



**AS  
COM**  
EXPERTOS EN  
COMPLIANCE

Asociación  
Española  
de Compliance



Galardón “Memorial José  
Manuel Maza”

2024

**GANADOR**

PATRONES DE CONFLICTO EN LA TÉCNICA CATDOS© DE  
J. REDORTA Y FACTORES PSICOSOCIALES CT 104/2021  
EN LA PRODUCCIÓN DE ACOSO PSICOLÓGICO LABORAL

JUAN FRANCISCO  
MIRAS ESTEBAN

[www.asociacioncompliance.com](http://www.asociacioncompliance.com)

# **PATRONES DE CONFLICTO EN LA TÉCNICA CATDOS© DE J. REDORTA Y FACTORES PSICOSOCIALES CT 104/2021 EN LA PRODUCCIÓN DE ACOSO PSICOLÓGICO LABORAL**

UNA PRIMERA APROXIMACIÓN

Juan Francisco Miras Esteban



*Contramobbing ©*

## **Resumen**

Establecimiento, en el ámbito de las relaciones laborales, de conexiones entre los patrones de conflicto de la herramienta CATDOS © y los factores psicosociales del CT 104/2021, con especial atención a las relaciones personales en el trabajo, con la finalidad de determinar aquellos patrones de conflicto que mayoritariamente pueden desencadenar conductas de mobbing; cuyo resultado se sintetiza en el que he denominado Termómetro conductual del Mobbing. Análisis de la incidencia de la personalidad de los acosadores laborales como catalizadores de dichas conductas.

## **Palabras clave**

patrones de conflicto, conflict analysis tipology, CATDOS, factores psicosociales, CT 104/2021, acosadores laborales, conductas de mobbing, termómetro conductual del mobbing, CT 69/2009

## **ÍNDICE**

I.	Introducción y objetivo. Presentación del Termómetro conductual del Mobbing .....	4
II.	Análisis pormenorizado de los 16 tipos de conflicto de la Técnica CATDOS © en relación a los factores psicosociales del CT 141/2021 .....	10
III.	Reseña a la personalidad de los acosadores en relación a las principales conductas desencadenantes de acoso psicológico laboral .....	22
IV.	Conclusiones .....	28
V.	Bibliografía .....	30

## **I. Introducción y objetivos. Presentación Termómetro Conductual del Mobbing**

El reconocido conflictólogo, psicólogo social y abogado Josep Redorta define en su libro “Aprender a resolver conflictos” las bases de su metodología basada en el análisis de patrones de conflicto<sup>1</sup>:

“Los conflictos se pueden clasificar por su patrón. Un patrón tiene que ver con una pauta repetitiva en la conducta que somos capaces de ver e identificar ... También podemos afirmar que todos tenemos un estilo, una forma de repetir conductas, de enfrentarnos a los conflictos, así como una manera de entrar en conflicto, que responde a nuestros aprendizajes vitales ... Existen dieciséis formas básicas de conflictos, que se corresponden a sus dieciséis maneras esenciales de repetirse. La herramienta CAT nos facilita su reconocimiento e identificación ...”.

Debido a la dificultad que entraña el carácter dinámico de los conflictos, cambiante en el tiempo, al que se suman los diferentes puntos de vista de las disciplinas que se ven implicadas en su examen (psicología, sociología o derecho), la Técnica CAT © (Conflict Analysis Tipology), mejorada en su versión CATDOS ©<sup>2</sup>, que mantiene idénticos planteamientos de fondo, se configura como una herramienta de diagnosis orientativa en la gestión de conflictos (Conflict Management),

Respecto al número de patrones implicados en un conflicto: “Entendemos por “dominancia” la aparición en grado alto o muy alto de algún patrón de conflicto. La cifra que permite orientar al gestor de conflictos o analista hacia la intervención es, como máximo tres<sup>3</sup>”.

En la primera parte del presente artículo propongo, sin pretensión de exhaustividad, el establecimiento de diferentes relaciones entre los dieciséis patrones de conflicto analizados con profusión por J. Redorta – agrupados en cuatro grupos (macropatrones), aplicables en el campo de las relaciones laborales y, en general, en el de las interacciones sociales, tanto a nivel interpersonal como intergrupalo- y los factores psicosociales definidos en el “Criterio Técnico 104/2021, sobre actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en riesgos psicosociales”(CT 104/2021), presentes en cualquier tipo de trabajo; **con la finalidad de identificar cuáles de los citados patrones de conflicto pueden propiciar más habitualmente comportamientos de acoso psicológico en el trabajo.**

Para este propósito, resulta muy relevante la información contenida en los cuadros del apdo. 1.2.2 de la “Guía explicativa y de buenas prácticas para la detección y valoración de comportamientos en materia de acoso y violencia en el trabajo” que forma parte del CT 69/2009 de la ITSS, en los que se establecen, a modo de pauta, las conductas que son constitutivas de acoso moral- diferenciando entre las que son abuso de autoridad, trato vejatorio o acoso discriminatorio- de aquellas otras conductas que no lo son.

*Galardón “Memorial José Manuel Maza”*

En el CT 104/2021 se describe la clasificación de riesgos psicosociales propuesta por el modelo PRIMA-EF y se reconoce que: “La comunidad científica y técnica no utiliza una sola clasificación de los factores de riesgo psicosocial, aunque subyace en ellas un marco técnico y conceptual común”.

Por un lado, en un conflicto determinado suelen presentarse interconectados varios de los dieciséis patrones de conflicto citados. Por su parte, el origen de los riesgos psicosociales, tal como se define en el CT104/2021, es multicausal<sup>4</sup>; actuando de forma concatenada e interrelacionada entre ellos los diferentes factores psicosociales de riesgo ya sean de tipo organizativo, social o ambiental:

“... los factores psicosociales de riesgo ... **pueden estar presentes en todo tipo de trabajo** ..., con independencia del tamaño de la empresa, el sector de actividad, tipo de puesto desempeñado o nivel jerárquico del mismo ... “. Por otra parte, dichos factores “**no actúan de forma independiente unos de otros** y en la práctica se ha podido comprobar que se produce con frecuencia una concatenación e interacción entre distintos factores. Por este motivo, se habla de un origen multicausal de los riesgos psicosociales ...”.

A modo de ejemplo de lo anterior, la “Interacción vida personal-trabajo” (factor psicosocial de tipo social) por sobrecarga de rol estará relacionado con el “Tiempo de trabajo” (factor psicosocial organizativo) debido a la exigencia de conexión continua al trabajo y también al “Ambiente y Equipos de trabajo” (factor psicosocial ambiental) cuando los equipos no permitan la necesaria desconexión fuera del horario laboral. Todo ello se desarrollará muy probablemente en condiciones de baja capacidad de control sobre el tiempo y el ritmo de trabajo (factor psicosocial organizativo de “Participación y control”), aspecto muy relevante por cuanto puede conducir a situaciones de ansiedad, estrés o depresión.

Otro caso son las tareas creativas o emocionales (factor psicosocial organizativo de “Contenido y características del trabajo”) que, en tanto pueden requerir altos y, en ocasiones, sostenidos niveles de concentración están asociadas con el factor psicosocial organizativo de “Carga y ritmo de trabajo”.

Por otra parte, la imprevisibilidad de las tareas (factor psicosocial organizativo de “Carga y ritmo de trabajo”) puede conducir a horarios impredecibles (factor psicosocial de “Tiempo de trabajo”).

Asimismo, la carga excesiva de trabajo (“Carga y ritmo de trabajo”) probablemente guardará relación con jornadas de trabajo muy largas y al exceso de horas de trabajo (“Tiempo de trabajo”).

La indefinición o deficiente definición de los objetivos y funciones (factor psicosocial social de “Rol en la organización”) conllevará tareas desajustadas a las capacidades del trabajador (factor psicosocial organizativo de “Contenido del trabajo”).

*Galardón “Memorial José Manuel Maza”*

Otro ejemplo lo constituyen las carencias en el factor psicosocial organizativo asociado a la “Cultura de la organización”. Así, las deficientes comunicaciones, la indefinición de objetivos o la ausencia o insuficiencia de apoyo social al trabajador por parte de superiores y/o compañeros, pueden estar relacionados con la asignación de tareas desajustadas a las capacidades del trabajador (factor psicosocial de “Contenido y características del trabajo”), con demandas incongruentes (factor psicosocial de tipo social asociado al “Rol en la organización”).

Cabe resaltar que en el art. 1.2.1 a) del CT 69/2009 se establece que: “Por **abuso de poder de dirección** constitutivo de acoso no se debe entender la conducta despótica, desordenada o arbitraria de los mandos de la empresa ... Es decir, el abuso de autoridad es una **desviación de poder** en la que el mando adopta decisiones que se apartan de la lógica organizativa o productiva de la empresa que producen un perjuicio objetivo a la consideración debida a la dignidad e integridad física del trabajador ...”.

En cuanto al **trato vejatorio**, en el art. 1.2.1 b) CT 69/2009, consta que (negrita propia): “no se da un uso abusivo de las facultades directivas, sino que el representante de la empresa o bien otros trabajadores de la misma llevan a cabo **conductas** que por su reiteración y relevancia suponen una **vulneración** del derecho a la consideración debida a la **dignidad**”, tales como insultar, reprender o menospreciar reiteradamente. Por su parte, cuando las conductas de abuso de autoridad y trato vejatorio tengan un móvil discriminatorio se estará en presencia de acoso discriminatorio (art. 1.2.1 c) CT 69/2009). A continuación, se transcriben las dos modelos citados que se pretende interrelacionar junto con los cuadros de la CT 69/2009, cuya vigencia se mantiene en el CT 104/2021.

