



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Personalidad Oscura y Liderazgo

Autora

María Lucía Ramos Mañas

Directora

Elena Fernández del Río

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2021

ÍNDICE

A.	INTRODUCCIÓN	3
B.	DESARROLLO.....	4
1.	PERSONALIDAD.....	4
1.1	Personalidad normal: el modelo de los BIG FIVE vs. modelo HEXACO	4
1.1.1	El modelo de los Cinco Grandes factores/Big Five	4
1.1.2	El modelo Hexaco	5
1.2	La personalidad oscura	6
1.2.1	Personalidad oscura y el modelo HEXACO	8
1.3	Personalidad oscura en las organizaciones	8
2.	LIDERAZGO	10
3.	PERSONALIDAD OSCURA Y LIDERAZGO.....	11
3.1	Personalidad y liderazgo.....	11
3.1.1	Responsabilidad/Conciencia.....	11
3.1.2	Extraversión.....	12
3.1.3	Amabilidad/Cordialidad.....	12
3.1.4	Apertura a la experiencia	12
3.1.5	Neuroticismo	13
3.1.6	Inteligencia y carisma en el liderazgo.....	13
3.2	Personalidad oscura y liderazgo	14
3.2.1	Liderazgo y narcisismo.....	15
3.2.2	Liderazgo y psicopatía	16
3.2.3	Liderazgo y Maquiavelismo	18
3.2.4	Liderazgo y sadismo cotidiano.....	19
3.3	Personalidad oscura y prácticas laborales de liderazgo	19
C.	CONCLUSIONES.....	21
D.	REFERENCIAS	23

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es realizar una revisión teórica sobre la personalidad oscura y el liderazgo en las organizaciones. La personalidad oscura está formada por el narcisismo, Maquiavelismo y psicopatía, lo que antiguamente formaba la Tríada Oscura de la personalidad, y a la que recientemente se ha añadido el sadismo cotidiano, formando la Tétrada Oscura. Se examina la relación, tanto negativa como positiva, del comportamiento de estos individuos con su desempeño en las organizaciones, específicamente con el liderazgo. Los líderes con personalidades oscuras son descritos como tóxicos, abusivos o destructivos, debido a conductas egoístas, impulsivas y manipuladoras que, sin embargo, pueden resultar deseables en base a los contextos y objetivos específicos. Estos líderes destacan en la gestión de impresiones, negociaciones interpersonales y asunción de riesgos. Su estilo de liderazgo puede pasar de carismático a tóxico y abusivo, haciéndolo insostenible a largo plazo, cuando se destapan sus enmascaradas intenciones.

Palabras clave: personalidad oscura, liderazgo, psicopatía, narcisismo, Maquiavelismo.

ABSTRACT

The objective of this paper is to carry out a theoretical review of the dark personality and leadership in organizations. The dark personality is composed of narcissism, Machiavellianism and psychopathy, which traditionally formed the Dark Triad of personality, and has recently been added to everyday sadism, forming the Dark Tetrad. The relationship, both negative and positive, of the behavior of these persons with their performance at work, specifically with leadership, is examined. Leaders with dark personalities are described as toxic, abusive or destructive, due to selfishness, impulsive and manipulative behaviors, which may nevertheless be desirable based on specific contexts and objectives. These leaders excel in impression management, interpersonal negotiations and risk-taking. Their leadership style can go from charismatic to toxic and abusive, making it unsustainable in the long run, when their masked intentions are uncovered.

Keywords: dark personality, leadership, narcissism, psychopathy, Machiavellianism.

A. INTRODUCCIÓN

Las relaciones interpersonales contienen una naturaleza paradójica, ya que pueden ser fuentes de enorme felicidad y bienestar, pero también pueden ser fuentes de todo lo contrario: dolor, soledad, miedo y malestar en general (Carcedo, Perlman y Guijo, 2011).

El paradigma social actual de estas relaciones presenta cuestiones que los individuos deben enfrentar, como el ganar estatus, encajar en los grupos u obtener pareja. Algunas personas resuelven estos problemas a través de medios sociales que podemos denominar positivos, como esforzarse por ser agradables o empáticos, pero otros usan estrategias socialmente más aversivas (Jonason y Webster, 2010), dentro de lo cual aparece la psicología oscura.

Una personalidad oscura caracteriza a aquellos individuos con alta autoestima, encantadores, divertidos, impulsivos, astutos, pero también a aquellos con un especial interés por la dominación, el control y el poder, características que a las se añade el último componente coincidente: la falta de empatía. Si a una persona no le importan lo más mínimo los sentimientos de los demás, ni tampoco repara en las consecuencias negativas que podría generar en otras personas, esta persona no mostrará escrúpulos de ningún tipo para hacer lo que pretenda hacer si con ello consigue las metas que se propone y que le reportará concretos beneficios de diversa índole –sexuales, económicos, posición social, etc. (Pozueco y Moreno, 2013).

Estas patologías psicológicas, desagregadas en Maquiavelismo, narcisismo, psicopatía y sadismo cotidiano, podrían considerarse peculiaridades de la personalidad que no inhiben en gran medida el funcionamiento diario de las interacciones sociales en el trabajo, pero es cierto que pueden causar resultados severamente negativos en circunstancias particulares; como durante las interacciones sociales de liderazgo en las organizaciones.

La personalidad oscura ha sido un tema de considerable investigación con respecto al liderazgo en las organizaciones. Los investigadores han descrito a estos "líderes oscuros" como tóxicos (Lipman-Blumen, 2008), abusivos (Tepper, 2000), tiránicos (Ashforth, 1994), y destructivos (Einarsen, Aasland y Skogstad, 2007).

A pesar del rechazo que suscitan este tipo de personalidades, ¿es posible que estas características oscuras y socialmente indeseables sean idóneas para algún aspecto de la organización? La respuesta es afirmativa, pues poniendo como ejemplo el ámbito de las negociaciones interpersonales, los maquiavélicos han demostrado una superioridad sobresaliente, a raíz de sus actitudes amorales básicas y desconfianza en la naturaleza humana.

