

Resolución de conflictos en las organizaciones: herramientas psicosociales para la mediación y la gestión estratégica

Conflict Resolution in Organizations: Psychosocial Tools for Mediation and Strategic Management

Emanuel José Maldonado

Universidad Abierta Interamericana.
<https://orcid.org/0009-0004-3595-4979>
emaldonado@ageditor.org

Cómo citar: Cómo citar: Maldonado, E. (2025). Resolución de conflictos en las organizaciones: herramientas psicosociales para la mediación y la gestión estratégica. *Negonotas Docentes*, (25), 63-73. <https://doi.org/10.52143/2346-1357.1038>

Resumen

La resolución de conflictos en las organizaciones es un aspecto crucial para garantizar la productividad, la sostenibilidad a largo plazo y un ambiente laboral saludable. Para la elaboración de este artículo se examinaron las principales tendencias y herramientas psicosociales aplicadas en la mediación y la gestión estratégica de conflictos laborales. A través de una revisión documental, se analizaron enfoques como la mediación, la gestión de conflictos psicosociales, la formación en habilidades de negociación, la personalización de estrategias y el uso de tecnologías digitales en procesos de resolución de conflictos. Se subraya la importancia de adoptar una perspectiva interdisciplinaria que combine elementos psicosociales con prácticas organizacionales estratégicas, para transformar los conflictos en oportunidades para el aprendizaje y el fortalecimiento de las relaciones laborales. Estas herramientas emergen como soluciones efectivas y adaptables a diferentes entornos en el contexto actual que se caracteriza por la diversidad generacional y cultural, la digitalización del trabajo y la creciente atención a los factores psicosociales. Entre las conclusiones se destaca la necesidad de personalizar las estrategias según las dinámicas internas de cada organización, al promover una cultura de colaboración, empatía y respeto como base para la prevención y gestión de conflictos de manera sostenible.

Palabras Clave: resolución de conflictos, mediación organizacional, herramientas psicosociales, gestión estratégica, clima laboral.

Clasificación JEL: L22, L23, D74.

Conflict Resolution in Organizations: Psychosocial Tools for Mediation and Strategic Management

Resolución de conflictos en las organizaciones: herramientas psicosociales para la mediación y la gestión estratégica

Emanuel José Maldonado

Universidad Abierta Interamericana.
<https://orcid.org/0009-0004-3595-4979>
emaldonado@ageditor.org

Cómo citar: Cómo citar: Maldonado, E. (2025). Resolución de conflictos en las organizaciones: herramientas psicosociales para la mediación y la gestión estratégica. *Negonotas Docentes*, (25), 63-73. <https://doi.org/10.52143/2346-1357.1038>

Abstract

Conflict resolution in organizations is a critical aspect to ensure a healthy work environment, productivity, and long-term sustainability. This article examines the main trends and psychosocial tools applied in the mediation and strategic management of workplace conflicts. Through a literature review, approaches such as mediation, psychosocial conflict management, training in negotiation skills, customization of strategies, and the use of digital technologies in resolution processes are analyzed. The study emphasizes the importance of adopting an interdisciplinary perspective that combines psychosocial elements with strategic organizational practices to transform conflicts into opportunities for learning and strengthening work relationships. In the current context, characterized by generational and cultural diversity, digitalization of work, and increasing attention to psychosocial factors, these tools emerge as effective and adaptable solutions in different environments. The findings highlight the need to customize strategies according to the internal dynamics of each organization, promoting a culture of collaboration, empathy, and respect as the foundation for sustainable conflict prevention and management.

Keywords: conflict resolution, organizational mediation, psychosocial tools, strategic management, work environment.

Clasificación JEL: L22, L23, D74.

Introducción

La resolución de conflictos es un elemento esencial en el funcionamiento de toda organización, ya que los entornos laborales están inevitablemente marcados por diferencias de opiniones, intereses y perspectivas. Los conflictos, al no gestionarse adecuadamente, pueden escalar y generar impactos negativos en el clima organizacional, la productividad y las relaciones interpersonales. Sin embargo, si se abordan estratégicamente representan una oportunidad para el aprendizaje, la innovación y el fortalecimiento de los equipos (Nash & Hann, 2019; Pérez Gamboa *et al.*, 2021; Yanez Mesa, 2019).

A lo largo de las últimas décadas, la comprensión de los conflictos en el ámbito organizacional ha evolucionado al incorporar enfoques interdisciplinarios que integran aspectos psicosociales y estratégicos (Borges Machín & González Bravo, 2022; González *et al.*, 2023). La mediación, las técnicas de negociación y la gestión emocional se han convertido en herramientas clave para transformar los conflictos en procesos constructivos. Estas metodologías buscan resolver disputas y prevenir su aparición mediante la creación de ambientes laborales más saludables y equitativos (Elgoibar *et al.*, 2021; Ricardo Jiménez, 2022).

