HABILIDADES DE MEDIACIÓN

Carlos Guillén Gestoso
Universidad de Cádiz
José María León Rubio
Universidad de Sevilla

1. INTRODUCCIÓN

La siguiente cita de Kolb (1989) expresa perfectamente la importancia que las características, habilidades y personalidad del mediador imprimen al proceso de la mediación: "Son muchas las razones que respaldan esta idea de la mediación como práctica artística. Cada conflicto objeto de una mediación tiene carácter único, determinado por aspectos como las personalidades y biografías de los participantes, la naturaleza de las discrepancias y los antecedentes políticos y económicos de los negociadores... No existen materiales con los que elaborar un manual práctico del mediador. El arte de la mediación se basa, pues, en la capacidad que tienen los profesionales de este campo de analizar circunstancias singulares y manejar inteligentemente las situaciones a medida que surgen".

Las primeras investigaciones realizadas al respecto se remontan a los años 60; el perfil óptimo del mediador eficaz venia dado por atributos como los siguientes: objetividad, perspicacia psicológica, experiencia, ingenio, capacidad para generar confianza, habilidades intelectuales... (Landsberger, 1960). Estudios posteriores van a matizar y contrastar todas estas cualidades (Cfr. Karim y Pegnetter, 1983).

Con respecto a las actitudes del mediador, uno de los aspectos más debatidos e interesantes hace referencia a la conveniencia de la imparcialidad o neutralidad hacia las partes en conflicto.

El punto de vista clásico sostiene la necesidad de una estricta neutralidad para hacer satisfactoria la mediación. Welton y Pruitt (1987) señalaban que los mediadores serán mejor aceptados si son percibidos como imparciales. Sin embargo, la neutralidad como requisito está siendo cuestionada; escriben Touval y Zartman (1989): "La aceptación de un mediador en un conflicto no está, como hasta ahora se creía, determinada por la percepción de imparcialidad mediadora... las terceras partes son aceptadas como mediadores sólo porque serán capaces de proporcionar resultados aceptables".

Incluso, a veces, el mediador puede verse en la necesidad de mostrar más apoyo a una parte que a otra; piénsese en el caso de desigualdad de poder entre las partes, o cuando uno de los negociadores muestra mayor resistencia para llegar al acuerdo.

Desde otro punto de vista la necesidad de una inequívoca neutralidad va a estar también condicionada por el ámbito social de que se trate. La mediación en política internacional con frecuencia no requiere tanto la imparcialidad cuanto la capacidad de presionar e influir sobre los contendientes. En el ámbito laboral, en cambio, se exige del mediador una exquisita neutralidad en el abordaje del problema.

En resumen, parece necesaria la imparcialidad, en el sentido de mantener una posición distanciada, rigurosa y no condicionada apriorísticamente sobre la problemática en cuestión. No obstante, puede no resultar imprescindible en función del carácter del conflicto y de la posibilidad de que el mediador incorpore otro tipo de recursos o elementos, incluso más relevantes que la misma neutralidad.

También existe una opinión muy generalizada sobre la importancia de la experiencia como una característica distintiva del mediador eficaz, por cuanto los mediadores expertos generan credibilidad y confianza en los negociadores. Los trabajos de: Kressel (1972) y de Carnevale y Pegnetter (1985) así lo ponen de manifiesto. Se afirma que un mediador experto tendrá mayor capacidad para afrontar las situaciones conflictivas y manejar los problemas propios de cada caso. De hecho, en USA, la experiencia es uno de los requisitos más valorados en la selección de mediadores profesionales. Las personas que pasan a formar parte de los equipos de mediación, son sujetos con un amplio historial de participación en procesos de negociación y mediación.

No obstante, ello no implica que una persona inexperta no pueda ejecutar correctamente tareas de mediación. Honoroff y col. (1990) advierten que, sin restar importancia a la experiencia, para seleccionar mediadores debe tenerse muy en cuenta diversas habilidades.

