

## Liderazgo tóxico: un impedimento para el cambio en las organizaciones

### Toxic Leadership: An Impediment to Change in Organizations

<sup>1</sup>Cecilio Contreras Armenta. Departamento de Estudios Organizacionales, [cca304@ugto.mx](mailto:cca304@ugto.mx)

<sup>2</sup>Alejandra Carrillo Vera, Licenciatura en Relaciones Industriales, [a.carrillovera@ugto.mx](mailto:a.carrillovera@ugto.mx)

<sup>3</sup>Luna de Anda Carmen, Licenciatura en Relaciones Industriales, [c.lunadeanda@ugto.mx](mailto:c.lunadeanda@ugto.mx)

<sup>4</sup>Muñoz Aguilar Karen Ximena, Licenciatura en Relaciones Industriales, [kx.munozaguilar@ugto.mx](mailto:kx.munozaguilar@ugto.mx)

#### Resumen

Cuando hablamos u oímos el concepto de liderazgo, lo asociamos con liderazgo constructivo. La mayoría podemos tener una buena imagen de este: un sentido grandioso de importancia, preocupación por el éxito de los demás, un sentido de infalibilidad y confianza superior en su capacidad e inteligencia. No obstante, la realidad es muy diferente, pues muchos de esos rasgos son premiados en las organizaciones sin saber que estamos ante narcisistas que ocupan puestos directivos y los convierte en directivos tóxicos. Así, el propósito de este estudio es exponer cómo las organizaciones están contaminadas por los líderes que presentan comportamientos tóxicos y, por lo tanto, generan alienación en sus seguidores ya que el liderazgo destructivo y tóxico conlleva las consecuencias negativas que resultan de una confluencia de líderes y gerentes o directivos tóxicos, que crean ambientes tóxicos en organizaciones y cultura tóxica y renuentes a reconocer la toxicidad en sus organizaciones. El estudio arroja resultados apabullantes en cuanto a la toxicidad de los "jefes" ya que los actores organizacionales consideran que se les demerita su trabajo, apoya a quienes lo adulan, nunca acepta su responsabilidad si el trabajo no sale bien, ignora las ideas de otros, humilla.

**Palabras clave:** Toxicidad, cultura tóxica, gerentes tóxicos

#### Introducción

Las fuertes dosis de toxicidad (dolor que despoja a las personas de su autoestima y que las desconecta de su trabajo) pueden provenir de varias fuentes, incluido el comportamiento de los jefes inmediatos, empleados que no cooperan o incluso clientes abrasivos. Pero el tono en una organización tiende a establecerse desde arriba y, por lo tanto, la toxicidad suele ser un fenómeno de arriba hacia abajo. (Frost, 2003) Esta observación ha llevado al uso de términos como líder, gerente y cultura tóxicos, gerente tóxico, cultura y organización tóxicas que aparecen con mayor frecuencia en la literatura de negocios, liderazgo y administración. (Reed, 2004, pág. 67). Los líderes no siempre están interesados en efectuar cambios con el propósito de beneficiar a la organización y a sus miembros en su conjunto; más bien, el líder tal vez esté más interesado en los resultados personales (por lo tanto, convirtiéndose en un líder destructivo). (O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner, & Connelly, 1995, pág. 529)

#### Discusión teórica

¿Qué debemos entender por liderazgo tóxico? Tres definiciones de las más citadas:

Los líderes tóxicos no son jefes autoritarios, ni líderes políticos poco confiables, ni padres demasiado estrictos, ni siquiera cónyuges difíciles de los que a todos nos encanta quejarnos. Más bien, los líderes tóxicos son aquellos individuos que, a fuerza de sus comportamientos destructivos y cualidades personales disfuncionales, generan un efecto venenoso grave y duradero en los individuos, familias, organizaciones, comunidades e incluso sociedades enteras que lideran. (Lipman\_Blumen, 2005, pág. 142)

Lipman-Blumen, citada por (Zaghmout, 2024, pág. 245) "El liderazgo tóxico no se trata simplemente de malas habilidades de liderazgo o incompetencia, sino que implica acciones deliberadas que dañan a los demás y a la organización"

Lipman-Blumen, citada por (Al-Hassani, 2025, págs. 52-53) El liderazgo tóxico cubre esencialmente aquellos estilos de liderazgo que se definen por comportamientos negativos que se vuelven perjudiciales para los empleados y perjudiciales para el desempeño organizacional.

Mas, ¿Cómo podemos identificar conductas tóxicas de los líderes? Reed establece que es altamente probable al identificar comportamientos tóxicos de los líderes es crucial para desarrollar intervenciones que aborden este problema. Los comportamientos comunes asociados con el liderazgo tóxico incluyen la microgestión, la humillación pública, las demandas poco realistas y el favoritismo" (Reed, 2004)

Por otra parte, Guo establece que Estos comportamientos pueden erosionar la confianza y el respeto dentro del equipo, lo que lleva a un ambiente de trabajo tóxico. Es esencial que las organizaciones cuenten con mecanismos para reconocer y abordar estos comportamientos con prontitud (Guo, 2016).

### Aspectos Metodológicos

**Objetivo general:** Comprender qué es el liderazgo tóxico, sus comportamientos característicos (como la manipulación, el autoritarismo o el narcisismo) y los rasgos de personalidad de los líderes que lo ejercen con la finalidad de detectarlo y erradicarlo

#### Estudio de caso.

El primer instrumento para fines de la investigación será el estudio de caso, se ha elegido así por la complejidad del tema y por la especificación de una población específica. Un caso de estudio, para entenderlo mejor se define como:

"Método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno entendido estos como entidades sociales o entidades educativas únicas" (Bizquerra Alzina, 2009, pág. 309).

Por su parte (Stake, 1995, pág. 17) en su libro "Investigación con estudio de casos", menciona:

"El tiempo de que disponemos para el trabajo de campo y la posibilidad de acceso al mismo son casi siempre limitados, debemos escoger casos que sean fáciles de abordar y donde nuestras indagaciones sean bien acogidas, quizá un posible informador y que cuenten con actores (las personas estudiadas) dispuestos a dar su opinión sobre determinados materiales"

Es decir, el caso de estudio nos permitirá entender mejor una población donde se aplique la investigación propuesta, contando con la previa autorización de las personas en las que se pretende llevar a cabo el caso de estudio.

#### Instrumento muestra y recolección de datos

Para medir los efectos de los liderazgos tóxicos en los empleados de la organización, sujeto de este estudio (se mantiene en anonimato) se utilizó un enfoque cuantitativo simple. Se recolectó la información mediante el cuestionario denominado **Escala de liderazgo tóxico**<sup>1</sup> traducido y adaptado mediante un muestreo aleatorio. Las opciones de respuesta empleadas se establecieron de acuerdo con una escala Likert de 6 opciones de respuesta 1 = totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ligeramente en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Ligeramente de acuerdo y 6 = totalmente de acuerdo.