La capacitación en habilidades de resolución de conflictos se ha vuelto fundamental para empoderar a los miembros de una organización al abordar desacuerdos de manera efectiva y constructiva. La promoción de la inteligencia emocional, la escucha activa y la empatía son componentes esenciales en la gestión exitosa de conflictos, pues permiten a los individuos comprender las necesidades y preocupaciones de los demás, al facilitar la búsqueda de soluciones colaborativas y satisfactorias para todas las partes involucradas (Patiño Jiménez & García Juan,

2018; Pérez-Gamboa *et al.*, 2022). Fomentar una cultura organizacional que valore la diversidad de opiniones y enfoques, permite la creación de un ambiente propicio para el diálogo abierto, la creatividad y la cohesión del equipo (Gaba & Joseph, 2023; Guzmán *et al.*, 2022; Sanabria Moyano & Bedoya Cerquera, 2020).

En la actualidad, las organizaciones enfrentan desafíos adicionales, como la diversidad cultural, la digitalización del trabajo y la complejidad de las dinámicas interpersonales. Este artículo explora cómo las herramientas psicosociales pueden ser empleadas para mediar y gestionar estratégicamente los conflictos en las organizaciones, al destacar su potencial para construir relaciones laborales más colaborativas y resilientes.

Metodología

La metodología empleada en este artículo se fundamentó en un enfoque de revisión documental, con el objetivo de analizar las principales tendencias y herramientas psicosociales utilizadas en la resolución de conflictos organizacionales. Este enfoque permitió recopilar, evaluar y sintetizar información relevante de diversas fuentes académicas y prácticas que proporcionan una base sólida para el análisis crítico y contextualizado del tema (Ledesma & Malave González, 2022; Olson & Hopkins, 2021).

El proceso inició con la identificación de palabras clave como *resolución de conflictos organizacionales*, *mediación*, *herramientas psicosociales*, *gestión de conflictos laborales* y *cultura organizacional*. Estas palabras se utilizaron para realizar búsquedas sistemáticas en bases de datos académicas como Scopus, Web of Science y Google Scholar. Se consultaron además informes técnicos y publicaciones de organismos internacionales

como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (González Flórez, 2018; Navarro Monterroza *et al.*, 2020; Rodríguez-Torres *et al.*, 2022).

La selección de documentos siguió criterios específicos de inclusión y exclusión. Se priorizaron estudios y reportes publicados entre 2018 y 2024 que abordaran herramientas y tendencias relacionadas con la mediación y la gestión de conflictos, mientras que se excluyeron trabajos que no ofrecieran un análisis profundo o que no fueran relevantes para el contexto organizacional. En total, se revisaron 68 fuentes, entre artículos académicos, estudios de caso, informes técnicos y libros especializados.

El análisis se estructuró a través de una codificación temática, lo que permitió identificar patrones, tendencias y desafíos clave en la resolución de conflictos. Estos hallazgos se agruparon en cinco categorías principales: mediación, conflictos psicosociales, formación en habilidades, integración tecnológica y personalización de estrategias. Se emplearon técnicas de análisis crítico para comparar las herramientas descritas en los estudios con ejemplos prácticos en distintos sectores organizacionales.

Finalmente, los resultados se integraron y discutieron desde una perspectiva psicosocial y estratégica, se destacaron las condiciones necesarias para implementar estas herramientas y su impacto potencial en la mejora del clima laboral y el bienestar organizacional. Este enfoque metodológico permitió proporcionar una visión comprensiva y aplicada, orientada a la práctica profesional en la gestión de conflictos organizacionales (Aydoğan *et al.*, 2021; Daniels *et al.*, 2021; Sorensen *et al.*, 2019).

Resultados y Discusión

La resolución de conflictos en las organizaciones ha experimentado una evolución significativa al adaptarse a las complejidades del entorno laboral contemporáneo. Han surgido diversas tendencias para reflejar la necesidad de enfoques más integrales y humanos en la gestión de conflictos internos.

La mediación para resolver conflictos laborales

Una tendencia destacada es mediación como herramienta principal para resolver conflictos laborales. Este método, que promueve el diálogo y la búsqueda de soluciones consensuadas, ha demostrado ser eficaz en la resolución pacífica de conflictos, al permitirle a las partes involucradas alcanzar acuerdos que sean benéficos para ambas partes sin recurrir a procesos judiciales prolongados. La mediación se ha consolidado como una práctica esencial en las políticas de recursos humanos, especialmente en la resolución de problemas entre trabajadores o en procedimientos disciplinarios (Feng & Xie, 2020; Martínez *et al.*, 2023).

