





# Actitudes tóxicas

Estrategias para afrontar las relaciones  
y personas que nos limitan

© Janire Jaurrieta Larrazabal, 2022

Depósito Legal: xxxxxxxxxx

I.S.B.N.: 978-84-19146-49-6

Impreso en España con papel con certificaciones  
FSC y PEFC (papel obtenido de bosques sostenibles)



**UNO**  
**EDITORIAL**



[unoeditorial.com](http://unoeditorial.com)

La reproducción total o parcial de este libro, por cualquier medio, no autorizada por los autores y editores viola derechos reservados. Cualquier utilización debe ser previamente autorizada.

# Actitudes tóxicas

Estrategias para afrontar las relaciones  
y personas que nos limitan

JANIRE JAURRIETA LARRAZABAL





# Índice

Presentación.....	13
-------------------	----

## PARTE I

### IDENTIFICAR Y ENTENDER LAS ACTITUDES TÓXICAS

Capítulo 1. Personas, actitudes y relaciones tóxicas.....	17
La sociabilidad es la culpable.....	20
Actitud tóxica.....	21
Persona tóxica .....	22
Relación tóxica.....	23
La toxicidad como síntoma .....	26
El final de la historia de Silvia .....	27
Capítulo 2. Cuáles son las actitudes y comportamientos tóxicos .....	29
Sara y Jon; una conversación tóxica.....	32
Actitudes tóxicas.....	35
¿Cuándo una persona tiene un comportamiento tóxico? .....	44
Capítulo 3. Muy muy tóxicas .....	47
Psicópatas; incapaces de empatizar .....	48
Narcisistas; porque yo lo valgo .....	52
Maquiavélicas; mi fin justifica los medios.....	55
La triada oscura exige actuación.....	58

Capítulo 4. ¿Y si soy yo? .....	61
Cuestionario de actitud tóxica-nutritiva .....	62
Puntuaciones .....	68
Interpretación de las puntuaciones.....	69
¿Tóxica y nutritiva a la vez? .....	71
Ni tóxica ni nutritiva: ambivalente.....	72
¿Puedo identificar con este cuestionario las actitudes de mi entorno?.....	73
¿Cuántas actitudes de cada tipo hay en las organizaciones? .....	74
Más actitudes nutritivas que tóxicas.....	76
Capítulo 5. Positividad tóxica.....	77
Positividad tóxica y psicología positiva.....	77
Dos formas de positividad tóxica.....	79
¿Ser optimista es efectivo?.....	82
Entonces ¿la positividad es tóxica? .....	85
¿La positividad tóxica es propia de personas con actitud tóxica? ...	86

PARTE II  
AFRONTAR ACTITUDES TÓXICAS

Capítulo 6. Cómo nos afectan y qué podemos hacer .....	89
¿Cómo nos afectan las actitudes tóxicas?.....	90
¿Cómo protegernos mental y emocionalmente?.....	94
¿Cómo podemos actuar para modificar este círculo tóxico vicioso? .....	96

¿Qué estrategias tenemos para afrontar y reducir las actitudes tóxicas?.....	104
Capítulo 7. Estrategias de las organizaciones para afrontar actitudes tóxicas.....	107
Acciones para reducir las actitudes tóxicas .....	107
Un caso práctico: El encargado déspota.....	126
Capítulo 8. Estrategias personales ante las actitudes tóxicas.....	135
La clave está en identificar .....	137
Dos estrategias personales: huida y afrontamiento .....	138
Herramientas para afrontar la dinámica tóxica.....	142
Capítulo 9. Juegos psicológicos y roles tóxicos.....	155
Rol perseguidor.....	158
Rol de víctima .....	166
Rol salvador.....	175
¿Hay un rol peor que otro? .....	183
Más allá de los juegos psicológicos .....	184
Capítulo 10. El trabajo en la sombra.....	185
Bibliografía.....	187
Sobre la autora.....	191



Para Miriam,  
persona nutritiva de mi vida



## Presentación

Mi experiencia durante años ha estado vinculada con organizaciones que pusieron su atención en mejorar el clima laboral, líderes que necesitaban saber cómo afrontar conflictos y profesionales que quisieron trabajar en un entorno más nutritivo.