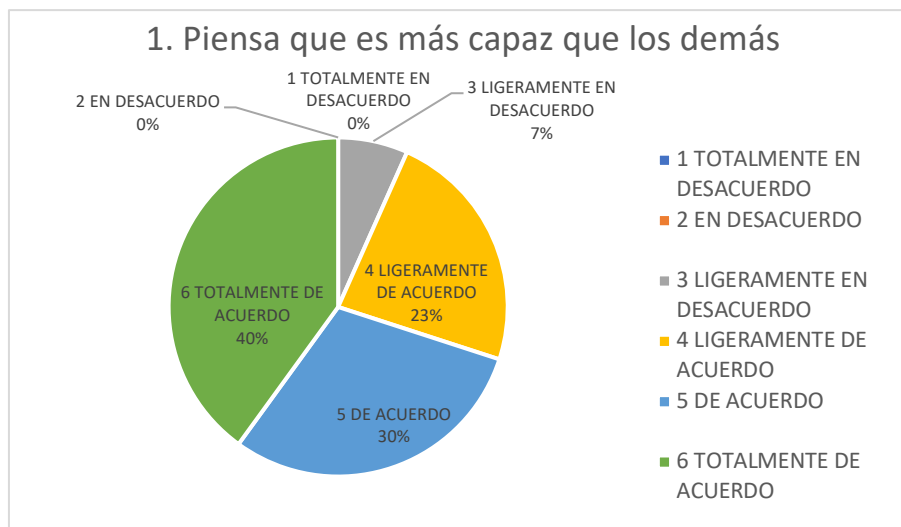
---

<sup>1</sup> Cuestionario traducido y adaptado.

El original es de: Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. ProQuest. Disponible en: <http://hdl.handle.net/1903/8176>

## RESULTADOS Y ANÁLISIS

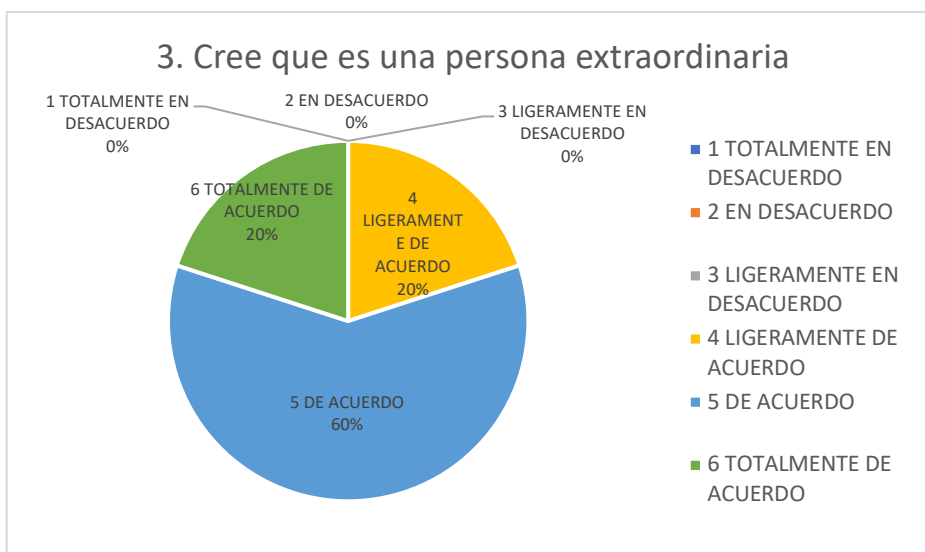
**Gráfica 1. Piensa que es más capaz que los demás**



Fuente: Elaboración propia

Con base en la primera pregunta que se realizó sobre si se pensaba que era más capaz que los demás, la mayoría estuvo en totalmente de acuerdo y de acuerdo con un porcentaje del 40% y 30% respectivamente. Esto demuestra que los demás observan que el supervisor piensa que es más capaz que sus subordinados lo que puede genera un ambiente laboral inadecuado.

**Gráfica 3. Cree que es una persona extraordinaria**



Fuente: Elaboración propia

Más de la mitad de las personas encuestadas (80%) están de acuerdo que se considera una persona extraordinaria. En relación con el liderazgo toxico se interpreta como un alto egocentrismo, se entiende que todas las personas lo señalan de la misma manera sólo que en diferente nivel dentro de la escala.

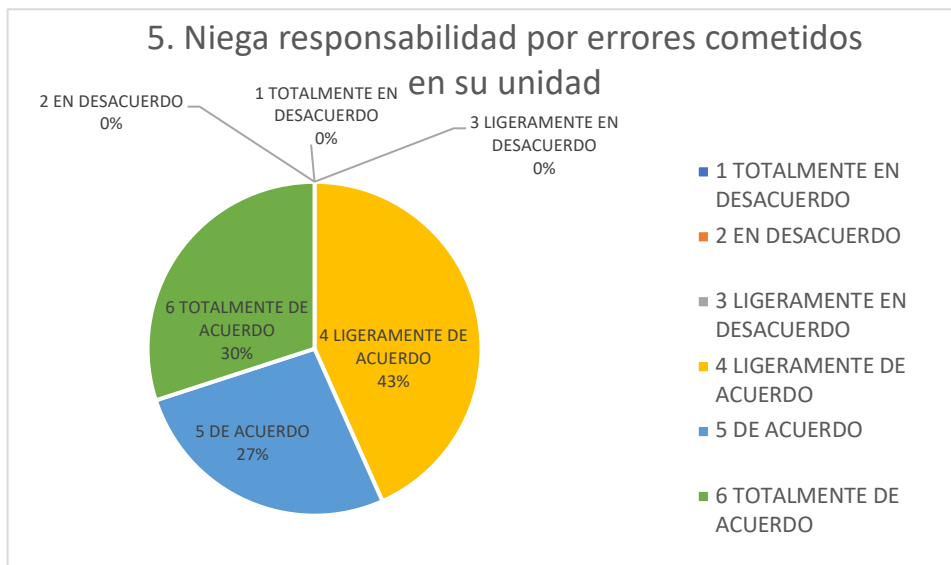
**Gráfica 4. Sólo ofrecerá asistencia a las personas que puedan ayudarlo a salir adelante**



Fuente: Elaboración propia

Un porcentaje muy alto determina que solamente ofrece ayuda a las personas si es beneficioso para ambas partes. Los porcentajes indican que la mayoría de las personas tienen una similitud en su respuesta, ya que un 37% está totalmente de acuerdo, un 27% de acuerdo, el 33% esta ligeramente de acuerdo y solamente un 3% ligeramente en desacuerdo.

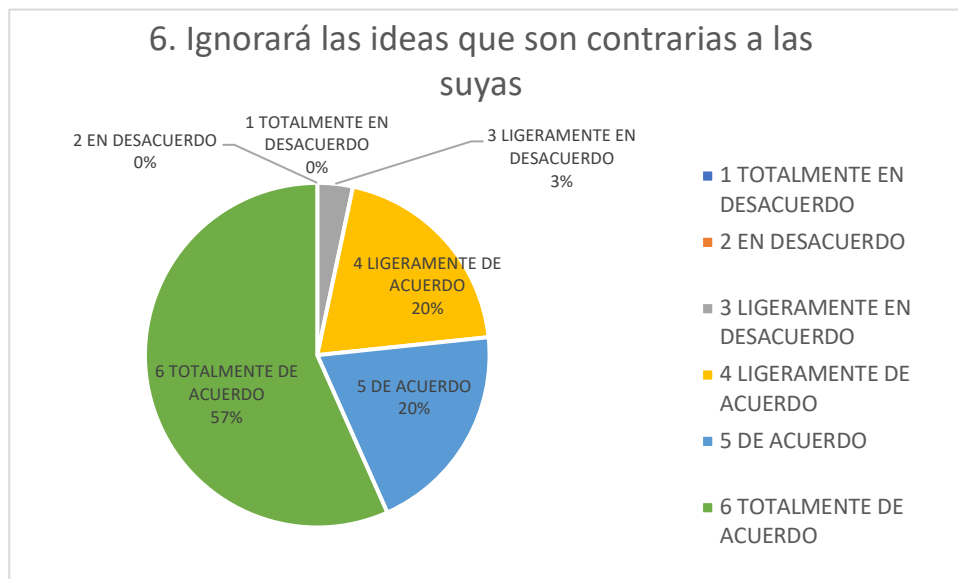
**Gráfica 5. Niega responsabilidad por errores cometidos en su unidad**



Fuente: Elaboración propia

Se indica que las personas perciben que evade su responsabilidad, se deduce que, aunque el 43% de las personas están ligeramente de acuerdo demuestra que puede ser constante y se da lo suficiente seguido para que las personas lo consideren así.