El objetivo del presente Trabajo Fin de Grado (TFG) es realizar una revisión teórica exhaustiva sobre la personalidad oscura y el liderazgo en las organizaciones. La estructura del trabajo es principalmente inductiva, en la medida en que se parten de conceptos generales para llegar a las conclusiones específicas. En primer lugar, se expone el concepto de personalidad desde una perspectiva psicológica, así como algunas de las herramientas más importantes para su medición, para posteriormente centrarnos en la personalidad oscura y su relación con estas herramientas. En segundo lugar, se ahondará en el concepto de liderazgo organizacional. Por último, se describirán los hallazgos más relevantes de la investigación científica llevada a cabo hasta el momento sobre la relación entre personalidad oscura y liderazgo.

B. DESARROLLO

1. PERSONALIDAD

1.1 Personalidad normal: el modelo de los BIG FIVE vs. modelo HEXACO

La personalidad es una organización relativamente estable de las características estructurales y funcionales, innatas y adquiridas bajo condiciones especiales de su desarrollo, que conforman el equipo peculiar y defensorio de conducta con que cada individuo afronta las distintas situaciones de su entorno (Pérez-García y Bermúdez, 2011).

La personalidad hace referencia a la forma de pensar, percibir o sentir de un individuo, que constituye su auténtica identidad, y que está integrada por elementos de carácter más estable (rasgos) y elementos cognitivos, motivacionales y afectivos más vinculados con la situación y las influencias socioculturales, y por tanto, más cambiables y adaptables a las peculiares características del entorno, que determinan, en una continua interrelación e interdependencia, la conducta del individuo, tanto lo que podemos observar desde fuera -conducta manifiesta-, como los nuevos productos cognitivos, motivacionales o afectivos -conducta privada o interna-, que entrarán en juego en la determinación de la conducta futura -cambios en expectativas, creencias, metas, estrategias, valoración de las situaciones, etc. (Pérez-García y Bermúdez, 2011).

Para evaluar la personalidad concreta de cada persona existen numerosos modelos teóricos, algunos de los más importantes e influyentes son el modelo de los Cinco Grandes o el modelo HEXACO, los cuales se detallan a continuación.

1.1.1 El modelo de los Cinco Grandes factores/Big Five

El modelo de los Cinco Grandes o *Big Five* clasifica los rasgos de personalidad en cinco factores, los cuales fueron encontrados experimentalmente en una investigación sobre las descripciones de personalidad que unas personas hacían de otras (Goldberg, 1993).

Este modelo, desarrollado por McCrae y Costa contiene los siguientes factores:

- Apertura a la experiencia
- Conciencia o responsabilidad
- Extraversión
- Amabilidad
- Neuroticismo

La apertura a la experiencia comprende la presencia de una imaginación activa, sensibilidad estética, capacidad de introspección y curiosidad intelectual. Evalúa la búsqueda y apreciación de experiencias, el gusto por lo desconocido y su exploración en las seis áreas que sus autores han llamado: fantasía, estética, sentimientos, acciones, ideas y valores (Bernardos, 1992).

La responsabilidad evalúa la capacidad para actuar de acuerdo a propósitos o metas claras, para poder organizar y llevar adelante proyectos e ideas. Incluye el control de impulsos tanto como una clara disposición a ser escrupuloso y obediente (Costa y McCrae, 1988). Se caracteriza por la competencia, el orden, el esfuerzo por los logros, la obediencia, la autodisciplina y la deliberación en comparación con los individuos con poca conciencia (Laak, 1996).

La extraversión abarca la sociabilidad o la facilidad para comunicarse con los demás, el asertividad y la facilidad para iniciar y mantener conversaciones. El extremo opuesto es propio de personas con tendencia

al aislamiento. Se relaciona con la capacidad de establecer vínculos con los demás, es decir con la cualidad de interrelación social (Bernardos, 1992).

La amabilidad o cordialidad incluye la capacidad para establecer vínculos psicosociales y la disposición a preocuparse por los demás. Se caracteriza por una notable sensibilidad, franqueza, modestia, confianza, cumplimiento y altruismo con las personas (Laak, 1996).

El neuroticismo comprende aspectos ligados al bienestar o malestar psicológico, al afecto y las emociones negativas. La inestabilidad emocional se entiende como, la tendencia a experimentar emociones negativas como miedo, sentimiento de culpa, tristeza o enojo. Suelen ser individuos con una mayor dificultad de control de impulsos y vulnerabilidad o dificultad para controlar el estrés (Bernardos, 1992).

1.1.2 El modelo Hexaco

Pese a la aceptación del modelo de los *Big Five*, existe otro modelo que incluye una dimensión adicional, además de reformular las anteriormente citadas. Se trata del modelo de personalidad "HEXACO", cuyo nombre responde al acrónimo de las seis dimensiones o dominios que componen el modelo: Honestidad-Humildad (H), Emocionalidad (E), Extraversión (X), Cordialidad (A: Agreeableness), Escrupulosidad/Minuciosidad (C: Conscientiousness), y Apertura a la experiencia (O: Openness to experience) (Ashton y Lee, 2008).

Los factores de emocionalidad, amabilidad, apertura a la experiencia, neuroticismo y extraversión son muy similares en los dos modelos. El factor restante, el de Honestidad-Humildad, no tiene una contraparte clara entre los cinco grandes factores. Este nuevo factor se compone por una serie de facetas: la equidad (una tendencia a evitar cometer actos de fraude o corrupción), sinceridad (tendencia a ser genuino en las relaciones interpersonales), evasión de la codicia (tendencia a no interesarse en poseer riqueza de lujo, bienes de lujo y signos de alto estatus social), y modestia (Ashton, Lee, y Goldberg; 2004). En la Tabla se recogen las principales diferencias entre los dos modelos:

Tabla 1.

