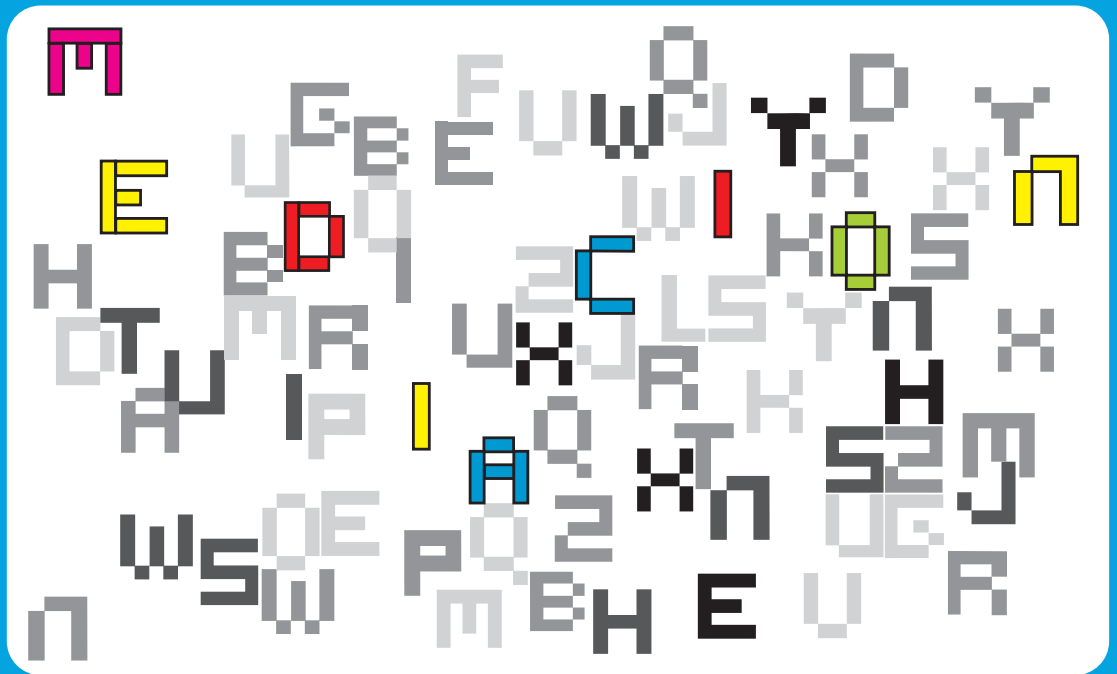


COLECCIÓN DE MEDIACIÓN  
Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

# MANUAL PRÁCTICO PARA GESTIONAR CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

M.<sup>a</sup> Eugenia Ramos Pérez  
Yolanda Muñoz Hernán



**REUS**  
EDITORIAL



# COLECCIÓN DE MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

## TÍTULOS PUBLICADOS

- Mediación en conflictos familiares. Una construcción desde el Derecho de familia,** *Leticia García Villaluenga* (2006).
- Hijos alineados y padres alienados. Mediación familiar en rupturas conflictivas,** *Ignacio Bolaños Cartujo* (2008).
- Mediación y Sistemas Alternativos de Resolución de Conflictos. Una visión jurídica,** *Marta Blanco Carrasco* (2009).
- Introducción a la gestión no adversarial de conflictos,** *María Cristina Cavalli y Liliana Graciela Quinteros Avellaneda* (2010).
- Mediación, arbitraje y resolución extrajudicial de conflictos en el siglo XXI,** *Leticia García Villaluenga, Jorge Tomillo Urbina, Eduardo Vázquez de Castro (Codirectores)* (2010).
- Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido,** *Gloria Novel Martí* (2010).
- Estrategias de mediación en asuntos familiares,** *Alex Ripol-Millet* (2011).
- Justicia restaurativa, mediación penal y penitenciaria: un renovado impulso,** *Margarita Martínez Escamilla y María Pilar Sánchez Álvarez (Coords.)* (2011).
- Mediación en salud: un nuevo paradigma cultural en organizaciones que cuidan,** *Gloria Novel Martí* (2012).
- Mediación en asuntos civiles y mercantiles, comentarios a la Ley 5/2012,** *Leticia García Villaluenga y Carlos Rogel Vide (Codirectores)* (2012).
- La mediación familiar en situaciones asimétricas. Procesos de gestión de conflictos con episodios de violencia, drogodependencias, enfermedad mental y desequilibrio de poder,** *Cristina Merino Ortiz* (2013).
- Resolución de Disputas en Línea (RDL). Las claves de la mediación electrónica,** *Ramón Alzate Sáez de Heredia y Eduardo Vázquez de Castro* (2013).
- Gestión positiva de conflictos y mediación en contextos educativos,** *Mari Luz Sánchez García-Arista (Coord.)* (2013).
- Anuario de mediación y solución de conflictos 2013,** *Leticia García Villaluenga y Eduardo Vázquez de Castro (Directores)*, (2013).
- Anuario de mediación y solución de conflictos 2014,** *Leticia García Villaluenga y Eduardo Vázquez de Castro (Directores)*, (2015).
- Gestión positiva de conflictos y mediación en contextos educativos,** *Mari Luz Sánchez García-Arista (Coord.)* (2ª edición, 2016).
- Mediación motivacional. Hacia una relación de acompañamiento en los conflictos,** *Santiago Madrid Liras* (2017).
- La resolución de conflictos con consumidores: de la mediación a las ODR,** *Immaculada Barral Viñals (Editora)* (2018).
- Mediación y tutela judicial efectiva. La Justicia del siglo XXI,** *José Luis Argudo Périz (Director)* (2019).
- La mediación familiar en el sistema jurídico español: de su implantación legislativa a sus retos futuros,** *Gema Vallejo Pérez* (2019).