**CT 104/2021: MODELO PRIMA EF**

	FACTORES PSICOSOCIALES	FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL / RIESGOS PSICOSOCIALES
FACTORES ORGANIZATIVOS	Contenido y características del trabajo	Monotonía, tareas sin sentido, fragmentación, falta de variedad, tareas desagradables por las que se siente rechazo
	Carga y ritmo de trabajo	Carga de trabajo excesiva o insuficiente, presión de tiempo, plazos estrictos.
	Tiempo de trabajo	Horarios muy largos o impredecibles, conexión continua al trabajo, trabajo a turnos, trabajo nocturno.
	Participación y control	Falta de participación en la toma de decisiones, falta de autonomía o control sobre el trabajo (por ejemplo, sobre el método o el ritmo de trabajo, los horarios, el entorno).
	Cultura de organización	Comunicaciones deficientes, apoyo insuficiente ante los problemas o el desarrollo personal, falta de definición de objetivos.
FACTORES AMBIENTALES	Ambiente y equipos de trabajo	Puesta a disposición de equipos inadecuados o ausencia de mantenimiento, malas condiciones ambientales tales como falta de espacio, iluminación deficiente o ruido excesivo.
FACTORES SOCIALES	Relaciones personales en el trabajo	Aislamiento, relaciones insuficientes, malas relaciones con compañeros de trabajo, conflictos, conductas inapropiadas (hostigamiento, acoso), relaciones adversas con usuarios o clientes, atraco
	Rol en la organización	Ambigüedad o conflicto de rol, responsabilidad sobre personas
	Desarrollo profesional	Escasa valoración social del trabajo, inseguridad en el trabajo, falta de promoción profesional
	Interacción vida personal-trabajo	Conflicto de demandas o exigencias entre ambas esferas, problemas de conflicto y/o sobrecarga de rol (laboral, personal y familiar)

Cuadro extraído de la Ponencia de Manuel Velázquez, Inspector de Trabajo “El criterio técnico 104/2021 ITSS sobre riesgos psicosociales” para el Observatorio Vasco sobre Acoso y Discriminación.



*Galardón "Memorial José Manuel Maza"*

Conflict Analysis Typology (CAT)©		Grado de apreciación				
		NINGUNO	Mínimo	Medio	Alto	Muy alto
		Puntuación				
SER	PROTECCIÓN DE AUTOESTIMA					
	Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido.					
	VALORES					
	Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego.					
	IDENTIDAD					
Disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy.						
SEGUIR	INFORMACIÓN					
	Disputamos por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta.					
	EXPECTATIVAS					
	Disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.					
	INADAPTACIÓN					
	Disputamos porque cambiar las cosas nos produce tensión.					
	ATRIBUTIVO					
	Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.					
INHIBICIÓN						
CONSEGUIR	Disputamos porque claramente le corresponda al otro poner la solución.					
	PODER					
	Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro.					
	NORMATIVO					
	Disputamos porque se incumple una norma legal o social.					
	INCOMPATIBILIDAD PERSONAL PERSISTENTE					
Disputamos porque no nos entendemos como personas habitualmente.						
MANTENER	LEGITIMACIÓN					
	Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.					
	RECURSOS ESCASOS					
	Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos.					
	ESTRUCTURALES					
	Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales.					
	INTERESES					
Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos.						
INEQUIDAD						
Disputamos porque la acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas						

Fuente: Elaboración propia.

**CONDUCTAS QUE SON ACOSO MORAL**

**ABUSO DE AUTORIDAD**

- Dejar al trabajador de forma continuada sin ocupación efectiva o incomunicado sin causa alguna que lo justifique
- Dictar órdenes de imposible incumplimiento con los medios que al trabajador se le asignan
- Ocupación en tareas inútiles o que no tienen valor productivo
- Acciones de represalia frente a trabajadores que han planteado quejas, denuncias o demandas frente a la empresa o que han colaborado con los reclamantes

**TRATO VEJATORIO**

- Insultar o menospreciar repetidamente a un trabajador
- Reprenderlo reiteradamente delante de otras personas
- Difundir rumores falsos sobre su trabajo o vida privada

**ACOSO DISCRIMINATORIO (Art. 8.13 bis TRLISOS) , cuando está motivado por:**

- Creencias políticas y religiosas de la víctima
- Ataques por motivos sindicales
- Sexo u orientación sexual
- Mujeres embarazadas o maternidad
- Edad, estado civil
- Origen, etnia, nacionalidad
- Discapacidad

**CONDUCTAS QUE NO SON ACOSO MORAL (sin perjuicio de que puedan ser constitutivas de otras infracciones)**

- Modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo sin causa y sin seguir el procedimiento legalmente establecido
- Actos puntuales discriminatorios (Art. 8.12 TRLISOS)
- Presiones para aumentar la jornada o realizar determinados trabajos
- Conductas despóticas dirigidas indiscriminadamente a varios trabajadores.
- Conflictos durante las huelgas, protestas etc.
- Ofensas puntuales y sucesivas dirigidas por varios sujetos sin coordinación entre ellos.
- Amonestaciones sin descalificar por no realizar bien el trabajo
- Conflictos personales y sindicales

Cuadros Guía explicativa del CT 69/2009

**Técnica CONFLICT ANALYSIS TIPOLOGY (CAT). J. Redorta**

En la página 7 identifico, bajo mi punto de vista, los diferentes patrones de conducta que pueden favorecer más frecuentemente comportamientos de acoso psicológico laboral mediante la propuesta de un cuadro que he denominado **Termómetro conductual del Mobbing**, con la intención de que, aun con las dificultades involucradas y a modo de incipiente herramienta, pueda ser de utilidad para los profesionales implicados en la prevención de riesgos psicosociales y en la detección y reacción al acoso psicológico en el trabajo. En el mismo, también muestro, mediante flechas de color azul, algunas de las conexiones más habituales entre los diferentes patrones; además de las existentes entre cada uno de los 4 patrones de conflicto pertenecientes a cada macropatrón.

*Galardón “Memorial José Manuel Maza”*

De este modo, en el Termómetro Conductual del Mobbing he destacado en color granate intenso los patrones de conflicto que, por sí mismos, pueden propiciar más frecuentemente el acoso psicológico laboral que, tal como indiqué, convivirán con toda seguridad con otros de los factores psicosociales de tipo social, organizativo o ambiental. En principio, son aquellos patrones de conflicto que pueden identificarse principalmente con los **factores psicosociales de tipo social**; en concreto, con las relaciones personales en el trabajo, definidas en el propio CT 104/2021, los que pueden conllevar **factores de riesgo psicosocial** tales como el aislamiento, malas relaciones con los compañeros de trabajo, conflictos o, especialmente **conductas inapropiadas (hostigamiento, acoso)**.

En concreto, dentro de dicha categoría considero los siguientes patrones de conflicto: **Protección de la autoestima, Información, Poder e Incompatibilidad social persistente**.

En color rojo, con menor intensidad que el anterior, señalo otros dos patrones de conflicto que se consideró por sí mismos determinantes, aunque en menor grado por estar acompañados en mayor medida que los anteriores por otros patrones de tipo organizativo, en la producción de acoso psicológico y que también estarán acompañados de otros factores psicosociales.

En concreto, se trata del patrón **Atributivo**, relacionado, según mi opinión, con el conflicto de Poder, y del patrón de **Inequidad**, conectado a su vez con el Atributivo.

Asimismo, destaco con tonos de color más suave (ocre y amarillo) el resto de las situaciones “mixtas” donde conviven factores psicosociales de tipo social y de tipo organizativo (**Expectativas, Inadaptación, Inhibición, Legitimación e Intereses**) o bien, mayoritariamente, de tipo organizativo (**Normativos, Recursos Escasos**).

En cuanto a los conflictos **Estructurales**, los he identificado con un difuminado que pretende representar los 5 colores del Termómetro; lo cual responde, en mi opinión, a pueden llegar a reproducir diferentes conflictos de orden social en el ámbito de una organización.

Por otra parte, he considerado que los conflictos que tienen que ver con los **Valores** y la **Identidad**, conectados con el patrón de conflicto de Autoestima dentro de un mismo macropatrón, responden al **Acoso discriminatorio** y/o al **Acoso sexual o por razón de sexo** y, por ello, aparecen en un color intenso (para recalcar su gravedad) pero de otra gama distinta al granate (gris).

Finalmente, tratando de establecer vinculaciones con los citados patrones que más habitualmente pueden llegar a favorecer el mobbing laboral, he efectuado una reseña a la personalidad de los acosadores, lamentablemente tan abundantes en nuestras organizaciones.



Galardón “Memorial José Manuel Maza”

A tal fin, me he sustentado en los estudios de las diferentes personalidades narcisistas realizados por la psiquiatra francesa Marie France Hirigoyen así como en los estudio de las diferentes patologías psicológicas presentes en los acosadores, realizado por el psicólogo español Iñaki Piñuel.

En cuanto a los factores psicosociales de tipo organizativo, hay que tener presente lo que se menciona en la publicación “Mobbing, violencia física y acoso sexual” del INSHT (2006): “La estrategia de hostigamiento puede variar también en función de cuál sea la posición que tiene el hostigador en la organización y de su relación con la víctima, ya que los superiores tienen el control formal de la situación y los compañeros el control informal. En este sentido, **las medidas de tipo organizativo las adoptan principalmente los superiores en virtud del citado control<sup>5</sup> ...**”.