Factores y facetas de personalidad del modelo Big Five y el modelo HEXACO

HEXACO		BIG FIVE	
DIMENSIÓN	FACETAS	DIMENSIÓN	FACETAS
Emocionalidad	Temor, ansiedad, dependencia, sentimentalismo.	Neuroticismo	Ansiedad, hostilidad, ira, depresión, ansiedad social, impulsividad, vulnerabilidad.
Extraversión	Autoestima social, audacia social, sociabilidad, entusiasmo.	Extraversión	Calidez, cordialidad, gregarismo, asertividad, actividad, busca excitación, emociones positivas.
Apertura	Valoración estética, curiosidad, creatividad, no convencionalismo.	Apertura	Apertura, estética, sentimientos, acciones, conductas, ideas, opiniones, valores, creencias.
Cordialidad	Capacidad de perdonar, amabilidad, flexibilidad, paciencia.	Cordialidad	Confianza, honradez, franqueza, altruismo, conformismo, modestia, sensibilidad, ternura.
Escrupulosidad-Meticulosidad	Organización, diligencia, perfeccionismo, prudencia.	Responsabilidad	Competencia, orden, sentido del deber, orientación al logro, autodisciplina
Honestidad/Humildad	Sinceridad, justicia, modestia, falta de codicia.		

Fuente: Roncero, Fornés y Belloch (2013, p.207).

1.2 La personalidad oscura

La Tríada Oscura de la personalidad (*Dark Triad*) está compuesta por el Maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía (Paulhus y Williams, 2002). Además, en los últimos años, los rasgos sádicos se han añadido a la Tríada Oscura. A la asociación de rasgos psicópatas, narcisistas, maquiavélicos y sádicos se le llama la Tétrada Oscura de la personalidad o *Dark Tetrad* (Chabrol, Van Leeuwen, Rodgers, y Séjourné, 2009).

Se trata de individuos que utilizan la explotación y la depredación social (Brown, Hazraty y Palasinski, 2019) para su beneficio personal. Tienden a utilizar conductas que poseen violencia psicológica, inhibición moral, manipulación, baja amabilidad y escrupulosidad, frialdad emocional, egoísmo y dificultad para empatizar. También nos encontramos con una duplicidad o doble cara que muestran en función de lo que pretendan conseguir (Riquelme, Henríquez y Álvarez, 2003).

A pesar de estas características comunes, cada componente de esta Tétrada Oscura tiene sus peculiaridades, que a continuación se detallan.

El Maquiavelismo viene dado cuando la persona adopta comportamientos para asegurarse objetivos de compensación, como el éxito personal, en contra de las metas comunes, así como tratar de ser un amigo deseable (Jones y Paulhus, 2009). Se trata de manipuladores que se caracterizan por una falta de afecto en las relaciones interpersonales, falta de preocupación por los demás, ausencia de psicopatología importante y bajo compromiso ideológico (McHoskey, Worzel y Szyarto, 1998), con pocas normas éticas, los cuales harán lo que sea necesario con tal de obtener éxito.

Su origen se encuentra en Maquiavelo, según el cual, el hombre moralmente justo debe hacer un uso deliberado de métodos despiadados, amorales y engañosos cuando se trata de hombres sin escrúpulos. En la obra 'El Príncipe', este, abogaba por que el príncipe (gobernante) actuara inmoralmente para mantener el mando y el control y hacer todo lo que favoreciera el control del Estado, si bien la realidad es que se trata de una obra crítica de los actos inmorales emprendidos por los gobernantes del momento. Aparecen ideas como que es mejor ser temido que amado y que los fines justifican los medios.

La personalidad maquiavélica viene definida por tres conjuntos de rasgos interrelacionados: el uso de tácticas manipuladoras en el trato con otras personas, una visión cínica de la naturaleza humana y una perspectiva moral que pone la conveniencia por encima de los principios (Jones y Paulhus, 2009).

El narcisismo se caracteriza por un alto egoísmo, por un sentido egocéntrico del derecho y una imagen idealizada de ellos mismos, pero poco realista (Paulhus, 1998). Los rasgos sobre los que se asienta el narcisismo son la admiración y la rivalidad (Kwiatkowska, Jułkowski, Rogoza, Żemojtel-Piotrowska y Fatfouta, 2019). Estos individuos poseen una visión inflada de sí mismos, fantasías de control, éxito y admiración, y el deseo de que este amor propio sea reforzado por otros (Kernberg, 1989). No se trata de una sana autoestima y confianza, sino de un amor propio desmesurado. Disfrutan de "brillar en la gloria reflejada" e intentan vincularse con gente importante y con poder; a su vez, consideran a la mayoría como indignos de su atención o amistad. Estas tendencias se basan en un sentido inestable y frágil de su autoestima que es altamente susceptible a la información negativa y desafiante; las "ego-amenazas" (Raskin, Novacek y Hogan, 1991).

Ha sido ampliamente estudiado como un trastorno de la personalidad conceptualizado como una variable de personalidad "normal" caracterizada por el dominio, el exhibicionismo y la explotación, así como los sentimientos de superioridad y derecho (Raskin y Terry, 1988). Ahora bien, psicólogos de la personalidad consideran que las muestras más leves de narcisismo evidencian simplemente un tipo de personalidad y no necesariamente un trastorno (Rhodewalt y Peterson, 2009). Es por ello que podemos afirmar que la mayoría de los individuos, e incluso las organizaciones (Brown, 1997), poseen algún nivel de narcisismo que puede llevar a distorsionar sus percepciones o comportamientos.

La literatura actual reconoce dos amplias categorías de narcisismo: narcisismo grandioso y narcisismo vulnerable (Malesza y Kaczmarek, 2018). El narcisismo grandioso se asocia con el dominio, la seguridad en sí mismo y el derecho sobre los demás, mientras que el narcisismo vulnerable se asocia con una baja autoestima, inestabilidad emocional, hostilidad y necesidad de reconocimiento. Tanto el narcisismo grandioso como el narcisismo vulnerable comparten rasgos de autoengaños, derechos y voluntad de explotar a los demás para su beneficio personal.