La mediación facilita la resolución de conflictos de manera más rápida y eficiente, además fomenta la construcción de relaciones más sólidas y de confianza dentro de la organización (Eslava-Zapata *et al.*, 2023; Pérez Gamboa, 2022). Al promover un espacio de diálogo respetuoso y confidencial, la mediación brinda a las partes la oportunidad de expresar sus preocupaciones, intereses y necesidades de manera abierta, hecho que puede llevar a la identificación de soluciones creativas y duraderas (ver figura 1). Además la mediación promueve un sentido de responsabilidad compartida y de autonomía

en la resolución de conflictos al empoderar a los involucrados en la búsqueda de acuerdos mutuamente aceptables (Bocharova & Rymanov, 2022; Gómez Miranda, 2022; Ibsen, 2019).

Figura 1. Beneficios de la mediación



Fuente: elaboración propia.

La mediación también tiene la ventaja de prevenir la escalada de conflictos y abordar las causas de las diferencias, en lugar de simplemente tratar sus manifestaciones superficiales. La mediación puede ayudar a identificar y abordar las causas profundas de los conflictos al facilitar la comunicación abierta y la comprensión mutua, ya sean diferencias de valores, expectativas o estilos de trabajo. De esta manera, la mediación resuelve los conflictos de manera efectiva en el presente y sienta las bases para una gestión proactiva de conflictos en el futuro mediante la construcción de relaciones más sólidas y colaborativas en el entorno laboral (Kalter *et al.*, 2021; Quiroz Leal, 2021; Wu *et al.*, 2020).

La mediación ha sido aceptada debido a su capacidad para facilitar el diálogo constructivo entre las partes. Sin embargo, su éxito depende en gran medida de la formación y neutralidad del mediador, así como de la disposición de los involucrados para participar de manera abierta (Chiu, 2019; Mogrovejo Andrade, 2022). En organizaciones con culturas jerárquicas rígidas o

con poca confianza entre empleados y líderes, la implementación de mediación puede ser limitada. Para superar estas barreras, es necesario establecer políticas claras que respalden este enfoque y promover una cultura de respeto mutuo y resolución colaborativa (Ramos-Rivadeneira & Jiménez-Toledo, 2024; Rodríguez Torres, 2022; Zahlquist *et al.*, 2019).

Conflictos psicosociales en el entorno laboral

La gestión de conflictos psicosociales en el entorno laboral resulta crucial para garantizar el bienestar de los empleados y el buen funcionamiento de las organizaciones (Budd *et al.*, 2020; Gomez Cano *et al.*, 2018). Factores como el estrés, la falta de comunicación y las diferencias culturales pueden generar tensiones que afecten la dinámica organizacional. La implementación de estrategias de mediación específicas para abordar estos conflictos ha permitido mejorar el ambiente laboral y fortalecer las relaciones interpersonales dentro de las empresas (Friberg & Lytsy, 2020; Gómez Cano, 2022; Rodríguez-Torres *et al.*, 2024).

La formación en habilidades para negociar y gestionar conflictos también ha ganado protagonismo. Las organizaciones invierten en capacitar a sus líderes y empleados en técnicas que faciliten la resolución efectiva de disputas, para promover una cultura de entendimiento y colaboración. Este enfoque proactivo previene la escalada de conflictos y contribuye al desarrollo de un clima laboral más saludable (Burdorf, 2023; Chirico *et al.*, 2019; Hamre *et al.*, 2021).

La identificación temprana de los conflictos y la intervención oportuna a través de programas de mediación especializados pueden prevenir la escalada de situaciones problemáticas y promover un clima laboral más armonioso y productivo. Al abordar temas como el acoso laboral, la



discriminación o la desigualdad de género mediante mediaciones, las empresas pueden fomentar la equidad, la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo (Chenevert *et al.*, 2022; Pacheco *et al.*, 2021).

Además, la promoción de una cultura organizacional que valore la resolución pacífica de conflictos y el diálogo constructivo contribuye tanto a la mejora de las relaciones interpersonales, como al fortalecimiento de la cohesión y el compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa (Anaconda *et al.*, 2019; Vargas Ávila *et al.*, 2024). La inversión en el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación efectiva, la empatía y la resolución colaborativa de problemas impacta positivamente en la gestión de conflictos, y esto se refleja en un aumento de la satisfacción laboral, la retención de talento y el rendimiento organizacional. En este sentido, las organizaciones que priorizan la formación en habilidades de negociación y gestión de conflictos están mejor preparadas para afrontar los desafíos interpersonales y promover un entorno laboral saludable y productivo para todos sus miembros (Anaconda Ortiz *et al.*, 2022; Rodríguez Torres *et al.*, 2022).

