11

El Depredador de Corbata

Supervivencia ante dinámicas laborales dañinas

La saliva se evapora. La tinta se queda.

IDEA CENTRAL

No necesitas diagnosticar a tu jefe para proteger tu trabajo. Necesitas distinguir un mal día de un patrón, crear trazabilidad y saber cuándo aclarar, escalar o salir.

Uso personal · No reproducir sin autorización

elarchivoprivado.com

© El Archivo Privado · Carlos S. Montero

AVISO DE USO

Protocolo de uso

Antes de etiquetar a nadie, mira la conducta

Depredador de Corbata es un nombre editorial

No es un diagnóstico clínico. Tampoco lo son «jefe tóxico» o «sociópata corporativo». La psicopatía es un constructo de investigación y evaluación forense; la sociopatía es un término informal; y el trastorno antisocial de la personalidad es un diagnóstico clínico distinto. Este informe no clasifica personas.

Mala gestión no es necesariamente acoso

Un jefe puede ser desorganizado, brusco, injusto o incompetente sin estar desarrollando una estrategia de hostigamiento. El acoso psicológico en el trabajo implica una exposición reiterada y prolongada a conductas de violencia psicológica dentro de una relación de poder, que no tiene por qué ser únicamente jerárquica.

REGLA DE ORO

Describe primero lo que ocurrió: instrucciones contradictorias, exclusión, apropiación de mérito, humillación, sobrecarga o represalias. La etiqueta viene después, si llega.

Finalidad defensiva

Las herramientas sirven para aclarar encargos, atribuir trabajo, registrar hechos, pedir prioridades, activar canales internos y preparar decisiones profesionales. No están diseñadas para tender trampas, fabricar pruebas, humillar a un superior ni iniciar una guerra de desgaste.

Descargo legal y de salud

Este material es educativo y no constituye asesoramiento jurídico laboral. Las reglas sobre pruebas, grabaciones, confidencialidad y procedimientos varían. Si existe acoso, represalia, discriminación, riesgo para la salud o una salida negociada, consulta con representación sindical, prevención de riesgos, un profesional laboralista o el recurso competente en tu país. Si el trabajo está afectando de forma seria a tu salud física o mental, busca ayuda sanitaria o psicológica sin esperar a tener un expediente perfecto.

QUÉ SABEMOS Y QUÉ NO

La ciencia detrás del maltrato laboral

Hay mucha más investigación sobre conductas dañinas que sobre «depredadores corporativos».

Psicopatía corporativa: prudencia

Babiak, Neumann y Hare estudiaron rasgos psicopáticos en una muestra de 203 profesionales seleccionados para programas de desarrollo directivo. Encontraron asociaciones interesantes entre determinados rasgos y la impresión de carisma, junto con peores valoraciones de responsabilidad y desempeño. Pero una revisión posterior de Smith y Lilienfeld advirtió que las afirmaciones populares sobre empresas que «atraen psicópatas» han ido mucho más lejos que la evidencia disponible.

Supervisión abusiva y acoso laboral

La supervisión abusiva y el acoso laboral sí cuentan con una literatura mucho más amplia. Los metaanálisis encuentran relaciones consistentes con menor satisfacción, malestar psicológico, intención de abandonar el trabajo, conflicto trabajo-familia y otros resultados negativos.

Ostracismo, socavamiento e información

La exclusión laboral, el socavamiento social y la ocultación de conocimiento son fenómenos estudiados. Ignorar, excluir, dificultar que alguien acceda a información necesaria o erosionar de forma repetida su capacidad de trabajar puede tener consecuencias reales. Eso no significa que todo correo omitido o toda reunión perdida sea sabotaje.

Gaslighting en el trabajo: concepto en desarrollo

La investigación organizacional sobre gaslighting ha crecido en los últimos años, pero sigue afinando sus límites. Las revisiones recientes lo describen como un proceso repetido de interacciones manipuladoras que puede generar confusión y pérdida de confianza en la propia interpretación. La intención no siempre puede probarse, por lo que conviene trabajar con conductas y efectos antes que con motivos supuestos.

CRITERIO DE ESTE INFORME

Menos lectura de personalidad. Más trazabilidad de decisiones, conductas, carga de trabajo, exclusiones y consecuencias.