La psicopatía se refiere a un patrón de manipulación y explotación insensible y sin remordimientos de los demás, y ha sido investigada como una causa psicológica de comportamientos antisociales y criminales. Es una constelación de rasgos afectivos, interpersonales y comportamentales que se caracterizan por una ausencia de nerviosismo, insinceridad, incapacidad para amar, ausencia de remordimientos o culpa y una pobreza general de reacciones afectivas (Cleckley, 1976). Cleckley es el máximo exponente de la denominada psicopatía subclínica, la cual estudió en el contexto diario de su práctica clínica privada, ofreciendo casos de médicos, profesores, abogados, psiquiatras, etc., que eran psicópatas y que estaban socialmente integrados.

Es una construcción clínica definida por un grupo de rasgos y características de la personalidad, incluyendo grandiosidad, egocentrismo, engaño, emociones superficiales, falta de empatía o remordimiento, irresponsabilidad, impulsividad y tendencia a ignorar o violar las normas sociales (Hare y Neumann, 2008). Ya en 1980, la comunidad científica acordó los dos factores que forman la psicopatía en una persona: rasgos de personalidad como grandiosidad, crueldad, falta de empatía, falta de culpa y remordimientos, frialdad emocional y capacidad de manipular a los demás y estilo de comportamiento antisocial que se describe como un patrón de comportamiento crónicamente inestable, impulsividad y versatilidad criminal (Hare, 1996).

Se trata de un patrón marcado por la falta de preocupación tanto por otras personas como por mecanismos reguladores sociales, impulsividad y falta de culpabilidad o remordimiento cuando sus acciones dañan a los demás. En un principio se consideró un trastorno clínico, pero se ha demostrado que la psicopatía puede considerarse un rasgo de personalidad, así como un trastorno (Levenson, Kiehl, y Fitzpatrick, 1995). Las personas clasificadas como psicópatas están sobrerrepresentadas en las prisiones, ya que son más propensas que otras a participar en actividades ilegales y criminales (Hare y Neumann, 2008). Además, su falta de respeto a los derechos de los demás les hace más propensos a adoptar conductas como el acoso escolar o laboral.

El sadismo es la derivación del placer de la angustia o el daño a los demás (Baumeister y Campbell, 1999). El sadismo subclínico no sexual ha sido etiquetado como "sadismo cotidiano" (Buckels, Jones y Paulhus, 2013), y refleja la crueldad en la vida cotidiana, como puede ser viendo la violencia en la televisión y en las películas, o disfrutando de ver combates deportivos que involucran a humanos y animales (Baumeister y Campbell, 1999). Aunque es un fenómeno que tradicionalmente se ha estudiado en sus formas más extremas, es decir, en contextos criminales y sexuales, está siendo tratado como un comportamiento más común de lo normal con raíces evolutivas (Baumeister y Campbell, 1999; Dutton, 2007). Hay estudios que relacionan el sadismo cotidiano con predicciones de maltrato animal, vandalismo o dominio de la pareja (Paulhus, Jones, Klonsky, y Dutton, 2011).

A diferencia de lo que ocurre con otros patrones de la Tétrada Oscura, el sadismo cotidiano busca oportunidades para participar o ver comportamientos crueles, a diferencia del psicópata, al que no le importa si otros resultan heridos durante sus actividades egoístas (Paulhus, 2014). La forma que tienen de operar los individuos de la Tríada Oscura tiende a depender del contexto, mientras que los sádicos establecen su ataque invirtiendo tiempo y recursos en el comportamiento, independientemente de si hay algún beneficio obvio, a diferencia de los psicópatas, narcisistas o maquiavélicos.

1.2.1 Personalidad oscura y el modelo HEXACO

Paulhus y Williams (2002) realizaron un estudio para investigar las similitudes y diferencias entre los rasgos de la Tríada Oscura. Los resultados mostraron que sólo un factor de los Cinco Grandes, la responsabilidad, estaba constantemente correlacionado con los tres rasgos de personalidad de la Tríada Oscura. Sin embargo, el modelo HEXACO proporcionó resultados con mayor apoyo uniforme que el de los *Big Five* (Ashton y Lee, 2001). Esto es debido al factor de Honestidad/Humildad, definido típicamente por rasgos como la sinceridad, la justicia y la modestia, contra la malicia, la pretenciosidad y la codicia, característicos de la personalidad oscura.

La Honestidad-Humildad se asocia constantemente negativamente con el Maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía y más recientemente con el sadismo, sugiriendo que las personas con puntuaciones más altas en personalidad oscura son más propensas a manipular y aprovecharse de los demás, hacer alarde de su riqueza y considerarse superiores a los demás. El narcisismo está significativamente correlacionado con altos niveles de extraversión y bajos niveles de agradabilidad, congruente con la visión estereotipada de los narcisistas como individuos que anhelan atención y tienen una fuerte necesidad de automejora (Ashton y Lee, 2001).

Mientras que los narcisistas pueden simplemente puntuar alto en autoestima y no necesariamente ser desagradables (Pailing, Boon y Egan, 2014), el Maquiavelismo y la psicopatía se asocian inequívocamente con la baja discreción, consistente con su naturaleza manipuladora y egoísta compartida. La psicopatía también presenta correlaciones negativas con conciencia y emocionalidad, apuntalando la naturaleza más específicamente insensible e irresponsable del rasgo. Una puntuación baja en emocionalidad y discreción son predictores clave del sadismo, esto es, la indiferencia sádica o el placer por el sufrimiento o el dolor de los demás (Baumeister y Campbell, 1999).

Aunque los resultados mostraron que los rasgos de la Tríada Oscura mostraban fuertes asociaciones con la Honestidad-Humildad, estas tres construcciones no son idénticas. En particular, el narcisismo es distinto de varias maneras del Maquiavelismo y la psicopatía. Esto se debe a que el narcisismo incluye algunos rasgos que no están dentro de la psicopatía y el Maquiavelismo. Estos rasgos incluyen dominio, liderazgo, asertividad y una tendencia a buscar atención social, los cuales son relevantes para la extraversión (Ashton, Lee, y Paunonen, 2002).

