

# Gestión de conflictos en las organizaciones: un enfoque psicosocial integrador

**David Lucaya Montes**

Oficina de Seguridad, Salud y Medio Ambiente. Universidad de Barcelona

**Inés Dalmau Pons y Ramón Ferrer Puig**

Departamento de Metodología de las Ciencias del Comportamiento. Universidad de Barcelona

*Se presenta un planteamiento integrador que relaciona los riesgos psicosociales en las organizaciones con la gestión y resolución de conflictos. Para ello se definen y clarifican conceptos tales como mediación, negociación, conciliación y arbitraje, con el propósito de plantear nuevos escenarios de gestión de los riesgos psicosociales en las organizaciones.*

## I. INTRODUCCIÓN

Los riesgos psicosociales destacan como una de las principales áreas de trabajo de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) que, ya en el año 2002, dedicó su campaña europea a la temática del estrés laboral. Posteriormente, la primera edición de la Encuesta Europea de Empresas sobre Riesgos Nuevos y Emergentes (ESENER, 2010) indagaba sobre la preocupación por los principales factores de riesgo psicosocial (apremio de tiempo, escasa comunicación entre directivos y trabajadores, inseguridad en el trabajo, entre otros), así como riesgos psicosociales (estrés laboral, violencia, intimidación y acoso). Las conclusiones

más relevantes relacionadas con la gestión de los riesgos psicosociales en las organizaciones fueron las siguientes:

- El tema que más preocupaba a los directivos europeos eran los accidentes de trabajo (80% mucho o bastante preocupados), seguidos por el estrés laboral (79%). La violencia y el acoso psicológico en el trabajo también generan mucha o bastante preocupación a casi el 40% de los encuestados, siendo los sectores hospitalario, social y educativo los que manifestaban mayor interés.
- Casi un tercio de las empresas de la Europa de los Veintisiete afirmaba disponer de procedimientos para la

gestión del acoso psicológico (30%), la violencia en el puesto de trabajo (26%) o el estrés (26%). Las grandes empresas presentaban las proporciones más elevadas.

La temática sigue vigente. Un ejemplo de ello es la campaña europea de EU-OSHA que, para la edición de 2014-2015, tiene como lema "Trabajos saludables: gestionemos el estrés" y se centra en la búsqueda de soluciones prácticas para la gestión de los riesgos psicosociales. Además, la segunda edición de ESENER, que se llevó a cabo en 2014, tiene la intención de seguir profundizando en el conocimiento de la gestión de los riesgos psicosociales por parte de las empresas europeas (Irastorza, 2013).



En los últimos años la gestión de la violencia y los conflictos relacionados con la organización en el ámbito laboral están suscitando un gran interés. Una prueba de ello es el incremento de las publicaciones y jornadas sobre esta temática, propuestas tanto por instituciones nacionales como internacionales. Entre ellas destacan el documento "Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte" (OMS, 2010) y las Notas Técnicas de Prevención 891 y 892 (INSHT, 2011), que abordan el desarrollo e implementación de un procedimiento de resolución autónoma de los conflictos de violencia laboral.

Cuando se trata el conflicto organizativo en la legislación, habitualmente se focaliza en el acoso sexual y psicológico. Concretamente se establece, como mera recomendación, en las Directrices de la OIT sobre Violencia en el Trabajo (2003) y en el Acuerdo Europeo sobre Violencia y Acoso (2007, BOE 012 del

14/1/2008), la elaboración de protocolos internos para la gestión de casos de acoso psicológico laboral y sexual.

No obstante, la legislación española, en el Art. 48.1. de la Ley de Igualdad Efectiva (Ley orgánica 3/2007), establece que las empresas deberán promover condiciones de trabajo que eviten el acoso, sexual y por razón de sexo, arbitrando procedimientos específicos para su prevención, facilitando la formulación de denuncias o reclamaciones que puedan presentar quienes creen que han sido objeto del mismo. Es de aplicación a todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño y condición, algo que no resulta siempre factible dados los recursos necesarios o las dificultades para poder desarrollarlos e implementarlos (Velázquez, 2013).