En este contexto comenzó mi interés por investigar ciertos comportamientos recurrentes que limitaban la productividad y las relaciones: las actitudes tóxicas. Nacieron también los aprendizajes sobre qué estrategias y herramientas eran las más efectivas y cuáles no. Después llegaron las intervenciones, los casos y la divulgación sobre estos temas. ¿Hay personas tóxicas?, ¿se puede salir de una relación dañina?, ¿cómo puedo hacer si mi compañero...? Este libro quiere ser un lugar en el que encontrar respuestas y claves con las que desarrollar conexiones emocionalmente más saludables y un mayor bienestar laboral.

Las organizaciones las forman las personas. Las historias aquí descritas son, por tanto, las de profesionales que son también padre, amiga, cuñado o compañera de pádel. Las actitudes, comportamientos y roles tóxicos están presentes en la empresa y en la vida. Así que muchas de las pautas descritas podrás ponerlas en práctica también en tus relaciones personales.

El libro se compone de dos partes: una primera, dedicada a aprender a identificar actitudes tóxicas, y una segunda en la que encontrar herramientas para afrontarlas. Cada capítulo trata un tema. Puedes leerlos de manera independiente según tus

intereses. No obstante, están en un orden que facilita transitar paso a paso del descubrimiento a la acción.

Quiero agradecer su generosidad a muchas personas nutritivas detrás de estas líneas; clientes que compartieron sus vivencias, colegas que me aportaron ideas para intervenir y compañeros con quien mantuve conversaciones realmente inspiradoras. Y también, cómo no, a las personas con actitudes tóxicas de mi vida, fuente de inspiración de mis intereses profesionales y experiencia necesaria para fortalecer mi empatía.

PARTE I  
IDENTIFICAR Y ENTENDER  
LAS ACTITUDES TÓXICAS



# Capítulo 1

## Personas, actitudes y relaciones tóxicas

A los veintisiete, Silvia vivió algo casi mágico. Después de varios años de prácticas, becas y trabajos precarios, recibió la llamada de una empresa a la que apenas dos días antes había enviado su currículum. Un trabajo a cinco minutos de su casa en el que, casualmente, necesitaban sustituir con urgencia a una trabajadora de recursos humanos. «¿Podrías venir mañana para mantener una entrevista?», le preguntaron. Apenas dos días después una nueva llamada: «Estás seleccionada. Empiezas el lunes». Silvia sintió que recibía un regalo.

Vivió su primer año en el puesto con la tranquilidad de haber alcanzado sus objetivos profesionales. El trabajo le daba sentido a sus estudios anteriores y a su búsqueda incesante de los años previos. La exigencia era alta, pero aprendía y ganaba autonomía cada día.

La empresa, en un vertiginoso crecimiento, pasó en menos de un año de cincuenta a cien personas en plantilla. Las conocía bien a todas, no así, era ella misma quien seleccionaba y acogía a cada nueva incorporación. Al final de su segundo año de trabajo la compañía contaba con más de doscientos profesionales y Silvia era ya la responsable del equipo de recursos humanos, coordinando todos los asuntos del departamento. Su labor comenzó a ser de cierta responsabilidad tomando cada vez más decisiones sobre el área. De cuando en cuando era invitada a alguna charla o congreso para explicar las buenas prácticas que

acompañaban aquel crecimiento de personal. Silvia se sentía aún pequeña junto a otros directores de recursos humanos con largas trayectorias y, al tiempo, orgullosa de lo que iba creando y de los reconocimientos que recibía.

Fue entonces cuando la propiedad de la empresa cambió y su jefa fue sustituida por otra de mayor confianza para el nuevo propietario. Así empezaron los problemas.

La relación con su nueva responsable fue excelente los primeros meses. Parecía una mujer curiosa siempre interesada por escuchar la opinión de Silvia, aunque pocas veces estaba de acuerdo. Se volvió habitual que después de pedirle opinión, su jefa le explicara con cierta condescendencia alguna información en la que Silvia no había reparado. Parecía que nunca acertaba y empezó a sentirse insegura al tomar decisiones.

Después, poco a poco comenzaron los celos abiertos de su jefa. Las preguntas juiciosas que parecían buscar motivos ocultos en las acciones de Silvia y finalmente las quejas continuas sobre su gestión y coordinación del departamento. Aquello había franqueado la privacidad del despacho y llegado a más de una reunión grupal. Quizá por esto, Silvia empezó a buscar la validación y el consuelo de sus compañeros, quienes fueron un gran apoyo. Los sentía de su parte. Las conversaciones con ellos pronto se focalizaron en las quejas y manipulaciones de la jefa. Silvia necesitaba sentirse escuchada y descargar su rabia e impotencia aunque fuera a modo de monólogo.