En primer lugar, el narcisismo no se correlacionó con la psicopatía y el Maquiavelismo tan fuertemente como los dos se correlacionaron entre sí (McHoskey, Worzel y Szyarto; 1998). En segundo lugar, el narcisismo estaba fuertemente correlacionado con la extraversión, mientras que la psicopatía y el Maquiavelismo mostraron correlaciones cercanas a cero con ese factor. Además, dentro del dominio Honestidad-Humildad, el narcisismo se correlacionó fuertemente con las facetas de la modestia y la evitación de la avaricia, pero relativamente débil con las facetas de la justicia y la sinceridad.

1.3 Personalidad oscura en las organizaciones

Este tipo de personalidad oscura, trasladado a las relaciones interpersonales, suele traducirse en comportamientos negativos para la Sociedad. Los maquiavélicos, por ejemplo, son más propensos a vengarse de otros (Nathanson, Paulhus; y Williams, 2006) y mienten más regularmente con sus amigos (Kashy y DePaulo, 1996). Los narcisistas, cuando sus egos están amenazados, a menudo son hostiles y agresivos, y sus relaciones románticas tienden a ser molestas debido a su egocentrismo e infidelidad (Miller, Widiger; y Campbell, 2010). La psicopatía se asocia con varias formas de criminalidad, incluyendo agresión sexual y asesinato (Megargee, 2009).

Estas conductas, en el ámbito de las organizaciones pueden socavar el equilibrio del intercambio social esencial para su buen funcionamiento organizacional, si bien estos individuos pueden estar motivados a esforzarse debido a objetivos personales. Especialmente, interfieren en el correcto funcionamiento para los casos de trabajo en equipo en las organizaciones. No obstante, son varios los estudios que han demostrado que la relación entre la personalidad y el rendimiento en el trabajo cambia con el tiempo (Lievens, Ones, y Dilchert, 2009) o a medida que aumenta la jerarquía organizativa (Kaiser y Craig, 2004).

Los maquiavélicos, narcisistas y psicópatas practican sus estrategias egoístas encubiertas en las organizaciones, rompiendo el balance de una relación equilibrada y confiable del intercambio social. Ahora bien, los estudios sobre su comportamiento en las organizaciones proyectan términos tanto positivos como negativos.

En primer lugar, los maquiavélicos son más propensos a utilizar conductas como abuso, robo y sabotaje (Giacalone y Knouse, 2019), a apoyar una visión negativa de las personas y a tomar decisiones éticamente sospechosas (Kish-Gephart, Harrison; y Treviño, 2010). Sin embargo, también es cierto que los maquiavélicos están más preocupados por mantener su poder en la organización y se esforzarán para ello (Kessler, Bandelli, Spector, Borman, Nelson y Penney, 2010). Además, son considerados grandes manipuladores y tienden a tener éxito en sus carreras, especialmente en entornos poco estructurados en su organización. Los maquiavélicos son más propensos a engañar, mentir y traicionar a otros, pero no suelen participar en formas extremadamente negativas de comportamiento antisocial (Jones y Paulhus, 2009). Las habilidades del maquiavélico le permiten ser un camaleón social, asumiendo las actitudes y comportamientos de quienes los rodean, mientras manipula sutilmente la situación a su favor (Hurley, 2005). Esto les permite establecer redes sociales poderosas, ganarse la confianza y el respeto de los compañeros de trabajo, y extraer los resultados deseados de los clientes, aumentando así su desempeño laboral. Comportamientos organizacionales que a menudo pueden estar motivados por intenciones altruistas, pueden ser aprovechados por los maquiavélicos, que desean participar en una exhibición pública de estos comportamientos, para ganarse el favor y retratarse a sí mismos con la mejor imagen posible (Kessler, 2010). Sin embargo, la tendencia de los maquiavélicos a desequilibrar las relaciones interpersonales debilita su conexión con los demás.

Por otro lado, los narcisistas tienden a puntuar alto en liderazgo y conductas de dominación en las organizaciones. Sin embargo, también se caracterizan por una exageración en sus logros, un bloqueo de las críticas, dificultades para comprometerse e interés en sus relaciones interpersonales laborales (Resick, Whitman, Weingarden y Hiller, 2009). En la visión más negativa del narcisismo, los delirios de grandeza, superioridad sobre los demás e hipercompetitividad que caracterizan a estos individuos han demostrado dar lugar a calificaciones de bajo rendimiento, ser excluidos en procesos de promoción, el ostracismo y la desviación interpersonal dirigida, vinculado a un desempeño irregular de las tareas (Judge, Lepine, y Rich, 2006). Como consecuencia, la presencia del narcisista en las organizaciones arroja resultados de insatisfacción laboral (Soyer, Rovenpor, Kopelman, Mullins y Watson, 2001) y aumenta la probabilidad de conductas de intimidación, tensión y malversación (Bogart, Benotsch y Pavlovic, 2004). Pero desde la visión positiva que ofrecen algunos autores, se afirma que el narcisismo puede llevar a una promoción más rápida e incluso a sobresalir en puestos directivos, ya que pese a que pueden estar insatisfechos en su lugar de trabajo si sienten que no están recibiendo todo el crédito que se les debe, el alto nivel de autoaprobación de los narcisistas tiende a dejarlos relativamente complacidos con su trabajo y les hace sobreestimar su aceptación por otros (Hogan y Kaiser, 2005). La visión de Chatterjee y Hambrick (2007) sugiere que el narcisismo puede, en algunos casos, beneficiar no sólo al narcisista, sino a la organización en su conjunto.