Por otra parte, el Acuerdo Europeo sobre Acoso y Violencia (2007), recoge la necesidad de desarrollar e implementar procedimientos específicos de gestión para los casos de acoso y

violencia en el lugar de trabajo. La resolución de los casos debe contemplar tanto la situación de conflicto, en sí misma, como las posibles medidas protectoras y preventivas necesarias para las personas afectadas. Estas medidas también pueden ser necesarias en los supuestos de las situaciones en las que no se haya concluido que existe una exposición a situación de acoso.

Otro aspecto a destacar reside en que muchas de las situaciones que pueden ser calificadas como acoso psicológico en el trabajo no se adecúan propiamente a las definiciones tradicionales, como la descrita en la NTP 854 (INSHT, 2009). En esta línea, el meta-análisis realizado por Zapf y cols. (2011) muestra distintas tasas de prevalencia: 4,5% para la intimidación grave, alrededor del 10% si no se utiliza el criterio de seis meses de periodo de exposición y hasta casi el 20% si se analiza cuando sólo una persona se ha sentido acosada en el lugar de trabajo (Zapf, 2013). Esta situación se pone

además de manifiesto cuando, al tener que aplicar protocolos, la persona afectada presenta una problemática que no se ajusta a la definición de acoso psicológico sino a una situación de conflicto relacional severo. No hay que olvidar que el conflicto en las organizaciones es una realidad que debe ser aceptada, identificada y gestionada, dado que se trata de una condición de cualquier sistema social (Vinyamata, 2005). Sólo en algunas ocasiones un conflicto laboral será compatible con la definición de acoso psicológico o sexual en el trabajo.

Determinados ámbitos, como la psicología del trabajo, la gestión empresarial (*management*) o la dirección de personas, muestran un creciente interés en la resolución de conflictos, como eje básico de su gestión organizativa, recogiendo técnicas y recursos que deben ser considerados como fundamentales para su intervención (Jaffee & De Creu, 2008). Estas aproximaciones aportan elementos para considerar que algunas de las problemáticas canalizadas a través de los procesos de gestión de acoso en las organizaciones, ya sean de naturaleza psicológica o sexual, estén poniendo de manifiesto situaciones de conflicto "organizacional" que no han sido correctamente gestionadas, lo que podría indicar que únicamente se

apliquen en situaciones ciertamente excepcionales. Por ello se puede deducir que no existe un tratamiento adecuado para los casos de conflicto organizativo, es decir, para aquellas situaciones menos excepcionales, y quizás más comunes, que además se encuentran íntimamente relacionadas con los factores de riesgo psicosocial.

## II. DEFINICIONES

Antes de proseguir con la exposición, creemos necesario aclarar algunos conceptos a fin de facilitar una comprensión más ajustada a los intereses del presente artículo.

Tradicionalmente, cuando se piensa en "conflicto" en el ámbito de la interacción personal, se suele relacionar con disputa o confrontación. No obstante, se debe matizar, dado que existen grandes diferencias entre ambos conceptos. Suares (1996, 2001) lleva a cabo una primera distinción, diferenciando entre "conflicto" y "disputa". Según esta autora, disputa sería una parte del proceso conflictivo, que tiene como característica principal el considerarse la fase pública del conflicto, explicitada a través de las acciones y conversaciones de las personas. Así pues, existirían fases de conflicto que podrían consi-

derarse latentes, dado que todavía no han emergido ni se han materializado en disputas.

En relación con el concepto de conflicto, existen diferentes aproximaciones según su enfoque, de las que se pueden destacar las sociales, las políticas y las psicosociales (Redorta, 2004). Siendo todas ellas útiles e interesantes, siguiendo los objetivos de este artículo, nos basaremos en la aproximación psicosocial. A tal efecto, cabe destacar la definición de conflicto interpersonal propuesta por Infante (1998), basada en un *cluster analysis* de 78 definiciones provenientes de 63 referencias comprendidas entre los años 1933 a 1996, concretamente y que es la siguiente: "*Proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder*" (pág. 491).