Como puede suponerse, la investigación ha tomado en consideración otras variables o factores, exagerando con frecuencia el perfil de mediador adecuado. Dice Bercovitch (1991) que "ser un mediador no supone ser un erudito omnisciente o una versión moderna de un hombre renacentista pero, para ser efectivo, se debería tener, al menos, algunos de estos rasgos... ".

Méndez (1994) ofrece el siguiente esquema como resumen de las habilidades personales e intelectuales del mediador eficaz.

2. El rol del mediador

Moore (1986), recogiendo los planteamientos de la American Arbitration Association, distingue, en la tarea del mediador, un conjunto de papeles que no necesariamente deben entenderse como alternativos, sino que, antes al contrario, pueden aparecer conjunta y complementariamente.

Ante todo, el mediador debe abrir canales de comunicación *(rol comunicador)* entre las partes en conflicto. Una adecuada comunicación es la base de la negociación, del conocimiento de necesidades e intereses, para establecer un diálogo facilitador de soluciones integradoras. Cuando los canales de comunicación están rotos o deteriorados, el mediador debe tratar de reestablecerlos.

Otro papel muy interesante y útil es el de *legitimador,* entendiendo por esta tarea la de establecer compromisos entre las partes y, desde una perspectiva más formal, ciertas reglas que tengan vigencia mientras dura el proceso. La presencia del mediador refuerza la validez de los acuerdos a que se va llegando y contribuye a impedir la marcha atrás o la mixtificación "a posteriori" de los mismos.

Una posible función es la de *facilitador,* entendiendo por tal la propuesta de un procedimiento, el asesoramiento sobre el orden de abordaje de los temas, la estructuración de la agenda de la mediación, etc.

Facultad de Psicología
UNIV. DE SEVILLA BIBLIOTECA

En no pocas ocasiones el mediador debe "educar" a los negociadores, faltos de experiencia o poco preparados para afrontar una negociación; y es que la falta de conocimiento sobre la dinámica del proceso impide que, con frecuencia, los negociadores se muestren confiados y participativos, limitando con ello su receptividad tanto hacia el mediador como hacia la mediación. Se trata del rol de *entrenador*.

Asimismo, se han establecido roles distintos en base a las tareas prioritarias a desempeñar en un momento dado de la mediación: generador de información, explorador de problemas, elaborador de acuerdos, etc. Se trata, pues, de las funciones o las tareas propias del rol de mediador en su sentido más general y comprensivo.

Sin embargo, creemos interesante subrayar una función del mediador muy frecuente en los procesos de resolución de conflictos. Nos referimos al rol que podríamos llamar de "cabeza de turco". En no pocas ocasiones hay que tomar decisiones que resulta muy difícil de asumir por las partes en litigio, bien porque se trate de concesiones poco aceptables, bien porque vaya a generar problemas en el seno de alguno de los grupos contendientes. En este caso, el mediador asume la responsabilidad de la propuesta, lo que exime a los negociadores, dejándoles en una situación más favorable frente a la otra parte y, si corresponde, ante sus propios representados.

Desde otra perspectiva Touval y Zartman (1989) han ordenado las principales funciones del mediador agrupándolas en tres papeles esenciales: comunicador, formulador y manipulador.

La labor de comunicador ya la hemos mencionado; se trata de una dimensión básica para afrontar razonable y eficazmente la resolución de un conflicto, máxime si se tiene en cuenta que un rasgo esencial y común de los mismos es la falta, ruptura, pérdida o estancamiento de la comunicación.

Actuar como formulador significa tratar de examinar y definir los problemas implicados en el conflicto, sugiriendo nuevos planteamientos y eventuales formas de solución (Zartman y Berman, 1982).