MACROPATRONES		PATRONES DE CONFLICTO	RELACIÓN ENTRE PATRONES DE DISTINTOS MACROPATRONES
SER	1	<b>AUTOESTIMA</b> <i>¡ Quién se cree que soy !</i>	
	2	<b>VALORES</b> <i>Nadie me hará cambiar</i>	
	3	<b>IDENTIDAD</b> <i>Yo soy así</i>	
	4	<b>INFORMACIÓN</b> <i>No lo entendí bien</i>	
SEGUIR	5	<b>EXPECTATIVAS</b> <i>Esperaba otra cosa</i>	
	6	<b>INADAPTACIÓN</b> <i>Estoy estresado</i>	
	7	<b>ATRIBUTIVOS</b> <i>La culpa es de arriba</i>	
	8	<b>INHIBICIÓN</b> <i>No me corresponde a mí</i>	
CONSEGUIR	9	<b>PODER</b> <i>Aquí se hace lo que yo diga</i>	
	10	<b>NORMATIVOS</b> <i>¡ Usted no respeta las normas !</i>	
	11	<b>INCOMPAT. PERSONAL PERSIST.</b> <i>Odio estar a su lado</i>	
	12	<b>LEGITIMIZACIÓN</b> <i>Usted no puede hacer esto</i>	
MANTENER	13	<b>RECURSOS ESCASOS</b> <i>El presupuesto no alcanza</i>	
	14	<b>ESTRUCTURALES</b> <i>Esto nos supera</i>	
	15	<b>INTERESES</b> <i>Conflicto de intereses</i>	
	16	<b>INEQUIDAD</b> <i>No me corresponde a mí</i>	

Propuesta donde se modula la incidencia de los 16 patrones de conflicto (Josep Redorta) en la producción de acoso psicológico en el trabajo. **TERMÓMETRO CONDUCTUAL DEL MOBBING.**

	Asociados a factores psicosociales de tipo social. Relaciones personales.
	Relacionados sobre todo con otros factores psicosociales de tipo social.
	Relacionados con factores psicosociales organizativos y sociales.
	Relacionados especialmente con factores psicosociales organizativos.
	Relacionados con el acoso discriminatorio, sexual o por razón de sexo.

## II. Análisis pormenorizado de los 16 tipos de conflicto de la Técnica CATDOS © en relación a los factores psicosociales del CT 141/2021

A continuación, procederé a desgranar cada uno de los 16 patrones de conflicto. Su propia definición mediante frases sintéticas<sup>6</sup>, tanto en las siguientes páginas como en el Termómetro conductual del Mobbing así como su correlación con conflictos básicos en forma de dos términos contrapuestos (“forma binaria”) están tomados de los estudios de J. Redorta; de los cuales proceden, asimismo, parte de las explicaciones y ejemplificaciones de dichos patrones de conducta. Para mejorar la comprensión de la exposición he procedido a copiar bajo el nombre de cada uno de los cuatro macropatrones la parte del Termómetro del Mobbing asociada al mismo.

### **SER**

*Patrones de conflicto más vinculados al sentido de afirmación personal*

<b>SER</b>	1	<b>AUTOESTIMA</b> <i>¡ Quién se cree que soy !</i>
	2	<b>VALORES</b> <i>Nadie me hará cambiar</i>
	3	<b>IDENTIDAD</b> <i>Yo soy así</i>
	4	<b>INFORMACIÓN</b> <i>No lo entendí bien</i>

### **PROTECCIÓN AUTOESTIMA. -**

*Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido.*

*Conflicto básico. - Valoración social/Autovaloración*

Caracteriza los casos más graves de mobbing por su “extrema violencia”, vulnerando la autoestima entendida como “necesidad humana básica<sup>7</sup>”. Se desencadenan, generalmente, por el concurso de diferentes factores como la envidia<sup>8</sup>, el déficit o la carencia de habilidades sociales o por diferentes motivos derivados de las patologías propias de las personalidades acosadoras. Se manifiestan en faltas de respeto contra la dignidad de otra persona: Reiteración en acciones de insultar<sup>9</sup>, gritar, ridiculizar, menospreciar, reprender sin causa justificada y de forma hiriente el trabajo, difundir falsos rumores sobre la vida privada del trabajador, etc.

La mayor parte de estos graves comportamientos se incluyen en la “Guía explicativa y de buenas prácticas para la detección y valoración de comportamientos en materia de acoso y violencia en el trabajo”, que adecua y complementa al Criterio Técnico 69/2009 sobre Acoso y Violencia en el Trabajo de la ITSS, entre las conductas de **trato vejatorio**.

*Galardón “Memorial José Manuel Maza”*

Asimismo, la falta de protección de la Autoestima al trabajador puede derivar del **abuso de poder** ante, por ejemplo, comportamientos tendentes a aislarlo mediante confinamiento en un determinado espacio aislado o a tratar de incomunicarlo respecto al resto de compañeros, lo cual, a mi entender, guarda cierta relación con el Conflicto de Información.

Se corresponde fundamentalmente con los **factores psicosociales de tipo social** del CT 104/2021 asociados a las **“Relaciones personales en el trabajo”**, pudiendo generar factores de riesgo psicosocial de aislamiento, relaciones insuficientes, malas relaciones con compañeros de trabajo, conflictos o conductas inapropiadas (hostigamiento, acoso).

En la publicación *“Mobbing, violencia y acoso sexual”*, del INSHT, consta que: “las agresiones verbales son empleadas con más frecuencia por los jefes que por los colegas” y también: “Los ataques a la vida privada constituyen la estrategia preferida por los compañeros y en menor medida por los superiores (esta estrategia supone tener información disponible sobre la vida privada de la víctima, siendo más probable que la tengan los compañeros de trabajo)<sup>10</sup>”.

**VALORES.** -

*Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego.*

*Conflicto básico. - Creencia/Descreencia.*

Los conflictos de Valores, como aspectos más estables de la personalidad, muchas veces están relacionados con los conflictos de Identidad. En mi opinión, tienen que ver fundamentalmente con el **acoso discriminatorio** en relación a cuestiones éticas, valores culturales o, por ejemplo, al hecho de que desde una empresa no se valore la importancia entre la conciliación laboral y familiar, o bien, al hecho de encargar trabajos contrarios a los principios de un trabajador.

No obstante, como se puede apreciar en el Termómetro Conductual del Mobbing, el patrón de **conflicto de Valores, relacionado a menudo con el patrón de Identidad**, frecuentemente **también lo está con el conflicto de Poder.**

**IDENTIDAD.** -

*Disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy.*

*Conflicto básico. - Ser/No ser*

Los conflictos de identidad en una organización afectan a la forma de ser de los trabajadores puesto que la identidad no puede imponerse. Como se dijo, muchas veces están relacionados con los conflictos de Valores. En mi opinión, se ven afectados fundamentalmente por comportamientos del **acoso discriminatorio y/o sexual o por razón de sexo** (como subtipo del acoso discriminatorio) y atañen al idioma, etnia, política, religión, apariencia externa, sexo, ...

## **INFORMACIÓN.** -

*Se disputa por algo que se dijo o no se dijo o se entendió de forma distinta.*

*Conflicto básico. - Conocer/Ignorar*

En su libro “No más conflictos”, J. Redorta sintetiza en tres los supuestos que pueden provocar conflictos de información debido a su manipulación (sesgo) indebida:

- **Exceso de información** ya sea para confundir o bien por “cubrir el expediente” con información irrelevante. Por ejemplo, el exceso de información vía internet o teléfono móvil y sus aplicaciones produce, dada la falta de tiempo y reflexión, contestaciones descontextualizadas que, a su vez, generarán nuevos problemas.

- **Información distorsionada, contradictoria y engañosa**, difundida a menudo a propósito, “por motivos vinculados con sesgos perceptivos, cognitivos o emocionales” cuyo principal ejemplo son los **rumores** que se difunden con gran rapidez sin conocer siquiera cuál es su origen dando lugar a malentendidos, aunque pueda existir alguna conexión con la realidad.

- **Ausencia de información** (ocultación, secretismo), “basada en el principio de que “la información es poder”.

En la “Guía explicativa y de buenas prácticas para la detección y valoración de comportamientos en materia de acoso y violencia en el trabajo”, que adecua y complementa al Criterio Técnico 69/2019 de la ITSS, se abordan los conflictos de Información como conductas que, bajo mi punto de vista, son fundamentalmente de **abuso de autoridad** y que podrían entenderse como análogas a la incomunicación de un trabajador; aunque pueden acompañarse de conductas de **trato vejatorio**. El posterior CT 104/2021 mantiene la vigencia del CT 69/2009 sobre Acoso y Violencia en el Trabajo.

Según el CT 104/2021, están especialmente relacionados con las “**Relaciones personales en el trabajo**”, pudiendo generar factores de riesgo psicosocial de aislamiento, relaciones insuficientes, malas relaciones con compañeros de trabajo, conflictos o conductas inapropiadas (hostigamiento, acoso).

También, en parte, el conflicto por información tiene que ver con los **factores psicosociales organizativos** relacionados con el “**contenido y características del trabajo**”, por tener que dedicar tiempo, sobre todo cuando éste es escaso, a leer y contestar correos sobre materias irrelevantes (“tareas sin sentido”), y, especialmente, con la “**cultura de la organización**”, ya que las “comunicaciones deficientes” son un factor riesgo psicosocial. Por otra parte, tiene que ver con los **factores psicosociales de tipo social** asociados al “**Rol en la organización**” (“ambigüedad o conflicto de rol”).

*Galardón “Memorial José Manuel Maza”*

Según publicación “*Mobbing, violencia y acoso sexual*”, del INSHT:

“Los datos de López *et al.* apuntan a que **la mayoría**, con diferencia, que la mayoría de las situaciones de mobbing están producidas o **generadas en “algún jefe”**, lo cual es coherente con la posición de poder, junto con desinformación e indocumentación, desde la que pueden llevarse a cabo con cierta impunidad este tipo de conductas<sup>11</sup>”

Asimismo, por lo que respecta a la manipulación de la comunicación o la información y a la interrelación del abuso de poder con el trato vejatorio:

“.. manteniendo al afectado en una situación de **ambigüedad de rol** (no informándole sobre distintos aspectos de su trabajo, como sus funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo a realizar, la cantidad y la calidad del trabajo a realizar ... manteniéndole en una situación de **incertidumbre**; haciendo un **uso hostil de la comunicación tanto explícitamente** (amenazándole, criticándole o reprendiéndole acerca de temas laborales como de su vida privada) **como implícitamente** (no dirigiéndole la palabra, no haciendo caso a sus opiniones, ignorando su presencia, ...); **utilizando selectivamente la comunicación** (para reprender o amonestar y nunca para felicitar, acentuando la importancia de sus errores, minimizando la importancia de sus logros<sup>12</sup>, ...).