De esta definición se pueden destacar los siguientes aspectos:

- El conflicto es un proceso.
- Existe una relación de interdependencia entre las partes.
- Tiene componentes cognitivos y emocionales.
- Se trata de una percepción de "metas incompatibles".
- Existen dos partes. En su definición se centra en dos personas (conflicto interpersonal); no obstante, puede ser entre individuos y grupos o entre grupos, lo que se suele denominar "conflicto multipartes".
- Se plantea el "poder" como capacidad de influencia.

**Tabla 1 ■ Tipología de análisis de conflicto (Redorta, 2004, pág. 320)**

De recursos escasos	De inadaptación
De poder	De información
De autoestima	De intereses
De valores	Atributivo
Estructural	De relaciones personales
De identidad	De inhibición
Normativo	De legitimación
De expectativas	

Redorta (2004) realiza un detallado análisis de los sistemas categoriales y clasificatorios, recogiendo aproximaciones estructurales y funcionales. Concretamente establece la tipología de análisis de conflictos, en relación con su tipología y forma, que ayuda a identificar patrones que facilitan su posterior resolución. Su Tipología de Análisis de Conflictos (TAC) los clasifica de la siguiente manera:

El componente estructural de los conflictos puede ser traspuesto a factores organizativos como puede ser traspuesto a factores de riesgo psicosocial. Caicoya (2004) propone una clasificación que ilustra este planteamiento, agrupándolos en lo que denomina "características estresantes del trabajo" (cultura y función de la organización, participación, estatus laboral y desarrollo profesional, papel de la organización, contenido, carga y ritmo de trabajo, horario, relaciones interpersonales, relación vida familiar-trabajo, preparación y aprendizaje, y ambiente de trabajo).

Estos componentes estructurales o los relacionales, según nuestro criterio, pueden constituirse en origen de conflicto en la organización. Es importante que sean conocidos y considerados en el momento de realizar una gestión e intervención sobre un conflicto, pues facilitan su mejor comprensión y contextualización.

Una vez introducido el concepto de conflicto, la mediación aparece como una herramienta para su gestión y resolución, en determinados casos. Con idéntico objetivo clarificador, deben diferenciarse la mediación, la negociación, la conciliación y el arbitraje:

- En la negociación las partes implicadas resuelven el conflicto direc-

■ Figura 1 ■ El poder de las partes en conflicto



tamente; en la mediación, sin embargo, las partes implicadas cuentan con la ayuda de una tercera, neutral e imparcial. Esta característica hace que, en ocasiones, se considere la mediación como una negociación asistida.

- El mediador ha de mantener una posición neutral e imparcial acerca del conflicto y, además, no debe proponer valoraciones o tomar decisiones sobre las alternativas o soluciones propuestas por las partes. A medida que aumenta el protagonismo de la tercera parte que interviene en la gestión del proceso de conflicto, nos alejamos de los principios conceptuales básicos de la mediación.
- En la conciliación, esta tercera parte puede proponer alternativas de resolución que pueden ser aceptadas por la partes. Además, la conciliación siempre buscará una solución a la problemática que sea lo más "justa" posible.

- En el arbitraje, la tercera parte sí que tiene capacidad de tomar una decisión al respecto, y no existe autonomía de las partes en relación con el resultado del arbitraje (Munné & Vila, 2013).

- Finalmente estaría la decisión judicial, como máxima autoridad en la gestión de los conflictos vehiculados por esta vía; en este caso, las partes pierden el poder para la resolución del conflicto y el proceso ya no es voluntario. La Figura 1 ilustra esta clasificación.