Cuando la labor de formulador no resulta suficientemente eficaz, el mediador puede adoptar un papel más activo, el de manipulador. En este caso el mediador mueve a los contendientes hacia el acuerdo, para lo cual, obviamente, debe tener posibilidad real de hacerlo, bien en base a su influencia, recursos, prestigio, etc

El mediador asume cada uno de estos papeles no de forma caprichosa y arbitraria, sino movido por factores contextuales, por intereses propios o por intereses de los mismos contendientes. Ello no impide que los mediadores tengan especial preferencia por un modo u otro de intervención, motivado bien por su experiencia, bien por sus características personales (Kressel y Pruitt, 1989).

Descripción de la actividad profesional de conciliador/mediador

Media y concilia disputas sobre negociaciones de acuerdos laborales u otras disputas de relaciones laborales. Promueve la práctica de recurrir a los hechos y a los servicios de asesoramiento para prevenir las disputas laborales y para mantener unas relaciones laborales rectas y justas. Promueve el uso de los servicios de conciliación y mediación para resolver disputas laborales. Asesora y aconseja a las partes para solucionar problemas laborales. Investiga y media en las disputas laborales a petición de cualquier parte que actúa de buena fe, a partir del conocimiento de las leyes laborales, de las prácticas y costumbres del sector industrial y de las políticas sociales que tienen que ver con las relaciones laborales. Urge que se alcance con prontitud un acuerdo negociado para prevenir pérdidas salariales por los trabajadores, para que se reduzcan al mínimo las interrupciones de la actividad laboral y para que se consiga la paz entre la dirección y los trabajadores. Interroga a las partes y clarifica los problemas para centrar la discusión sobre los puntos centrales del desacuerdo. Asiste a las partes para comprometerse y poner fin a negociaciones estancadas. Realiza informes sobre las decisiones adoptadas y sobre los resultados de las negociaciones. Puede asistir a la preparación del arbitraje. Puede llevar la representación por elección, de conformidad con algún acuerdo consentido y por escrito de las partes afectadas. Puede supervisar procedimientos de votación y asiste a la ratificación de acuerdos laborales.

Lo que sí está claro es que el mediador es un profesional que asiste a las partes en el proceso de negociación, no tiene ningún poder en la toma de decisiones, que dependen exclusivamente de las partes. Éstas inclusive tienen el poder de no tomar ninguna decisión y de dar por terminado el proceso si en algún momento lo creen conveniente. Su rol es, pues, ante todo, un rol de intermediación y el profesional, en el proceso de facilitación de la mediación, puede asumir una gran variedad de funciones.

3. El perfil profesional del mediador

No se ha escrito mucho sobre el perfil profesional del mediador y de lo escrito muy poco es verdaderamente aprovechable. Sin ánimo de resolver esta importante cuestión y en lógica coherencia con cuanto venimos diciendo, podemos sostener que, a partir de las descripciones de las actividades características de un mediador, destacan dos grandes categorías de requerimientos o exigencias:

A. Capacidad para integrar intereses y conjuntar voluntades.

B. Conocimientos técnicos

En relación con la capacidad para integrar intereses y conjuntar voluntades cabe decir que el profesional de la mediación deberá ser capaz de:

1. Comunicar eficazmente.
2. Analizar pormenorizadamente situaciones complejas a partir de informaciones casi siempre insuficientes.
3. Actuar independientemente, libre de prejuicios y estereotipos.
4. Conocer y comprender puntos de vista distintos y contradictorios sobre un mismo tema.
5. Resistir al estrés y tolerar la ambigüedad.
6. Autocontrolarse en situaciones de incertidumbre creciente.
7. Perseverar en el esfuerzo y confiar en el éxito final.

En cuanto a los conocimientos técnicos cabe decir que habrán de ser lo más amplios y profundos posible en relación al tema objeto de la mediación. Pero además de esos conocimientos estrictamente técnicos, que podrían tener que ver con las relaciones internacionales, las relaciones de pareja, la mediación laboral, etc.