- Aspectos de la mediación en el ámbito europeo,** *Carlo Pilia* (2019).
- Teoría y práctica de la mediación intercultural. Diversidad, conflicto y comunidad,** *Carlos Giménez Romero Guillermo Summers* (2019).
- La mediación. Experiencias internacionales, una visión compartida,** *Leticia García Villaluenga, Marta Blanco Carrasco y Elena de Gracia Rodríguez* (2020).
- Las responsabilidades parentales en situaciones de crisis familiar. Mediación, puntos de encuentro y coordinación de parentalidad,** *Marta Blanco Carrasco* (2021).

**Del cerebro hostil al cerebro inteligente. Neurociencia, conflicto y mediación,** *Mari Luz Sánchez García-Arista* (2021).

**Mediación y Derecho Aragonés,** *José Luis Argudo Pérez y María Ángeles Júlvez León* (2022).

**La mediación en la empresa familiar,** *Manel Canyameres Sanahuja* (2022).

**Del cerebro hostil al cerebro inteligente. Neurociencia, conflicto y mediación,** *Mari Luz Sánchez García-Arista* (2ª edición 2023).

**Conflictología. Claves para gestionar la confrontación social y política,** *César Rojas Ríos y Alejandro Nató* (2023).

**Manual Práctico para Gestionar Conflictos en las Organizaciones,** *M.ª Eugenia Ramos Pérez y Yolanda Muñoz Hernán* (2024).

## COLECCIÓN DE MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Directora: LETICIA GARCÍA VILLALUENGA

Profesora Titular de Derecho civil de la Universidad Complutense de Madrid (UCM)

Directora Máster de Mediación y gestión de conflictos de la UCM

Directora Grupo de Investigación en «Sistemas cooperativos de gestión de conflictos, mediación, negociación y cultura de paz en la sociedad del siglo XXI» (ADRSXXI)

Presidenta de la Conferencia de Universidades para el estudio de la mediación y el conflicto (CUEMYC)

# MANUAL PRÁCTICO PARA GESTIONAR CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

M.<sup>a</sup> Eugenia Ramos Pérez

Yolanda Muñoz Hernán

### Prólogo

José Luis Argudo Pérez

*Profesor Titular de Derecho Civil*

*Director del Experto Universitario en Mediación*

*Universidad de Zaragoza*

**REUS**  
EDITORIAL



Madrid, 2024

© M.<sup>a</sup> Eugenia Ramos Pérez y Yolanda Muñoz Hernán  
© Editorial Reus, S. A.  
C/ Rafael Calvo, 18, 2º C – 28010 Madrid  
Teléfonos: (34) 91 521 36 19 – (34) 91 522 30 54  
Fax: (34) 91 445 11 26  
reus@editorialreus.es  
www.editorialreus.es

1.ª edición REUS, S.A., 2024  
ISBN: 978-84-290-2868-3  
Depósito Legal: M-18889-2024  
Diseño de portada: Lapor  
Impreso en España  
Printed in Spain

Imprime: *Ulzama Digital*

Ni Editorial Reus ni sus directores de colección responden del contenido de los textos impresos, cuya originalidad garantizan sus propios autores. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización expresa de Editorial Reus, salvo excepción prevista por la ley. Fotocopiar o reproducir ilegalmente la presente obra es un delito castigado con cárcel en el vigente Código penal español.