ESPAÑA · REFERENCIA PRÁCTICA

Cuando el problema deja de ser «un jefe difícil»

El INSST incluye el acoso psicológico dentro de la violencia en el trabajo y lo sitúa en el marco de los riesgos psicosociales. También identifica como factores de riesgo la sobrecarga, los ritmos elevados, los plazos estrictos, la información inadecuada, la multitarea y la falta de apoyo.

No todo conflicto es acoso

Una crítica fundada, una decisión impopular o una mala organización pueden ser desagradables sin constituir acoso. La referencia oficial insiste en la repetición, la prolongación en el tiempo y la posición de poder. La forma jurídica exacta dependerá de los hechos y del ámbito laboral.

La organización tiene un papel preventivo

La gestión de riesgos psicosociales no puede recaer solo sobre el trabajador. Evaluar cargas, roles, apoyo, organización y violencia forma parte de la prevención. En la Administración General del Estado existe además un protocolo específico frente al acoso laboral; en otras organizaciones deben consultarse los procedimientos propios, el convenio y la normativa aplicable.

UNA PRECAUCIÓN

Que una conducta no alcance jurídicamente la categoría de acoso no significa que debas normalizarla. Puede seguir siendo mala gestión, incivilidad, supervisión abusiva o un riesgo psicosocial que merece intervención.

CONTENIDO

Índice del informe

Introducción · El traje como disfraz - El problema no siempre grita

Capítulo 1 · El Perfil del Depredador Corporativo - Patrones antes que diagnósticos

Capítulo 2 · El Robo del Mérito - Trazabilidad sin guerra de autoría

Capítulo 3 · El Laberinto Mental - Gaslighting, contradicción y Acta de Hierro

Capítulo 4 · La Cuarentena Social - Exclusión, rumor y red de apoyo

Capítulo 5 · El Premio al Caballo de Tiro - Sobrecarga y prioridades

Capítulo 6 · La Trampa de Papel - Documentar de forma legal y útil

Capítulo 7 · La Puerta de Salida - Escalar, negociar o marcharse sin profecías

Escenarios · Cuatro conflictos laborales

Preguntas frecuentes · Lo que conviene aclarar antes de actuar

Anexo · Mapa verde, ámbar y rojo

Protocolo · Cinco pasos para recuperar trazabilidad

Arsenal · Referencia rápida de herramientas

Fuentes consultadas · Investigación y guías utilizadas

INTRODUCCIÓN

El traje como disfraz

El problema no siempre grita

La imagen del mal jefe suele llegar haciendo ruido: gritos, portazos, humillaciones delante del equipo. Ese jefe existe y puede hacer mucho daño. Pero la conducta laboral dañina también puede ser silenciosa.

Instrucciones que cambian sin dejar rastro. Información que siempre te llega tarde. Méritos que aparecen con otro nombre. Reuniones de las que desapareces justo cuando se decide algo que te afecta. Cargas imposibles convertidas en prueba de compromiso.

Ninguna de esas situaciones demuestra por sí sola una personalidad «depredadora». Lo que vuelve útil este informe es otra cosa: aprender a distinguir un incidente de un patrón y una interpretación de un hecho.

> **LA PREGUNTA CORRECTA**
>
> No: «¿Es mi jefe un psicópata?». Sí: «¿Qué conducta se repite, qué efecto tiene sobre mi trabajo y qué rastro puedo conservar de forma legítima?»

El nombre El Depredador de Corbata conserva la tensión del informe original. El método cambia: menos caza de perfiles y más protección profesional.

CAPÍTULO 1

El Perfil del Depredador Corporativo

Patrones antes que diagnósticos

No existe un código fuente que revele quién es una persona. Sí existen formas de gestión que merecen atención cuando se vuelven consistentes.

1. La dualidad del camaleón

Tratar con cortesía a la dirección y con desprecio al equipo puede ser una señal de doble estándar. Lo relevante no es que alguien sea encantador hacia arriba: es si hacia abajo aparecen humillación, amenazas, arbitrariedad o trato degradante de forma repetida.

2. El Monopolio del Oxígeno

Llamamos así a la concentración innecesaria de información. Una organización necesita niveles de acceso distintos, y cierta confidencialidad es legítima. El problema aparece cuando la información necesaria para hacer tu trabajo se retiene, fragmenta o entrega tarde de forma recurrente, generando dependencia o fracaso evitable.