Todo ello nos lleva a pensar en titulados superiores con una importante experiencia en dirección de equipos de trabajo, dilatada y variada experiencia laboral gran interés por las cuestiones sociolaborales y conocimientos específicos sobre la conflictividad laboral, la negociación, la mediación y el impacto social, familiar, personal, empresarial y sindical de los diversos acuerdos a que se pudiera llegar.

Principales funciones del rol de mediador

1. Establecer canales de comunicación y/o facilitar la comunicación si ya existe.
2. Legitima, mediante su actuación, el derecho de las partes a negociar.
3. Facilitar el proceso de negociación mediante la planificación, la dirección y el apoyo técnico.
4. Entrenar y orientar a los inexpertos en todo el proceso y contenidos de la negociación.
5. Abrir el abanico de posibilidades de acuerdo, ofreciendo asistencia y asesoramiento y poniendo a disposición de las partes profesionales y recursos ajenos al propio proceso ya las partes directamente afectadas.
6. Explorar el problema y ayudar a explorarlo a las partes afectadas para que lo examinen desde distintos puntos de vista.
7. Ayudar a las partes a identificar y definir puntos centrales de interés y a reconocer e identificar nuevas opciones mutuamente satisfactorias.
8. Velar porque los acuerdos posibles y firmados sean razonables, efectivos y aceptables. 9. Actuar como chivo expiatorio aceptando parte de la responsabilidad cuando los resultados no son todo lo satisfactorio que las partes esperar.
10. Tomar la iniciativa proponiendo sugerencias de modo implícito o explícito y acelerando o ralentizando el propio proceso de progreso de la negociación.

4. La efectividad de la mediación

Un tema central y frecuente en las investigaciones sobre mediación hace referencia a la utilidad o eficacia del proceso en si mismo o en comparación con otras formas de resolución de conflictos como la negociación o el arbitraje. La bibliografía al respecto es amplísima; véase, por ejemplo, McGillicuddy, Welton y Pruitt, 1987; Pruitt, 1990; Feuille, 1992; etc.

El proceso se considera eficaz cuando es susceptible de conseguir una serie de objetivos, tanto a corto como a largo plazo. Los «éxitos a corto plazo» serían las metas alcanzadas durante el momento en que tiene lugar la mediación. Los «éxitos a largo plazo» son los resultados positivos una vez transcurrido un período de tiempo determinado. La evaluación de tales éxitos se operativizan a través de diversos criterios sobre los cuales toman posición las partes enfrentadas.

Se consideran logros a corto plazo la existencia de un buen nivel de satisfacción con el mismo proceso de mediación. Otro criterio es el grado de aceptación y compromiso de las decisiones obtenidas por vía de la mediación, por lo que supone de responsabilidad de los negociadores con lo pactado. No menos importante resulta la rapidez para llegar al acuerdo, habida cuenta de que el tiempo empleado supone siempre un coste en función .del conflicto de que se trate.

Finalmente, el grado de acuerdo alcanzado pone también de relieve el éxito inmediato de la mediación. Los criterios para definir el éxito a largo plazo son fundamentalmente de dos tipos: la durabilidad de los acuerdos durante un período razonable de tiempo y la mejora de las relaciones entre las partes, que tendrá diversas expresiones, según las características del conflicto de que se trate.

Hasta ahora hemos señalado simplemente los signos que permiten categorizar una mediación como eficaz. Se trata, por tanto, de una evaluación "a posteriori", de una constatación de que las cosas han ido bien. Pero queda pendiente una pregunta quizás más importante: ¿qué determina la eficacia?, ¿qué datos permiten pronosticar que su utilización puede llevar a un resultado positivo? Parece evidente que una solución satisfactoria a estos interrogantes será imprescindible para saber si la mediación es el mecanismo adecuado en una situación determinada o, por el contrario, resultará conveniente echar mano de otro medio para afrontar el conflicto.

En ese sentido, la eficacia de la mediación va a depender de tres conjuntos de factores relacionados con:

- las características del mediador
- la naturaleza de la disputa
- las características de las partes en conflicto.