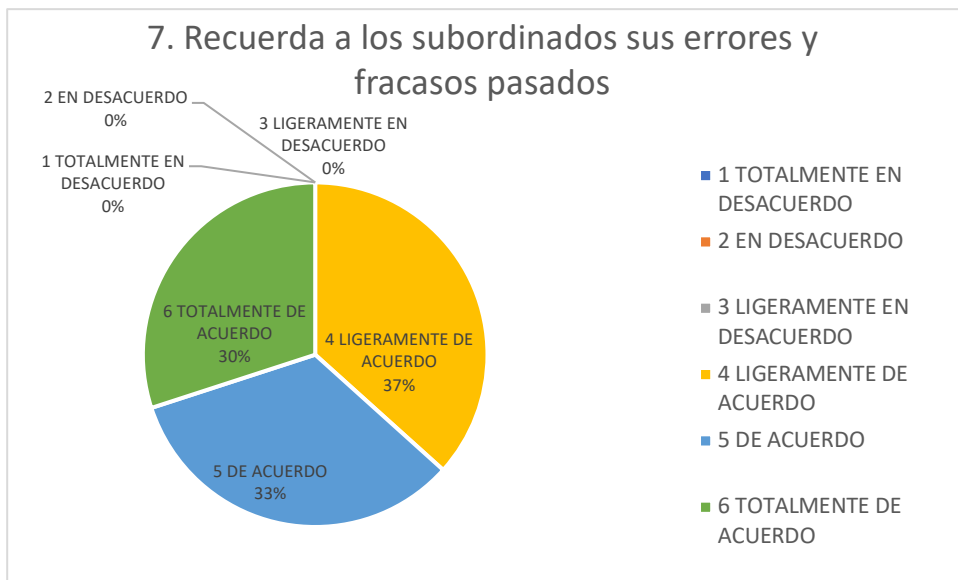
**Gráfica 6. Ignorará las ideas con son contrarias a las suyas**



Fuente: Elaboración propia

Un 97% de los trabajadores afirma que ignora las ideas de los demás y solamente un 3% está en desacuerdo, esto demuestra que la mayoría lo percibe como una limitación de participación.

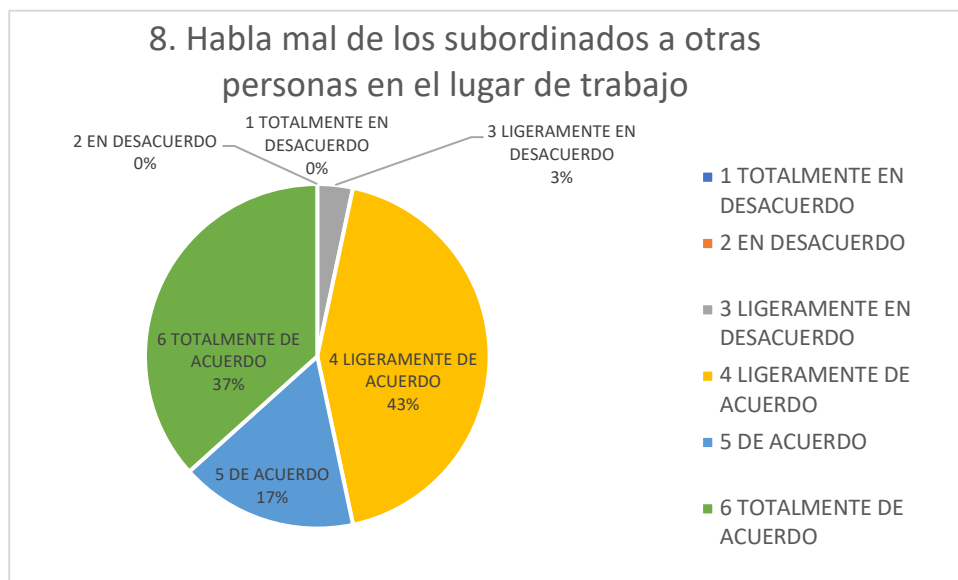
**Gráfica 7. Recuerda a los subordinados sus errores y fracasos pasados**



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se revela que todos perciben que existe o suceden estas situaciones, a pesar de que hay tres diferentes porcentajes, podemos observar que todos llevan a la misma respuesta y esta es que todos están de acuerdo en que se les recuerden sus errores muy constantemente, el porcentaje mayor es un 37% este indica los que están ligeramente de acuerdo que indica que no suele pasar tan repetidamente, y el otro 63% si demuestra un porcentaje muy alto nos dice que pasa de manera continua.

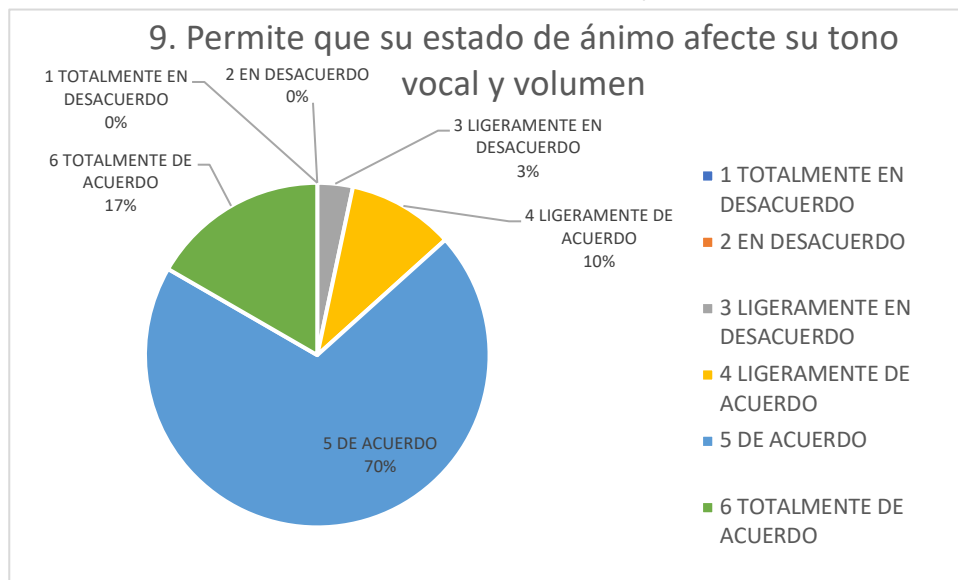
**Gráfica 8. Habla mal de los subordinados a otras personas en el lugar de trabajo**



Fuente: Elaboración propia

Hay un porcentaje de 37% que dijo estar totalmente de acuerdo esto quiere decir que aparte de que existe este tipo de situaciones también son muy fáciles de identificar y sucede muy repetidamente, porque además hay un 17% de personas que están de acuerdo, así mismo hay un 43% que están ligeramente de acuerdo, teniendo un total de 97% que no niegan esta acción y solamente un 3% están ligeramente en desacuerdo.