3. La Negación Plausible

Una instrucción verbal no es una emboscada por definición. Pero cuando los encargos importantes cambian después, las responsabilidades se desplazan y nunca existe una versión clara, conviene crear trazabilidad.

4. La Crítica Sándwich

El feedback útil puede ser incómodo. Lo que lo distingue de la devaluación no es que sea agradable, sino que describa conductas concretas, aporte ejemplos, permita responder y señale qué cambio se espera.

SEÑAL ÁMBAR

Si la crítica siempre define tu personalidad -«eres poco fiable», «no das la talla»- pero nunca concreta hechos, pide ejemplos y criterios.

CAPÍTULO 1 · CONTINUACIÓN

Mala gestión, incivilidad, supervisión abusiva y acoso

Estas categorías se solapan, pero no son lo mismo. La diferencia importa porque determina qué respuesta es proporcionada.

01	**Mala gestión** Prioridades confusas, decisiones pobres, comunicación deficiente o falta de planificación. Puede hacer daño sin existir intención de hostigar.
02	**Incivilidad** Conductas de baja intensidad, a veces ambiguas, como desconsideración, interrupciones o comentarios despectivos.
03	**Supervisión abusiva** Percepción sostenida de conductas hostiles verbales o no verbales por parte de un superior, excluyendo el contacto físico.
04	**Acoso psicológico** Conductas de violencia psicológica reiteradas y prolongadas dentro de una relación de poder, según la referencia operativa del INSST.

No necesitas decidir la categoría el primer día. Empieza por documentar el comportamiento y su efecto en el trabajo. La clasificación puede venir después con ayuda profesional.

CAPÍTULO 2

El Robo del Mérito

Trazabilidad sin guerra de autoría

El trabajo intelectual rara vez nace completamente solo. Ideas, borradores y decisiones se mezclan. Por eso la atribución debe cuidarse antes del conflicto.

La trampa del pasillo

Una conversación informal puede ser el lugar perfecto para pensar en voz alta. No hace falta dejar de compartir ideas por miedo a que alguien las robe. Cuando la contribución sea relevante para tu evaluación o carrera, conviene que exista después una versión trazable.

El Sello de Titanio

No es una patente. Es una huella de trabajo: borrador con fecha, documento compartido, comentario en la herramienta de proyecto o correo de seguimiento enviado solo a quienes corresponda.

> **EJEMPLO**
>
> «Os envío el esquema que comenté esta mañana para la propuesta de ventas. He desarrollado los tres puntos y dejo aquí la versión de trabajo para que podamos revisarla.»

Copiar a media empresa no mejora la autoría y puede parecer una escalada preventiva. La trazabilidad debe ser proporcionada al proyecto.

CAPÍTULO 2 · CONTINUACIÓN

La Infiltración Afirmativa

Conservamos el nombre, pero quitamos el jaque mate. La finalidad es situar tu contribución sin acusar públicamente a nadie.

Situación: en una reunión se presenta como colectiva una parte que tú diseñaste.

RESPUESTA POSIBLE

«Sí. Ese es el enfoque que desarrollé en el borrador de ayer. Si os parece, explico los datos que me llevaron a esa propuesta y el siguiente paso.»

Has atribuido el trabajo y ofrecido contenido. No necesitas mirar a la cúpula ignorando a tu jefe ni obligarlo a elegir entre callar y parecer mentiroso.

Si ocurre repetidamente

Guarda versiones, acuerda por escrito quién presenta qué y pide criterios claros de autoría en proyectos compartidos. Si la apropiación es sistemática y tiene impacto en evaluación, promoción o remuneración, utiliza los canales internos adecuados y busca asesoramiento.

CAPÍTULO 3

El Laberinto Mental

Gaslighting, contradicción y Acta de Hierro

El gaslighting se ha convertido en una palabra enorme. No toda contradicción, olvido o desacuerdo sobre una conversación lo es.

Las revisiones organizacionales recientes lo entienden como un proceso que se acumula: trivialización, negación repetida, contradicción de la experiencia y una dinámica de poder que puede erosionar la confianza de la persona en su propia interpretación.