En relación con la mediación, Alcover (2006) señala que, en los últimos 30 años, se ha generado un debate considerable sobre su definición; los diferentes autores que lo han abordado en función del enfoque realizado, otorgan al mediador un papel más o menos activo en el proceso. Este planteamiento se relaciona con la función y los objetivos que se pretendan alcanzar con ella. El mismo autor nos indica que no se trata de un concepto "unívoco" y que las de-



finiciones son muy numerosas. Los enfoques se relacionan con los denominados modelos o escuelas de mediación. Suares (1996) los clasifica de la siguiente manera: el primero es el de Harvard, también conocido como modelo de solución de problemas o modelo directivo, para este es fundamental alcanzar un acuerdo, reduciendo las causas que originan las discrepancias en las partes, mediante la gestión de intereses y el análisis de las denominadas alternativas a los acuerdos negociados. Otro modelo es el narrativo circular que se centra en lograr una mejora de las relaciones entre las partes enfrentadas. Finalmente, para el modelo transformativo los acuerdos pasan a un segundo plano, ya que lo fundamental es que las partes implicadas puedan adquirir la competencia de gestionarlo por sí mismas y así transformar sus relaciones.

A modo de síntesis, las definiciones analizadas por Alcover (2006) tienen en común su consideración como proceso voluntario, en el que hay dos o más partes enfrentadas, fuera del ámbito jurisdiccional (no se trata de un arbitraje ni, evidentemente, de un juicio). Son las partes las que tienen

que llegar a un acuerdo, y se requiere la intervención de una tercera persona que, mediante la imparcialidad y la neutralidad, las ayuda para que estas lleguen a un acuerdo materializable y perdurable en el tiempo, encontrando soluciones alternativas y colaborativas. Este proceso es confidencial o privado. Como se ha señalado anteriormente, es precisamente la existencia de esta tercera parte lo que permite diferenciarla de una negociación, ya que las personas en conflicto están "asistidas" por el mediador.

Una vez definidos los conceptos básicos observamos que, en un estudio que analiza protocolos relacionados con el acoso sexual desarrollados y aplicados por organizaciones, se indica que conceptos tales como "mediación" se aplica con errores conceptuales graves, y suele emplearse en una fase informal de resolución (Ramos, 2013), cuando de hecho se trata de un proceso formal, que puede estar contraindicado para conflictos como el acoso psicológico (Jenkins, 2011; Ferris, 2004; Keashly & Nowell, 2011; McLay, 2009; y Saam, 2010) o sexual en el trabajo. La aplicación de estos protocolos requiere, a

nuestro entender, un elevado nivel de competencia y formación, mucho más allá de un curso de sensibilización en conflictología o mediación.

Así podemos incorporar la mediación como herramienta de gestión e intervención dentro de un marco más amplio, la Teoría del Conflicto, al incluir esta la gestión y la resolución (Vinyamata, 2003).

El rol del mediador es facilitar un espacio de diálogo y comprensión entre las partes en conflicto, y procurar que estas dejen de centrarse en las posiciones, pasando a trabajar sobre los intereses, buscando alternativas de solución al conflicto que puedan satisfacer necesidades.

Las "posiciones" son lo que cada una de las partes expresa con claridad, defiende o afirma. Tras cada una de ellas existen intereses que no siempre se explicitan, consideradas como el origen de la aparición y mantenimiento del conflicto, finalmente estarían las necesidades que no suelen ser negociables (Novel, 2010).

La actuación del mediador debe ser imparcial, es decir, no puede aliarse con ninguna de las partes durante el proceso y, además, debe ser neutral, lo que significa que no debe implicarse en el conflicto. El mediador debe garantizar un espacio de trabajo en el que las asimetrías de poder sean corregidas y reequilibradas. Conviene destacar que la imposibilidad de corregir esta asimetría puede ser considerada una condición que desestime la mediación como herramienta de intervención para resolver conflictos (Alcover, 2006). Los acuerdos se formalizan en un documento, que las partes en conflicto revisan, recogiendo aquellos puntos de acuerdo a los que han llegado.