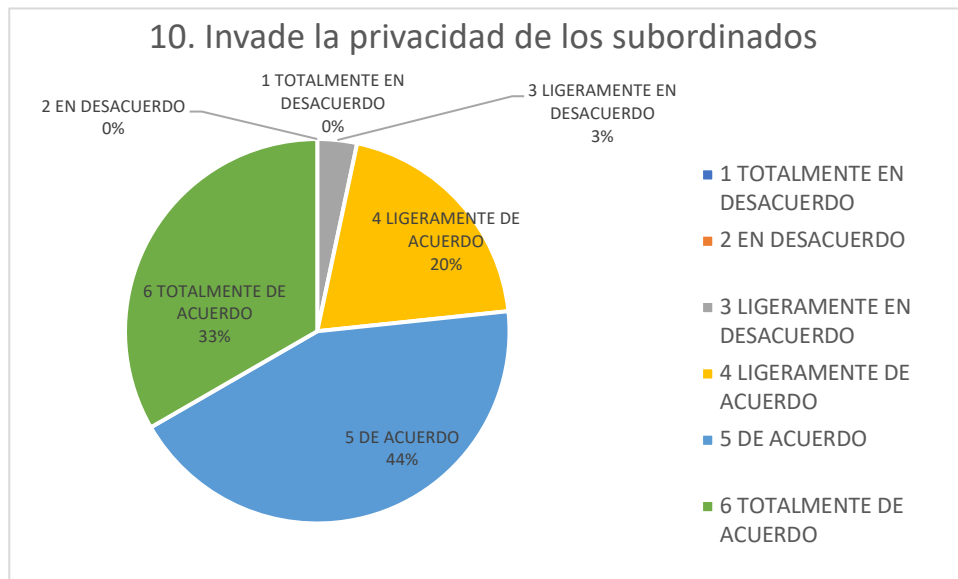
**Gráfica 9. Permite que su estado de ánimo afecte su tono vocal y volumen**



Fuente: Elaboración propia

El 97% considera que, si influye su estado de ánimo en relación con su tono vocal y de volumen, solamente un 3% considera que no existe relación, esto quiere decir que la mayoría de las personas pueden percatarse de los cambios de humor del supervisor.

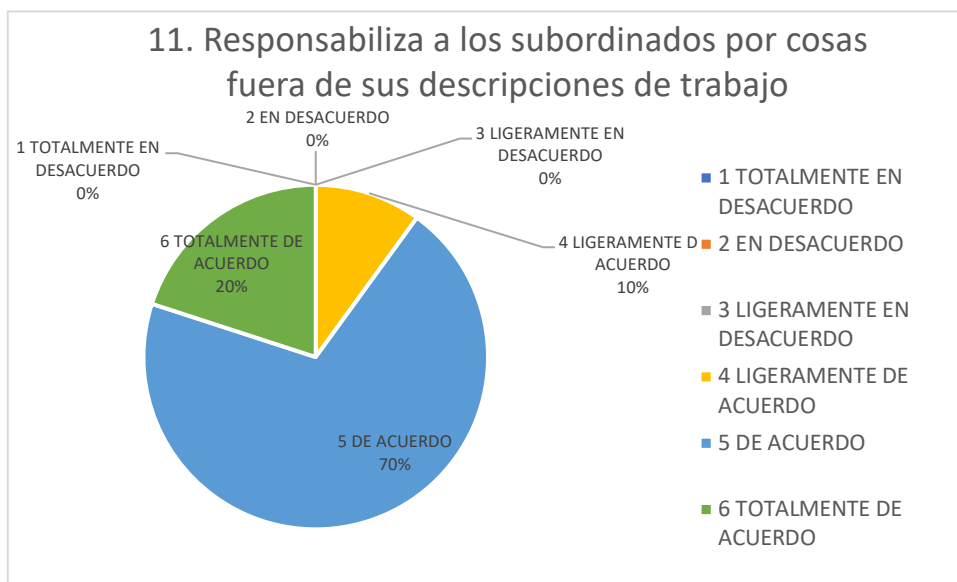
**Gráfica 10. Invade la privacidad de los subordinados**



Fuente: Elaboración propia

Es una práctica muy habitual esto se identifica por el hecho que hay un 33% de personas que así lo consideran ya que estas personas estuvieron totalmente de acuerdo el otro 64% aunque con un nivel más bajo, pudieron identificarlo y solamente un 3% están ligeramente en desacuerdo.

**Gráfica 11. Responsabiliza a los subordinados por cosas fuera de sus descripciones de trabajo**

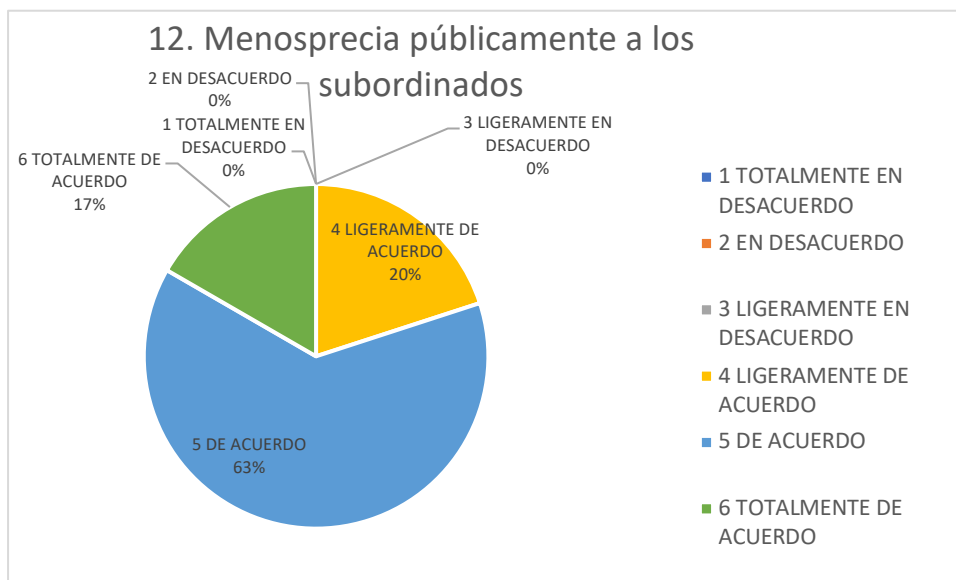


Fuente: Elaboración propia

Nos muestra que un 70% eligió el 5 y el 20% el 6, lo cual nos da por indicado que el supervisor demuestra responsabilidades injustamente. Donde realizando la investigación percibimos una conducta tóxica en cuanto a las responsabilidades, culpando a otros por tareas que no son asignadas.



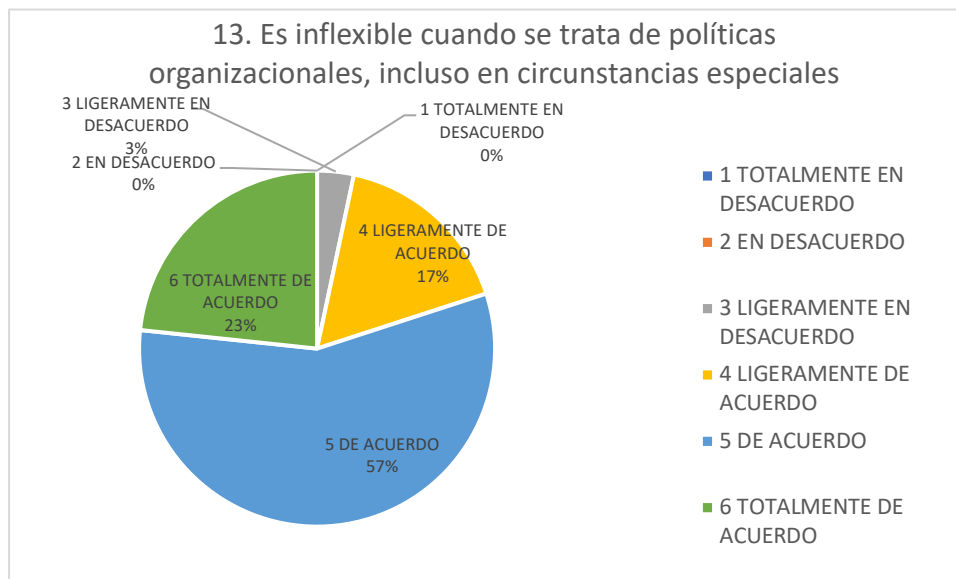
**Gráfica 12. Menosprecia públicamente a los subordinados**



Fuente: Elaboración propia.