A los dos años Silvia recibía diariamente de su jefa un feedback negativo sobre acciones desacertadas e iniciativas que conside-

raba fuera de lugar. Mantenían solo contacto telefónico. La una en su despacho de oro y la otra en una nueva ubicación fuera de la central, a donde la jefa, con un pretexto, trasladó a Silvia para no verla.

Paralelamente, en la empresa crecían los retos con la apertura de delegaciones y el aumento de la platilla. Silvia viajaba cada semana en larguísimas, pero enriquecedoras, jornadas. Por una parte, se sentía feliz por el crecimiento del que era parte y que impulsaba con su trabajo; obtenía por ello el agradecimiento y las felicitaciones continuas dentro y fuera de la empresa. Por otra, las faltas de respeto de su jefa eran tantas que llevaba semanas apenas sin dormir.

Se encontraba ante un dilema. Un trabajo con el que disfrutaba y una relación nefasta con su responsable que la mantenía en una ansiedad continua. Comenzó a buscar respuestas para transformar aquella situación en algo sostenible. ¿Qué estaba pasando?, ¿cómo había sucedido? y, sobre todo, ¿qué podía hacer?

Es en este punto en que se encontraba Silvia en el que las personas que sufren una actitud tóxica buscan apoyo externo. Algunas quieren entender, otras saber cómo afrontar la situación y otras solo aceptarla.

Han pasado ya casi veinte años desde esta historia. La primera relación tóxica con la que me enfrenté. Era, por tanto, una deuda comenzar con ella. Además este relato contiene ciertas claves para conocer cuál es la diferencia entre actitudes, personas y relaciones tóxicas.

## **La sociabilidad es la culpable**

¿Por qué nos afecta lo que otras personas opinan o sentimos vergüenza por ciertas críticas? La sociabilidad humana es la culpable. En el reino animal somos seres semigregarios, es decir, necesitamos cierta individualidad y, a su vez, sentirnos aceptados por el grupo. Los humanos estamos en un punto intermedio entre la independencia de los leones, por ejemplo, y la sociabilidad de las hormigas. Como especie, estamos en ese punto a medio camino, pero algunas personas se inclinan más hacia el lado individualista y otras hacia el sociable.

En los años noventa el psicólogo Albert Ellis identificó una serie de creencias irracionales relacionadas con nuestra sociabilidad. La primera de estas es: «Debo tener el amor y aprecio de cuantos me rodean». Esta idea está presente en mayor o menor medida en todas las personas. Queremos ser apreciados por quienes están en nuestro entorno, lo que nos lleva a mantener relaciones incluso con personas que nos dañan emocionalmente.

Hay quienes se lamentan de las muchas actitudes y relaciones tóxicas que soportan. Con frecuencia esto no es ni casual ni exagerado, sino que obedece a lo particular de sus propias necesidades de afecto y aprobación. Son personas más sociables (más hormiga) y tienden a mantenerse en relaciones, a pesar de que en algunos casos estén criticadas o ninguneadas de manera recurrente.

Este es el motivo por el que Silvia mantuvo durante años una relación profesional con una persona que desconfiaba de ella y diariamente criticaba sus conductas: su necesidad de sentirse

validada externamente. Aun no siendo responsable de la actitud tóxica de su jefa, sí lo fue, en cierta manera, de perpetuar la relación tóxica con ella.

## **Actitud tóxica**

Una actitud tóxica es la que una persona mantiene cuando instrumentaliza a otra a fin de obtener un beneficio personal y que, como consecuencia, daña emocionalmente.

Se trata de una forma de manipulación que puede concretarse en comportamientos diferentes en cada persona. De manera que no existe un único perfil personal tóxico.

La persona con actitud tóxica mantiene consciente o inconscientemente una serie de conductas y mensajes a modo de juego psicológico que desconciertan y desgastan a aquellos con quienes se relaciona. Esta actitud es una forma manipuladora y no madura de conseguir lo que se quiere.

La denominamos «tóxica» porque daña emocionalmente, como un producto tóxico lo haría a nuestra salud física. La finalidad principal no suele ser perjudicar en sí, sino obtener un beneficio propio. Las personas mantienen su actitud tóxica por diferentes motivos; el principal, eludir una responsabilidad, y el siguiente más buscado, obtener atención personal. Pueden existir otros objetivos, pero habitualmente coexisten con alguno de los dos primeros.