La portería que se mueve

Una de las experiencias más desgastantes en el trabajo es cumplir una instrucción y descubrir después que el criterio ha cambiado sin reconocerse el cambio. A veces es manipulación. Otras veces es desorganización, mala memoria o una decisión nueva comunicada fatal.

La diferencia práctica

No necesitas probar la intención para protegerte. Necesitas saber qué entendiste, cuándo cambió y qué efecto tiene sobre plazo, calidad o responsabilidad.

SEPARA DOS COSAS

«Cambió la instrucción» puede documentarse. «Quiere volverme loco» es una interpretación sobre su intención.

CAPÍTULO 3 · CONTINUACIÓN

El Acta de Hierro

La saliva se evapora. La tinta se queda.

La frase sigue siendo el corazón del informe, con una precisión: un correo no transforma automáticamente una conversación en un acuerdo jurídico. Crea un registro contemporáneo de lo que tú entendiste y da a la otra persona oportunidad para corregirlo.

MODELO

«Para asegurarme de que he entendido bien lo hablado: el informe se centrará en ventas locales, la primera versión irá el lunes y Marta revisará las cifras. Si algo no coincide con lo acordado, corrígeme para ajustar el trabajo.»

Si no responde

Su silencio no «valida» legalmente el contenido por sí solo. Lo que tienes es una evidencia fechada de qué entendiste y de que diste ocasión para corregirlo.

Si cambia después

Respuesta útil: «Yo avancé con este resumen. Si ahora cambia el enfoque, actualicemos el alcance y la fecha de entrega.»

Eso protege mejor que «validaste con tu silencio». No discute memoria: gestiona un cambio.

ACTA DE HIERRO

No es desconfianza automática. Es claridad cuando la claridad importa.

CAPÍTULO 4

La Cuarentena Social

Exclusión, rumor y red de apoyo

El ostracismo laboral está estudiado y se asocia con peores resultados de bienestar, satisfacción y funcionamiento. Pero no toda comida a la que no te invitan ni toda reunión omitida es una campaña de aislamiento.

El envenenamiento de la percepción

Los rumores, insinuaciones y el socavamiento social pueden deteriorar la reputación y relaciones. Si alguien te cuenta que «se dice» algo sobre ti, pregunta por hechos y fuentes cuando sea apropiado.

La trampa del desahogo

El original recomendaba no quejarse jamás ante compañeros. Eso es demasiado absoluto. El apoyo social importa. Lo que conviene separar es el desahogo emocional de la comunicación profesional y formal.

- Elige personas de confianza, no la oficina entera.
- No conviertas rumores en moneda de cambio.
- Para apoyo emocional profundo, una persona externa, profesional o sindical puede ofrecer más seguridad.
- Para hechos laborales, usa el canal que pueda actuar.

La Diplomacia de Trinchera

Conservamos el nombre para algo más sano: mantener relaciones profesionales horizontales, colaborar con otros equipos y evitar que el conflicto con una persona se convierta en aislamiento completo.

NO TE VUELVAS INDISPENSABLE POR MIEDO

Ayudar a compañeros crea red. Cargar con trabajo ajeno para comprar protección crea otro problema.

CAPÍTULO 4 · CONTINUACIÓN

Cuando la exclusión ya afecta al trabajo

Si dejas de recibir información necesaria, te excluyen sistemáticamente de reuniones vinculadas a tus funciones o se bloquea tu acceso a recursos sin explicación, conviene pasar de la interpretación a la trazabilidad.

01	**Describe** Qué información, reunión o recurso faltó.
02	**Pregunta** Solicita acceso o motivo sin acusar: «Necesito X para completar Y. ¿Puedes confirmar cómo lo obtengo?»
03	**Mide el efecto** Retraso, error, duplicidad, imposibilidad de cumplir o pérdida de responsabilidad.
04	**Escala si se repite** Lleva la secuencia a quien pueda corregir el proceso, no solo a quien la está generando.

La ocultación de conocimiento es un fenómeno real, pero la confidencialidad legítima también existe. La clave es si la información era necesaria para tu función y si la negativa tiene una razón organizativa válida.

CAPÍTULO 5

El Premio al Caballo de Tiro

Sobrecarga y prioridades

La sobrecarga no necesita ser un sabotaje para hacer daño. El INSST considera factores de riesgo la carga excesiva, los plazos estrictos, la multitarea, las interrupciones y la falta de tiempo adecuado para ejecutar las tareas.