El 63% eligió 5 y el 17% el 6. Nos muestra una alta presencia en comportamientos humillantes en público, donde vemos que se va dañando la autoestima de las personas y el ambiente laboral.

**Gráfica 13. Es inflexible cuando se trata de políticas organizacionales, incluso en circunstancias especiales**

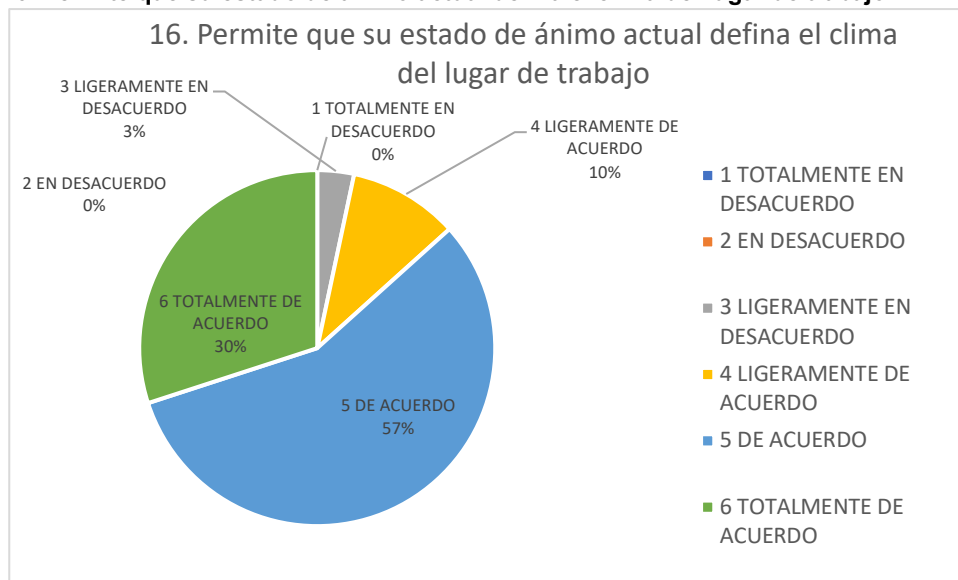


Fuente: Elaboración propia

El 57% selecciono la opción 5 y el 23% el 6. Donde se muestra que coinciden en que el supervisor no muestra flexibilidad ni un criterio contextual. Implica el cómo se puede ver afectado el equipo de trabajo, lo que puede afectar la moral y dificultar la resolución de problemas en circunstancias especiales.



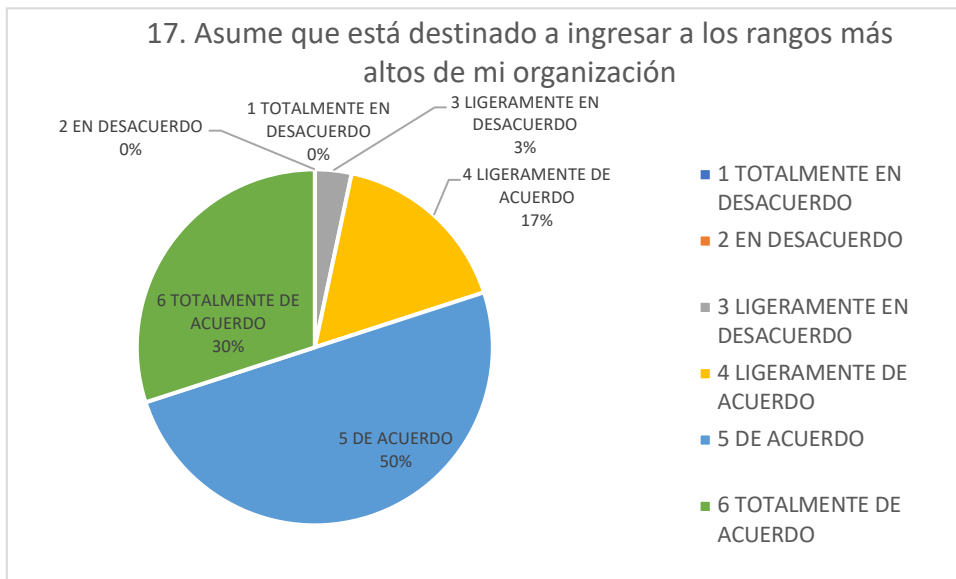
**Gráfica 16. Permite que su estado de ánimo actual defina el clima del lugar de trabajo**



Fuente: Elaboración propia

El 87% en su 57% en 5 y el 30% en 6 considera que el supervisor deja que sus emociones personales influyan en el ambiente laboral, creando un entorno inestable y emocionalmente tenso. Donde puede llegar a provocar desgaste en el equipo de trabajo.

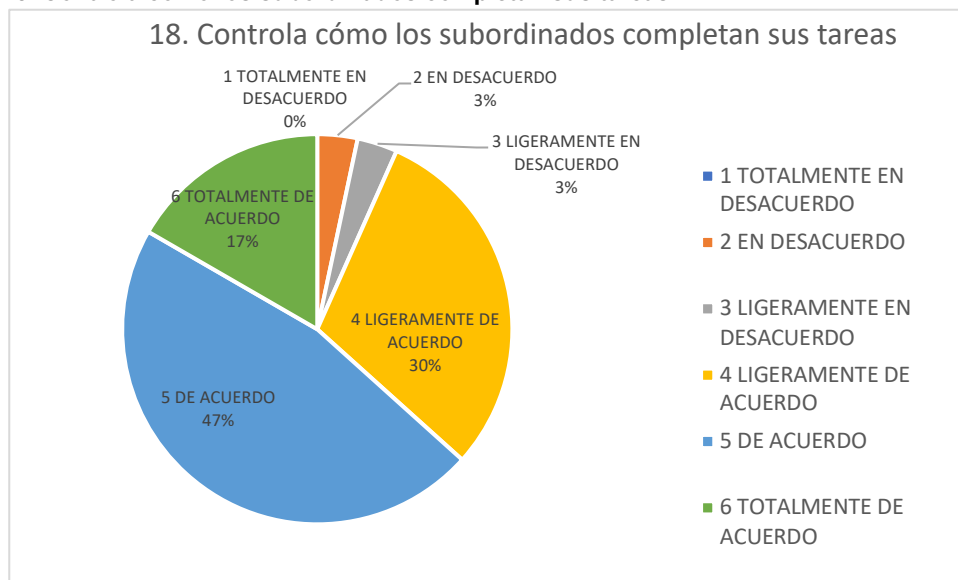
**Gráfica 17. Asume que está destinado a ingresar a los rangos más altos de mi organización**



Fuente: Elaboración propia.

Se muestra que un 80% donde un 50% en 5 y 30% en 6. Se muestra al supervisor como una persona altamente ambiciosa con un sentido de superioridad. Este tipo de actitud puede romper la cohesión del grupo y generar resentimiento.