En la atención a los conflictos psicosociales se destaca la necesidad de entender las causas subyacentes de las tensiones laborales. Estas intervenciones deben diseñarse según las particularidades de cada equipo y departamento. Implementar programas de bienestar psicosocial y talleres de sensibilización puede prevenir conflictos, pero requiere de un compromiso organizacional sostenido y de recursos adecuados para garantizar su efectividad (Hogg *et al.*, 2021; Koren *et al.*, 2023; Schreibauer *et al.*, 2020).

El entrenamiento en habilidades de negociación y gestión de conflictos representa una inversión valiosa, especialmente para líderes y gerentes. Estas competencias permiten manejar situaciones tensas y actuar como agentes preventivos. No

obstante, para que la capacitación sea exitosa, debe alinearse con las necesidades reales de los empleados y proporcionar herramientas prácticas que puedan aplicarse en contextos específicos. La evaluación constante del impacto de estas formaciones también resulta crucial para su mejora continua (Hendy *et al.*, 2019; Niedermoser *et al.*, 2020).

Integración de tecnologías de la información y la personalización de la resolución de conflictos

La integración de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los procesos de mediación representa otra tendencia emergente. El uso de plataformas digitales facilita la comunicación entre las partes, especialmente en organizaciones con equipos distribuidos geográficamente. Esta innovación ha ampliado las posibilidades de mediación y las ha hecho más accesibles y eficientes (Kumar *et al.*, 2020; Riofrío-Calderón & Ramírez-Montoya, 2023; Sharabi & Hall, 2021).

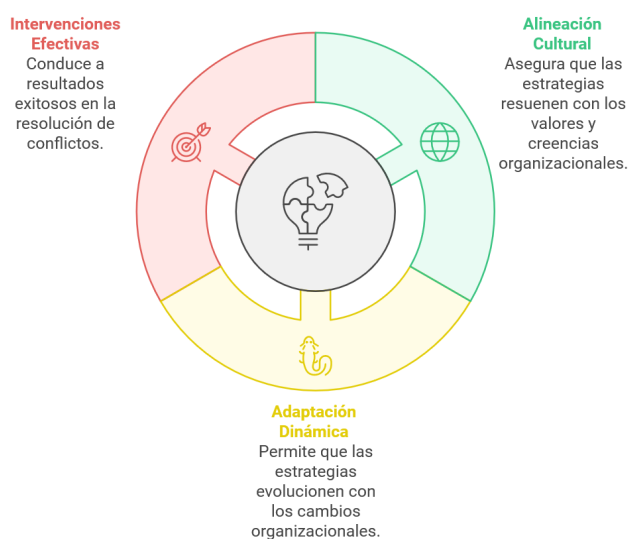
La integración de tecnologías de la información en los procesos de mediación aporta eficiencia y accesibilidad, especialmente en organizaciones con equipos cuyos miembros se encuentran en lugares diferentes. Sin embargo, el uso de plataformas digitales debe ser complementado con enfoques personales que fomenten la confianza y la empatía, aspectos fundamentales en la resolución de conflictos. Además, garantizar la privacidad y la seguridad de los datos en estas herramientas es esencial para su aceptación (Higuera Carrillo, 2022; Sanabria Martínez, 2022).

Finalmente, es esencial la personalización de las estrategias de resolución de conflictos según las características específicas de cada organización. Reconocer que cada empresa posee una cultura y dinámica únicas permite diseñar



intervenciones más efectivas y alineadas con sus necesidades particulares (Burgos Claros, 2020; Hoyos Chavarro *et al.*, 2022; Zhu *et al.*, 2022). Un enfoque personalizado asegura que las soluciones implementadas sean sostenibles y adecuadas al contexto organizacional (ver figura 2).

Figura 2. Estrategias de resolución de conflictos personalizadas



Fuente: elaboración propia.

La personalización de las estrategias según la cultura organizacional permite soluciones más efectivas y sostenibles. Esta personalización requiere un diagnóstico previo para identificar las dinámicas internas, los valores compartidos y las posibles resistencias. Aunque este enfoque demanda tiempo y recursos, su implementación puede transformar la resolución de conflictos en una oportunidad para fortalecer la cohesión organizacional y mejorar el clima laboral (Gómez-Cano *et al.*, 2022; Pérez Gamboa *et al.*, 2020; Vázquez-Vidal & Martínez-Prats, 2023).

Estas tendencias reflejan un movimiento hacia la humanización de la gestión de conflictos en las organizaciones, al priorizar el bienestar de los empleados y la construcción de entornos laborales

armoniosos. La combinación de mediación, formación, tecnología y personalización se perfila como la estrategia más efectiva para abordar los desafíos actuales en la resolución de conflictos organizacionales (Jiménez-Becerra & Segovia-Cifuentes, 2020; Lyu *et al.*, 2022; Orozco Castillo, 2022).