El callejón sin salida

Un encargo urgente el jueves por la tarde puede ser abuso, improvisación, una crisis real o una organización pésima. La respuesta práctica es la misma: hacer visible la capacidad.

El Aikido Corporativo

Conservamos el nombre, pero ya no consiste en «devolverle el mono». Consiste en pedir una decisión de prioridad.

> **MODELO**
>
> «Puedo asumir este encargo. Ahora mismo tengo A para mañana y B para el martes. Con la capacidad disponible no puedo garantizar los tres plazos con la misma calidad. ¿Qué prioridad debe moverse o qué recurso podemos añadir?»

La frase evita un «no» reflejo, pero no prohíbe decir que algo es imposible. Hay cargas que simplemente no caben. También puede ser necesario dejar constancia del riesgo de calidad, seguridad o jornada.

CAPÍTULO 5 · CONTINUACIÓN

Cuando todo es prioritario

Si la respuesta es «todo», convierte la contradicción en opciones manejables.

Ejemplo: «Con las horas disponibles puedo entregar A y B en plazo, o A y C. Si los tres son imprescindibles, necesito más tiempo o apoyo adicional.»

Eso no obliga al superior a decidir por correo en todos los casos. Puede decidir en una reunión, en la herramienta de proyecto o por otro canal. Lo útil es que la prioridad quede clara y que tú no escondas una imposibilidad hasta el día de la entrega.

Si la sobrecarga es estructural

Cuando la excepción se convierte en norma, hablamos de organización del trabajo. Registra carga, horas, plazos y recursos. El objetivo ya no es sobrevivir a una noche larga, sino corregir un riesgo psicosocial.

> **EL CABALLO DE TIRO NO ES UN ELOGIO**
>
> Que siempre te den lo urgente porque «eres el único que puede» puede terminar castigando precisamente tu fiabilidad.

CAPÍTULO 6

La Trampa de Papel

Documentar de forma legal y útil

La documentación puede protegerte. También puede meterte en problemas si copias información confidencial, datos personales o material corporativo sin autorización.

El Diario de Asfalto

Conservamos este nombre para un registro personal y factual: fecha, hora, lugar, conducta, personas presentes y efecto laboral.

- Escribe hechos, no diagnósticos: «levantó la voz y dijo X», no «es un narcisista».
- Distingue lo que viste de lo que te contaron.
- Registra cambios de instrucciones, plazos y respuestas.
- No alteres capturas ni documentos originales.

¿Fuera de los servidores?

No como regla general. Puedes conservar notas personales que no contengan información confidencial, pero reenviar correos internos, bases de datos, expedientes, información de clientes o documentos protegidos a una cuenta privada puede infringir políticas, contratos o normativa.

ANTES DE EXTRAER DOCUMENTACIÓN

Si prevés una denuncia, una reclamación o una salida negociada, consulta qué puedes conservar legalmente. Un buen expediente no necesita convertirse en una filtración.

CAPÍTULO 6 · CONTINUACIÓN

Elegir el canal

No existe un único recorrido correcto. Depende del tamaño de la organización, del problema y de quién esté implicado.

01	**Línea jerárquica** Si el problema no viene de tu superior directo o existe un mando por encima con capacidad real para corregirlo.
02	**Recursos Humanos** Puede ser un canal formal de gestión. Su independencia, funciones y procedimientos varían. No es tu abogado personal, pero tampoco debe tratarse automáticamente como enemigo.
03	**Prevención de Riesgos** Especialmente cuando existen riesgos psicosociales, carga excesiva, violencia o impacto en la salud.
04	**Representación legal o sindical** Puede ayudarte a entender procedimientos, convenio, protección frente a represalias y documentación.

05	**Canal ético o compliance** Cuando la conducta entra en incumplimientos, fraude, represalias u otras materias cubiertas por el sistema interno.

06	**Asesoramiento externo** Laboralista, Inspección de Trabajo u otros recursos competentes según el país y la gravedad.

Elegir un canal no garantiza un resultado. Pero aumenta la posibilidad de que el problema deje de existir solo en una conversación privada.