**SEGUIR**

*Idea de evolucionar y desarrollarse*

<b>SEGUIR</b>	5	<b>EXPECTATIVAS</b> <i>Esperaba otra cosa</i>
	6	<b>INADAPTACIÓN</b> <i>Estoy estresado</i>
	7	<b>ATRIBUTIVOS</b> <i>La culpa es de arriba</i>
	8	<b>INHIBICIÓN</b> <i>No me corresponde a mí</i>

**EXPECTATIVAS.** -

*Disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.  
 Conflicto básico. - Esperanza/Realidad.*

Se trata de un fenómeno de anticipación, donde juega un importante papel la honestidad, que produce estrés por incumplimiento de las expectativas (objetivos) fijados por o para el trabajador y también de sus colaboradores (subordinados o no) en cuanto a la confianza depositada en ellos mediante sus diferentes roles.

Ejemplos de ello son despedir a un trabajador por sorpresa, creer en una promoción que no llegó, denegar un aumento de sueldo, no satisfacer una petición muy deseada o no recibir el reconocimiento que el trabajador percibe que merece.

*Galardón “Memorial José Manuel Maza”*

El incumplimiento de expectativas de los trabajadores genera agresividad y frustración. Para reconducirlo podría, a modo de ejemplo, plantearse una metodología de “riña leal” que permitiría, previo pacto que garantice la prohibición de represalias, liberar emociones reprimidas durante tiempo, más allá de la jerarquía, para que cada participante pueda salvar su autoestima y sentar las relaciones futuras sobre nuevas bases.

En parte, según el CT 104/2021, el conflicto por expectativas incumplidas podría calificarse como mixto en cuanto tiene que ver con los **factores psicosociales organizativos** relacionados con la “**participación y control**”, debido a, por ejemplo, problemas no resueltos con los horarios laborales, y con la “**cultura de la organización**”, por la falta de desarrollo personal mediante promoción profesional. Así mismo, tiene que ver con los **factores psicosociales de tipo social** asociados al “**Rol en la organización**”, al “**Desarrollo profesional**”, por la falta de promoción profesional, o la “**Interacción vida personal-trabajo**”, por ejemplo, con conflictos no resueltos originados por los horarios laborales.

Es un patrón de conducta que puede coadyuvar a situaciones de acoso psicológico laboral y está relacionado con el ejercicio de los roles (J. Redorta).

**INADAPTACIÓN.** -

*Disputamos porque cambiar las cosas nos produce tensión.*

*Conflicto básico. - Estabilidad/Cambio*

Los cambios organizativos o inesperados de las tareas producen estrés que puede desembocar en acoso causado por la emoción dominante, que es el miedo (al cambio). Necesita de habilidades sociales para interactuar con los demás.

“Los cambios siempre producen tensiones. A todos ... Introducir un nuevo software, cambiar el lugar físico de un departamento, una nueva ubicación geográfica, ...Periodos de adaptación excesivamente cortos, personas poco formadas en habilidades precisas para nuevas funciones, etc., todo esto requiere encaje, coordinación y tiempo. La mayor parte de los conflictos derivados de esta inadaptación se refieren al factor tiempo y al factor miedo<sup>13</sup>”.

pg. 78: “Los problemas aparecen cuando los niveles de estrés no se normalizan con el tiempo o institucionalizan resistencias pasivas que tienden a hacer fracasar proyectos<sup>14</sup>”.

Se corresponde con los **factores psicosociales organizativos** relacionados con la “**carga y ritmo de trabajo**”, debido a la presión del factor tiempo en la adaptación al cambio, y con la “**cultura de la organización**”, si faltase apoyo y formación necesarios para adaptarse a los cambios. Así mismo, está relacionado con el **factor psicosocial de tipo social** del “**rol en la organización**” en tanto que no puede obviarse la responsabilidad que conllevan dichos cambios sobre los trabajadores.



*Galardón “Memorial José Manuel Maza”*

Puede coadyuvar al acoso ya que genera estrés por el miedo al cambio. Puede estar relacionado con el conflicto de falta de legitimación como se verá más adelante.

**ATRIBUTIVO.** -

*Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.*

*Conflicto básico. - Asumir/Desplazar.*

En mi opinión, facilita el acoso psicológico en el trabajo pues los sesgos de atribución en la culpa-responsabilidad tienden a enquistar los problemas. Tal sería el caso de un jefe que no asume su responsabilidad y mientras se apropia de todos los éxitos, los fracasos corresponden a los subordinados. El patrón de conflicto atributivo “...tienen gran relevancia, particularmente, en organizaciones muy jerárquicas y donde el liderazgo tiende a ser impositivo<sup>15</sup>”. En mi opinión, está muy relacionado con el patrón de conflicto de Poder, aunque también puede presentarse entre compañeros de trabajo sin relación de subordinación jerárquica. Otro caso podría ilustrarse cuando se califica de forma peyorativa a un compañero de trabajo por una actuación cometida una única vez tal como una falta de puntualidad o el retraso en una entrega.

Está relacionado con el **factor psicosocial de tipo social** del “**Desarrollo en la organización**” por la escasa valoración social del trabajo.

Puede coadyuvar al acoso psicológico laboral generando conflictos interpersonales, especialmente de un superior hacia un subordinado, por la falta de reconocimiento del trabajo o por una imputación no equitativa o desproporcionada de los errores.

**INHIBICIÓN.** -

*Disputamos porque claramente le corresponde al otro buscar una solución.*

*Conflicto básico. - Acción/Bloqueo*

Muchas organizaciones burocráticas y muchas personas son expertas en no tomar decisiones con la finalidad de que otros lo hagan en su lugar. Las excusas pueden ser, por ejemplo: “ante un nuevo trabajo, estamos al límite, Ante un nuevo proyecto, es preciso estudiarlo más profundamente o se precisa más tiempo. Ante una decisión del jefe, conviene que dé nuevas instrucciones, etc.<sup>16</sup>”.

“Los conflictos de inhibición tienen siempre un componente de miedo más o menos difuso a las consecuencias de la acción ... En el fondo, la persona hace un análisis coste/beneficio al emprender esa acción y el resultado lo valora como negativo para sus intereses<sup>17</sup>”.

Relacionado con **factores psicosociales organizativos** tales como la “**Cultura de la organización**” por comunicaciones deficientes o falta de definición de objetivos. También en relación con **factores psicosociales de tipo social** como el “**Rol en la organización**” por ambigüedad y conflicto de rol.

*Galardón “Memorial José Manuel Maza”*

Bajo mi punto de vista, también puede posibilitar en determinados casos, por omisión, la producción de situaciones de acoso por ejemplo mediante conductas evitativas por parte del departamento de recursos humanos ante determinado directivo acosador o por la ausencia de apoyo de los compañeros en una situación de acoso o de inequidad.

**CONSEGUIR**

*Se consigue a través del dominio*

<b>CONSEGUIR</b>	9	<b>PODER</b> <i>Aquí se hace lo que yo diga</i>
	10	<b>NORMATIVOS</b> <i>¡ Usted no respeta las normas !</i>
	11	<b>INCOMPAT. PERSONAL PERSIST.</b> <i>Odio estar a su lado</i>
	12	<b>LEGITIMIZACIÓN</b> <i>Usted no puede hacer esto</i>

**PODER.** -

*Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir o controlar más al otro. Conflicto básico. - Poder/Libertad*

“... en el núcleo de todo conflicto siempre se hallan las relaciones de poder.<sup>18</sup>”

Entre las fuentes de poder, J. Redorta hace referencia a “El control de recursos escasos”, “El control de la estructura de la organización, sus leyes y reglamentos” (conflicto Normativo), “El control del conocimiento y la información” (conflicto de Información); así como al “Dominio de las situaciones de incertidumbre, que podría asimilarse al conflicto de Inadaptación. Todo ello, sumado a la relación con el conflicto de Valores y el conflicto Atributivo, queda reflejado, mediante unas flechas, en el Termómetro del Mobbing.

Se desconfía del otro y se utilizan malas artes para mandar y escalar puestos en la organización. Por ejemplo, **gritar** es una conducta propia del trato **vejatorio** según las Notas Técnicas Prevención 69/2009 INSS.

Según el CT 104/2021, el conflicto de Poder se identifica de forma predominante con los **factores psicosociales de tipo social** asociados principalmente a las, “**Relaciones personales en el trabajo**”, pudiendo generar factores de riesgo psicosocial de aislamiento, relaciones insuficientes, malas relaciones con compañeros de trabajo, conflictos o conductas inapropiadas (hostigamiento, acoso), También guardaría relación con el “Rol en la organización” o el “Desarrollo profesional”.

Así mismo, como se dijo, se identifica con **factores psicosociales organizativos** relacionados con el “**contenido y características del trabajo**”, por tener que dedicar

*Galardón “Memorial José Manuel Maza”*

tiempo, sobre todo cuando éste es escaso, a leer y contestar correos sobre materias irrelevantes (“tareas sin sentido”), y, especialmente, con la **“Cultura de la organización”**- ya que, por ejemplo, las “comunicaciones deficientes” o la “falta de definición de objetivos”, en su caso, son un factor riesgo psicosocial; **“Carga y ritmo de trabajo”** (“carga de trabajo excesiva, presión de tiempo, ...);

Según publicación *“Mobbing, violencia y acoso sexual”*, del INSHT (subrayado propio): “las agresiones verbales son empleadas con más frecuencia por los jefes que por los colegas”. Asimismo: “Los datos de López et al. apuntan a que la mayoría, con diferencia, que la mayoría de las situaciones de mobbing están producidas o generadas en “algún jefe”, lo cual es coherente con la posición de poder, junto con desinformación e indocumentación, desde la que pueden llevarse a cabo con cierta impunidad este tipo de conductas<sup>19</sup>”.