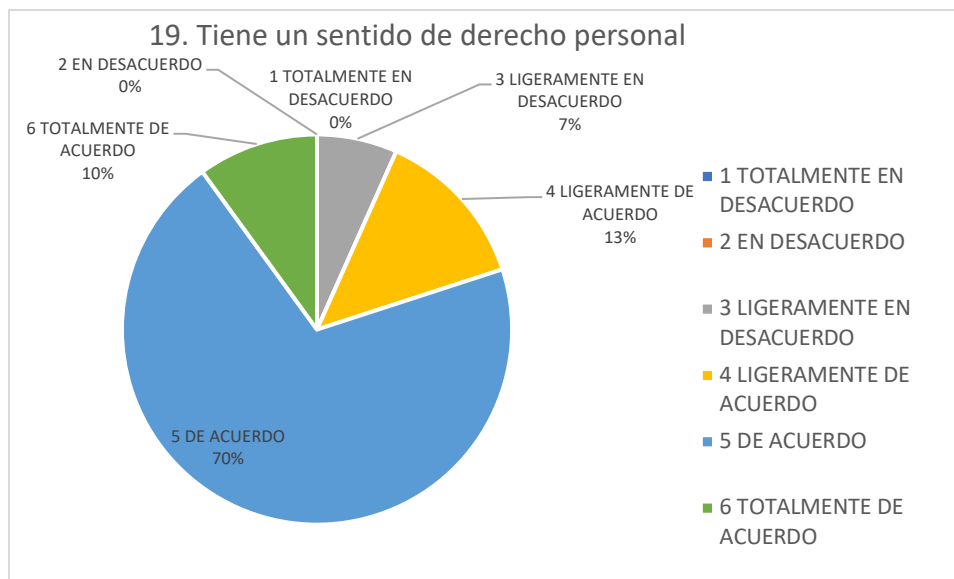
**Gráfica 18. Controla cómo los subordinados completan sus tareas**



Fuente: Elaboración propia.

El 64% en un 47% en 5 y 17% en 6. Se muestra una limitación de la autonomía con el equipo de trabajo, donde este estilo de liderazgo que se maneja dentro reduce la motivación y se puede llegar a generar altos niveles de estrés laboral.

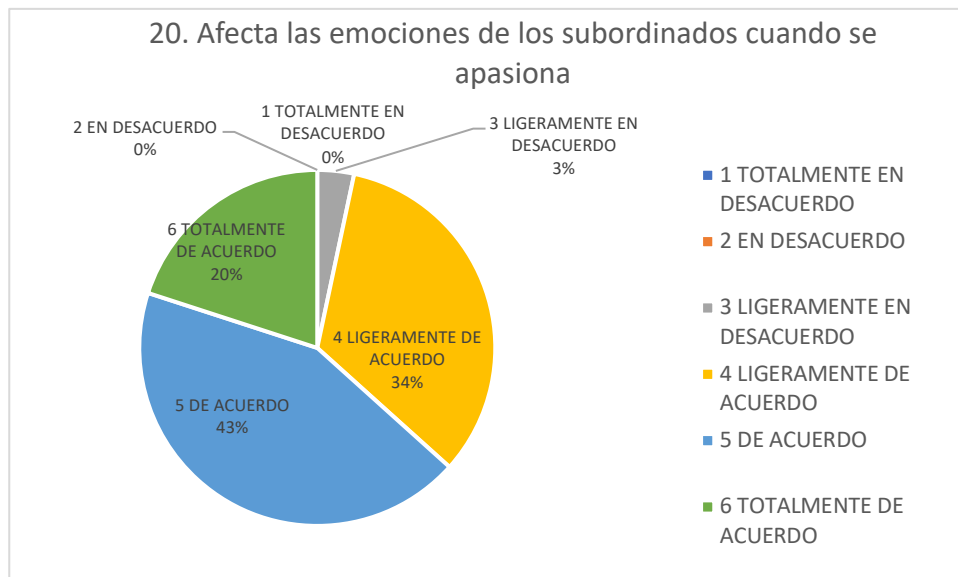
**Gráfica 19. Tiene un sentido de derecho personal**



Fuente: Elaboración propia.

Nos muestra que un 80% siendo 70% respondieron al 5 y 10% en 6, donde consideran que el supervisor actúa con un sentimiento de privilegio o superioridad frente a los demás. Siendo que esta conducta puede llegar a afectar la equidad en el trato y con un descontento en el equipo.

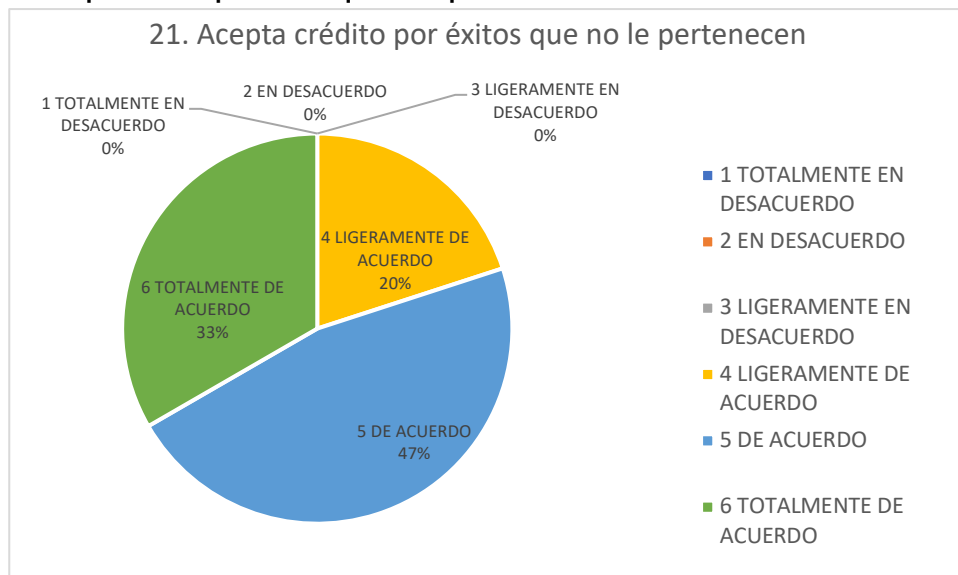
**Gráfica 20. Afecta las emociones de los subordinados cuando se apasiona**



Fuente: Elaboración propia.

Un 63%, donde 43% contestaron en 5 y 20% en 6, nos afirman que el supervisor tiene una muy fuerte influencia emocional sobre el equipo cuando se altera o apasiona, lo cual esto puede llegar a generar una tensión constante en el lugar de trabajo.