CAPÍTULO 7

La Puerta de Salida

Escalar, negociar o marcharse sin profecías

El original convertía la salida en una partida de ajedrez: o cae el jefe o te ofrecen máxima indemnización y buenas referencias. La vida laboral no concede finales tan limpios.

Qué puede ocurrir al escalar

- Que se aclare un malentendido o cambie una práctica.
- Que intervenga un superior, Recursos Humanos o Prevención.
- Que se abra una investigación formal.
- Que haya mediación, reasignación, ajuste de carga o cambios organizativos.
- Que no ocurra nada suficiente y tengas que valorar otras vías.
- Que se plantee una salida negociada, una baja, una reclamación o una vía legal. Ninguna de ellas está garantizada.

Negociación en frío

Presentar hechos claros suele ser más útil que presentar una teoría completa sobre la personalidad del jefe.

FORMATO

«Quiero plantear una secuencia concreta: en estas fechas recibí estas instrucciones, después cambiaron de esta forma y el resultado fue este. Necesito saber qué procedimiento existe para revisar la situación y qué medidas pueden adoptarse mientras tanto.»

No necesitas entrar como «auditoría de riesgo» si eso no corresponde a tu función. Entras como trabajador que describe un problema documentado y pide una respuesta concreta.

CAPÍTULO 7 · CONTINUACIÓN

La salud no espera al expediente

La investigación sobre acoso laboral encuentra asociaciones con ansiedad, depresión y otras quejas de salud mental, también a lo largo del tiempo.

Si dormir, comer, concentrarte o funcionar fuera del trabajo se está deteriorando, no esperes a reunir una carpeta impecable para pedir ayuda. La atención médica o psicológica puede ir en paralelo a cualquier decisión laboral.

Irte también puede ser una decisión válida

Salir no siempre es rendirse y quedarse no siempre es valentía. La decisión depende de salud, recursos económicos, alternativas, apoyo y opciones legales.

Si puedes, planifica. Si no puedes, prioriza seguridad y salud. Ningún informe táctico debe convencerte de aguantar una situación que te está rompiendo.

NO HAY FINAL GARANTIZADO

Documentar mejora tu capacidad para explicar lo ocurrido. No obliga a una empresa, un juez o Recursos Humanos a llegar a la conclusión que tú esperas.

ESCENARIOS

Cuatro conflictos de oficina

1. La instrucción que cambia

Te piden verbalmente un informe local. Lo entregas y te dicen que debía ser internacional.

Respuesta: revisa tus notas y cualquier correo. Si habías enviado un Acta de Hierro, úsala para situar qué entendiste. No digas «validaste con tu silencio». Di: «Yo avancé con este alcance. Si cambia, actualicemos fecha y recursos».

HERRAMIENTA

Acta de Hierro: registro contemporáneo, no sentencia legal.

2. El mérito difuso

Una idea que desarrollaste aparece en la presentación de tu jefe como trabajo del equipo.

Respuesta: aporta contenido y sitúa tu contribución: «Ese es el enfoque que desarrollé en el borrador. Puedo explicar los datos y la implementación». Después mejora la trazabilidad para siguientes versiones.

ESCENARIOS · CONTINUACIÓN

3. Todo es urgente

Tienes dos entregas comprometidas y recibes una tercera con el mismo plazo.

Respuesta: muestra capacidad y opciones. «Puedo hacer A y B o A y C. Para los tres necesito mover fecha o añadir apoyo». Si la situación es recurrente, deja de tratarla como emergencia y llévala a organización de carga.

4. Te dejan fuera

Durante semanas no te incluyen en reuniones ligadas a tus funciones y luego se te responsabiliza de no conocer decisiones.

Respuesta: solicita por escrito la información necesaria, documenta fechas y efecto sobre tu trabajo y escala el proceso si se repite. No necesitas demostrar una conspiración para demostrar que no tenías acceso.

PATRÓN COMÚN

Cada escenario mejora cuando pasas de «sé lo que está intentando hacerme» a «puedo mostrar qué ocurrió y qué necesito que cambie».

PREGUNTAS FRECUENTES

Lo que conviene aclarar

¿Y si mi jefe es simplemente malo gestionando?

Es posible. La torpeza, la sobrecarga o una mala cultura pueden generar muchos de los mismos efectos. La intención no siempre puede demostrarse. Observa repetición, selectividad, impacto y respuesta cuando pides claridad.