Puede existir también una relación entre el conflicto el poder ejercido por personas de perfil dominador ocupando posiciones de poder y el conflicto de valores en cuanto, como mantiene J. Redorta: “El primer conflicto que tiende a aparecer con estas personas es un conflicto de valores. En efecto, mientras que para el dominador el poder y su ejercicio están en el centro de sus inquietudes, análisis, aspiraciones y forma de ver la vida, otras personas de su entorno no lo ven así<sup>20</sup>”.

En cuanto al perfil de “ejecutivo agresivo”, en el mismo libro, se describen sus características comunes: “... impaciencia, velocidad excesiva, urgencia temporal, esfuerzo por el logro, competitividad, agresividad, hostilidad, hablar y gesticular bruscamente, compromiso excesivo con el trabajo”. Asimismo, en la misma página, en consonancia con el pensamiento de M-F.Hiirigoyen: “Y desde luego, en un paradigma de competitividad como el que estamos viviendo, lo normal es precisamente reconocer a mucha gente de ese perfil, particularmente cuando se hallan en puestos de responsabilidad ... En esta parte están los líderes, y también los déspotas... Tiende a ser un manipulador y su objetivo es “salirse con la suya<sup>21</sup>”.

## **NORMATIVOS** . -

*Disputamos porque se incumple una norma social o legal.*

*Conflicto básico. - Conducta/Norma*

“Las normas, ..., expresan el deseo de la dirección de una compañía de que las cosas sean hechas de una manera determinada. Sin embargo, estas normas pueden chocar con otras normas externas, de tipo público. Esta situación genera tensión y, ..., se vive como una grave injusticia por los afectados<sup>22</sup>”.

Un ejemplo sería el incumplimiento de normativas laborales. Por otra parte, tampoco es deseable la profusión de normas y, en el otro extremo estaría el caso de “las empresas creativas tienen pocas normas, y su norma principal es consensuarlas y cambiarlas tantas veces como sea necesario. Sin embargo, por eso mismo son más inestable<sup>23</sup>”.

**Se relaciona con el conflicto de Poder y con el de Inadaptación** en tanto que un trabajador recién llegado deberá adaptarse a la normativa de su organización.

Relacionado con **factores psicosociales organizativos** tales como la “**Cultura de la organización**” por apoyo insuficiente ante el desarrollo personal, si falta formación de la propia normativa interna, o “**Participación y control**” en casos de organizaciones muy jerárquica por falta de participación en la toma de decisiones, falta de autonomía o control sobre el trabajo.

### **INCOMPATIBILIDAD SOCIAL PERSISTENTE. -**

*Disputamos porque no nos entendemos como personas habitualmente.*

Conflicto básico. - Aceptación/No aceptación.

Cuando se necesita de la cooperación entre trabajadores, la desconfianza mutua y la falta de empatía personal, que suele provenir de anteriores relaciones fracasadas, puede comportar el traslado de problemas personales al conjunto de la organización; por ejemplo, en casos de empresas familiares.

Según CT104/2021, las **malas relaciones entre compañeros** estarían incluidas **dentro de los factores de riesgo psicosocial de tipo social** (“relaciones personales en el trabajo”).

### **FALTA DE LEGITIMACIÓN. -**

*Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.*

Conflicto básico. - Fuerza/Derecho

“Actuar con legitimación es actuar en el ámbito de la responsabilidad personal reconocida por todos ... Lo mismo da que se trate de una orden, de ocupar un puesto en la organización ... o de algo que afecte al rol de otros. El conflicto surge cuando la decisión, el acto que se trate es relevante para los afectados<sup>24</sup>”.

Se basa en la confianza puesta en alguien y está relacionado con el patrón de Poder y con el patrón Normativo. Como se apuntó anteriormente, el conflicto de Inadaptación puede estar relacionado con el de falta de Legitimación.

A modo de ejemplo, puede tratarse de cambiar una norma sin consenso o al margen del procedimiento establecido o el no reconocimiento de intereses legítimos de otra parte.

: “Frasas como “A Juan le viene grande el cargo”, ..., o bien “Enrique no encaja en este nuevo puesto de trabajo”, son reflejo de una realidad diaria vinculada a los conflictos de inadaptación<sup>25</sup>”. Podría tratarse, aunque en casos poco frecuentes, de ser un grupo que no acepte la legitimidad de un jefe determinado y lo someta a acoso ascendente.

Relacionado con **factores psicosociales organizativos** tales como la “**Cultura de la organización**”, si falta formación necesaria para el puesto, o “**Participación y control**” por falta de participación en la toma de decisiones, falta de autonomía o control sobre el trabajo. Relacionado con **factores psicosociales de tipo social** tales como el “**Rol en la organización**” por conflictos de rol, “**Desarrollo profesional**” por inseguridad en el trabajo o falta de promoción profesional.

### MANTENER

*El ser humano tiene un sentido patrimonial de las cosas y también un sentido y percepción de la equidad*

<b>MANTENER</b>	13	<b>RECURSOS ESCASOS</b> <i>El presupuesto no alcanza</i>
	14	<b>ESTRUCTURALES</b> <i>Esto nos supera</i>
	15	<b>INTERESES</b> <i>Conflicto de intereses</i>
	16	<b>INEQUIDAD</b> <i>No me corresponde a mí</i>

### RECURSOS ESCASOS. -

*Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos.  
Conflicto básico. - Necesidad /Recursos*

Ejemplos de ello son la escasez de tiempo, de recursos económicos, profesionales, tecnológicos, de espacio de trabajo en la propia empresa, ...

A veces, pueden ocultar luchas de poder dando lugar a repartos no equitativos de recursos (Inequidad) y, cuando escalan, pueden derivar en conflictos de Poder.

Están especialmente relacionados con **factores psicosociales organizativos** tales como la “**Carga y ritmo de trabajo**” (carga de trabajo excesiva, presión de tiempo, ...); “**Cultura de la organización**” (comunicaciones deficientes, apoyo insuficiente ante problemas, ..., falta de formación necesaria para el puesto), o “**Tiempo de trabajo**” (horarios muy largos, ...). También con **factores psicosociales ambientales** como el “**Ambiente y equipos de trabajo**” (equipos inadecuados o falta de mantenimiento, falta de espacio, ...).

No obstante, pueden coadyuvar al mobbing por estar también relacionados con **factores psicosociales de tipo social** tales como “**Rol en la organización**” (conflictos de rol cuando falta personal necesario); “**Desarrollo profesional**” (escasa valoración profesional si falta personal con formación adecuada al cargo) o “**Interacción vida personal-trabajo**” por sobrecarga de rol,

### **ESTRUCTURALES.** -

*Disputamos por un problema cuya resolución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos y medios más allá de nuestras capacidades personales.*

*Conflicto básico. - Medios/Soluciones*

“La naturaleza de los conflictos estructurales no ha sido bien estudiada y afecta tanto al nivel micro como al nivel macro sociológico<sup>26</sup>”; por lo que, a pesar de que afectan al conjunto de la sociedad, también se manifiestan en las relaciones interpersonales de los grupos humanos caracterizándose por disponer de un largo historial de intentos de resolución fracasados (cronificación); por lo que requieren la intervención de equipos profesionales especializados.

Según J. Redorta, entre los conflictos estructurales destacan los de Valores e Identidad, ligados a aspectos ideológicos, así como los de Poder cuando existe una excesiva asimetría (, que deberá tratar de reducirse, y las partes más débiles están concienciadas de ello.

Ejemplos de conflictos estructurales son: “Recibir un pedido de tal volumen que no hay capacidad para gestionarlo, la necesidad de aumentar el nivel de profesionalización de la plantilla, no encontrar el gerente adecuado en el mercado, tener el producto desfasado respecto de las necesidades de los consumidores, la irrupción de un nuevo competidor, etc.<sup>27</sup>”

Según la casuística de los conflictos estructurales, pueden llegar a estar relacionados con la totalidad de **factores psicosociales organizativos**- como, por ejemplo, con los relativos a la “**Participación y control**” o a la “**Cultura de la organización**”- sin olvidar los **factores psicosociales de tipo social** por “**Rol en la organización**” y otros.

### **INTERESES.** -

*Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos.*

*Conflicto básico. - Deseos/Oposición*

Por ejemplo, en relación al salario, condiciones de trabajo, fechas de las vacaciones, promoción, conciliación familiar, ... Cabe su tratamiento mediante **negociación o mediación**.

Están relacionados con **factores psicosociales organizativos** tales como: “**Carga y ritmo de trabajo**”, “**Tiempo de trabajo**” o la “**Cultura de la organización**”; así como con los **factores psicosociales de tipo social** relacionados con la “**Interacción vida personal-trabajo**”, entre otros.



## **INEQUIDAD**

*Disputamos porque consideramos la acción o conducta del otro u otros enormemente injusta.*

*Conflicto básico. - Justicia/Injusticia*

En definitiva, se trata de la **desigualdad de trato**, que genera indignación: “Esencialmente, las personas queremos que se nos trate de forma equitativa a todos los niveles ... y no siempre está vinculado a aspectos económicos<sup>28</sup>”. También puede tratarse de conflictos debidos a falta de reciprocidad, que generan frustración; por ejemplo: “Percepción de trato desigual o desproporcionado ya sea con colaboradores, clientes, proveedores, etc<sup>29</sup>.” indignación por recortes económicos cuando se dilapida dinero en otros asuntos; trato de favor a determinado trabajador, ...

Afecta, por ejemplo, factores psicosociales de tipo organizativo (“**Desarrollo profesional**”) en casos de infrapromoción (o sobrepromoción) que conllevan a la congelación de la carrera profesional, incluyendo el salario, y a la percepción de una escasa valoración social del trabajo desempeñado; por tanto, falta de reconocimiento. Puede también producirse en casos de agravios comparativos en cuanto a la calidad o a la existencia de formación recibida ya sea a nivel interpersonal o entre distintos departamentos. También puede estar relacionado con la asignación de tareas desajustadas a las capacidades del trabajador (factor psicosocial organizativo de “Contenido de trabajo”).