Al comienzo de los estudios sobre la mediación gran número de trabajos intentaron, con desigual éxito, clarificar los atributos del mediador que podían repercutir sobre los resultados de aquella. El sentido común indica que alguna influencia debe tener el estilo y los modos de comportamiento de los mediadores. El problema quizás estriba en deli-

mitar cuáles sean estas características y el peso que realmente tienen para incidir positivamente sobre el proceso. Sea como sea, parece indudable que ciertas pautas de comportamiento y habilidades actúan como determinantes en la efectividad de la mediación (Cfr. Bercovitch, 1992; Zubek y otros, 1992).

Condiciones de éxito y fracaso de la mediación

Preguntarse por las condiciones de éxito y fracaso de la mediación es tanto como preguntarse por la efectividad de la mediación o por las condiciones en que es o no efectiva en conseguir un resultado positivo. Claro que estas preguntas una vez que se formulan no hacen sino desencadenar toda una tormenta de más y más cuestiones la mayor parte de las cuales no sabemos contestar ni por asomo.

Así a la ingenua pregunta inicial de si es eficaz la mediación, siguen otras como, por ejemplo:

- ¿Es significativamente mayor el número de acuerdos que se consiguen por medio de la mediación que por medio de la negociación o de la sentencia judicial o de la conciliación o del arbitraje?
- ¿Es posible llegar a un acuerdo a través de la mediación allí donde ha fracasado la negociación o el arbitraje o la sentencia judicial?
- ¿Es más o menos costosa económicamente la mediación que las otras formas de gestión del conflicto?
- ¿Es más o menos rápida la mediación que las otras formas de actuación?
- ¿Es percibido como más justo el resultado derivado de la mediación que de una sentencia judicial o de un arbitraje o de ...?
- ¿Los resultados derivados de la mediación son más o menos definitivos que los de otras formas de actuar?
- ¿Es la mediación una estrategia a utilizar como alternativa a cualquier otra o es sólo recomendable en determinadas circunstancias?
- ¿Es la mediación una opción cuyos resultados se deben a la misma mediación o son fruto de las habilidades y capacidades del mediador?

Pero vayamos por partes. El primer problema que se nos plantea a la hora de valorar la eficacia o el éxito y fracaso de la mediación es el de la propia definición de efectividad. Pruitt y Camevale (1993), recuerdan la existencia de, al menos, cuatro criterios para evaluar las estrategias de intervención en situaciones de conflicto y que son:

A. Justicia o equidad. Tiene que ver con la equidad, control de la disputa, protección de los intereses individuales.

B. Satisfacción de los participantes. Se refiere a la consecución de los objetivos de las partes en disputa, minimización del daño, participación, implicación.

C. Efectividad general. Calidad, permanencia, operatividad.

D. Eficiencia. Consideraciones de tiempo y coste así como disrupciones potenciales de otras actividades.

Los datos estadísticos nos indican que la mediación es más efectiva cuando:

- El conflicto es moderado en vez de intenso
- Las partes implicadas están muy motivadas para alcanzar un acuerdo
- Las partes se encuentran en una situación de "impasse" intolerable e inadmisible
- Las partes están implicadas en la mediación
- No existe una escasez muy severa de recursos
- No están en juego principios generales de actuación
- Existe una distribución aproximadamente igual de poder entre las partes
- Se percibe que el arbitraje es el paso siguiente a dar

La efectividad de la mediación puede estar muy asociada con la efectividad de la conducta del mediador. En tal sentido los datos empíricos apuntan en el sentido de que el comportamiento del mediador es más efectivo cuando:

- Puede controlar la comunicación entre las partes y ayuda a ambas a comprender mejor las posiciones defendidas por la otra
- Establece y estructura correctamente una agenda de trabajo
- Avanza desde su propia posición a otra que es aceptable para la otra parte pero que no lo hubiera sido si la otra parte tuviera que avanzar primero
- Reduce el optimismo negociador acerca de la probabilidad de que la otra parte realizará grandes concesiones
- Es más activo y utiliza más técnicas de mediación
- La intervención directa y obligada del mediador tiene lugar entre partes que tienen un conflicto tan intenso que son incapaces de implicarse en una solución conjunta
- Siendo alta la hostilidad, se estimula el planteamiento de problemas a resolver
- Utiliza tácticas de presión en un contexto de conflicto de alta intensidad
- Maximiza la receptividad de las partes

5. Algunas limitaciones de la mediación

La intervención de una tercera parte en un proceso de negociación no siempre es eficaz para la consecución de un acuerdo. No es infrecuente que "una situación mala se torne en otra peor como consecuencia de una mediación". En general se puede decir que los agentes mediadores disfrutan, actualmente de una imagen caracterizada por ser personas bienintencionadas, capaces, filantrópicas, desinteresadas, etc. y que gentilmente tratan de llevar a los contendientes a un acuerdo que ponga punto final a su conflicto y, en consecuencia, deberán tener el reconocimiento de las partes (Rubin, 1994).

Las terceras partes mediadoras, argumenta Rubin, pueden ser útiles y lo son. Sin embargo, una intervención ajena a las propias partes interesadas puede generar dificultades que pocas veces son reconocidas por los mediadores y sus más entusiastas defensores. Entre estas dificultades señala Rubin (1994) las siguientes:

1. ROMPER LA ESTABILIDAD DE LA DIADA: un proceso negociador es justamente eso, un proceso, y la intromisión de una tercera parte altera el equilibrio. Cierto que aquí reside también una de las razones de su eficacia pero el riesgo de producir, uno u otro efecto es evidente.
2. ALTERAR UN RITMO O UN RUMBO EN EL PLAN DE TRABAJO: es manifiesto que el mediador sugiere, propone pero también impone un plan de trabajo, un ritmo y un estilo que pueden alterar los pre-procesos o los procesos que se están iniciando. Dicho en pocas palabras: la agenda explicitada por el mediador puede no corresponderse con las agendas explícitas o implícitas de las partes afectadas.
3. CAER EN LA TENTACIÓN DE ACUDIR A TODO TIPO DE RECURSOS DISPONIBLES PARA EL MEDIADOR CON TAL DE ALCANZAR UN ACUERDO: cuanto mayor es la fuerza en dirección al acuerdo más fácilmente se consigue pero es un acuerdo impuesto o, si se prefiere, un acuerdo propuesto que las partes no aceptan pero que no pueden rechazar. Evidentemente, el acuerdo está ahí pero su eficacia está en entredicho.
4. CONSIDERAR QUE EL ACUERDO SE CONSIGUE APLICANDO TÉCNICAS ESTANDARIZADAS DE INTERVENCIÓN: exigencias formales de cualquier tipo pueden tener consecuencias nefastas. Ya en 1960 demostraron Deutsch y Krauss que la exigencia de que los antagonistas dialogasen entre sí era una causa probable de que una relación deteriorada se deteriorase todavía más. Si el conflicto está en una fase de escalamiento, la exigencia del diálogo lo transformará en una interacción agresiva; si el conflicto está en fase de desescalamiento, las oportunidades de comunicación mutuamente otorgadas facilitan la consecución del acuerdo; si en este momento se entromete una tercera parte puede reintensificar el conflicto.

Téngase en cuenta, en fin, que el mediador ha de ser siempre una persona bienintencionada. Pero esta condición necesaria no es suficiente. Ser y actuar como una tercera parte verdaderamente efectiva no es nada fácil. Lo que sí es muy fácil, dice Rubin (1994) es hacer un verdadero revoltijo de cosas. El buen mediador siempre tiene en cuenta que las personas frecuentemente necesitan apoyo o colaboración pero más frecuentemente son suficientemente responsables y capaces de tratar y resolver sus propios conflictos.

