



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2026,
Volumen 10, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i3

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO TÓXICO, SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO: UN ESTUDIO EN EL SECTOR MAQUILADOR DE CIUDAD JUÁREZ

**ANALYSIS OF TOXIC LEADERSHIP, JOB SATISFACTION, AND PERFORMANCE:
A STUDY IN THE MAQUILADORA SECTOR OF CIUDAD JUÁREZ**

Jessica Tentle González

Analista Salud Independiente, Colombia

María Marisela Vargas-Salgado

Analista Salud Independiente, Colombia

Humberto Plata Anguiano

Analista Salud Independiente, Colombia

María Isabel Cruz Celis

Analista Salud Independiente, Colombia

Análisis del liderazgo tóxico, satisfacción laboral y desempeño: un estudio en el sector maquilador de Ciudad Juárez

Jessica Tentle González¹

al215192@alumnos.uacj.mx

<https://orcid.org/0009-0007-7436-4324>

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
México

María Marisela Vargas-Salgado

maria.vargas@uacj.mx

<https://orcid.org/0000-0002-9670-5982>

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
México

Humberto Plata Anguiano

humberto.plata@uacj.mx

<https://orcid.org/0009-0004-0320-0486>

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
México

María Isabel Cruz Celis

isabel.cruz@uacj.mx

<https://orcid.org/0009-0002-5439-1521>

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
México

RESUMEN

El liderazgo es un factor importante y relevante en el bienestar y desempeño de los trabajadores. Esta investigación tiene como objetivo analizar si el liderazgo tóxico se relaciona con la satisfacción y el desempeño laboral de los empleados que laboran en el sector maquilador de Ciudad Juárez. Esta investigación se desarrolló en un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y de alcance descriptivo y correlacional. La muestra fue no probabilística, conformada por 152 empleados de la industria maquiladora, seleccionados mediante técnicas de convivencia y bola de nieve. Se utilizó un cuestionario conformado por escalas validadas para medir el liderazgo tóxico, satisfacción laboral y desempeño. Los resultados mostraron que el liderazgo tóxico se manifiesta a través de conductas indirectas y mantiene una relación negativa con la satisfacción laboral y el desempeño. Además de que el liderazgo tóxico impacta principalmente en la percepción y experiencia laboral del trabajador.

Palabras clave: Liderazgo tóxico; satisfacción laboral; desempeño laboral.

¹ Autor principal

Correspondencia: maria.vargas@uacj.mx

Analysis of toxic leadership, job satisfaction, and performance: a study in the maquiladora sector of Ciudad Juárez

ABSTRACT

Leadership is an important and significant factor in workers' well-being and performance. The objective of this study was to analyze whether toxic leadership is related to job satisfaction and performance among employees working in the maquiladora sector in Ciudad Juárez. This study employed a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional design of a descriptive and correlational nature. The sample was non-probabilistic, consisting of 152 maquiladora industry employees selected using convenience and snowball sampling techniques. A questionnaire comprising validated scales was used to measure toxic leadership, job satisfaction, and performance. The results showed that toxic leadership manifests itself through indirect behaviors and has a negative relationship with job satisfaction and performance. Furthermore, toxic leadership primarily impacts the worker's perception and work experience.

Key words: Toxic leadership; job satisfaction; job performance.

*Artículo recibido 20 mayo 2026
Aceptado para publicación: 20 junio 2026*



INTRODUCCIÓN

El recurso humano se ha consolidado como un elemento clave dentro de las organizaciones, ya que este recurso se vincula con el desempeño empresarial y la generación de ventajas competitivas ante sus oponentes (Berisha Qehaja y Kutllovci, 2015). Sin embargo, lograr dicha ventaja requiere del compromiso de los trabajadores, el cual se fortalece cuando los líderes y la organización se comprometen a reconocer, proteger y promover el bienestar de las personas (Frost, 2004). En este sentido, la gestión del talento humano desempeña un papel relevante ya que genera beneficios tanto para los empleados, la empresa y la economía global (Eraso Espinosa et al., 2022).