Según NTP 476, del año 1998, (actualizada por la NTP 854) así como en la publicación “*Mobbing, violencia y acoso sexual*”, del INSHT (subrayado propio): “... Iniquidad mediante el establecimiento de diferencias de trato o mediante la distribución no equitativa de trabajo, o desigualdades remunerativas<sup>30</sup>, ... “donde parece el término iniquidad se emplea como sinónimo de inequidad. También podría incluirse el diferente grado de exigencia o la diferente “calidad” en las tareas encomendadas a trabajadores con similar categoría profesional. En la NTP 854, sin embargo, no aparece el término iniquidad.

### **III. Reseña a la personalidad de los acosadores en relación a las principales conductas desencadenantes de acoso psicológico laboral**



La aridez del Desierto de Tabernas (Almería) sería comparable con la del ambiente de algunos centros de trabajo donde no se respeta a los empleados (foto del autor (2018))

Para comenzar, cabe destacar que el acoso psicológico en el trabajo suele presentarse en aquellas organizaciones donde su cultura empresarial- basada en un conjunto de valores, actitudes, normas y objetivos- lo consiente. Con acierto expresa M. F. Hirigoyen: “Si la dirección demuestra una voluntad clara de castigar el acoso moral, este no aparece<sup>31</sup>”, al contrario de lo que ocurre en las organizaciones que lo banalizan, permiten o, incluso, lo alientan de algún modo mediante una competitividad insana.

Siguiendo a esta autora, determinados estilos de dirección, no orientados a la gestión de las personas, favorecen conductas de mobbing. En concreto, el estilo de mando autoritario, orientado hacia el poder y centrado en los objetivos, donde predomina el acoso vertical descendente; el estilo de mando pasivo, en empresas dirigidas por mandos caóticos, sin legitimación, que, no apoyando a los trabajadores, favorecen, por ejemplo, el acoso horizontal por parte de algunos tipos de acosadores narcisistas o de “autopromotores aberrantes”, según denominación de Piñuel, y el estilo de mando “perverso” donde al considerar a los trabajadores como meros recursos explotables se les puede enfrentar entre ellos, a la vez que se toleran humillaciones que favorecen el acoso vertical descendente así como el horizontal “por delegación”. Como señala I. Piñuel, lamentablemente, las personalidades maquiavélicas proliferan y prosperan, en general, en las organizaciones.

Como subraya en relación al mobbing M.F. Hirigoyen, de forma certera: “Aunque el fenómeno se origina en los modos de organización del trabajo, **es innegable que existen elementos individuales ligados a los cambios de personalidad del individuo contemporáneo** que también tienen un papel importante<sup>32</sup>”.

A modo de inciso debo señalar que, a pesar de no constar literalmente en el CT 104/2021, **la existencia de un jefe despótico en una organización puede considerarse en sí misma como un factor de riesgo psicosocial** asociado a las “**Relaciones personales en el trabajo**” y encuadrado dentro de los factores psicosociales de tipo social.

Para este último apartado del presente artículo, he consultado bibliografía de Marie-France Hirigoyen y de Iñaki Piñuel. Antes de continuar, paso a transcribir dos citas muy relevantes en mi opinión del libro de Mari-France Hirigoyen “Los Narcisos han tomado el poder”

“Contrariamente a los simples rasgos narcisistas que se atenúan con la edad, **el trastorno de la personalidad narcisista no se cura**, la patología como mucho puede estabilizarse<sup>33</sup>”.

” Mientras que una patología psíquica se define normalmente por el sufrimiento que siente el paciente, **en el caso de los trastornos de la personalidad narcisista se mide por el impacto negativo de ésta última sobre los demás**<sup>34</sup>”.

Por su parte, I. Piñuel distingue en el capítulo V de su libro “Las 100 claves del mobbing” los siguientes perfiles psicológicos de los acosadores en el ámbito laboral:

#### **- Narcisistas**

Caracterizados, en general, de forma similar a como lo hace M. F. Hirigoyen; que en su libro “Los Narcisos han tomado el poder” se centra en ellos, como veremos.

Destacamos, entre los conflictos que pueden desencadenar, siguiendo a I. Piñuel, el **Conflicto de Atribución**, en tanto monopolizan el mérito intentando apropiarse de la contribución de otros: “En realidad, quienes son pasto de la envidia hacia los demás son ellos mismos, no permitiendo que otros miembros del equipo destaquen y bloqueando el ascenso y la promoción de los subordinados más capacitados, a los que ven como amenazantes” y, en consecuencia, son contrarios a la formación del personal; lo cual constituye, a su vez, **un factor de riesgo psicosocial de tipo social** asociado al “**Desarrollo profesional**” por inadecuación o inexistencia de formación (riesgo psicosocial). A ello, como se verá en el análisis de M.F. Hirigoyen, deberá añadirse la práctica totalidad de los patrones de conflicto: **Autoestima, Poder, Información, Incompatibilidad personal permanente, Inequidad o Normativos.**

#### **- Paranoides**

Atenazados por el miedo<sup>35</sup> desconfían del trabajo o de las intenciones de los demás. Dicha patología conduce a **Conflictos de Información**, por el miedo a perder la ventaja del conocimiento (“Información es poder”), **Conflictos de Poder**, por el miedo a perder el poder, a **Conflictos de Legitimización**, por el miedo a que su liderazgo no sea reconocido entre sus subordinados; además de **Conflictos de Autoestima** puesto que los acosadores paranoides muestran reacciones agresivas pues “cualquier comentario, gesto, matiz verbal puede ser percibido como una amenaza y, por lo tanto, desencadenar el acoso contra esa persona que supuestamente pretende perjudicarle”<sup>36</sup>.

A esta variedad de conflictos que pueden propiciar las personalidades acosadoras paranoides cabría añadir el **Conflicto por incompatibilidad personal persistente** pues el miedo les conduce a interpretar negativamente ambigüedades normales en las relaciones interpersonales como o comportamientos favorables hacia ellos como intentos de manipulación o engaño. Finalmente, añadir que su obsesión por el control absoluto puede considerarse como un **factor de riesgo psicosocial organizativo** asociado a la **“Participación y control”**.

- **Fronterizos** (entre la neurosis y la psicosis)

Son responsables de graves **Conflictos de Autoestima** fruto de un “estado de ánimo inestable y caprichoso, con arrebatos de ira y violencia que pueden desencadenarse por cualquier nimiedad o trivialidad ... Suelen gritar, chillar, golpear objetos, tirar cosas, romper cristales, vociferar y amenazar<sup>37</sup>”. Si bien no pretenden eliminar a sus víctimas, pues están ligados emocionalmente a ellas, “terminan atando patológicamente y vinculando perversamente a una víctima que, a base de ser una y otra vez maltratada, siente que no es nada ni nadie sin su acosador<sup>38</sup>”. También pueden generar **Conflicto por incompatibilidad personal persistente** ya que cualquier pequeño detalle basta para considerar una nulidad a un compañero o subordinado idealizado por ellos hasta ese momento.

- **Maquiavélicos**

Desencadenan **Conflictos de Poder** en tanto que el maquiavelismo puede definirse como la “necesidad de desarrollar y defender el éxito y el poder personal a costa de quien sea y de lo que sea<sup>38</sup>”; muy ligados, como se dijo, a los **Conflictos de Información** puesto que los maquiavélicos son muy “creativos” en cuanto a las formas de manipulación, ya sea mediante engaño, distorsión, fraude, ... Evidentemente, el **Conflicto de Autoestima** también está involucrado en los comportamientos maquiavélicos que, de modo parecido a los paranoides, perciben como amenazas las actitudes positivas de los demás, En referencia a Peck: “La personalidad malvada utiliza el poder para aniquilar el crecimiento humano y espiritual en los demás, con el propósito de preservar y defender la integridad de su propia personalidad enfermiza<sup>39</sup>” por lo que también pueden involucrar **Conflictos de Incompatibilidad personal permanente**.

- **Autopromotores aberrantes**

Los conocidos de forma coloquial como “trepas”, únicamente motivados en su rápido ascenso profesional, saben detectar a los mandos inseguros de las organizaciones caóticas ante quienes se presentan de forma sumisa.

*Galardón “Memorial José Manuel Maza”*

Para conseguir su propósito se valen de cualquier medio por inmoral que pueda llegar a ser; lo que, además de los habituales **Conflictos de Poder**, generan **Conflictos de Autoestima**, pues utilizan a los demás en su propio beneficio, son propensos a difamar (la rumorología, como se comentó, con un **factor de riesgo psicosocial** asociado a los factores psicosociales de tipo social “Relaciones personales en el trabajo”, y acosarán a quienes pretendan desenmascararlos. También originan **Conflictos de Información y Conflictos de Atribución** pues son capaces de “apoderarse de las ideas y éxitos de los demás<sup>40</sup> ...”.

**- Adictos al trabajo**

Llevados por el éxito y por la ambición profesional son capaces de renunciar a su vida privada; generando ambientes laborales tóxicos donde abundan los **Conflictos de Autoestima** derivados del maltrato verbal y de otras conductas constitutivas de acoso; así como los **Conflictos de Información** por malentendidos y sesgos; además de **Conflictos de Poder** y **Conflictos atributivos** pues pretenden demostrar su mayor valía profesional ante aquellos que no pueden seguirles.