### III. LA MEDIACIÓN EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS: UNA ESTRATEGIA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

En el núcleo de la problemática psicosocial destaca el aspecto relacional de las personas en la organización y cómo estas relaciones pueden ser generadoras de conflicto (por ejemplo, el apoyo social entre iguales) o estar afectadas por la organización del trabajo, su contenido y su ejecución. Una organización "socialmente sana" es aquella que, lejos de negar u obviar los conflictos interpersonales, es capaz de gestionarlos, afrontarlos y resolverlos. No obstante, suele ser habitual la evitación y/o negación del conflicto en las organizaciones, motivado probablemente por una percepción de inevitabilidad de las circunstancias que lo producen, lo que consecuentemente genera una respuesta de inhibición por parte de la propia organización (Novel, 2010). A menudo las demandas laborales (cargas de trabajo), su gestión diaria y la falta de sensibilidad y recursos efectivos para la gestión e intervención sobre los conflictos conllevan que su manejo se base en la negación de la existencia de un problema o la reducción de su importancia (Brown, 1983; Domínguez y García, 2003). No obstante, los efectos de la evitación del conflicto a medio o largo plazo conducen al escalamiento (intensificación del conflicto o aumento de la tensión entre las partes), al facilitar que las respectivas posiciones se vuelvan más rígidas (Hocker & Wilmot, 2007). Este fenómeno dificultará enormemente su posterior gestión y resolución. Cabe señalar que, según estudios realizados por el Centro de Gestión de Conflictos de Harvard, los conflictos internos en las organizaciones pueden llegar a disminuir hasta un 20% la productividad (Vinyamata, 2005).



La incorporación de la mediación, para la resolución de conflictos organizativos que pueden afectar la salud de las personas, puede ser un eje de intervención psicosocial que amplíe y desarrolle enfoques más clásicos. Conviene recordar que la evaluación de riesgos psicosociales es una obligación legal (ITSS, 2012) y que, además, debe contemplar medidas preventivas encaminadas a prevenir y/o corregir los riesgos evaluados. Esta estrategia de intervención puede ser muy adecuada para determinadas situaciones de riesgo psicosocial tales como la conflictividad y el estrés generado por un deterioro de las relaciones sociales. Por ello, la mediación se puede contemplar como una herramienta de prevención secundaria o terciaria para aquellos casos que no se han podido abordar desde una perspectiva más temprana o preventiva.

Una gestión integral del conflicto en las organizaciones, que tenga en cuenta diferentes niveles como el individual, el grupal y el organizativo (De Creu & Gelfand, 2008), puede ser considerada condición de salud y bienestar en los lugares de trabajo.

Conviene recordar que, ante una determinada condición psicosocial adversa, no todas las personas reaccionan de la misma manera. Este fenómeno es consecuencia de la interacción de las condiciones psicosociales con las diferencias individuales (personalidad, aprendizaje, capacidades, habilidades, experiencias previas, formación, expectativas...), lo que podrá tener consecuencias sobre la salud de las personas, su motivación y su rendimiento (OMS-OIT, 1984).

No obstante, la capacidad de adaptación y las estrategias de afrontamiento o *coping* se relacionarán con su reacción pudiendo generar, en muchos casos, una respuesta de "estrés laboral" al no poder resolver o superar dicha situación. Este planteamiento ya fue puesto de manifiesto en el Libro Blanco de la Mediación en Cataluña (2010), haciendo un especial énfasis en la afectación sobre la salud del riesgo psicosocial y los conflictos en el entorno laboral.

Este componente estructural, señalado anteriormente, puede ser considerado como una condición latente, que facilitará

que el conflicto se materialice, perpetuando una situación que *a posteriori* sea perjudicial para la salud de las personas y para la propia organización, con indicadores como el absentismo, la rotación e incluso la reducción de la producción/rendimiento, entre otros (Moreno & Báez, 2011).

## IV. CONSIDERACIONES Y CONCLUSIONES

La gestión de casos de riesgo psicosocial que impliquen situación de conflicto interpersonal requiere que la/s

persona/s que intervenga/n tenga/n en cuenta las siguientes características (Lucaya, 2013):

- Adoptar una posición de máxima imparcialidad.
- Dar respuesta a la demanda que se plantea.
- Disponer de competencias en comunicación.
- Poseer un conocimiento avanzado de psicología aplicada y teo-

ría del conflicto en las organizaciones.