En este sentido, el liderazgo tóxico es una realidad vigente dentro de las organizaciones, lo cual se asocia con múltiples consecuencias negativas tanto para los empleados como para la organización, lo que lo convierte en un problema que no debe pasar por alto (Wolor et al., 2022). Por lo cual, Akinyele y Chen (2025) señalan la importancia de analizar su impacto e identificar sus manifestaciones, dado que este estilo de liderazgo afecta directamente el clima laboral, la motivación y el bienestar de los trabajadores. Asimismo, comprender el liderazgo tóxico no solo requiere un análisis teórico, sino además de la consideración de la experiencia de los trabajadores, ya que son los principales en recibir los efectos del liderazgo (Ronnie, 2024). Se ha evidenciado que la presencia del liderazgo tóxico genera insatisfacción laboral (Ofei et al., 2022), ya que este estilo de liderazgo tiende a desmotivar a los empleados (Noviantoro et al., 2024). Cabe destacar que la satisfacción laboral es fundamental para las organizaciones, debido a su influencia en el desempeño laboral (Sumiati, 2025). Cuando los empleados se encuentran en un entorno positivo, tienden a mostrar mayores niveles de compromiso y dedicación en sus actividades laborales (Deceano-Temix et al., 2025). En la misma línea cuando los líderes promueven la participación y el desarrollo del equipo de trabajo, los trabajadores tienden a experimentar un mayor sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización (Barragán et al., 2019).

Entre las principales consecuencias de la insatisfacción laboral se encuentra la baja productividad (Jahan et al., 2023), así como la reducción del compromiso organizacional (Faeq y Ismael, 2022). Además, puede influir directamente en la decisión del trabajador de permanecer o no dentro de la organización (Ning et al., 2023).

Diversos estudios han señalado la necesidad de profundizar en el liderazgo tóxico. En este sentido,

Batchelor et al. (2023) resaltan la importancia de analizar como las características del liderazgo tóxico inciden en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Además, existe la necesidad de incorporar nuevos enfoques teóricos que fortalezcan la comprensión de este fenómeno en diferentes contextos organizacionales (Khan et al., 2024); Milosevic et al. (2020) Por lo anterior, este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar si el liderazgo tóxico se relaciona con la satisfacción y el desempeño laboral de los empleados que laboran en el sector maquilador de Ciudad Juárez.

Liderazgo tóxico

El liderazgo tóxico se manifiesta cuando el líder se siente vulnerable a su poder, estatus o control, lo cual conduce al desarrollo de actitudes tóxicas en la organización (Mehta y Maheshwari, 2014). Este tipo de líder suele prioriza sus intereses personales, genera ambientes hostiles mediante conductas egocéntricas directas e indirectas que irrumpen y obstaculizan el desempeño de los trabajadores (Gandolfi & Stone, 2022).

De igual forma, los líderes que solo ven por sus intereses y además generan conflictos tanto para los empleados como para la empresa son considerados líderes tóxicos (Winn y Dykes, 2019). En este sentido, Mehta y Maheshwari, (2014) resaltan la importancia de que la administración de las empresas se involucre para prevenir el liderazgo tóxico. Asimismo, este estilo de liderazgo no emerge por sí solo, sino que se alimenta de las debilidades de los individuos que conforman la organización principalmente del miedo, el cual nubla el pensamiento y razonamiento del trabajador, el cual termina aceptando y normalizando (Tyler & Peter, 2025). Finalmente, para que el liderazgo tóxico continúe dentro de la organización, es necesario tener seguidores que, a pesar de reconocer conductas poco éticas, los aceptan y siguen las indicaciones debido al temor o para evitar consecuencias negativas (Lipman-Blumen, 2005).

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se define como un estado emocional que el trabajador percibe en relación con su trabajo, en función de sus metas, expectativas y valor (Locke, 1969). En la misma línea, Spector, (1997) la describe como el grado de agrado por parte del empleado hacia su trabajo; cuando este se siente valorado dentro de la empresa, tiende a mostrar un mejor nivel de desempeño, en caso contrario, solo cumplirá con las funciones básicas.