Por último, los psicópatas son a menudo personas con carisma y hábiles en su comportamiento social. Utilizan su insensibilidad, frialdad emocional y falta de sentimientos para regular su comportamiento y utilizarlo para sus fines particulares, como permanecer tranquilos en situaciones difíciles o ganarse con encanto a sus superiores. Este tipo de individuos, a menudo prosperan en entornos empresariales y corporativos, especialmente si su trabajo requiere un estilo de comportamiento racional y sin emociones. Un logro que puede darse a costa del daño a los demás, a la voluntad de tomar riesgos y a las habilidades sociales del psicópata carismático (Yang, Glenn y Raine, 2008). Es más, sus habilidades orientadas a la obtención del poder pueden ser vistas como algo positivo en la organización, siempre y cuando estas cualidades se muestren hacia los objetivos y el liderazgo de la organización, pudiendo ser consistentes con la misión y visión de la empresa (Wilson, 2010).

2. LIDERAZGO

Hoy en día existe un concepto que está tomando cada vez más valor en las organizaciones: el liderazgo. La tendencia al trabajo en equipo hace necesario el estudio de este concepto, ya que la mayor parte de las empresas actuales se organizan por subunidades que necesitan coordinación y supervisión. Es por ello que el estudio de este concepto está creciendo de forma acelerada y su investigación es cada vez más interdisciplinaria (Friedman, 2010).

El liderazgo es el proceso por el cual se ejerce influencia sobre los otros con el propósito del logro de determinados objetivos (Yukl, 2009). Esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento (Hellriegel y Slocum, 2004). Es una condición humana básica y global, pues desde los inicios del ser humano donde ya vivían en Sociedad han existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la Sociedad ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha transformado (Barroso y Salazar, 2010) y ha sido abordado desde múltiples disciplinas; la historia, la psicología, el desarrollo organizacional y la sociología entre otras (Kroeck, Lowe y Brown, 2004). No obstante, el liderazgo está arraigado en un contexto, que puede afectar al tipo de liderazgo que surge y a si será eficaz (Liden y Antonakis, 2009).

En las organizaciones, el comportamiento del líder influye en sus colaboradores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Moran, 2007). El papel del líder es lograr que la organización genere relaciones que permitan obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Fullan, 2002). Para lograr esto, el líder debe utilizar su capacidad social y cognitiva para aportar, crear y desarrollar equipos altamente efectivos (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, y Espinosa, 2013).

Se trata de un fenómeno necesario por una variedad de razones. A nivel de supervisión, se requiere liderazgo para complementar los sistemas organizativos (Katz y Kahn, 1978), para establecer y reconocer objetivos y valores de grupo, reconocer e integrar estilos y personalidades individuales en un grupo, maximizar el uso de las habilidades de los miembros del grupo y ayudar a resolver problemas y conflictos en un grupo (Schutz, 1961). Así, desde una perspectiva funcional, el líder se encarga de percibir lo que no está siendo manejado adecuadamente por un grupo y encargarse de ello (McGrath, 1962). A nivel estratégico, el liderazgo es necesario para garantizar el funcionamiento coordinado de la organización, ya que interactúa con un entorno externo dinámico (Katz y Kahn, 1978). Es decir, la organización debe adaptarse a su contexto y para que esto ocurra, sus líderes deben monitorear los entornos externos e internos, formular una estrategia basada en las fortalezas y debilidades de las organizaciones y las oportunidades presentadas por el medio ambiente, y monitorear los resultados para que se cumplan sus objetivos estratégicos (Antonakis,

House, 2013; Rowold y Borgmann, 2016). En suma, el liderazgo se requiere para dirigir y orientar los recursos organizativos y humanos hacia los objetivos estratégicos de la organización y garantizar que las funciones organizativas estén alineadas con el entorno externo (Zaccaro, 2007).

Además, el liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional. Esto es muy importante para las organizaciones, ya que un clima negativo puede disminuir el desempeño, provocando bajo rendimiento y situaciones de conflicto (Orellana y Portalanza, 2014).

Por un lado, está el debate de si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una cualidad propia de la persona (Chiavenato, 2009) y ha quedado comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Como consecuencia, en la actualidad se han estado generando ofertas en el mercado para el desarrollo de esta competencia.

3. PERSONALIDAD OSCURA Y LIDERAZGO

3.1 Personalidad y liderazgo

Muchas investigaciones han demostrado la influencia de los rasgos de personalidad en las motivaciones, percepciones y conductas de las personas, incluyendo el liderazgo (Deinert, Homan, Boer, Volpel y Gutermann, 2015). La personalidad determina directamente el estilo de liderazgo, lo que a su vez afecta a las actitudes de los empleados y al funcionamiento del equipo y, en última instancia, al rendimiento organizacional (Hogan y Kaiser, 2005).

Bajo condiciones específicas, el modelo de los cinco grandes permite predecir los estilos de liderazgo (Judge y Bono, 2000), posibilitando que las organizaciones puedan beneficiarse seleccionando de mejor manera a sus líderes de acuerdo con sus propias necesidades. Cada rasgo de personalidad tiene su visión positiva y negativa: un líder confiado, gentil y compasivo puede ganarse el afecto de sus seguidores, pero también puede ser vulnerable a ser manipulado o engañado por otros; un líder astuto, frío y exigente puede ser despreciado y desconfiado por aquellos que lo conocen bien, pero podría obtener muchas ventajas sobre terceros o recién llegados.

3.1.1 Responsabilidad/Conciencia

Estos individuos tienden a ser disciplinados, orientados al logro de metas, son eficientes y tienen un fuerte sentido de la dirección. Cuidan los detalles, reflexionan en la toma de decisiones y son educados en la mayoría de las interacciones interpersonales (Costa y McCrae, 1992). Por tanto, la responsabilidad como rasgo está correlacionada positivamente con comportamientos laborales favorables, como el rendimiento (Barrick y Mount, 1991) y la cooperación en un contexto de equipo (LePine y Van Dyne, 2001), y correlaciona negativamente con las intenciones de rotación y el deseo de cometer comportamientos desviados en el trabajo (Salgado, 2002).