*«Los conflictos existen siempre,  
no tratéis de evitarlos, sino de entenderlos»*

Lin Yutang

## PRÓLOGO

Conocí a María Eugenia a principios del año 2004, a través de Leticia García Villaluenga, con motivo de programar el primer Máster en Mediación que iba a realizarse en la Universidad de Zaragoza, y estaba entonces, como neófito en materia de mediación, interesado en conocer a expertos mediadores, especialmente, del ámbito civil y empresarial. Tuve una agradable y encantadora conversación telefónica con ella, y allí comenzó nuestra amistad para toda la vida. A Yolanda Muñoz la conocí un poco después, cuando aún trabajaba en Gernika Gogoratu, por medio de José María Mata, que había hecho un curso con ella, compañero docente de la Universidad y, posteriormente, juez hasta su jubilación.

Encontramos muchas afinidades personales y profesionales, y puntos en común, ya que, por ejemplo, María Eugenia y Yolanda eran mediadoras de BITARTU, el Servicio de Arbitraje y Mediación de las cooperativas vascas, pionero en la implantación de la mediación en el ámbito cooperativo, y yo había dirigido un posgrado universitario en cooperativismo y economía social, y esta coincidencia de ámbitos llevó a una fluida colaboración junto con otros grandes amigos como José María Larrañaga, docente de las cooperativas de Mondragón, o Santiago Merino, que se tradujo posteriormente en un Taller sobre ADR en cooperativismo, publicado en un monográfico de la Revista Acciones e Investigaciones Sociales (nº 22, 2006) (enlace: <https://papiro.unizar.es/ojs/index.php/ais/issue/view/24>).

Tuve la fortuna de aprender con ellas las bases de lo que sé sobre gestión de conflictos, negociación y mediación, en unas sesiones inolvidables y maravillosas del Máster, con una calidad y calidez pedagógica

extraordinaria y una documentación sencilla, que se leía y se entendía muy bien, pero a la vez muy completa, que asentaba conceptos y conocimientos de una forma muy eficaz, que han reiterado desde la proximidad humana y una maestría asentada, aportando aprendizajes siempre nuevos, en todos los cursos y actividades que hemos realizado en la Universidad y con colegios profesionales de Zaragoza, hasta la actualidad.

Especialmente en el caso de María Eugenia, con la perspectiva de casi veinte años, esos documentos han ido evolucionando y perfeccionándose en su complejidad, ampliando la mediación a otras formas de gestión de conflictos, y revisando y redefiniendo las propias teorías sobre el conflicto. Ello no se ha traducido en numerosas publicaciones, e incluso la humildad de la autora lleva a pasar casi desapercibida en la bibliografía de este libro, que no le hace justicia (cfr.: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=999948>), pero en ellas se observa una línea directriz clara de investigación sobre gestión de conflictos en las organizaciones.

Tuve el honor de ser miembro del Tribunal de su tesis doctoral, defendida el 22 de enero de 2021, al día siguiente del día europeo de la mediación y por vía telemática a causa de la pandemia de la covid-19, con gran rigor y coherente y brillante exposición; trabajo doctoral en el que realizaba un completo y exhaustivo estudio e investigación sobre la evolución de las teorías sobre el conflicto y las diversas escuelas desde diferentes enfoques con el uso de un amplio repertorio de bibliografía especializada española y extranjera, realizando un complejo y completo análisis de las aportaciones de múltiples autores/as para construir una inacabada teoría general del conflicto. Realizaba en la tesis valiosas aportaciones doctrinales en el estudio enfocado específicamente al conflicto organizacional, que estudia con profundidad y maestría con una visión crítica y constructiva de estudio comparativo de distintas teorías, y especialmente destacable es el innovador trabajo que realiza en la propuesta de integración entre los elementos de fases y escalada del conflicto, con un resultado coherente, constatable en el análisis de conflictos interpersonales y organizacionales y con un amplio grado de aplicación práctica. Se completaba el trabajo doctoral con la aportación de la investigación realizada para construir y validar un instrumento de detección y evaluación de conflictos organizacionales, que dio lugar a la creación de “ICMA 37”, que es el objeto específico de la aportación investigadora. Plantea este nuevo instrumento una valiosa herramienta para el análisis y gestión de conflictos en organizaciones, creado específicamente por la autora y su organización (Fundación Gizagune) con apoyo y colaboración de otros



investigadores e instituciones, cuyas propiedades psicométricas se evaluaron en dos estudios, que ha permitido depurar el instrumentos y cuestionario y validar su fiabilidad y resultados, para llegar al ICMA-34. En el ámbito de los conflictos organizacionales, supera otros instrumentos y sistemas previos, como el EFQM de calidad, aportando un instrumento sencillo, pero de gran aplicabilidad y utilidad, para valorar el impacto de los conflictos en las organizaciones y mejorar su gestión.