En una investigación reciente, Budak y Erdal, (2022) destacan que cuando los trabajadores perciben

conductas tóxicas por parte de sus líderes se ve afectada su satisfacción laboral. Estos comportamientos poco éticos como la manipulación y la intimidación derivados del liderazgo tóxico generan efectos negativos en la productividad, el desempeño y el estrés (Zaghmout, 2024). De manera similar Tzortzos y Anastasiou (2025) comprobaron que el liderazgo tóxico impacta de manera negativa en la satisfacción laboral. Asimismo, este constructo también se considera un factor clave en la permanencia de los empleados dentro de la empresa, es decir en la intención de abandono (Morales-Tinajero et al., 2024). En la misma línea, Wolor et al. (2022) refuerzan que la presencia del liderazgo tóxico repercute en la satisfacción de los trabajadores y en su conexión con la empresa. Por lo anterior, se plantea que:

H1: El liderazgo tóxico influye negativamente en la satisfacción laboral de los subordinados.

Desempeño laboral

El desempeño laboral puede entender como aquel comportamiento medible de un subordinado, el cual a su vez es multidimensional y dinámico (Sonnentag y Frese, 2002). En la misma línea Saidin et al., (2024) integran que el desempeño laboral se compone del entorno del trabajo y la facilidad para adaptarse a nuevos contextos laborales, lo cual es de importancia reconocer el desempeño de sus trabajadores para el éxito de esta misma.

En este sentido, Motowidlo y Van Scotter (1994) plantean que el desempeño se compone por dos dimensiones: desempeño de tarea y desempeño contextual, las cuales están en función de las características personales y laborales de los subordinados De acuerdo con Borman y Motowidlo (1993) el desempeño de tarea se refiere al cumplimiento de las responsabilidades del puesto y se mide de acuerdo a la calidad de los resultado, por otro lado, el desempeño contextual abarca los comportamientos y actitudes que mejoran el ambiente laboral. Asimismo, el desempeño de un trabajador dentro del ámbito laboral se relaciona directamente con el nivel de productividad, es decir con la capacidad en la cual el subordinado realiza las actividades laborales en tiempo y forma (Ugoani, 2020).

Por otro lado, la presencia de los líderes tóxicos dentro de la organización impacta directamente en el desempeño de los trabajadores (Khan et al., 2024). Este estilo de liderazgo tiende a desmotivar incluso a los trabajadores más eficientes y convierte el entorno laboral en un área difícil (Akinyele y Chen, 2025). En consecuencia, las conductas dominantes y negativas del liderazgo toxico desmotiva a los trabajadores y reducen su compromiso, lo cual repercute y afecta directamente en su desempeño

(Sumiati, 2025). Por lo anterior, se plantea que:

H2: El liderazgo tóxico genera la disminución del desempeño laboral en los subordinados.

METODOLOGÍA

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo, el cual “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medida numérica” (Hernández et al., 2014, p.4). El diseño es no experimental, dado que los constructos se analizaron en su contexto sin manipulación directa. El estudio es de corte transversal, puesto que los datos fueron recolectados en un único momento. En cuanto al alcance, es de tipo descriptivo y correlación, ya que busca, por un lado, describir el comportamiento del liderazgo tóxico y, analizar su relación e influencia sobre la satisfacción laboral y el desempeño de los subordinados.

Participantes

La muestra de esta investigación fue de tipo no probabilístico, empleando las técnicas de muestreo por conveniencia y bola de nieve, la cual facilitó la participación de un mayor número de empleados. La muestra estuvo conformada por 152 trabajadores activos del sector maquilador de Ciudad Juárez, Chihuahua, quienes cumplían con el criterio de contar con experiencia y actividad dentro de esta industria.

Las características demográficas de los participantes se presentan en la **Tabla 1**. En términos generales, se puede observar que la mayoría de la participación en la edad de los trabajadores se mantuvo en el rango de 18 a 34 años, que a su vez se concentró en el género femenino en comparación con el masculino. En cuanto a la escolaridad, principalmente destacan los niveles de licenciatura y carrera técnica, la mayoría de los participantes cuentan entre 1 y 3 años de antigüedad laboral. Finalmente, en relación con el giro, predomina principalmente la industria electrónica, seguida por la automotriz, como los sectores con mayor representación muestral.

