variadas

Además, la mediación reduce el coste económico, tanto para la empresa como para los trabajadores. Entendiendo el coste económico tanto la parte monetaria, la parte temporal, como la parte de desgaste producida, ya que todo conflicto mal resuelto, provoca un coste social, que disminuye la productividad en las empresas (Boada, 2004).

Es importante remarcar que la mediación adopta una visión positiva del conflicto, mejorando las relaciones interpersonales, aumentando la participación, desarrollando habilidades de autorregulación, autocontrol y autoconcepto, favorece la participación democrática, el cambio organizacional, las actitudes de apertura, etc. (De Diego y Guillen, 2006; Kelly, 1996).

### **Mediación y autoeficacia**

Otro aspecto positivo de la mediación, es el mayor control que las partes poseen del proceso. De hecho, en esta línea, la mediación, puede ser beneficiosa para las propias personas al fomentar sus sentimientos de autoeficacia. Entendiendo la autoeficacia como el conjunto de creencias sobre las

propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos, que producirán determinados logros o resultados (Bandura, 1997).

Según la teoría social cognitiva (Bandura, 1986) las fuentes principales de autoeficacia son cuatro, a saber, las experiencias de éxito, la experiencia vicaria, la persuasión verbal y el clima social creado. Como hemos señalado anteriormente, la mediación favorece las relaciones interpersonales entre las partes en conflicto, ayudando a crear y mantener un mejor clima organizacional en la empresa. Asimismo, la mediación es un proceso que favorece las experiencias previas exitosas, ayudando a crear un alto nivel de acuerdos estables y duraderos (Kelly, 1996), lo cual incrementará los niveles de eficacia de las personas.

Esta variable influye, de manera decisiva, en el comportamiento de los empleados, mejorando su motivación. De hecho, existen estudios que indican que las creencias, valores y conductas de personas significativas para un individuo, tienen importantes efectos tanto en la participación en eventos y en la motivación (Escartí, Cervelló y Guzmán, 1996; Cecchini, González, Carmona, Arruza, Escartí y Balagué, 2001).

Asimismo, se han encontrado estudios donde la autoeficacia modula la relación entre determinadas demandas de la empresa como las horas de trabajo, la sobrecarga laboral y el significado de la tarea y algunas de sus consecuencias, como la satisfacción, los síntomas físicos, tendencia al abandono y compromiso organizacional (Van Dick y Wagner, 2001; Jex y Bliese, 1999).

Por consiguiente, el proceso de la mediación favorece los sentimientos de autoeficacia y, consecuentemente, mejora el rendimiento del personal.

## Consecuencias de una mala gestión de conflictos

En oposición a las ventajas de la mediación, es conveniente señalar las importantes consecuencias negativas que acarrea una gestión de conflictos inadecuada, entre ellas podemos encontrar un deterioro en el rendimiento de los equipos y grupos de trabajo, debido, entre otras cosas, al deterioro de las relaciones interpersonales. Asimismo, se puede observar una disminución de los niveles de bienestar y calidad de vida laboral de los trabajadores, ya que a raíz de una mala gestión de conflictos pueden surgir determinados estresores laborales. Además, puede acarrear una pérdida de la calidad de la toma de decisiones, provocando situaciones en que no se desarrolle una eficiencia de los procesos y, consecuentemente, una disminución de la rentabilidad por parte de la organización. Del mismo modo, puede provocar una disminución del compromiso organizacional y una falta de identificación por la compañía, competencias que hoy en día son más demandadas que nunca por las organizaciones (Jehn, Northcraft y Neale, 1999; Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997).

Munduate, Medina, Cisneros, Martínez y Dorado (2001) encontraron una reducción de la obediencia laboral a raíz de una mala gestión de los conflictos. Asimismo, observaron un aumento de tensión dentro de los grupos y equipos, lo cual, en muchos de los casos, hace que aumenten los niveles de fatiga y desgaste psíquico.

Lógicamente, se puede encontrar una disminución de los sentimientos de satisfacción laboral, un aumento del deseo de abandono de la organización y mayores tasas de absentismo y de inclinación al absentismo (Guerra, 2004, Spector y Jex, 1998).

Del mismo modo, una mala resolución de conflictos puede provocar un aumento del riesgo de padecer determinados riesgos psicosociales, tales como el acoso psicológico o el síndrome de quemarse por el trabajo. (Munduate y Guerra, 2005, Zapf y Gross, 2001, Guerra, 2004).