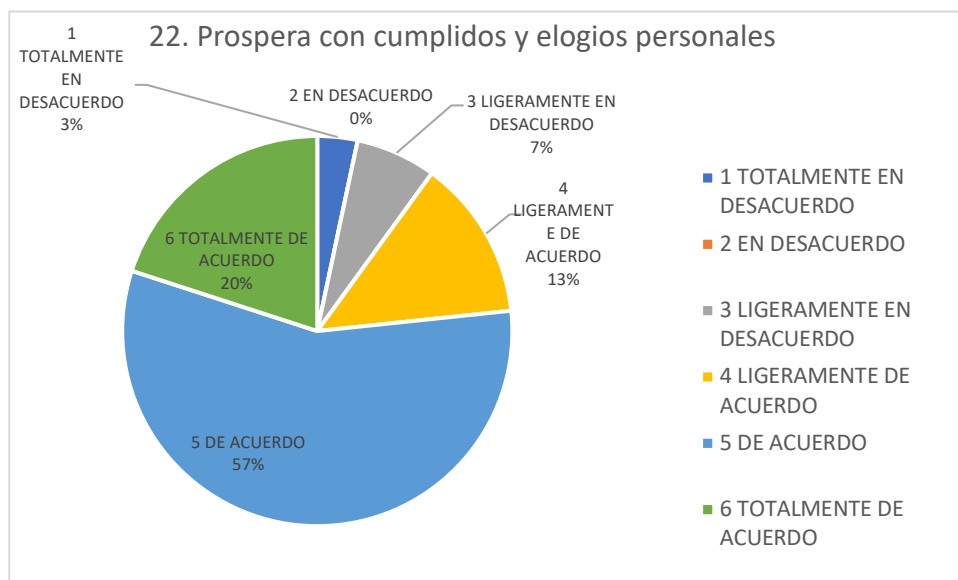
**Gráfica 21. Acepta crédito por éxitos que no le pertenecen**



Fuente: Elaboración propia.

Predomina la percepción negativa. La mayoría considera que esta persona sí toma crédito ajeno, lo que podría generar desconfianza o tensiones dentro del equipo.

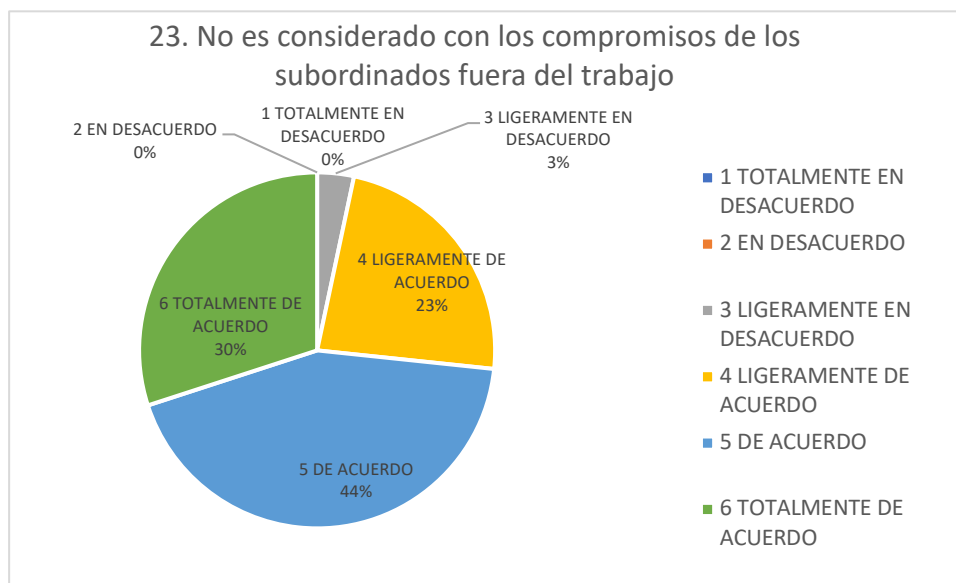
**Gráfica 22. Prospera con cumplidos y elogios personales**



Fuente: Elaboración propia.

Se percibe a esta persona como altamente motivada por el reconocimiento. Esto puede ser útil desde el enfoque del liderazgo emocional —quizás sea una vía clave para estimular su rendimiento o compromiso.

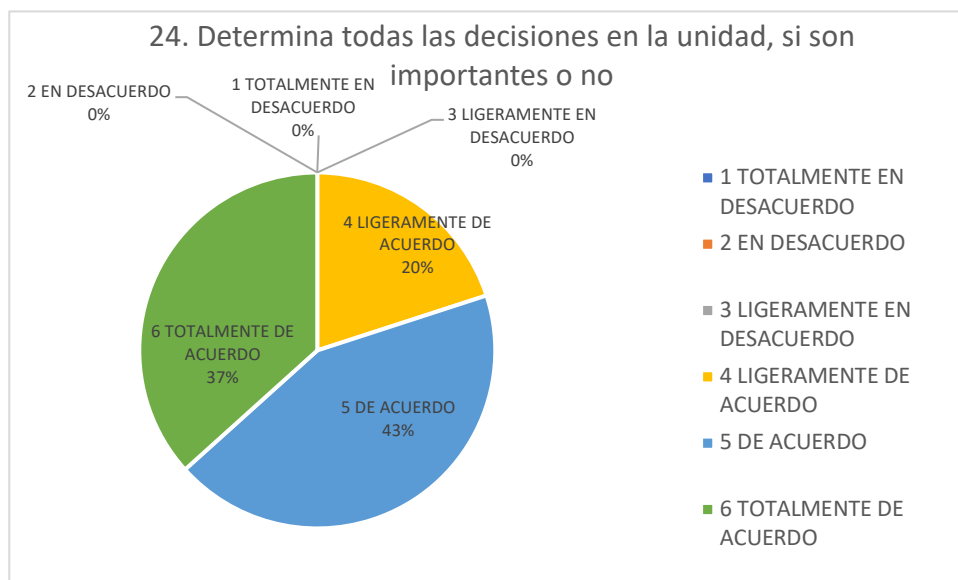
**Gráfica 23. No es considerado con los compromisos de los subordinados fuera del trabajo**



Fuente: Elaboración propia.

Hay una preocupación clara por el equilibrio vida-trabajo. Esta falta de consideración podría traducirse en desmotivación, rotación o incluso menor desempeño, lo cual podría señalar un estilo de liderazgo rígido o centrado únicamente en resultados.

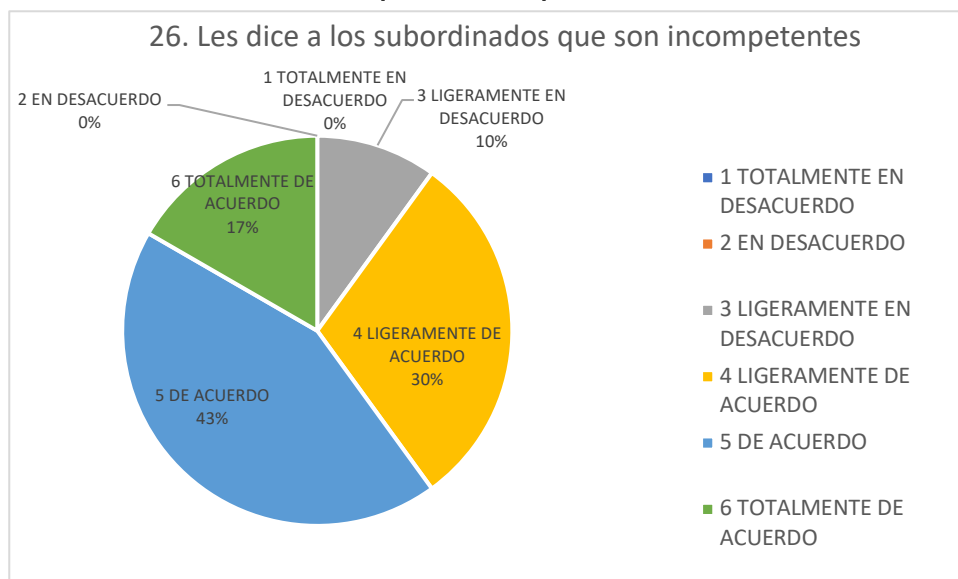
**Gráfica 24. Determina todas las decisiones en la unidad, si son importantes o no**



Fuente: Elaboración propia.