Tabla 1.
Características Demográficas n=152

Características		Cantidad	%
Genero	Femenino	88	57.9
	Masculino	64	42.1
		152	100.0

Edad	18-24 años	58	38.2
	25-34 años	56	36.8
	35-44 años	18	11.8
	45-54 años	15	9.9
	55 años o mas	5	3.3
		152	100
Antigüedad en la empresa	Menos de 1 año	27	17.8
	1 a 3 años	72	47.4
	4 a 6 años	39	25.7
	7 a 10 años	4	2.6
	Mas de 10 años	10	6.6
		152	100.0
Escolaridad	Carrera técnica	36	23.7
	Licenciatura	70	46.1
	Posgrado	7	4.6
	Preparatoria	33	21.7
	Secundaria	6	3.9
		152	100
Giro	Automotriz	32	21.1
	Electrónica	61	40.1
	Medica	14	9.2
	Textil	4	2.6
	otra	41	27.0
		152	100.0

Técnica e Instrumento

Para esta investigación se utilizó un cuestionario autoadministrado como instrumento de recolección de datos, el cual estuvo conformado por 38 ítems, integrados a partir de escalas previamente validadas en la literatura y con evidencia de confiabilidad.

El liderazgo tóxico se valoró con 15 ítems de la propuesta de Schmidt (2008). Las respuestas se registran en una escala tipo Likert de cinco opciones donde 1=Totalmente en desacuerdo y 5 =Totalmente de acuerdo. La satisfacción laboral se midió con 10 ítems de la escala propuesta por Salessi (2016). El desempeño laboral se valoró con 13 ítems de la escala propuesta por Khahan Na-Nan y Kanokporn Chaiprasit (2018). Tanto para la satisfacción como para el desempeño laboral se utilizó una escala Likert de cinco, donde 1=nunca y 5=siempre. Finalmente, para evaluar la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual permitió determinar el grado de consistencia interna del cuestionario mostrado en la **Tabla 2**.

Tabla 2
Alpha de Cronbach

Constructo	Alpha de Cronbach	N de elementos
Liderazgo tóxico	.974	15
Satisfacción laboral	.938	10
Desempeño laboral	.940	13

Procedimiento

La recolección de datos se llevó a cabo durante los meses de febrero y marzo del 2026, el instrumento fue compartido en formato digital mediante un enlace dirigido a trabajadores del sector maquilador en Ciudad Juárez. Posteriormente, los datos recolectados fueron depurados y preparados para su análisis. Para ello, se utilizó el software IBM SPSS versión 27, el cual facilitó el procesamiento y análisis de los datos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del liderazgo tóxico se presentan en la **Tabla 3**. Entre los ítems con mayor valor destacan “cambia su forma de comportarse cuando está frente a sus superiores” ($\bar{X}$ =2.91) y “toma las decisiones sean importantes o no” ($\bar{X}$ =2.88). Donde se identifica que este estilo de liderazgo se presenta

principalmente a través de conductas indirectas como el control y el trato hacia el personal.

Por el contrario, los valores más bajos corresponden a “me humilla frente a otras personas” ($\bar{X}=2.39$) y “se atribuye logros que no le pertenecen” ($\bar{X}=2.57$). Esto indica que, cuando el liderazgo tóxico se manifiesta tiende a ser menos evidente, lo cual lo evita ser a ser menos identificado por otras personas. Principalmente en este contexto resulta alarmante normalizar este tipo de prácticas, ya que, a largo plazo incrementan su impacto en los trabajadores y generan mayores consecuencias negativas para las organizaciones.

Tabla 3.