Por consiguiente, las organizaciones encontrarán en la mediación una gran herramienta y metodología para mejorar su competitividad. De hecho, los estudios han mostrado que un conflicto resuelto eficazmente afecta de forma positiva a los resultados del grupo y de la organización, incrementando la calidad y cantidad de los resultados conseguidos (West y Anderson, 1996). El marco que propone la mediación de neutralidad, igualdad, cooperación, acercamiento de intereses, etc. juega un papel fundamental para mejorar la satisfacción de las partes implicadas, lo cual es positivo para la organización. Asimismo, también, es una metodología que ahorra costes y tiempo en la resolución, lo cual también está muy relacionado con la productividad y competitividad.

### Perspectivas de futuro

Finalmente, como líneas de investigación y trabajo futuras, al igual que en otras áreas, la mediación debería ir consolidando su presencia en la resolución de conflictos en las organizaciones, debido a su gran aplicabilidad y flexibilidad, pudiéndose utilizar en conflictos entre sindicatos y patronales, entre empresarios y trabajadores, entre organizaciones, entre los propios trabajadores, etc. Además, supone una fuente innovadora de ahorro de costes y de mejora de la satisfacción laboral (Landsman, Thompson y Barber, 2003).

Del mismo modo, es importante que se mejoren los programas de intervención,

los protocolos de actuación y demás procesos de mediación en las organizaciones, al igual que pasa en otras áreas de aplicación de la mediación. (Arnold y O'Connor, 2006; Beardsley, Quinn, Biswas y Wilkenfeld, 2006; Davidheiser, 2005; Emery, Sbarra y Grover, 2005).

La mejora de la capacitación y la formación de mediadores en el ámbito organizacional sería otra línea de trabajo fundamental en el futuro (Serrano, Lopes, Rodríguez y Miron, 2006), los cuales deberían de ser capaces de tener en cuenta los elementos que influyen en un conflicto organizacional, adoptando, si cabe, una figura todavía más profesionalizada.

En definitiva, la mediación puede ser una herramienta de futuro fundamental para las empresas en la gestión y resolución de conflictos, que mejore su competitividad.

### Agradecimientos

*Hugo Figueiredo-Ferraz es becario de la Fundação para a Ciência e Tecnologia del Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior del Gobierno de Portugal (SFRH/BD/45899/2008).*

## Bibliografía

- Acland, A. F. (1993). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Arnold, J. A., y O'Connor, K.M. (2006). How negotiator self-efficacy drives decisions to pursue mediation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 2649 – 2669.
- Aureli, F. y de Waal, F.B.M. (Eda). (2000). *Natural conflict resolution*. Berkeley: University of California Press.

- Bacharach, S. y Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in Organizations*. Londres: Jossey-Bass.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Beardsley, K.C., Quinn, D.M., Biswas, B. y Wilkenfeld, J. (2006). Mediation style and crisis outcomes. *The Journal of Conflict Resolution*, 50, 58 – 86.
- Bellanger, L. (1984). *La negotiation*. París.: PUF.
- Bercovitch, J. (1984) Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation. *Political Science*, 36, 125 – 144. Bercovitch, J. (1991). International mediation and dispute settlement: evaluating the conditions for successful mediation. *Negotiation Journal*, 7, 17 – 30.
- Bercovitch, J. (1992). Mediator and mediation strategies in international relations. *Negotiation Journal*, 8, 99 – 112.
- Boada, J. (2004). *Psicología del trabajo y de las Organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Bush, R. A. B. y Folger, J. P. (1994). *The promise of mediation. Responding to conflicto through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Brown, L. D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. reading, Massachussets: Addison-Wesley.
- Buckley, P. J. & Ghauri, P (Eds) (1993). *The internationalization of the firm*. Academic Press. Londres.
- Carnevale, P. J. (1986). Estrategic choice in mediation. *Negotiation Journal*, 2, 41 – 56.
- Cecchini, J. A., González, C., Carmona, M., Arzuza, J., Escartí, A., y Balagué, G. (2001). The influence of the teacher of physical education on intrinsic motivation, self-confidence, anxiety and pre- and post-competition mood states. *European Journal of Sport Science*, 4, 12-36.
- Comité Económico y Social (CES) (2005). Memoria Socioeconómica y Laboral de España. España. Disponible en <http://www.ces.es>
- Davidheiser, M. (2005). Culture and mediation: A contemporary processual análisis from Southwestern Gambia. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 713 – 738.
- De Diego, R. y Guillén, C. (2006). *Mediación. proceso, tácticas y técnicas*. Madrid: Pirámide.
- De Dreu, C. K. W., Van Dierendonck, D. y De Best-Waldhober, M. (2002). Conflict and performance in groups and organizations. En M. J. Schabracq, C. L. Cooper y J. A. M. Winnubust (eds.). *The handbook of work and Health Psychology* (pp. 495 – 515). Nueva York: John Wiley & Sons.
- Emery, R. E. Sbarra, D. y Grover, T. (2005). Divorce mediation: Research and reflections. *Family Court Review*, 43, 22 – 37.
- Escartí, A., Carvelló, E. y Guzmán, J. (1996). La orientación de metas de adolescentes deportistas de competición y la percepción de los criterios de éxito deportivo de los otros significativos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 6, 27- 42.
- Fisher, R. y Ury, W. (1981). *Getting to yes: negotiating agreement whitout giving in*. Boston: Houghton Mifflin.
- Folberg, H. J. y Taylor, A. (1984). *Mediation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Guerra, J. M. (2004). Análisis de los efectos contingentes del conflicto de tarea y del conflicto relacional. Tesis doctoral no publicada.
- Jex, S. M. y Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multinivel study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 349-361.
- Jehn, K. A., Chadwick, C. y Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or no to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 8, 287 – 305.