- Permitir que el proceso contemple la oportunidad para matizar, explicar y ampliar la información durante la intervención, así como una relación entre las conclusiones y las medidas preventivas adoptadas.

La persona encargada de la gestión debe conocer, y saber integrar, escenarios de trabajo multidisciplinar, incluyendo la mediación como un proceso que no sustituye la intervención técnica psi-

### Referencias Bibliográficas

- Alcover, C. M. (2006). La mediación como estrategia para la resolución de Conflictos: una perspectiva psicosocial. En Gonzalo Quiroga, M. (Dir.) Métodos alternativos de solución de conflictos: perspectiva multidisciplinar (pp. 113-129). Madrid: Dykinson-Servicio de Publicaciones de la URJC.
- Brown, D. (1983). Managing conflict at organizational interfaces. Reading, MA: Addison Wesley.
- Caicoya, M. (2004). Dilemas en la evaluación de riesgos psicosociales. Archivos de prevención de riesgos laborales, 7(3) 100-118.
- Casanovas, P.; Magre, J. y Lauroba, M<sup>a</sup>. E. (Dir.) (2010). Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya. Departament de Justícia. Generalitat de Catalunya.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, dynamics, and functions across multiple levels of analysis. En C. K.W. De Dreu, & M. J. Gelfand (Eds.) The psychology of conflict and conflict management in organizations (pp. 3-54). New York, NY: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Domínguez, R. & García, S. (2003). Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones. Facultad de ciencias jurídicas y sociales. Madrid: Servicio de Publicaciones Universidad Rey Juan Carlos.
- Ferris, P. (2004). A preliminary typology of organizational responses to allegations of workplace bullying: See no evil, hear no evil, speak no evil. British Journal of Guidance and Counselling 32, 389-396.
- Fidalgo, M.; Gallego, Y.; Ferrer, R.; Nogareda, C.; Pérez, G. y García, R. (2009). Acoso psicológico en el trabajo: definición. NTP 854, Madrid: INSHT.
- Hocker, J. L. & Wilmot, W. W. (2007). Interpersonal conflict (7rd ed.). Boston: McGraw-Hill higher education.
- Infante, E. (1998). Sobre la definición del conflicto interpersonal: aplicación del *cluster analysis* al estudio semántico. Revista de Psicología Social, Vol. 13, 3, pp. 485-493.
- Irastorza, X. (2013). Conferencia de apertura. Agencia de seguridad y salud europea. Universidad del País Vasco, cursos de verano, encuentro 3.2. Observatorio Vasco de Acoso Moral.
- Jaffee, D., & De Dreu, C. K. W. (2008). Conflict at work throughout the history of organizations. En C. K.W. De Dreu, & M. J. Gelfand (Eds.) The psychology of conflict and conflict management in organizations (pp. 55-77). New York, NY: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Jenkins, M. (2011). Practice note: Is mediation suitable for complaints of workplace bullying?. Conflict Resolution Quarterly, 29 (1), 25-38.
- Keashly, L., & Nowell, B. (2011). Workplace bullying, conflict and conflict resolution. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.) Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice (pp. 423-445). London: Taylor & Francis.
- Lucaya, D. (2013). Protocolo de gestión de casos de riesgo psicosocial. La experiencia de la Universidad de Barcelona. Ponencia 4.4.6\_001. Universidad del País Vasco, cursos de verano, encuentro 3.2. Observatorio Vasco de Acoso Moral.
- Mclay, L. (2009). Workplace bullying: To mediate or not?. ADR Bulletin, Vol. 11, No. 1, 1-5.
- Mejías, A.; Carbonell, E.; Gimeno, M.A. y Fidalgo, M. (2011). Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (I). NTP 891. Madrid: INSHT.
- Mejías, A.; Carbonell, E.; Gimeno, M.A. y Fidalgo, M. (2011). Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (II). NTP 892. Madrid: INSHT.
- Moreno, B. & Báez, C. (2011). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid: INSHT
- Munné, F & Vidal, A. (2013). La mediación. Resolución pacífica de conflictos. Régimen jurídico y eficacia procesal. La ley. Madrid

cosocial, sino que la amplía y complementa, superando intervenciones más tradicionales.