Sin embargo, estos individuos tienden a ser cautelosos y analíticos, y por lo tanto a menudo se encuentran menos dispuestos a innovar o tomar riesgos. Los líderes cautelosos tienden a evitar la innovación, se resisten al cambio y retrasan los procesos críticos de toma de decisiones, obstaculizados por su necesidad de recopilar información y pruebas convincentes para apoyar sus decisiones (Hogan y Hogan, 2001). Además, estos líderes pueden verse amenazados por circunstancias turbulentas o cambios organizativos, y experimentar estrés cuando los plazos son inminentes y las cargas de trabajo desalentadoras comprometen sus fuertes deseos de seguir procedimientos estrictos y organizados.

Además, mientras que los individuos responsables pueden ser diligentes en su trabajo y atentos al detalle, los líderes altamente responsables pueden emerger como perfeccionistas, inflexibles sobre los procedimientos y las políticas, y críticos con el desempeño de su equipo (Hogan y Hogan, 2001).

3.1.2 Extraversión

La extraversión está fuertemente relacionada con el liderazgo social (Costa y McCrae, 1988) y el surgimiento de grupos (Watson y Clark, 1997). Los líderes extravertidos inculcan su experiencia y expresan emociones positivas en el entorno de trabajo (Watson y Clark, 1997), que se revela posteriormente en la satisfacción laboral y en el bienestar de los sujetos (DeNeve y Cooper, 1998). Sus opiniones optimistas sobre el futuro permiten que surjan extravertidos como líderes de grupo (Stogdill, 1948).

Ahora bien, los individuos que son excesivamente extrovertidos tienen una tendencia a comportarse de manera audaz o temeraria; les gusta ser el centro de atención, cambiar rápidamente de una conversación o idea a otra, y son propensos a sobreestimar sus propias capacidades y a tomar decisiones apresuradas (Hogan y Hogan, 2001). Como tal, los líderes extravertidos evitan solicitar la opinión de sus subordinados, lo que podría alienar a los miembros de la organización que prefieren que se comparta la atención y el crédito. Además, pueden no proporcionar un enfoque estratégico claro para los seguidores, al mantener un entusiasmo efímero por los proyectos, las personas y las ideas (Beauducel, Brocke y Leue, 2006).

3.1.3 Amabilidad/Cordialidad

Como un rasgo de personalidad social esencial, la amabilidad está positivamente correlacionada con comportamientos de ayuda y facilitación interpersonal (Hurtz y Donovan, 2000) y el desempeño en trabajos que involucran relaciones interpersonales significativas (Mount, Barrick y Stewart, 1998).

Por un lado, los líderes con puntuaciones altas en cordialidad son cooperativos y amables (Graziano y Eisenberg, 1997), tienden a ser inclusivos y a promover el consenso evitando conflictos (Graziano, Jensen-Campbell, y Hair, 1996), fomentan la cooperación y facilitan la compenetración entre los miembros del equipo (Hurtz y Donovan, 2000).

Por otro lado, es probable que los líderes altamente agradables eviten los conflictos interpersonales (Graziano y Eisenberg, 1997) y sean demasiado sensibles a los sentimientos y deseos de los demás en el trabajo, lo que los lleva a evitar decisiones que los pongan en desacuerdo con sus subordinados o compañeros. Además, los gerentes agradables son propensos a dar calificaciones de rendimiento indulgentes (Bernardin, Cooke y Villanova, 2000), lo que priva a los empleados de una evaluación honesta de su trabajo y probablemente sesga la distribución de calificaciones de una manera que podría poner a la empresa en riesgo por acusaciones de despido improcedente o provocar fallos en las decisiones de promoción y compensación (Zhang, LePine, Buckman y Wei, 2007).

3.1.4 Apertura a la experiencia

Los individuos con puntuaciones altas en apertura a la experiencia son creativos, curiosos, imaginativos, ingeniosos y perspicaces (John y Srivastava, 1999) y poseen patrones de pensamiento divergente e innovador (McCrae, 1994). Estas características de apertura a la experiencia se expresan en comportamientos laborales positivos como hacer frente a un cambio organizativo (Judge, Thoresen, Pucik y Welbourne, 1999).

La creatividad parece ser una habilidad importante de líderes eficaces y está vinculada a un liderazgo efectivo (Sosik, Kahai, y Avolio, 1998), lo que sugiere que los individuos abiertos son más propensos a emerger como líderes y ser eficaces.

En su visión negativa, estos individuos pueden ser demasiado inconformistas y provocar un peligro potencial en entornos de trabajo jerárquicos, convencionales o tradicionales (Judge y LePine, 2007), si los seguidores de estos líderes son propensos a un profundo análisis y valoración de la situación, podrían frustrarse ante las iniciativas de un líder abierto y su incapacidad de desarrollar una posición particular en temas importantes.

3.1.5 Neuroticismo

Los líderes emocionalmente estables son tranquilos, relajados, consistentes con sus emociones y no es probable que experimenten emociones negativas como estrés, ansiedad o celos (Judge y LePine, 2007). La estabilidad emocional está asociada con el bienestar subjetivo (DeNeve y Cooper, 1998), la falta de intención de rotación (Salgado, 2005), el liderazgo y la satisfacción laboral (Judge y Bono, 2000).

No obstante, el liderazgo se considera un proceso inherentemente emocional (Dasborough y Ashkanasy, 2002) y los líderes que tienen altos niveles de estabilidad emocional pueden considerarse demasiado reservados, relajados o pausados, ya que rara vez muestran emociones en sus relaciones con los seguidores y tampoco experimentan altibajos emocionales y son precisamente las expresiones de emociones las que mejoran la credibilidad de un líder (Kouzes y Posner, 2003), y fomentan su potencial para ganar respeto y ejercer una influencia significativa.

Aunque los líderes emocionalmente estables son generalmente de cabeza fría, no expresar emoción en una situación dada podría interpretarse como apatía o desinterés. Los seguidores de líderes que no expresan emociones positivas o negativas reportan menores niveles de satisfacción laboral, confianza y calidad de la relación, y mayores niveles de absentismo y rotación (Farmer y Aguinis, 2005).