En un análisis más detallado del caso de Silvia se observaba que la jefa deseaba estar a la altura de la confianza que el dueño de la empresa había depositado en ella. Sin embargo, se sentía in-

segura por su falta de experiencia en el área y, en cierta forma, amenazada por la proactividad, autonomía y capacidad de su empleada. Cuando le pedía opinión a Silvia solía ser con la pretensión de aprender sin hacer evidente su desconocimiento. Las críticas que la jefa realizaba en público eran una manera de reafirmar su propia valía. En general, la conducta y la comunicación de la responsable estaban orientadas a obtener reafirmación como tal y reconocimiento profesional. Lamentablemente, el modo de hacerlo era muy limitante para Silvia, aunque este no fuera su objetivo.

## **Persona tóxica**

En los últimos años se ha popularizado la etiqueta de «persona tóxica» en referencia a quienes muestran actitudes y comportamientos dañinos para otras personas en diferentes contextos. En las conversaciones de calle a menudo se utilizan expresiones como «Juan es una persona tóxica» o «Juan es tóxico». De hecho, cuando un cliente me contacta para explicar su problema con frecuencia utiliza expresiones como «tenemos una persona tóxica en la empresa» o «Fulano es muy tóxico para el equipo».

Estas fórmulas simplifican la comprensión entre hablantes, pero corren el riesgo de resultar reduccionistas, ya que el verbo *ser* indica un atributo inherente, definitorio e inmutable de la persona. Por este motivo, desde una aproximación psicológica las conductas de Juan no son parte de su personalidad, sino manifestaciones de esta, motivo por el que, en el contexto académico y profesional, preferimos utilizar otras fórmulas como

«Juan manifiesta comportamientos tales como... que tienen como resultado... con un efecto limitante de sus interacciones sociales con...».

Durante los primeros años de trabajo yo misma utilizaba la descripción «personas tóxicas» para facilitar la comprensión en conversaciones, conferencias y seminarios. Con el tiempo he optado por emplear otras fórmulas como «actitudes tóxicas» o «toxinas de la comunicación», que considero más coherentes con un enfoque hacia la solución.

Esta misma reflexión sobre si existen como tal las personas tóxicas suele tornarse en conversación acalorada, porque quienes las sufren acumulan tal impotencia y desgaste emocional que sienten que necesariamente hay crueldad en ciertas personas, que son seres malignos y que, aun siendo reduccionista, es la realidad. Las emociones intensas no dejan hueco ni a las razones más sólidas.

Silvia hablaba de su «jefa psicópata», una denominación también bastante extendida, pero igualmente poco rigurosa: primero, porque los casos de personas con un *Trastorno de la Personalidad Antisocial* («psicópatas») tienen una prevalencia escasa y, segundo, porque rara vez se cumplen los criterios mínimos que alcanzan el diagnóstico de psicopatía.

## **Relación tóxica**

Una relación tóxica es la que se establece entre dos (o más) personas y en la que ambas se dañan emocionalmente a través de su comportamiento y comunicación mutua.

Habitualmente, se inicia como un juego psicológico que propone uno de los miembros. Se trata de una forma manipuladora y no madura de obtener la atención, eludir la responsabilidad o alcanzar otro objetivo. La otra persona responde entrando en el juego de relación propuesto de manera que se perpetúa. Con el tiempo se establecen ciertos roles en una y otra persona a modo de patrón, de manera que ya no saben comunicarse de otra forma.

La responsabilidad de cada miembro en lo tóxico de la relación y en la cantidad de daño emocional causado pueden ser desigual. Una persona puede estar actuando de una manera mucho más tóxica que la otra, pero ambas están contribuyendo necesariamente a que la conexión tóxica se mantenga. No hay relación de este tipo si ambas personas no la alimentan o permiten de alguna manera.

En la historia de Silvia, la jefa mantiene un hostigamiento a través de la culpabilización, el aislamiento y el desprecio de su colaboradora. Sus comunicaciones y conductas manifiestan una toxicidad a la que Silvia responde a veces mediante la confrontación y otras con victimización, contribuyendo sin desearlo a crear un patrón de relación tóxica. Por otra parte, busca ser escuchada, apoyada y validada por sus compañeros, monopolizando la conversación en un rol de víctima dañino y agotador para ellos. En este caso es Silvia la que muestra una actitud tóxica hacia los compañeros y estos, con su escucha activa y aliento, la permiten y mantienen.