- Jehn, K., Northcraft, G. y Neale, M. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741 – 763.
- Kelly, J. B. (1996). A decade of divorce mediation research. *Family Conciliation Courts Review*, 34, 373 – 385.
- Landsman, M. J., Thompson, K. y Barber, G. (2003). Using mediation to achieve permanency for children and families.. *Families in Society*, 84, 229 – 239.
- Marsal, S. (2004). La mediación en la acción social. *Revista de Educación Social*, 2. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=981906>
- Munduate, L. y Guerra, J. M. (2005). Evaluación de factores de riesgos psicosocial: desarrollo de estrategias de detección y prevención del acoso laboral en las PYMES. Sevilla: Consejería de Empleo-Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental.
- Munduate, L. y Martínez, J. (1994). *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema.
- Munduate, L. y Martínez, J. M. (2003). *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema.
- Munduate, L. y Medina, F. J. (cords) (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- Munduate, L., Medina, F. J., Ciseneros, J.F.J, Martínez, I. y Dorado, M.A. (2001). Conflicto cognitivo y conflicto afectivo: consecuencias individuales y del equipo de trabajo. *IV Jornadas Andaluzas de Relaciones Laborales*. Córdoba.
- Peiró, J. M. y Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Síntesis: Madrid.
- Pruitt, D. G. (1981) . *Negotiation Behavior*. Orland, Fla: Academic Press.
- Pruitt, D.G. y Carnevale, P.J. (1993). *Negotiation in social conflicts*. Buckingham: Open University Press.
- Putnam, L. (1985). Bargaining an organizational Communications. En R. D. McPhee y Tompkind, P.K. (eds.). *Organizational Communication: tradicional themes and new directions*, pp. 129 – 148. Beverly Hill: Sage.
- Reina, F. (2004). Mediaciones socioeducativas en el municipio. *Revista de Educación Social*, 2, Disponible en <http://www.eduso.net/res/?b=4&c=24&n=81>
- Rodríguez-Piñero, M., Del Rey, S. y Munduate, L. (1993). The intervention of thierd parties in the solution of labour conflicts. *European Work and Organizational Psychologist*, 3, 71 – 83.
- Serrano, G., Lopes, C., Rodríguez, D. y Mirón, L. (2006). Características de los mediadores y éxito de la mediación. *Anuario de Psicología Jurídica*, 16, 75 – 88.
- Spector, P.E. y Jex, S.M. (1998). Development of tour self-report measure of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356 – 367.
- Touzard, H. (1981). *La mediación y la solución de conflictos*. Barcelona: Herder.
- Van de Vliert, E. (1985). Scalative intervention in small-group conflicts. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 19 – 36.
- Van Dick, R. y Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching. A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243-259.
- West, M.A. y Anderson, N.R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680 – 693.
- Zapf, D. y Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4, 497 – 522.

Fecha de recepción: 28/02/2009  
Fecha de aceptación: 22/07/2009