Obtuvo la máxima calificación por el tribunal de la tesis, y el libro que se presenta ahora no es un mero trasunto de la misma, sino que ha reelaborado la primera parte, lo que facilita la lectura sobre teoría y gestión de conflictos, que es un resumen excelente que debería ser de recomendada lectura académica, y del que destacaría específicamente el merecido reconocimiento a las aportaciones de Mary Parker Follet. Es también una relevante experta y especialista en conflictos organizacionales y su gestión, no solo a través de la mediación sino a través de otros procesos y metodologías que analiza al final del libro, y ha dedicado mucho trabajo y análisis a los riesgos psicosociales en el trabajo, destacando especialmente la investigación crítica que realiza sobre diversas formas de acoso, y especialmente del acoso laboral, que es un estudio de referencia en la materia, cuya importancia es cada día más relevante en la vida de las organizaciones.

Destacar finalmente que el libro está muy bien redactado y es de fácil lectura, pese a la complejidad del tema, por las extraordinarias cualidades pedagógicas de la autora, y por ello recomiendo su lectura especialmente a los estudiosos y profesionales de conflictos y mediación y personas que trabajan en organizaciones, ya que les permitirá contar con herramientas innovadoras, necesarias y muy útiles para la gestión de conflictos.

José Luis Argudo Pérez  
Profesor Titular de Derecho Civil  
Director del Experto Universitario en Mediación  
Universidad de Zaragoza

# ÍNDICE

<b>PRÓLOGO</b> .....	7
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I</b> <b>VISIÓN DEL CONFLICTO EN LAS ESCUELAS DE</b> <b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b> .....	15
<b>CAPÍTULO II</b> <b>LA DISCIPLINA DE GESTIÓN DE CONFLICTOS:</b> <b>EL CONFLICTO COMO NÚCLEO DE ESTUDIO Y</b> <b>EXPERIENCIA</b> .....	19
<b>CAPÍTULO III</b> <b>EL PAPEL DE MARY PARKER FOLLET</b> .....	35
<b>CAPÍTULO IV</b> <b>ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DEL CONFLICTO</b> <b>ORGANIZACIONAL</b> .....	37
4.1. Definición del conflicto .....	37
4.2. Propiedades de las situaciones para ser calificadas de conflicto..	39
4.3. Tipologías de conflicto organizacional .....	40
4.4. Características y consecuencias del conflicto relacional y de tareas .....	45
4.4.1. Conflicto Relacional: definición y características.....	45
4.4.2. Conflicto de tareas: definición y características.....	47
4.5. Interacción entre conflictos de tarea y conflictos relacionales.....	50

<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>FASES Y GRADOS DE INTENSIDAD DEL CONFLICTO .....</b>	<b>53</b>
5.1. Inicio, Fase Preconflictual.....	54
5.1.1. Definición y contenido .....	54
5.1.2. Intensidad del Conflicto. Nivel 1 de Escalada .....	54
5.2. Segunda Fase: Fase conflictual.....	58
5.2.1. Definición y contenido .....	58
5.2.2. Intensidad del Conflicto. Nivel 2 de Escalada.....	59
5.2.3. Nivel de intensidad. Fase de escalada 3.....	66
5.3. Última fase. Fase Resolución: Gestión.....	69
5.3.1. Definición y contenido .....	69
5.3.2. Desescalada .....	70
5.3.3. Formas de comportamiento .....	71
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>GESTIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES .....</b>	<b>73</b>
6.1. Cultura predominante en las organizaciones: Cultura de Violencia ..	73
6.1.1. Las entidades en las Sociedades de Bienestar.....	75
6.1.2. Efectos negativos y positivos del conflicto en las organiza- ciones .....	76
6.2. El conflicto como riesgo psicosocial .....	78
6.3. Inventario de Métodos de diagnóstico de conflicto organizacional, existentes .....	81
6.3.1. Instrumentos Basados en los Estilos de Comportamiento ...	81
6.3.2. Instrumentos que analizan las tácticas comunicativas.....	83
6.3.3. Instrumentos Basados en el Análisis de Tipologías Conflic- tuales .....	84
6.4. Método ICMA .....	86
<b>CAPÍTULO VII</b>	
<b>SISTEMAS DE ATENCIÓN A SITUACIONES DE CONFLICTO/ACOSO .....</b>	<b>89</b>
7.1. Sistemas obligatorios. Protocolos de Conflicto y Acoso Laboral, sexual y por razón de sexo (o género).....	89
7.2. Actualidad en la implementación de los protocolos.....	91
7.3. Situaciones analizadas por los protocolos .....	93
7.4. Contenido del protocolo.....	97