Estadístico descriptivo de liderazgo tóxico n=152

ítems	$\bar{X}$	<i>Desv. estándar</i>
AU1. Cambia su forma de comportarse cuando esta frente a sus superiores.	2.91	1.444
AU2. Solo apoya a quienes considera que pueden beneficiarlo.	2.71	1.431
AU3. Se atribuye logros que no le pertenecen.	2.57	1.454
SA1. Me culpa por errores a tareas que no me corresponden.	2.76	1.530
SA2. Me humilla frente a otras personas.	2.39	1.391
SA3. Me recuerda errores o fallas del pasado.	2.64	1.453
IM1. Permite que su estado de ánimo influya en el ambiente laboral.	2.87	1.463
IM2. Se molesta sin decir por qué.	2.59	1.426
IM3. Unos días es accesible y otros no.	2.78	1.395
NA1. Cree que merece un trato especial.	2.79	1.412
NA2. Piensa que es mejor que los demás.	2.76	1.486
NA3. Se considera como una persona extraordinaria.	2.84	1.402
LA1. Vigila y controla como realizo mi trabajo.	2.86	1.407
LA2. Decide como se hacen las cosas.	2.79	1.472
LA3. Toma las decisiones sean importantes o no	2.88	1.455

Para la satisfacción laboral, los resultados de este constructo que se presentan en la **Tabla 4**. Se observa entre los valores más altos corresponden a “me siento bien con mi trabajo” ($\bar{X}=3.50$), “me siento bien trabajando en esta empresa” ($\bar{X}=3.48$) y “me llevo bien con mis supervisores” ($\bar{X}=3.46$), reflejan la

satisfacción y valoración en cuanto a las relaciones laborales de los trabajadores. Por otro lado, los ítems “la dirección se preocupa por mí” ($\bar{X}=2.66$) “mi salario es bueno” ($\bar{X}=2.85$) y “recibo reconocimiento por un buen trabajo” ($\bar{X}=2.98$), estos resultados demuestran la insatisfacción de los empleados hacia la organización la compensación salarial y el reconocimiento.

Tabla 4.

Estadístico descriptivo de satisfacción laboral n=152

ítems	$\bar{X}$	Desv. estándar
SL01. En mi trabajo recibo reconocimiento por un buen trabajo.	2.98	1.113
SL02. Me siento cercano a las personas en el trabajo.	3.18	1.104
SL03. Me siento bien trabajando en esta empresa.	3.48	1.023
SL04. Me siento seguro en mi trabajo.	3.43	1.089
SL05. Creo que la dirección se preocupa por mí.	2.66	1.292
SL06. En mi trabajo me siento a gusto.	3.33	1.109
SL07. Considero que mi salario es bueno.	2.85	1.195
SL08. En mi trabajo utilizo todas mis habilidades y aptitudes.	3.41	1.176
SL09. Me llevo bien con mis supervisores.	3.46	1.201
SL10. Considerándolo en términos generales me siento bien con mi trabajo.	3.50	1.139

En la **Tabla 5** se observa que el desempeño laboral se mantiene en niveles altos, pero esto se debe principalmente al esfuerzo individual del trabajador. Los ítems que más resaltan como la revisión del trabajo antes de ser entregado ($\bar{X}=4.36$), el cumplimiento con los estándares de calidad del cliente ($\bar{X}=4.22$) y el seguimiento de las normas y procedimientos ($\bar{X}=4.20$). Lo cual demuestra el gran compromiso del empleado hacia las actividades que desarrolla en su jornada laboral. Sin embargo, los ítems con valores más bajos se concentran en factores operativos como lo son la carga y producción. La desviación estándar elevada en la carga de trabajo (1.468) evidencia que, aunque el desempeño individual sea alto no será suficiente para la eficiencia.

Tabla 5.

Estadístico descriptivo de desempeño laboral n=152

Ítems	$\bar{X}$	Desv. estándar
-------	-----------	----------------

CA1. Realizo mis tareas sin errores.	3.92	.917
CA2. Sigo las normas y procedimientos.	4.20	.833
CA3. Usos materiales y herramientas adecuadas.	4.16	.952
CA4. Reviso mi trabajo antes de entregarlo.	4.36	.833
CA5. Cumpló con lo que espera el cliente.	4.22	.863
CAN1. La carga de trabajo es adecuada al personal.	3.38	1.468
CAN2. La producción cumple lo esperado.	3.76	1.108
CAN3. Mis tareas van acorde a mis habilidades.	3.83	1.206
CAN4. Se cumplen las cantidades asignadas.	3.99	1.016
TI1. Terminó las tareas según lo planeado.	4.14	.894
TI2. Cumpló los tiempos establecidos.	4.12	.853
TI3. Entrego a tiempo productos o servicios.	4.16	.823
TI4. Cumplimos los tiempos del trabajo.	4.18	.793