Conclusiones

La resolución de conflictos en las organizaciones puede mitigar los efectos negativos de las tensiones laborales y fortalecer la cohesión entre los equipos, mejorar el clima organizacional y potenciar la productividad. Herramientas como la mediación y la negociación son claves para transformar las disputas en oportunidades de aprendizaje y desarrollo colectivo.

La implementación efectiva de estrategias de gestión de conflictos requiere considerar las particularidades de cada organización, incluir su cultura, estructura y dinámica interpersonal. La personalización de las herramientas y el diseño de intervenciones adaptadas a cada contexto garantizan soluciones sostenibles y alineadas con las necesidades específicas de los empleados y las organizaciones.

Las herramientas psicosociales, como la formación en habilidades de comunicación, el abordaje de conflictos psicosociales y la integración de tecnologías en los procesos de mediación, representan un avance significativo en la construcción de entornos laborales más resilientes. Estas estrategias deben ser acompañadas por un compromiso organizacional sólido, para promover una cultura basada en el respeto, la empatía y la colaboración como pilares fundamentales para la prevención y gestión efectiva de conflictos.

Referencias

- Anaconda Ortiz, J., Millán Rojas, E., & Gómez Cano, C. (2022). Application of Metaverse and virtual reality in education. *Metaverse*, 3(2), 13. <http://doi.org/10.54517/m.v3i2.2154>
- Anaconda, J. D., Millán, E. E. y Gómez, C. A. (2019). Aplicación de los metaversos y la realidad virtual en la enseñanza. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 13(25), 59-67. <http://dx.doi.org/10.31908/19098367.4015>
- Aydoğan, R., Baarslag, T., & Gerding, E. (2021). Artificial Intelligence Techniques for Conflict Resolution. *Group Decision and Negotiation*, 30, 879 - 883. <https://doi.org/10.1007/s10726-021-09738-x>
- Bocharova, I., & Rymanov, A. (2022). Prevention and Resolution of Labor Disputes. *Int. J. Serv. Sci. Manag. Eng. Technol.*, 13, 1-13. <https://doi.org/10.4018/ijssmet.295559>
- Borges Machín, A. Y., & González Bravo, Y. L. (2022). Educación comunitaria para un envejecimiento activo: experiencia en construcción desde el autodesarrollo. *Región Científica*, 1(1), 202212. <https://doi.org/10.58763/rc202213>
- Budd, J., Colvin, A., & Pohler, D. (2020). Advancing Dispute Resolution by Understanding the Sources of Conflict: Toward an Integrated Framework. *ILR Review*, 73, 254 - 280. <https://doi.org/10.1177/0019793919866817>
- Burdorf, A. (2023). How to improve intervention research on the psychosocial work environment?. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49, 311 - 314. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4107>
- Burgos Claros, O. (2020). Una descripción aproximada de la estructura del derecho al ambiente sano en el ordenamiento jurídico colombiano. *Revista Academia & Derecho*, 20, 89-126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8308525>
- Chenevert, M., Vignoli, M., Conway, P., & Balducci, C. (2022). Workplace Bullying and Post-Traumatic Stress Disorder Symptomology: The Influence of Role Conflict and the Moderating Effects of Neuroticism and Managerial Competencies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710646>
- Chirico, F., Heponiemi, T., Pavlova, M., Zaffina, S., & Magnavita, N. (2019). Psychosocial Risk Prevention in a Global Occupational Health Perspective. A Descriptive Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142470>
- Chiu, M. (2019). Exploring models for increasing the effects of school information and communication technology use on learning outcomes through outside-school use and socioeconomic status mediation: the Ecological Techno-Process. *Educational Technology Research and Development*, 68, 413 - 436. <https://doi.org/10.1007/s11423-019-09707-x>
- Daniels, K., Watson, D., Nayani, R., Tregaskis, O., Hogg, M., Etuknwa, A., & Semkina, A. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review.. *Social science & medicine*, 277, 113888 . <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113888>
- Elgoibar, P., Munduate, L., & Euwema, M. (2021). Editorial: Conflict Management and Trust Relationships in Organizations. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.764332>
- Eslava-Zapata, R., Mogollón Calderón, O. Z., & Chacón Guerrero, E. (2023). Socialización organizacional en las universidades: estudio empírico. *Región Científica*, 2(2), 202369. <https://doi.org/10.58763/rc202369>
- Feng, J., & Xie, P. (2020). Is mediation the preferred procedure in labour dispute resolution systems? Evidence from employer-employee matched data in China. *Journal of Industrial Relations*, 62, 103 - 81. <https://doi.org/10.1177/0022185619834971>
- Friberg, E., & Lytsy, P. (2020). Psychosocial interventions at the workplace, a systematic literature review. *European Journal of Public Health*, 30. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckaa166.1364>
- Gaba, V., & Joseph, J. (2023). Content and process: organizational conflict and decision making. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1227966>