Referencias bibliográficas

KOLB, D. (1989): "Labor mediators, managers, and ombudsmen: Roles mediators play in different contexts". En KRESSEL, K. y PRUITT, D. G. (Eds.): "Mediation Reseach: The Process and Effectivenes of Third-Party Intervention". San Francisco: Jossey-Bass.

LANDSBERGER, H. A. (1960): "The Behavior and Personality of the Labor Mediator". Personnel Psychology, 13, 329-347.

KARIM, A. y PEGNETTER, R. (1983): "Mediator strategies and qualities and mediation effectivenes". Industrial Relations, 22, 105-114.

WELTON, G. L. y PRUITT, D. G. (1987): "The Mediation Process: The Effects of Mediators Bias and Disputant Power". Personality and Social Psychology Bulletin, 13, 123-133.

TOUVAL, S. y ZARTMAN, I. W. (1989): "Mediation in International Conflicts". En KRESSEL, K. y PRUITT, D. G. (Eds.): "Mediation Reseach: The Process and Effectivenes of Third-Party Intervention". San Francisco: Josey-Bass.

KRESSEL, K. (1972). "Labor Mediation: An Exploratory Survey". Albany, NY: Assoc. Labor Mediation Agencies.

CARNEVALE, P. J. y PEGNETTER, R. (1985): "The Selection of Mediation Tactics in Public Sector Disputes: A Contingency Analisys". Journal of Social Issues, 41, 65-81.

HONOROFF, B. , MATZ, D. y O'CONNOR, D.(1990): "Putting Mediation Skills to the Test". Negotiation Journal, 6, 37-46.

BERCOVITCH, J. (1991): "Internacional Mediation and Dispute Settelment: Evaluating the Condition for Successful Mediation". Negotiation Journal, 7, 17-30.

MÉNDEZ, M. T. (1994): "La Elección de estrategias y Tácticas en la Mediación de Conflictos Sociales". Oviedo. Tesis Doctoral.

MOORE, C. W. (1986): "The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict". San Francisco: Jossey-Bass.

ZARTMAN, I. W. y BERMAN, M.R. (1982): The Practical Negotiator". New Haven, Conn.: Yale University Press.

KRESSEL, K. y PRUITT, D. G. (Eds.) (1989): "Mediation Reseach: The Process and Effectivenes of Third-Party Intervention". San Francisco: Jossey-Bass.

MCGILLICUDDY, N. B. , WELTON, G. L. y PRUITT, D. G. (1987): "Third-Party Intervention: A Field Experiment Comparing Three Differents Models". Journal of personality and Social Psychology, 53, 104-112.

PRUITT, D. G. (1990): "The Psychology of Mediation: The Role of Thrir Parties in Interpersonal Conflict". III Congreso Nacional de Psicología Social. Libro de Documentos Varios, pp. 1-22.

FEUILLE, P. (1992): "Why does Grievance Mediation resolve Grievances?". Negotiation Journal, 8, 131-145.

BERCOVITCH, J. (1992): "Mediator and mediation Strategies in International Relations". Negotiation Journal, 8, 99-112.

ZUBEK, J. M. , PRUITT, D. G. , PEIRCE, R. S. , MCGILLICUDDY, N. B. y SYNA, H. (1992): "Disputant and Mediator behaviors Affecting Short-Terms Success in Mediation". Journal of Conflict Resolution, 36, 546-572.

PRUITT, D. G. y CARNEVALE, P. J. (1993): "Negotiation in Social Conflicts". Open University Press. Buckingham.

RUBIN, J. Z. (1994): "Models of Conflict Management". Journal of Social Issues, 50, 1, 33-45.

DEUTSCH, M. y KRAUSS, R. M. (1960): "The Effects of Threat upon Interpersonal Baigaining". Journal of Abnormal and Social psychology, 61, 181-89.