La percepción predominante es de un liderazgo centralizado, posiblemente autoritario. Esto puede frenar la innovación y la participación del equipo, esta gráfica da indicios de un estilo poco participativo que podría estar afectando el clima laboral.

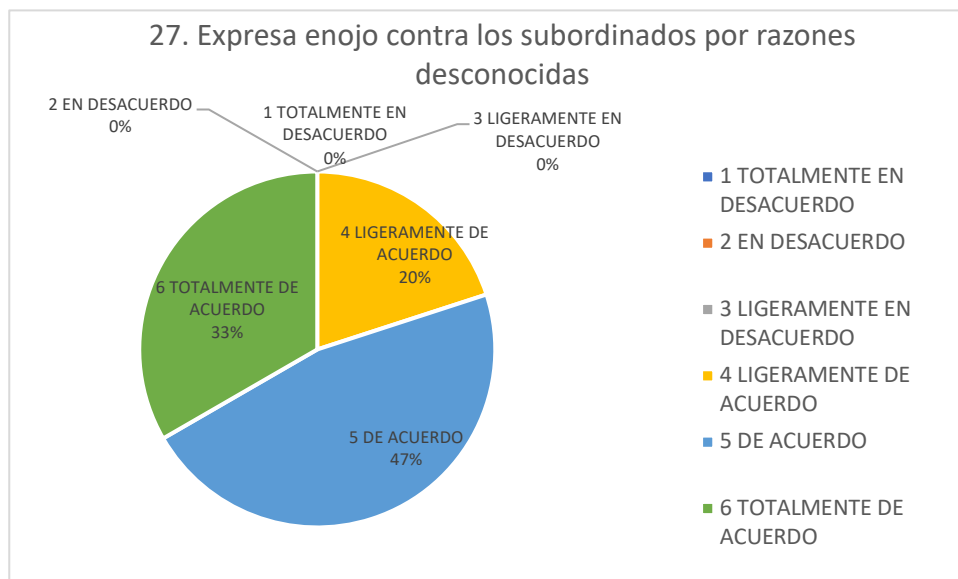
**Gráfica 26. Les dice a los subordinados que son incompetentes**



Fuente: Elaboración propia.

Esta conducta es especialmente preocupante. Indica un estilo de retroalimentación destructivo, más orientado a la descalificación que al desarrollo. Esto puede tener consecuencias graves en la autoestima del equipo, el clima organizacional y la retención del talento. Si se asocia esto a modelos de liderazgo, se podrá considerar un ejemplo de liderazgo tóxico o directivo extremo.

**Gráfica 27. Expresa enojo contra los subordinados por razones desconocidas**



Fuente: Elaboración propia

La percepción es prácticamente unánime, pues un 47% de los encuestados el líder expresa enojo que parece injustificado o sin contexto claro para el equipo. Esto puede provocar un entorno emocionalmente inseguro, afectando tanto el bienestar como el rendimiento del grupo. Desde el enfoque de inteligencia emocional y liderazgo efectivo, este comportamiento sugiere una falta de autorregulación y empatía, lo cual limita seriamente la capacidad de construir confianza.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este artículo ofrece una visión general del liderazgo tóxico y sus consecuencias en las organizaciones ya que, con su comportamiento narcisista o acosador, estos líderes son una realidad común en muchas organizaciones. Lidar con ellos y, eventualmente, transformarlos, requiere un enfoque sistémico (Kusy & Holloway, 2009, pág. 11). En el caso de este estudio, se diagnosticó el liderazgo tóxico a través de sus síntomas de comportamiento disfuncional. Desafortunadamente, los líderes tóxicos suelen prosperar en organizaciones tóxicas. Se requiere ser consciente de que las dinámicas tóxicas representan una grave amenaza para la salud a largo plazo de la organización ya que el liderazgo tóxico puede ser un asesino silencioso y cansan a los trabajadores incompetentes y desaniman a los competentes que, de otro modo, estarían comprometidos creativamente.

Los líderes tóxicos crean una atmósfera desmoralizante, deshumanizante y temerosa que puede paralizar a la organización. Los sistemas de monitoreo organizacional desempeñan un papel fundamental en la detección e intervención del liderazgo tóxico, ya sea existente o extendido. La rendición de cuentas dentro de las distintas unidades organizacionales, junto con sistemas adecuados de retroalimentación de RR. HH. a nivel de toda la organización, son mecanismos esenciales para abordar el liderazgo tóxico en el lugar de trabajo.

Si bien es cierto que no todos los subordinados están necesariamente capacitados para evaluar a sus líderes, estos pueden ser los mejores detectores de tendencias en liderazgo acosador y comportamientos gerenciales narcisistas. Se deben contar con mecanismos efectivos de monitoreo o evaluación en las organizaciones para no dejar a los subordinados sin voz y que ello facilite el desarrollo de los líderes tóxicos. Cuando las estructuras organizacionales son inadecuadas para crear un antídoto sistémico contra la toxicidad del líder, los mecanismos personales de afrontamiento son esenciales para lidiar con los líderes tóxicos y sobrevivir a

ellos. Afrontar no significa rendirse. Es una estrategia para recuperar la salud, la productividad y la cordura personales, mientras se buscan procesos de transformación sistémica a nivel organizacional.

Los denunciantes son importantes, pero insuficientes si no reciben la protección y el apoyo adecuados. La organización necesita contar con un sistema para alertar, identificar y abordar los comportamientos tóxicos. Si estos mecanismos organizacionales no existen o no funcionan eficazmente, los líderes tóxicos sobreviven y prosperan en la organización. Como sistemas humanos complejos, las organizaciones deben detectar, afrontar y transformar el liderazgo tóxico.

## Referencias

- Al-Hassani, K. (2025). The effect of toxic leadership on job stress and organizational commitment: the moderating role of coworker support. *Indiana Journal of Economics and Business Management*, 5(1), 52-63. doi:DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14779926>
- Bizquerra Alzina, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa* (2da. ed.). La Muralla S.A. Obtenido de file:///C:/Users/cca30/Downloads/RAFAEL\_BISQUERRA\_ALZINA\_Coordinador-1.pdf
- Bourdoux, D., & Delabelle, M. (2013). *Toxic Leadership. An understanding on how a business environment is 'contaminated' by leaders. Master's Thesis, Linnaeus University. School of Business and Economics.* Obtenido de <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:626936/FULLTEXT01.pdf>
- Frost, P. (10 de marzo de 2003). Time to treat toxic emotions at work. (M. Stark, Entrevistador) Obtenido de <https://shorturl.at/mpVML>
- Guo, X. (2016). Leader Group Prototypicality and Employee Well-Being: The Mediate Effect of Group Commitment and the Moderate Effect of Openness. *Psychology*, 7, 591-597. doi:10.4236/psych.2016.74061
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power*. San Francisco, C.A.: John Wiley & Sons.
- Lipman Blumen, J. (2005). Toxic leadership: A Conceptual Framework. *Organizational Dynamics*, 33, 142-155. doi:10.1057/9780230305335\_23
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T., & Connelly, M. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *Leadership Quarterly*, 6(4), 529-555. Obtenido de file:///C:/Users/cca30/Downloads/Charismatic\_leaders\_and\_destructiveness.pdf
- Reed, G. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 67-71. Obtenido de file:///C:/Users/cca30/Downloads/ToxicLeadership.pdf
- Stake, R. (1995). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata S.L. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Zaghmout, B. (2024). Unmasking Toxic Leadership: Identifying, addressing, and preventing destructive leadership behaviours in modern organizations. *Open Journal of Leadership*, 13, 244-265. doi:DOI:10.4236/ojl.2024.133015