- Gómez Cano, C. A. (2022). Ingreso, permanencia y estrategias para el fomento de los Semilleros de Investigación en una IES de Colombia. *Región Científica*, 1(1), 20226. <https://doi.org/10.58763/rc20226>
- Gómez Cano, C. A., Sánchez Castillo, V., y Clavijo Gallego, T. A. (2018). Enseñanza del Inglés en programas de pregrado: Una lectura de los retos y desafíos de la Uniamazonía desde el actuar docente. *Horizontes pedagógicos*, 20(1), 55–62. <https://doi.org/10.33881/0123-8264.hop.20107>
- Gómez Miranda, O. M. (2022). La franquicia: de la inversión al emprendimiento. *Región Científica*, 1(1), 20229. <https://doi.org/10.58763/rc20229>
- Gómez-Cano, C. A., Pérez-Gamboa, A. J., & Rodríguez-Cairo, D. (2022). Key elements to promote an entrepreneurial culture in university students. *DecisionTech Review*, 2.
- González Flórez, F. M. (2018). Presunción de inmuebles baldíos carentes de antecedentes registrales y de titulares de derechos reales. *Revista Academia & Derecho*, 18(10). <http://biblos.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/derecho/article/view/353>
- González, M. G. S., Nieto, D. A. M., & Contreras, Y. A. M. (2023). La oportunidad de desarrollar diseños operativos en la empresa. *Gestión y Desarrollo Libre*, 8(16). <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.16.2023.10222>
- Guzmán, D. L., Gómez-Cano, C., & Sánchez-Castillo, V. (2022). Construcción del Estado a partir de la participación Ciudadana. *Revista Academia & Derecho*, 14(25). <https://doi.org/10.18041/2215-8944/academia.25.10601>
- Hamre, K., Fauske, M., Reknes, I., Nielsen, M., Gjerstad, J., & Einarsen, S. (2021). Preventing and Neutralizing the Escalation of Workplace Bullying: the Role of Conflict Management Climate. *International Journal of Bullying Prevention*, 4, 255 - 265. <https://doi.org/10.1007/s42380-021-00100-y>
- Hendy, H., Can, S., & Black, P. (2019). Workplace Deviance as a Possible “Maladaptive Coping” Behavior Displayed in Association with Workplace Stressors. *Deviant Behavior*, 40, 791 - 798. <https://doi.org/10.1080/01639625.2018.1441684>
- Higuera Carrillo, E. L. (2022). Aspectos clave en agroproyectos con enfoque comercial: Una aproximación desde las concepciones epistemológicas sobre el problema rural agrario en Colombia. *Región Científica*, 1(1), 20224. <https://doi.org/10.58763/rc20224>
- Hogg, B., Medina, J., Gardoki-Souto, I., Serbanescu, I., Moreno-Alcázar, A., Cerga-Pashoja, A., Coppens, E., Tóth, M., Fanaj, N., Greiner, B., Holland, C., Kølves, K., Maxwell, M., Qirjako, G., De Winter, L., Hegerl, U., Pérez-Solà, V., Arensman, E., & Amann, B. (2021). Workplace interventions to reduce depression and anxiety in small and medium-sized enterprises: A systematic review. *Journal of affective disorders*, 290, 378-386 . <https://doi.org/10.1016/j.jad.2021.04.071>
- Hoyos Chavarro, Y. A., Melo Zamudio, J. C., & Sánchez Castillo, V. (2022). Sistematización de la experiencia de circuito corto de comercialización estudio de caso Tibasosa, Boyacá. *Región Científica*, 1(1), 20228. <https://doi.org/10.58763/rc20228>
- Ibsen, C. (2019). Conciliation, mediation and arbitration in collective bargaining in Western Europe: In search of control. *European Journal of Industrial Relations*, 27, 23 - 39. <https://doi.org/10.1177/0959680119853997>
- Jiménez-Becerra, I., & Segovia-Cifuentes, Y. (2020). Models of didactic integration with ICT mediation: some innovation challenges in teaching practices (Modelos de integración didáctica con mediación TIC: algunos retos de innovación en las prácticas de enseñanza). *Culture and Education*, 32, 399 - 440. <https://doi.org/10.1080/11356405.2020.1785140>
- Kalter, M., Bollen, K., Euwema, M., & Verbeke, A. (2021). A Matter of Feelings: Mediators’ Perceptions of Emotion in Hierarchical Workplace Conflicts. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.629768>
- Koren, H., Milaković, M., Bubaš, M., Bekavac, P., Bekavac, B., Bucić, L., Čvrljak, J., Capak, M., & Jelicic, P. (2023). Psychosocial risks emerged from COVID-19 pandemic and workers’ mental health. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1148634>
- Kumar, B., Sharma, A., Vatavwala, S., & Kumar, P. (2020). Digital mediation in business-to-business marketing: A bibliometric analysis. *Industrial Marketing Management*, 85, 126-140. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.002>