Su conducta involucra **factores psicosociales de tipo social** asociados a las “**Relaciones personales en el trabajo**”, al “**Desarrollo profesional**”, por el desprestigio de aquellos que no alcanzan una dedicación extenuante al trabajo y, por ende, a la “**Interacción de vida personal-trabajo**” por sobrecargas de rol. También supone diferentes riesgos psicosociales organizativos asociados a la “**Carga y ritmo de trabajo**”, por la carga excesiva y/o la presión de tiempo y plazos, al “**Tiempo de trabajo**” por los horarios muy largos sin poder desconectar; así como a la “**Cultura de la organización**” por las deficiencias en la comunicación.

**- Acosadores “quemados” (burnout)**

Los responsables son trabajadores (en especial, mandos) que han desconectado emocionalmente de sus trabajos y respecto a sí mismos y a los demás; adoptando comportamientos cínicos proclives a los ataques de ira. La causa más frecuente proviene de haber estado bajo la autoridad de directivos tóxicos o incapaces; por lo que, en una espiral, “el directivo quemado resulta ser tanto el efecto como la causa de la extensión del acoso y de nuevos acosadores<sup>41</sup>”.

Su conducta implica **factores de riesgo psicosocial de tipo social** asociados a las “**Relaciones personales en el trabajo**”.

Por su parte, M.F. Hirigoyen describe en su libro “Los Narcisos han tomado el Poder” algunos de los rasgos característicos de las personalidades narcisistas, entre las cuales distingue a los “Narcisos grandiosos o megalómanos”, los “Narcisos vulnerables” y a los “Perversos narcisistas o Psicópatas”.

*Galardón "Memorial José Manuel Maza"*

A grandes rasgos, con los errores que ello conlleva- si bien todos ellos viven centrados en sí mismos, no tienen en cuenta a los demás y se creen merecedores de lo mejor- los megalómanos y los perversos narcisistas tienen una elevadísima autoestima (ego hipertrofiado) por la que **se sienten superiores a los demás**, son envidiosos, faltos de empatía y, respecto a los demás, o bien los idealizan o bien los desprecian, **faltándoles el respeto** a no ser que puedan serles de utilidad.

La patología de los "Perversos Narcisistas" definidos por M.F. Hirigoyen guarda similitudes con los "Trastornos antisociales de la personalidad", aunque le falte "una comprensión individual fina", A los efectos del presente artículo se manifiestan, entre otras actitudes en la "Incapacidad para adoptar normas sociales que determinan los comportamientos sociales ...", relacionado con el **Patrón de conflicto Normativo**; en la "Tendencia a engañar ..."; lo cual está relacionado con el **Patrón de conflicto de Información** o en la "Irritabilidad o agresividad ..." vinculada con el **Patrón de conflicto de Autoestima** que, a su vez lo está con los de Valores e Identidad.

Por otra parte, los "Narcisos vulnerables", siendo más frecuentes, se subdividen entre los que tienen baja autoestima y una gran necesidad de reconocimiento y los que tienen una alta autoestima, pero son inestables y que, como los anteriores, son extremadamente susceptibles a las críticas ajenas.

A continuación, he extraído diferentes citas del libro de M.F. Hirigoyen para ilustrar la correspondencia entre distintos comportamientos narcisistas con los algunos de los patrones de conflicto analizados en el presente artículo. En concreto:

**Conflicto de Atribución.** -

"Los perversos narcisistas no reconocen nunca sus errores y atribuyen sus fracasos a los demás<sup>42</sup>..."

Respecto a los narcisistas megalómanos: "Como sobreestiman sus capacidades, se hacen valer a expensas de los demás y se apropian de sus logros<sup>43</sup>, ...".

**Conflicto de Poder.** - (Común para todos los tipos de narcisistas):

"Mientras que los Narcisos grandiosos y los sociópatas son muy impulsivos - ..., los perversos narcisistas, por el contrario, son estrategas que saben claramente lo que hacen ... y por eso proliferan en los puestos de poder<sup>44</sup>".

"Los Narcisos vulnerables tienen en común con los grandiosos fantasmas de éxito y triunfo. Y, al igual que ellos, no tienen en cuenta a los demás<sup>45</sup>..." (Conflicto de Autoestima)

"Los Narcisos que triunfan se vuelven adictos al poder y la celebridad<sup>46</sup>, ..."

**Conflicto Normativo.** - (Narcisos grandiosos y perversos narcisistas)

"En los negocios, contrariamente a los Narcisos grandiosos, que se colocan por encima de las reglas, los perversos narcisistas las transgreden<sup>47</sup>".



**Conflicto Autoestima.** - (Perversos narcisistas)

"... al no poder igualar a la persona envidiada tratan de humillarla o envilecerla ... Nunca atacan frontalmente, sino que, mediante alusiones, intimidaciones, presiones o culpabilización<sup>48</sup> ..."

"... incapacidad de amar y respetar al otro por lo que es, y no por lo que pueda aportarles<sup>49</sup> ..." (Autoestima+Identidad)

**Conflicto de Inequidad y de Autoestima.** -

"La falta de sensibilidad de los Narcisos para las necesidades y deseos de los demás también puede llevarlos, conscientemente o no, a explotar a los otros y a rebajar a las personas que les parecen inferiores<sup>50</sup>".

## IV. Conclusiones

La responsabilidad en la producción de acoso psicológico laboral corresponde, en origen, a aquellas organizaciones cuyos estilos de dirección, lejos de priorizar la gestión de las personas, se centran en el cumplimiento de objetivos, muchas veces inasumibles, mediante una competitividad insana asociada a estilos de mando autoritarios, cuando no despóticos, maliciosos o, en ocasiones, anárquicos en las que se toleran las faltas de respeto y las humillaciones a los trabajadores. Desde dichas premisas, estas **organizaciones seleccionan perfiles profesionales para sus mandos donde abundan los acosadores**.

Los **acosadores laborales**, aun con diferencias significativas entre sus diversas variantes, presentan determinados rasgos patológicos de la personalidad que son comunes a todos ellos. En concreto, su **ambición desmedida** por el éxito profesional, **su egocentrismo y su concepto de sí mismos hipertrofiado** y la envidia o celos (muy acusados en los narcisistas) les hace sentirse superiores a los demás y no tenerlos en la consideración debida.

Por tanto, no es extraño que los comportamientos de todos los subtipos analizados, llevados por el afán desmedido de éxito apresurado y por encima de todo, generen **Conflictos de Poder**, conlleven **Conflictos de Autoestima** al tratar de forma irrespetuosa, de diversos modos e intensidades, a sus subordinados o iguales; así como **Conflictos de Información** mediante la manipulación de la información de la que disponen. Así mismo, el comportamiento de buena parte de los acosadores (narcisistas, paranoides o fronterizos) es proclive a originar **Conflictos de Incompatibilidad personal persistente**. Como se indicó, dichos conflictos, especialmente el de Autoestima, se encuentran entre los de mayor gravedad, tal como se destaca en el “Termómetro del Mobbing”. Cabe recordar que los **Conflictos de Valores** y los **Conflictos de Identidad**, si bien se pueden afectar principalmente al ámbito del acoso sexual o por razón de sexo o al acoso discriminatorio, están muy vinculados con los otros cuatro patrones de conflicto indicados.

Por su parte, los **Conflictos de Atribución** se presentan más comúnmente cuando se trata, empleando la terminología de I. Piñuel, de acosadores narcisistas, autopromotores aberrantes o adictos al trabajo; mientras que los **Conflictos de Inequidad** proliferan especialmente entre los narcisistas. El resto de los patrones de conflicto se presentará en mayor o menor medida a resultas de dichas conductas (por ejemplo, el **Conflicto de Legitimación** en los paranoides o el **Conflicto normativo** entre los narcisistas).

Para finalizar el presente artículo, es preciso destacar la especial relevancia del contenido de la **STC 56/2019** que, ante la carencia de una definición normativa del acoso moral en el trabajo, identificó a modo de “mínimo insoslayable” para el legislador y los órganos administrativos y jurisdiccionales, la concurrencia de tres elementos en el “trato degradante” que vulnera el derecho fundamental.

*Galardón “Memorial José Manuel Maza”*

En el supuesto enjuiciado se había acreditado la marginación de un funcionario al que se le adjudicaba un puesto de trabajo de nueva creación sin atribuciones específicas y en situación de inactividad a pesar de haber cursado repetidas solicitudes de asignación de trabajo o de traslado.

Los tres elementos estructurales constitutivos del “trato degradante” según la ST 56/2019, presentes en dicho supuesto son:

**Intención**, no siendo necesaria prueba de la intencionalidad de dañar; bastando para ello una conducta deliberada o injustificada.

**Menoscabo**, cuando se cause padecimiento físico, psíquico o moral o, al menos, exista la potencialidad de causarlo.

**Vejación**, cuando se humilla o envilece o la conducta fuese idónea para tal resultado.

Por lo tanto, a tenor del contenido de la ST 56/2019, puede considerarse **lesionado el derecho a la integridad moral sin precisarse para ello una “actualización de daños psicológicos” de la víctima, ni quedar demostrada la intencionalidad del acosador en dañarla ni la concurrencia de extrema violencia** adicional en el supuesto analizado a la marginación laboral continuada a la que se sometió al trabajador.

## V. Bibliografía

(1) Redorta, J. *Aprender a resolver conflictos* (2007). pg. 20

(2) Redorta, J. desarrolla la herramienta CATDOS © en su libro “La estructura del conflicto” (2018) que, junto con sus libros “No más conflictos” (2012) y “Aprender a resolver conflictos” (2007), son las principales fuentes de información en lo relativo a patrones de conflicto en este trabajo.

(3) Redorta, J. *La estructura del conflicto* (2018). pg. 101. A partir de un máximo de tres patrones, el resto de patrones se consideran “subsidiarios”. Una vez determinados los patrones dominantes en un conflicto, de cara a determinar la predictibilidad de acciones futuras, se analizan aquellos elementos del mismo que configuran el “Perfil del Conflicto” que, aun siendo externos al patrón o patrones, son muy relevantes y para la fijación de los cuales existe un consenso científico.