¿El Acta de Hierro parece agresiva?

Puede parecerlo si está redactada como una acusación. Si resume tareas, plazos y responsabilidades y ofrece corrección, suele funcionar como herramienta de coordinación.

¿Si no responde, ha aceptado mi versión?

No necesariamente. El silencio no convierte por sí solo un correo en un acuerdo jurídico. Sí deja constancia de lo que entendiste y de que diste oportunidad para corregirlo.

¿Qué hago si el problema es un compañero?

La posición de poder no tiene por qué ser jerárquica. Documenta el patrón y usa el canal adecuado. El acoso entre iguales también puede requerir intervención organizativa.

PREGUNTAS FRECUENTES · CONTINUACIÓN

¿Debo guardar correos en mi cuenta personal?

No como regla. Puede haber información confidencial o datos protegidos. Conserva lo que puedas mantener legítimamente y consulta antes de extraer material corporativo.

¿Puedo grabar una conversación?

En España, grabar una conversación en la que participas no vulnera por sí solo el secreto de las comunicaciones. Su difusión o uso posterior sí puede afectar a la intimidad, la protección de datos o la validez de la prueba. No grabes conversaciones ajenas y consulta antes de utilizar el archivo.

¿Recursos Humanos está de mi parte?

Recursos Humanos forma parte de la organización y su función varía. Puede gestionar quejas, riesgos y procedimientos internos. No es tu representante legal personal, pero tampoco conviene descartarlo automáticamente.

¿Cuándo dejo de intentar arreglarlo?

Cuando el coste en salud, seguridad o carrera supera lo que razonablemente puedes recuperar, o cuando las vías disponibles no ofrecen protección suficiente. Esa decisión merece asesoramiento y planificación cuando sea posible.

¿Cómo sé si es acoso laboral de verdad?

No tienes que resolver la calificación jurídica solo. Si hay conductas psicológicamente violentas, repetidas y prolongadas dentro de una relación de poder, busca asesoramiento y activa los canales preventivos o laborales correspondientes.

ANEXO

Mapa de decisión

ZONA	QUÉ VES	QUÉ HACER
VERDE	Error aislado, feedback concreto, cambio explicado o conflicto puntual con posibilidad de reparación.	Aclara, confirma y sigue. No conviertas un incidente en un expediente.
ÁMBAR	Instrucciones que cambian repetidamente, exclusión, apropiación de mérito, sobrecarga estructural, humillaciones o información retenida sin explicación.	Crea trazabilidad, pide criterios y usa apoyo o canales internos.
ROJO	Violencia psicológica reiterada, amenazas, represalias, discriminación, acoso sexual, deterioro serio de salud o incumplimientos graves.	Prioriza salud y seguridad. Activa canales formales y busca asesoramiento profesional.

LA ZONA ÁMBAR NO ES UN DIAGNÓSTICO

Es una señal para dejar de confiar solo en memoria e intuición y empezar a clarificar procesos.

ANEXO

Protocolo en cinco pasos

01	**Describe** Qué ocurrió, cuándo y quién estaba. Sin diagnósticos ni intenciones supuestas.
02	**Traza** Resume encargos, cambios, versiones, plazos y efectos en canales adecuados.
03	**Aclara** Pide prioridades, criterios, ejemplos o acceso a la información necesaria.
04	**Escala** Si se repite, utiliza el canal con capacidad real de intervenir.
05	**Protege** Cuida salud, reputación, confidencialidad y opciones de salida.

Auditoría de siete minutos

- ¿Qué hecho puedo describir sin usar la palabra «tóxico»?
- ¿Qué parte depende de mi memoria y qué parte tiene registro?
- ¿He pedido claridad antes de asumir intención?

- ¿El patrón se repite o estoy ante un episodio aislado?
- ¿Qué efecto tiene en plazo, calidad, salud o reputación?
- ¿Qué canal puede cambiar algo de verdad?
- ¿Estoy conservando documentación de forma legítima?