Los resultados de correlación de Pearson se presentan en la **Tabla 6**. El liderazgo tóxico se relaciona de manera negativa y significativa con la satisfacción laboral (correlación de Pearson= -0.497, $p<0.001$), es decir a mayores niveles de liderazgo tóxico, menores niveles de satisfacción laboral en los trabajadores. Por otra parte, el liderazgo tóxico se relaciona de manera negativa pero significativas con el desempeño laboral (correlación de Pearson= -0.241, $p=0.003$), ante esto los trabajadores pueden estar presentes en ambientes tóxicos, pero aún siguen cumpliendo con las tareas laborales. Los resultados muestran que el liderazgo tóxico tiene un efecto perjudicial tanto en la satisfacción como en el desempeño. Por lo tanto, se validan las hipótesis planteadas - H1: El liderazgo tóxico influye negativamente en la satisfacción laboral de los subordinados, H2: El liderazgo tóxico genera la disminución del desempeño laboral en los subordinados.

Tabla 6.
Correlaciones

Liderazgo tóxico			Satisfacción laboral	Desempeño laboral
Liderazgo tóxico	Correlación	de 1	-.497***	-.241**
	Pearson			
	Sig. (bilateral)		<.001	.003
	N	152	152	152

***. Correlation at 0.001(2-tailed)

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La presente investigación tuvo como objetivo analizar cómo el liderazgo tóxico influye en la satisfacción laboral y en el desempeño de los subordinados en el sector maquilador en Ciudad Juárez. A partir de los resultados obtenidos, se encontró que el liderazgo tóxico mantiene una relación negativa y significativa con la satisfacción y el desempeño laboral. Estos hallazgos afirman que dentro de la industria maquiladora los comportamientos tóxicos de los líderes afectan principalmente en la valoración de los trabajadores en su experiencia laboral y en menor medida hacia su rendimiento.

Los resultados obtenidos son coherentes con lo planteado por Wolor et al., (2022) y Noviantoro et al., (2024), los cuales señalan que el liderazgo impacta negativamente en la satisfacción laboral. En este

trabajo, la relación se valida, aunque con una intensidad moderada. En este caso, los datos muestran que la insatisfacción laboral no solo se concentra en valoración general del empleo, sino es aspectos relacionados con el apoyo que reciben por parte de la dirección de la empresa. En cuanto a la primera hipótesis, en base a los resultados obtenidos indican que conforme aumentan las conductas tóxicas por parte de los líderes, los subordinados tienden a sentirse menos satisfechos con su trabajo.

Sin embargo, a diferencia de estudios como Khan et al., (2024), donde el impacto es más relevante en el desempeño laboral, en este estudio la relación fue débil, lo cual sugiere que en este contexto el desempeño puede mantenerse a pesar del liderazgo tóxico. Dentro del sector maquilador, los empleados tienden a mantener mayor sentido de responsabilidad en sus tareas laborales a pesar de haber experimentado el liderazgo tóxico por parte de sus supervisores. El desempeño laboral puede mantenerse por exigencias operativas o presión estructural aun y cuando el entorno no es favorable para el trabajador. Respecto a la segunda hipótesis la intensidad es menor, es decir el compromiso por parte del trabajador tienden a mantener niveles adecuados de desempeño.

Este estudio presenta limitaciones, la muestra fue no probabilística y se concentró solo en trabajadores del sector maquilador de Ciudad Juárez, por esto mismo, los resultados no se pueden utilizar en otros contextos. A su vez el diseño transversal impide establecer relaciones causales definitivas, ya que la recolección de datos se llevó a cabo en un solo momento. A pesar y con estas limitaciones el estudio aporta evidencia empírica sobre el comportamiento del liderazgo tóxico en el contexto industrial, en particular se observa que el impacto del liderazgo tóxico es más evidente en la satisfacción laboral que el desempeño.