- Ledesma, F., & Malave González, B. E. (2022). Patrones de comunicación científica sobre E-commerce: un estudio bibliométrico en la base de datos Scopus. *Región Científica*, 1(1), 202213. <https://doi.org/10.58763/rc202214>
- Lyu, T., Guo, Y., & Lin, H. (2022). Understanding green supply chain information integration on supply chain process ambidexterity: The mediator of dynamic ability and the moderator of leaders' networking ability. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1088077>
- Martínez, J. A. S., Zapata, A. S. R., & Bobadilla, C. E. C. (2023). Análisis de la relevancia de la identidad visual y branding en las ideas de negocio. *Gestión y Desarrollo Libre*, 8(16). <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.16.2023.10224>
- Mogrovejo Andrade, J. M. (2022). Estrategias resilientes y mecanismos de las organizaciones para mitigar los efectos ocasionados por la pandemia a nivel internacional. *Región Científica*, 1(1), 202211. <https://doi.org/10.58763/rc202211>
- Nash, D., & Hann, D. (2019). Strategic Conflict Management? A Study of Workplace Dispute Resolution in Wales. *ILR Review*, 73, 411 - 430. <https://doi.org/10.1177/0019793919874031>
- Navarro Monterroza, A., Quintero Lyons, J., & Diaz, F. (2020). Reflexiones sobre la reparación administrativa en Colombia, y el sistema de verdad, justicia, reparación y no repetición. *Revista Academia & Derecho*, 21(11). <http://biblos.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/derecho/article/view/532>
- Niedermoser, D., Kalak, N., Kiyhankhadiv, A., Brand, S., Walter, C., Schweinfurth, N., & Lang, U. (2020). Workplace-Related Interpersonal Group Psychotherapy to Improve Life at Work in Individuals With Major Depressive Disorders: A Randomized Interventional Pilot Study. *Frontiers in Psychiatry*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00168>
- Olson, K., & Hopkins, B. (2021). Navigating self-managed conflict resolution: A case study. *Economic and Industrial Democracy*, 43, 1632 - 1654. <https://doi.org/10.1177/0143831X211025082>
- Orozco Castillo, E. A. (2022). Experiencias en torno al emprendimiento femenino. *Región Científica*, 1(1), 20227. <https://doi.org/10.58763/rc20225>
- Pacheco, E., Bártolo, A., Rodrigues, F., Pereira, A., Duarte, J., & Silva, C. (2021). Impact of Psychological Aggression at the Workplace on Employees' Health: A Systematic Review of Personal Outcomes and Prevention Strategies. *Psychological Reports*, 124, 929 - 976. <https://doi.org/10.1177/0033294119875598>
- Patiño Jiménez, J. A., & García Juan, L. (2018). La pensión de sobrevivientes para parejas del mismo sexo en Colombia. *Revista Academia & Derecho*, 18(10). <http://biblos.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/derecho/article/view/350>
- Pérez Gamboa, A. J. (2022). La orientación educativa universitaria en Cuba: situación actual en la formación no pedagógica. *Conrado*, 18(89), 75-86. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2707>
- Pérez Gamboa, A. J., Echerri Garcés, D., García Acevedo, Y. (2021) Proyecto de vida como categoría de la pedagogía de la Educación Superior: aproximaciones a una teoría fundamentada. (2021). *Transformación*, 17(3), 411-427. <https://transformation.reduc.edu.cu/index.php/transformacion/article/view/62>
- Pérez Gamboa, A. J., García Acevedo, Y., & García Batán, J. (2020). Orientación educativa y proceso formativo universitario: sistematización teóricofáctica de los presupuestos para su implementación. *Opuntia Brava*, 12(2). <https://biblat.unam.mx/es/revista/opuntia-brava/articulo/orientacion-educativa-y-proceso-formativo-universitario-sistematizacion-teorico-factica-de-los-presupuestos-para-su-implementacion>
- Pérez-Gamboa, A. J., Gómez-Cano, C., & Sánchez-Castillo, V. (2022). Decision making in university contexts based on knowledge management systems. *Data & Metadata*, 2, 92. <https://doi.org/10.56294/dm202292>
- Quiroz Leal, S. (2021). Tipos de liderazgo: una perspectiva liberadora desde la consejería profesional. *Gestión y Desarrollo Libre*, 6(12). <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.12.2021.8715>
- Ramos-Rivadeneira, D. X., & Jiménez-Toledo, J. (2024). La innovación desde las tecnologías emergentes para la competitividad empresarial. *Gestión y Desarrollo Libre*, 9(17). <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.17.2024.11052>
- Ricardo Jiménez, L. S. (2022). Dimensiones de emprendimiento: Relación educativa. El caso del programa cumbre. *Región Científica*, 1(1), 202210. <https://doi.org/10.58763/rc202210>