ANEXO

El arsenal del empleado

Referencia rápida de herramientas

SITUACIÓN	HERRAMIENTA	ACCIÓN
Instrucción verbal importante	**Acta de Hierro**	Resumen breve con alcance, plazo y oportunidad de corrección.
Idea o borrador relevante	**Sello de Titanio**	Versión fechada o documento compartido con atribución normal.
Tu contribución queda difusa	**Infiltración Afirmativa**	Sitúa tu trabajo con hechos y aporta contenido, sin acusación pública.
Cambian instrucciones	**Control de cambio**	Referencia el alcance anterior y actualiza plazo, prioridad o recursos.
Exclusión de información	**Diplomacia de Trinchera**	Pide acceso, documenta el efecto y mantén red profesional.
Carga imposible	**Aikido Corporativo**	Expón capacidad y pide priorización o recursos.
Patrón de maltrato	**Diario de Asfalto**	Registro factual de fechas, conductas, testigos y consecuencias.
Situación insostenible	**Expediente de Salida**	Documentación legítima, asesoramiento y plan de protección o salida.

FUENTES CONSULTADAS

Investigación y guías utilizadas

1. Dhanani, L. Y., LaPalme, M. L., & Joseph, D. L. (2021). How prevalent is workplace mistreatment? A meta-analytic investigation. Journal of Organizational Behavior. https://doi.org/10.1002/job.2534

2. Verkuil, B., Atasayi, S., & Molendijk, M. L. (2015). Workplace Bullying and Mental Health: A Meta-Analysis on Cross-Sectional and Longitudinal Data. PLOS ONE, 10(8), e0135225. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0135225

3. Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. Work & Stress, 26(4), 309-332. https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709

4. Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review. Journal of Management, 43(6), 1940-1965. https://doi.org/10.1177/0149206315573997

5. Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive Supervision. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 123-152. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539

6. Li, M., Xu, X., & Kwan, H. K. (2021). Consequences of Workplace Ostracism: A Meta-Analytic Review. Frontiers in Psychology, 12, 641302. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.641302

7. Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social Undermining in the Workplace. Academy of Management Journal, 45(2), 331-351. https://doi.org/10.5465/3069350

8. Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. Journal of Organizational Behavior, 37(S1), S57-S88. https://doi.org/10.1002/job.1976

9. Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. Journal of Organizational Behavior, 33(1), 64-88. https://doi.org/10.1002/job.737

10. Skerlavaj, M., Cerne, M., & Batistic, S. (2023). Knowledge hiding in organizations: Meta-analysis 10 years later. Economic and Business Review, 25(2), 79-102. https://doi.org/10.15458/2335-4216.1319

FUENTES CONSULTADAS · CONTINUACIÓN

11. Popat, N., & Pandey, J. (2026). Workplace gaslighting: a construct for organizational research. Frontiers in Psychology, 17, 1589063. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1589063

12. Kincaid, P. A., & Stalion, S. C. O. (2026). An interdisciplinary review of the gaslighting literature and future research agenda. Journal of Organizational Behavior. https://doi.org/10.1002/job.70103

13. Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. Aggression and Violent Behavior, 18(2), 204-218. https://doi.org/10.1016/j.avb.2012.11.007

14. Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. Behavioral Sciences & the Law, 28(2), 174-193. https://doi.org/10.1002/bsl.925

15. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). Violencia en el trabajo. Definición operativa del acoso psicológico y recursos técnicos sobre riesgos psicosociales.

16. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) (2022). Directrices básicas para la gestión de los riesgos psicosociales.

17. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) (2024). Riesgos Psicosociales - Ficha 7: Carga mental. Identificación y control de los riesgos laborales en pymes.

18. Resolución de 5 de mayo de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, sobre el Protocolo de actuación frente al acoso laboral en la Administración General del Estado. BOE-A-2011-9529.

19. Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE-A-1995-24292.

20. Tribunal Constitucional. Sentencia 114/1984, de 29 de noviembre. Grabación de una conversación por uno de sus interlocutores y secreto de las comunicaciones.

21. Agencia Española de Protección de Datos. Informe jurídico sobre RGPD, grabación de imágenes y voz y principio de proporcionalidad.

Nota sobre las fuentes. Estas referencias sostienen fenómenos concretos: maltrato laboral, supervisión abusiva, ostracismo, socavamiento, ocultación de conocimiento, gaslighting, sobrecarga y riesgos psicosociales. Ninguna permite diagnosticar una personalidad desde fuera ni garantizar el resultado de una denuncia, una reunión con Recursos Humanos o una salida negociada.