CONCLUSIONES

La investigación permitió establecer que el liderazgo toxico se relaciona de manera negativa con la satisfacción y el desempeño laboral de los trabajadores del sector maquilador en Ciudad Juárez. Los hallazgos muestran que este estilo de liderazgo afecta con mayor frecuencia la forma en que los empleados perciben su trabajo y su experiencia dentro de la organización, mientras que su impacto en el desempeño, aunque presente resulta menos evidente.

A partir de lo anterior, se observa que las conductas tóxicas en la supervisión disminuyen el bienestar del trabajador, aun y cuando este mismo sigue cumpliendo con sus actividades laborales. Esto indica

que el nivel de desempeño no siempre refleja buenas condiciones laborales, ya que este puede mantenerse debido a las exigencias mismas del trabajador.

Los resultados de esta investigación refuerzan la importancia de atender el liderazgo tóxico dentro de las organizaciones, debido a que sus efectos desencadenan consecuencias que afectan directamente en la satisfacción laboral y en el desempeño laboral, aunque este último se refleja en menor medida en los subordinados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2025). Dark clouds of leadership: Causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management & Organization*, 55(4), 476–503. doi:10.1080/00208825.2024.2442185
- Barragán-Ceniceros, M., Vargas-Salgado, M. M., & Gómez-Bull, K. G. (2019). Relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados administrativos de una empresa maquiladora del sector automotriz. *Vinculatégica EFAN*, 5(2), 1194–1208. doi:10.29105/vtga5.2-736
- Batchelor, J. H., Whelpley, C. E., Davis, M. M., Burch, G. F., & Barber Iii, D. (2023). Toxic leadership, destructive leadership, and identity leadership: What are the relationships and does follower personality matter? *Business Ethics and Leadership*, 7(2), 128–148. doi:10.21272/bel.7(2).128-148.2023
- Berisha Qehaja, A., & Kutllovci, E. (2015). *The role of human resources in gaining competitive advantage* (SSRN Scholarly Paper No. 2718467). Social Science Research Network. Recuperado de <https://papers.ssrn.com/abstract=2718467>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En *Personal selection in organizations*, 71–98. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Budak, O., & Erdal, N. (2022). The mediating role of burnout syndrome in toxic leadership and job satisfaction in organizations. *South East European Journal of Economics and Business*, 17(2), 1-13. doi:10.2478/jeb-2022-0011
- Deceano-Temix, P., Vargas-Salgado, M. M., & García-Vázquez, B. (2025). Análisis de la relación entre

- la gratitud y la pasión laboral en empleados de la industria médica. *Vinculatégica EFAN*, 11(4), 230–242. doi:10.29105/vtga11.4-1191
- Eraso Espinosa, Y. M., Salazar Muñoz, L. F., Eraso Espinosa, Y. M., & Salazar Muñoz, L. F. (2022). Beneficios de la gestión del capital humano empresarial y global. *Revista de Economía del Caribe*, (30), 10–33. doi:10.14482/ecoca.30.340.085
- Faeq, D. K., & Ismael, Z. N. (2022). Organizational culture as a mediator between employee dissatisfaction and turnover intention. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 7(5), 95–110. doi:10.22161/ijels.75.17
- Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111–127. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.001
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2022). Toxic leadership: Behaviors, characteristics, and consequences. *Journal of Management Research*, 22(1), 19–27.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Education. Recuperado de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Jahan, S., Appiah Kusi, G., Zisa, T. A., & Quarcoo, F. H. (2023). The role of job dissatisfaction on low productivity in Ghanaian sectors: Finding the way forward. *Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 139–154. doi:10.32996/jbms.2023.5.1.13
- Khan, I. U., Siddique, M., & Mughal, Y. H. (2024). Impact of toxic leadership on employees' performance: To what extent employees' resilience matters! *Journal of Social Research Development*, 5(2), 108–118. doi:10.53664/JSRD/05-02-2024-09-108-118
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians*. Nueva York, NY: Oxford University Press. Recuperado de http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/924/1/The_Allure_of_Toxic_Leaders_Why_We_Follow_Destructive_Bosses_and.pdf
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. doi:10.1016/0030-5073(69)90013-0



- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18–24.
- Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117–137. doi:10.1177/1548051819833374
- Morales-Tinajero, F. A., Vargas-Salgado, M. M., & Máñez-Guaderrama, A. I. (2024). Satisfacción laboral y compromiso afectivo como antecedentes de rotación en la industria maquiladora de exportación. *Vinculatégica EFAN*, 10(6), 82–92. doi:10.29105/vtga10.6-1003
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. doi:10.1037/0021-9010.79.4.475
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2436–2451. doi:10.1108/ijqrm-06-2017-0117 (Nota: Se añadieron el volumen, número y páginas correctas de este artículo).
- Ning, L., Jia, H., Gao, S., Liu, M., Xu, J., Ge, S., Li, M., & Yu, X. (2023). The mediating role of job satisfaction and presenteeism on the relationship between job stress and turnover intention among primary health care workers. *International Journal for Equity in Health*, 22(1), 155. doi:10.1186/s12939-023-01971-x
- Noviantoro, D., Septiana, & Sakarina, S. (2024). Understanding toxic leadership: The role of job stress and job satisfaction in mediating turnover intention. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*, 4(2), 1352–1376.
- Ofei, A. M. A., Paarima, Y., Barnes, T., & Poku, C. A. (2022). Toxic leadership behaviour of nurse managers on perceived job satisfaction and productivity of nursing workforce in sub-Saharan Ghana: A multi-centre cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2733–2742. doi:10.1111/jonm.13741
- Ronnie, L. (2024). The challenge of toxic leadership in realising Sustainable Development Goals: A scoping review. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–11.



doi:10.4102/sajhrm.v22i0.2754 (Nota: Asegúrate de revisar el número de páginas exacto si no es 1-11).

Saidin, K., Wan, P., & Halim, W. F. S. W. A. (2024). A synthesis towards the construct of job performance: Dimensions and theoretical approaches. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 1-15. doi:10.57239/PJLSS-2024-22.2.0022 (Nota: Asegúrate de revisar el número de páginas exacto si no es 1-15).

Salessi, S. M. (2016). Satisfacción laboral genérica: Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Alternativas en Psicología*, (34), 84-98. (Nota: Se añadieron los datos de la revista donde fue publicado este estudio originalmente).

Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the Toxic Leadership Scale* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://hdl.handle.net/1903/8176>

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. En S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (1a ed., pp. 1–25). Chichester, Reino Unido: Wiley. doi:10.1002/0470013419.ch1

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Thousand Oaks, CA: SAGE. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books>

Sumiati. (2025). Employee satisfaction acts as a mediator between toxic leadership and the work environment's effects on employee performance. *International Journal of Education, Business and Economics Research*, 5(1), 144–156. doi:10.59822/IJEBER.2025.5109

Tyler, V., & Peter, T. (2025). *The charisma of control: Narcissism, Machiavellianism, and the allure of toxic leadership* (Documento de trabajo). Recuperado de ResearchGate: <https://www.researchgate.net>

Tzortzos, E., & Anastasiou, S. (2025). Toxic leadership in Greek primary education: Impacts on teachers' job satisfaction and organizational commitment. *Societies*, 15(7), 200. doi:10.3390/soc15070200

Ugoani, J. N. N. (2020). Performance appraisal and its effect on employees' productivity in charitable organizations. *Business, Management and Economics Research*, 6(12), 166–175. doi:10.32861/bmer.612.166.175



- Winn, G. L., & Dykes, A. C. (2019). Identifying toxic leadership and building worker resilience. *Professional Safety*, 64(3), 38–43.
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health Psychology Research*, 10(4), 57551. doi:10.52965/001c.57551
- Zaghmout, B. (2024). Unmasking toxic leadership: Identifying, addressing, and preventing destructive leadership behaviours in modern organizations. *Open Journal of Leadership*, 13(3), 244–265. doi:10.4236/ojl.2024.133015