- Riofrío-Calderón, G., & Ramírez-Montoya, M. (2023). Mediation Models for Online Learning and Perspectives for Open Innovation: Systematic Review of the Literature. *Int. J. Emerg. Technol. Learn.*, 18, 102-120. <https://doi.org/10.3991/ijet.v18i18.37721>
- Rodríguez Torres, E. (2022). El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios. *Opuntia Brava*, 14(3), 27-37. <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1619>
- Rodríguez Torres, E., Marichal Guevara, O. C., & Meneses Martín, Z. (2022). Teorías del liderazgo y su impacto en los dirigentes y estudiantes universitarios. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 10(2). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/780/7803972006/>
- Rodríguez-Torres, E., Gómez-Cano, C., & Sánchez-Castillo, V. (2022). Management information systems and their impact on business decision making. *Data & Metadata*, 1, 21. <https://doi.org/10.56294/dm202221>
- Rodríguez-Torres, E., Gómez-Cano, C., & Sánchez-Castillo, V. (2024). Application of gamification in work environment. *Gamification and Augmented Reality*, 2(24). <https://doi.org/10.56294/gr202424>
- Sanabria Martínez, M. J. (2022). Construir nuevos espacios sostenibles respetando la diversidad cultural desde el nivel local. *Región Científica*, 1(1), 2022. <https://doi.org/10.58763/rc20222>
- Sanabria Moyano, J. E., & Bedoya Cerquera, L. M. (2020). Control de convencionalidad de la reparación integral en las decisiones del consejo de estado colombiano. *Revista Academia & Derecho*, 20(11). <http://biblos.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/derecho/article/view/443>
- Schreibauer, E., Hippler, M., Burgess, S., Rieger, M., & Rind, E. (2020). Work-Related Psychosocial Stress in Small and Medium-Sized Enterprises: An Integrative Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207446>
- Sharabi, L., & Hall, E. (2021). Conceptualizing and Measuring Communication Interdependence: The Technology and Face-to-Face Integration Scale. *Communication Methods and Measures*, 15, 222 - 242. <https://doi.org/10.1080/19312458.2021.1894325>
- Sorensen, G., Peters, S., Nielsen, K., Nagler, E., Karapanos, M., Wallace, L., Burke, L., Dennerlein, J., & Wagner, G. (2019). Improving Working Conditions to Promote Worker Safety, Health, and Wellbeing for Low-Wage Workers: The Workplace Organizational Health Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16. <https://doi.org/10.3390/ijerph16081449>
- Vargas Ávila, B. S., Villa Celis, D. N., Ortiz Vargas, C. D., Becerra Menjura, K. N., Verdugo Gómez, L. A., & Ramírez Chacón, J. N. (2024). Radio educación financiera en zonas rurales de Colombia. *Región Científica*, 3(1), 2024207. <https://doi.org/10.58763/rc2024207>
- Vázquez-Vidal, V., & Martínez-Prats, G. (2023). El desarrollo regional y su impacto en la sociedad mexicana. *Región Científica*, 2(1), 202336. <https://doi.org/10.58763/rc202336>
- Wu, C., Chen, Y., & Meyer, M. (2020). A Moderated Mediation Model of Emotional Labor and Service Performance: Examining the Role of Work-Family Interface and Physically Active Leisure. *Human Performance*, 33, 34 - 51. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1695802>
- Yanez Mesa, D. A. (2019). El Derecho de los Jueces y Derecho de la Administración Pública: de la Doctrina Legal más probable al procedimiento de extensión de la jurisprudencia. *Revista Academia & Derecho*, 19(10). <http://biblos.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/derecho/article/view/361>
- Zahlquist, L., Hetland, J., Skogstad, A., Bakker, A., & Einarsen, S. (2019). Job Demands as Risk Factors of Exposure to Bullying at Work: The Moderating Role of Team-Level Conflict Management Climate. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02017>
- Zhu, C., Guo, X., & Zou, S. (2022). Impact of information and communications technology alignment on supply chain performance in the Industry 4.0 era: mediation effect of supply chain integration. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 39, 505 - 520. <https://doi.org/10.1080/21681015.2022.2099472>