En el Anexo III se establecen horquillas de puntuaciones para abordar los elementos que configuran el **Perfil del Conflicto**. Dichos elementos son: **Contexto**, que facilita o dificulta el desarrollo del conflicto; **Significado**, con pocas y débiles o muchas y fuertes emociones implicadas; **Ciclo**, escalado o desescalado; **Poder**, simétrico o asimétrico; **Nivel**, interpersonal o intergrupar; **Partes**, únicas o múltiples; **Duración**, corta o larga; **Comunicación**, fiable o distorsionada; **Desencadenantes**, identificado o desconocido y **Fuentes**, causas conocidas y aceptadas o causas desconocidas y realizadas.

(4) Así, en el CT 104/2021 se pone como ejemplo que diversos factores psicosociales organizacionales, actuando por separado o concadenados, pueden dar lugar a conductas agresivas. Por ejemplo, puede existir sobrecarga de trabajo por un deficiente reparto de tareas y/o por un ritmo excesivo de trabajo y/o por un control deficiente y/o por una dirección inadecuada (poco apoyo a los trabajadores, poca participación); lo que puede provocar incumplimientos por falta de tiempo y estrés generado (expectativas incumplidas) que, a su vez, puede generar conductas inseguras debido a agresiones verbales, ...

(5) INSHT *Mobbing, violencia física y acoso sexual* (2ª edición actualizada). 2006. pg. 23.

(6) “Llamamos “definición operativa de patrón”, en la herramienta CATDOS © a la frase afirmativa única que cada patrón de conflicto contiene”. “La estructura del conflicto” (2018). En las pg. 97-98 se establecen algunas matizaciones al respecto. Así, por lo que afecta a la temática del presente artículo, la frase “disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir o controlar más al otro”, está referida a una situación de cierto grado de igualdad de poder que no es la existente entre un jefe y un empleado.

Por otra parte, en la pg. 98 se reconoce que “... pese a la universalidad de los conflictos elementales reseñados, la expresión del patrón que los concreta y pondera puede precisar algunas adaptaciones que maticem, quiten ambigüedad y encajen mejor en función de culturas diversas”.

(7) Redorta, J. *No más conflictos*. mayo 2012. Pg. 73

(8) En la reciente ponencia de M. Fidalgo del CNCT, la envidia y el éxito profesional estarían detrás de más del 50% de los conflictos laborales; suponiendo la envidia la primera causa (>30%) seguida del éxito profesional (>20%).

(9) En referencia a los insultos, Vicente Magro Servet, Magistrado de la Sala de lo Penal del Tribunal Supremo. Manifiesta en el Diario LA LEY nº 10428. 18-01-2024. Artículo *¿Existe un derecho a insultar bajo el amparo de la libertad de expresión?*:

*Galardón “Memorial José Manuel Maza”*

“... ya que como se ha precisado en la STS 1724/2023 de 12 de diciembre (LA LEY 332215/2023): a.- **No cabe utilizar, en ejercicio del derecho a la libertad de expresión expresiones formalmente injuriosas.** b.- **No se puedan justificar las expresiones de carácter absolutamente vejatorias;** es decir, quedan proscritas «aquellas que, dadas las concretas circunstancias del caso, y al margen de su veracidad o inveracidad, sean ofensivas u oprobiosas y resulten impertinentes para expresar las opiniones o informaciones de que se trate. c.- **El insulto difícilmente podría quedar amparado por el derecho a la libertad de expresión al ser la dignidad de la persona fundamento mismo del orden político y la paz social.”**

Por otra parte, en la STJUE de 13.07.2018 (T-275/17)-Asunto BEI y Micaela Curto. Se considera como acoso los Insultos proferidos por una europarlamentaria a una persona de su confianza sin importar que existiese intencionalidad ni la gravedad del daño que causara en la persona insultada.

- (10) INSHT *Mobbing, violencia física y acoso sexual* (2ª edición actualizada). 2006. pg. 23
- (11) INSHT *Mobbing, violencia física y acoso sexual* (2ª edición actualizada). 2006. pg.46
- (12) INSHT *Mobbing, violencia física y acoso sexual* (2ª edición actualizada). 2006. pg. 21
- (13) Redorta, J. *No más conflictos* (2012). pg. 66-67
- (14) Redorta, J. *No más conflictos* (2012). pg. 78
- (15) (16) y (17) Redorta, J. *No más conflictos* (2012). pg. 79-80
- (18) Redorta, J. *Aprender a resolver conflictos* (2007). pg. 70
- (19) INSHT “*Mobbing, violencia física y acoso sexual*”(2ª edición actualizada). 2006. pg. 46.
- (20) Redorta, J. *El poder y sus conflictos* (2005) pg. 206
- (21) Redorta, J. *El poder y sus conflictos* (2005) pg. 205
- (22) y (23) Redorta, J. *No más conflictos* (2012) pg. 66
- (24) Redorta, J. *No más conflictos* (2012) pg. 83
- (25) Redorta, J. *No más conflictos* (2012) pg. 78
- (26) Redorta, J. *Conflictos estructurales: Elementos para intervención en conflictos crónicos* (2020). Estudios de la Paz y el Conflicto. Revista Latinoamericana. Volumen I
- (27) Redorta, J. *No más conflictos* (2012) pg. 84
- (28) y (29) Redorta, J. *No más conflictos* (2012) pg. 86
- (30) INSHT *Mobbing, violencia física y acoso sexual* (2ª edición actualizada). 2006. pg. 21.
- (31) Hirigoyen, M.F. *Todo lo que hay que saber sobre el acoso moral en el trabajo* (2014) pg. 92
- (32) Hirigoyen, M.F. *Los Narcisos han tomado el poder* (2020) pg. 162
- (33) Hirigoyen, M.F. *Los Narcisos han tomado el poder* (2020) pg. 104
- (34) Hirigoyen, M.F. *Los Narcisos han tomado el poder* (2020) pg. 94

*Galardón “Memorial José Manuel Maza”*

(35) Piñuel, I: *Las 100 claves del mobbing* (2017) pg. 164: “La ausencia de evaluación del daño psicológico ocasionado por el miedo en los directivos resulta en las organizaciones un problema de primer orden. Aunque es técnicamente posible evaluar el miedo en las organizaciones como un factor de riesgo psicosocial, ello no se hace”.

(36) Piñuel, I. *Las 100 claves del mobbing* (2017) pg. 165

(37) Piñuel, I. *Las 100 claves del mobbing* (2017) pg. 168

(38) Piñuel, I. *Las 100 claves del mobbing* (2017) pg. 169

(39) Piñuel, I. *Las 100 claves del mobbing* (2017) pg. 175

(40) Piñuel, I. *Las 100 claves del mobbing* (2017) pg. 178

(41) Hirigoyen, M.F. *Los Narcisos han tomado el poder* (2020) pg. 190

(42) (44) Hirigoyen, M.F. *Los Narcisos han tomado el poder* (2020) pg. 116

(43) y (46) Hirigoyen, M.F. *Los Narcisos han tomado el poder* (2020) pg.103

(45) Hirigoyen, M.F. *Los Narcisos han tomado el poder* (2020) pg. 105

(47) Hirigoyen, M.F. *Los Narcisos han tomado el poder* (2020) pg. 117

(48) Hirigoyen, M.F. *Los Narcisos han tomado el poder* (2020) pg. 114

(49) Hirigoyen, M.F. *Los Narcisos han tomado el poder* (2020) pg. 93

(50) Hirigoyen, M.F. *Los Narcisos han tomado el poder* (2020) pg. 99

## **BIBLIOGRAFÍA**

(1) Redorta, J. (2018) *La estructura del conflicto* Editorial Almuzara ISBN: 978-84-17229-52-8

(2) Redorta, J. (2012) *No más conflictos* Paidós Empresa. ISBN: 978-84-493-2699-8

(3) Redorta, J. (2007) *Aprender a resolver conflictos* Paidós Ibérica, S.A. ISBN: 978-84-493-2076-7

(4) Redorta, J. (2005) *El poder y sus conflictos* Paidós ISBN: 978-84-493-1720-0

(5) Redorta, J. Artículo: *Conflictos estructurales: Elementos para intervención en conflictos crónicos* (2020). Estudios de la Paz y el Conflicto. Revista Latinoamericana. Volumen I

(6) Organismo Estatal de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social (OEITSS) (2021) *Criterio Técnico 104/2021, sobre actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en riesgos psicosociales*

(7) Organismo Estatal de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social OEITSS (2009) *Criterio Técnico 69/2009 sobre las actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en materia de acoso y violencia en el trabajo*

(8) Velázquez, M. (2021) *El criterio Técnico 104/2021 ITSS sobre riesgos psicosociales* Gobierno Vasco Osalan

(9) Pérez, J Nogareda, C Martín F y T Sancho Centro Nacional de Condiciones de Trabajo CNCT del INSHT (2006) *Mobbing, violencia física y acoso sexual 2ª edición actualizada* ISBN: 84-7425-714-X



*Galardón “Memorial José Manuel Maza”*

(10) Fidalgo, M. (2024). INSST-CNCT. *Aspectos que destacar sobre el acoso-conflicto, procedimientos de actuación y salud mental en el trabajo* Ponencia dentro del webinar: *Protocolos de conflicto y acoso: herramientas para la protección de la salud mental*

(11) Correa, M. (2019). Artículo: *El concepto de acoso moral en el trabajo en la reciente doctrina del Tribunal Constitucional*. Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF. 437-438. pg. 166-172

(12) Hirigoyen, M.F, *Los Narcisos han tomado el poder* (2020) Paidós Contextos ISBN: 978-84-493-3653-9

(13) Hirigoyen, M. F. *Todo lo que hay que saber sobre el acoso moral en el trabajo* (2014) Paidós Contextos ISBN: 978-84-493-3015-5.

(14) Piñuel, I *Las 100 claves del mobbing* (2016) Editorial Eos ISBN: 978-84-9727-705-1