Este planteamiento requiere desarrollar aspectos tales como la integración de la mediación en las organizaciones, especialmente en las áreas más involucradas con la gestión de personas, las sinergias con el servicio de prevención, así como cuáles serán las condiciones de aplicación, qué técnicas específicas se pueden emplear y qué recursos serán necesarios. Todo ello abre nuevos escenarios de intervención, integral o

multinivel, en los que el abordaje multidisciplinar (salud, psicología, gestión de las personas) proporciona mayores garantías de éxito, aspectos que deberían abordarse en otro texto.

No hay que olvidar que el conflicto en las organizaciones es una realidad que debe ser aceptada, identificada y gestionada, pues es condición de cualquier sistema social (Vinyamata, 2005).

Finalmente, tal y como sucede en otros ámbitos de la gestión organizativa

(calidad, prevención, medio ambiente o responsabilidad social), es preciso que exista un claro compromiso de la dirección, que muestre la intención de resolver los conflictos en las organizaciones a través de la responsabilidad, el respeto a la diversidad y el uso del diálogo como ejes básicos del desarrollo organizativo y profesional.

Los autores agradecen la revisión y consejos aportados por Clotilde Nogareda Cuixart, Jefa de la UT de Ergonomía y Psicología de CNCT del INSHT, para este artículo. ●

- Novel, G. (2010). Mediación organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido. Madrid: Ed. Reus.
- Ramos, M<sup>a</sup> E. (2013). Los Protocolos y Procedimientos de Gestión de Conflictos de Acoso Laboral y otras situaciones afines. Universidad del País Vasco, cursos de verano, encuentro 3.2. Observatorio Vasco de Acoso Moral.
- Redorta, J. (2004). Como analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación. Paidós mediación: Barcelona.
- Saam, N. J. (2010). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach, en *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19: 1-51.
- Soares, M. (1996). Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas. Paidós: Barcelona.
- Soares, M. (2001). Mediando en sistemas familiares. Paidós: Barcelona.
- Velázquez, M. (2013). El papel de la Inspección de Trabajo ante los protocolos de acoso. Universidad del País Vasco, cursos de verano, encuentro 3.2. Observatorio Vasco de Acoso Moral.
- Vinyamata, E. (2005). Conflictología, curso de resolución de conflictos. Ariel. Barcelona
- Vinyamata, E. (Coord.) (2003). Tratamiento y transformación de conflictos: métodos y recursos en conflictología. Ariel. Barcelona
- Zapf, D., Escartín, J., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2011). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.) *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice* (pp. 75-105). London: Taylor & Francis.
- Zapf, D. (2013). Conflict Escalation and the Management of Workplace Bullying. Universidad del País Vasco, cursos de verano, encuentro 3.2. Observatorio Vasco de Acoso Moral.
- Commission of the European Communities (COM) (2007). Framework agreement on harassment and violence at work. Brussels: European Community
- European Risk Observatory Report, European Agency for Safety and Health at Work (2010). European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks. Managing safety and health at work. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.
- Inspección de Trabajo y Seguridad Social (ITSS) (2012). Guía de actuaciones de la Inspección y Seguridad Social sobre Riesgos Psicosociales. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- OIT (2003). Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla. Ginebra: OIT.
- OMS (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte. Ginebra: OMS.
- OMS-OIT (1984). Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. Ginebra: OMS.

### ■ Recursos en línea (activos a 10/12/2013) ■

- Campaña sobre el estrés laboral (OSHA-EU) <https://osha.europa.eu/es/campaigns>
- Acuerdo marco europeo sobre el acoso y la violencia en el trabajo (COM) [http://www.europarl.europa.eu/hearings/20071121/femm/framework\\_agreement\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/hearings/20071121/femm/framework_agreement_en.pdf)
- Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte. (OMS) [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)