<b>CAPÍTULO VIII</b>	
<b>SISTEMAS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES</b> .....	99
8.1. Obligaciones legales.....	99
8.2. Definición de Riesgos Psicosociales.....	100
8.3. Método Evaluación: FPSICO.....	103
8.4. Método Evaluación ISTAS21.....	104
8.5. Método evaluación riesgos psicosociales: ICMA 37.....	105
<b>CAPÍTULO IX</b>	
<b>DIFERENTES ENFOQUES DE INTERVENCIÓN EN CONFLICTOS ORGANIZACIONALES</b> .....	109
<b>CAPÍTULO X</b>	
<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS</b> .....	113
10.1. Procedimientos basados en el déficit.....	113
<b>CAPÍTULO XI</b>	
<b>PROCEDIMIENTO DE MEDIACIÓN</b> .....	127
11.1. Mediación interna versus externa .....	127
11.2. Diferencia entre mediación organizacional y mediación laboral	128
11.3. Regulación de la mediación organizacional (o mercantil) .....	129
11.4. Escuelas de mediación .....	131
<b>CAPÍTULO XII</b>	
<b>METODOLOGÍAS BASADAS EN LAS POSIBILIDADES: METODOLOGÍAS APRECIATIVAS Y METODOLOGÍAS HÍBRIDAS</b> .....	135
12.1. Fundamentos de los procesos de diálogo .....	135
<b>CONCLUSIONES</b> .....	149
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	151

El conflicto es un elemento presente en las organizaciones. Mal gestionado, genera un gran impacto tanto en la productividad como en la salud de las personas trabajadoras, es por ello, que se ha comenzado a considerar como *el riesgo psicosocial más presente en las organizaciones públicas y privadas*. Significa, por tanto, que deben aplicársele los preceptos de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos que obliga a la persona empresaria a gestionarlos, minimizando los posibles riesgos.

En la práctica significa, que hoy en día, las entidades tienen la obligación de analizar-diagnosticar las situaciones de posible conflicto/acoso laboral, sexual y por razón de sexo y otras discriminaciones o violencias que ocurran en su organización y elaborar un plan de acción para poder gestionarlos. En caso contrario podría aplicársele una sanción por no haber atendido adecuadamente un posible riesgo psicosocial y en casos más extremos, un posible delito.

Como consecuencia de ello, debe proveerse a las organizaciones de métodos que permitan diagnosticar profesionalmente la situación y gestionarla adecuadamente, evitando las consecuencias negativas que las tensiones generan para las entidades y las personas que en ellas trabajan.

Esperamos que este manual contribuya a ello.

**M.<sup>a</sup> Eugenia Ramos Pérez** es Doctora en Psicología Social con especialidad en análisis de conflictos (2021). Licenciada en Derecho por la Universidad de Deusto en el año 1992. Máster en Gestión Integral de Conflictos y promoción de la convivencia por la Universidad Autónoma de Barcelona. (2008) Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales (2024). Técnica en igualdad (2021).

Cuenta con diversos Másteres, Especializaciones y Postgrados universitarios en Gestión de Conflictos (organizacional, familiar, penal y comunitaria), además de en Liderazgo y Coaching.

Desde 2009 es Co-Directora de la FUNDACIÓN GIZAGUNE, entidad especializada en Gestión de Conflictos desde hace más de 15 años, donde se desarrollan proyectos de atención a situaciones de conflicto en el ámbito comunitario y en las entidades públicas y privadas. Es mediadora del Consejo Superior de Cooperativas.

**Yolanda Muñoz Hernán** es Licenciada en Psicología por la UPV-EHU. Especialista en Terapia Familiar y de Pareja. Máster en Gestión Integral de Conflictos y promoción de la convivencia por la Universidad Autónoma de Barcelona (2008). Especialista Universitaria en Derechos Humanos por UPV-EHU (2007).

Cuenta con diversos Másteres, Especializaciones y Postgrados universitarios en Gestión de Conflictos.

Desde 2009 es Co-Directora de la FUNDACIÓN GIZAGUNE, entidad especializada en Gestión de Conflictos desde hace más de 15 años, donde se desarrollan proyectos de atención a situaciones de conflicto en el ámbito comunitario y en las entidades públicas y privadas. Es mediadora del Consejo Superior de Cooperativas.