3.1.6 Inteligencia y carisma en el liderazgo

La inteligencia como capacidad cognitiva ha sido identificada como uno de los grandes rasgos de liderazgo (Mann, 1959) y entre los rasgos más nombrados que deben poseer todos los líderes (Judge, Colbert e Ilies, 2004), ya que los líderes inteligentes son capaces de abordar cuestiones importantes en un amplio abanico de funciones organizativas, integrar cuidadosamente información importante o descartar la innecesaria en la toma de decisiones críticas y desarrollar creativamente soluciones para problemas complejos. La inteligencia se asocia positivamente con la aparición y eficacia de líderes (Foti y Hauenstein, 2007). Las personas inteligentes disfrutan del pensamiento reflexivo, demuestran dominio sobre el lenguaje y la comunicación, y se interesan en ideas abstractas con el deseo de aprender profundamente sobre temas particulares (Goldberg, 1999). Sin embargo, no es raro que las personas con coeficientes intelectuales excepcionalmente altos sean percibidas como atípicas y tratadas como intrusos en los grupos de trabajo. El intelecto en sí mismo puede no ser eficaz si existe un desajuste de los coeficientes intelectuales entre los miembros del grupo y el líder del grupo. Los líderes con una alta inteligencia podrían encontrarse desinteresados o desatentos ante problemas simples y mundanos, especialmente si consideran que estos problemas requieren poco o ningún esfuerzo cognitivo (Uchino, Cacioppo y Kiecolt-Glaser, 1996).

Por otro lado, el carisma es un rasgo personal que a menudo se define como un don único y especial (Weber, 1947). El carisma se manifiesta en un amplio conjunto de comportamientos en el proceso de liderazgo, pero el núcleo de se basa en la noción de que la influencia de un líder en sus seguidores a menudo está más allá de la estructura de autoridad legal y formal de un grupo u organización, y se basa en cambio en el encanto personal del líder, su atractivo y comunicación persuasiva (Conger y Kanungo, 1998). Según Weber, los líderes carismáticos son capaces de influir en los seguidores articulando una visión convincente para el futuro, despertando el compromiso con los objetivos organizativos, e inspirando un sentido de

autoeficacia entre los seguidores. Los efectos positivos del carisma en el funcionamiento individual, grupal y organizacional están bien documentados con estudios empíricos que encuentran que los líderes carismáticos son capaces de inspirar altos niveles de rendimiento y fomentar profundos niveles de compromiso y satisfacción entre los seguidores (Fuller, Patterson, Hester, y Stringer, 1996; Shamir, House y Arthur, 1993).

Los líderes carismáticos inspiran devoción incondicional sobre sus seguidores, que a menudo hacen públicas sus lealtades, por muy radicales que sean. En algunos casos extraordinarios, un líder carismático especialmente persuasivo abusa de su poder interpersonal para el beneficio personal, y explota a los seguidores que son vulnerables al atractivo manipulador del líder (Howell, 1988). Estos comportamientos se han caracterizado como el "lado oscuro" del liderazgo carismático (Conger, 1990; Howell, 1988), por el cual los seguidores especialmente vulnerables en situaciones inciertas y preocupantes son propensos a ofrecer lealtad ciega y cumplimiento pasivo de la visión de un líder, no importa cuán desviado sea.

Los líderes carismáticos tienden a surgir cuando una situación social es propicia para un cambio radical, y al articular una visión de cambio que encarna valores y promesas compartidas para un futuro mejor, los líderes carismáticos fomentan compromisos duraderos de los seguidores, que, al quedar atrapados en el encanto magnético de un líder excepcional, descartan cualquier información que contradiga la visión del líder. Como tal, los seguidores de líderes carismáticos tienden a pensar menos críticamente sobre el líder y su propia relación con él, dejándolos sujetos a manipulación y explotación. Debido a que son oradores públicos hábiles y animados, los líderes carismáticos tienen la capacidad de ofrecer discursos poderosos, a menudo usando retórica o anécdotas que pueden utilizar para distraer o convencer a los seguidores más cínicos (Conger, 1990). De esta manera, los líderes carismáticos oscuros abusan del poder interpersonal que les otorgan los seguidores dispuestos y sumisos.

3.2 Personalidad oscura y liderazgo

Los líderes oscuros pueden ser egoístas, impulsivos, explotadores y tóxicos, pero aun así ser tan efectivos o exitosos como los líderes prosociales, autocontrolados y "buenos" (Furtner, Maran y Rauthmann, 2017). El análisis de la psicopatía en las organizaciones de Babiak y Hare (2006), *Snakes in Suits*, sugiere que el 3,5% de los altos ejecutivos obtienen puntuaciones muy altas en las medidas estándar de psicopatía. Los estudios que vinculan la personalidad oscura con los resultados de liderazgo han sugerido que el contexto es importante y determinante de si los rasgos oscuros de la personalidad tendrán un papel positivo o negativo en los resultados de efectividad del liderazgo (Padilla, Hogan, y Kaiser, 2007).

El comportamiento extremo en cuanto a asunción de riesgos que a menudo se exige a los líderes de la organización, a pesar de los peligros potenciales porque puede ocasionar, se asocia con el éxito en circunstancias benevolentes o frente a una oposición débil (Johnson, Wrangham y Rosen, 2002).

El liderazgo abusivo se asocia con una disminución en el desempeño laboral de los empleados (Harris, Kacmar, y Zivnuska, 2007), un aumento de la desviación del lugar de trabajo de los empleados (Mitchell y Ambrose, 2007), un aumento de los niveles de angustia psicológica (Tepper, 2000), menores niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional (Duffy, Ganster, y Pagon, 2002; Tepper, 2000), y el aumento de los niveles de conflicto entre el trabajo y la familia (Tepper, 2000).

Sin embargo, como se ha observado en los rasgos de personalidad *Big Five*, muchos rasgos de personalidad deseables y que son valiosos generalmente para la aparición de líderes y la eficacia del liderazgo, en otras circunstancias estos mismos rasgos pueden ser contraproducentes, debido a las características de los contextos particulares o debido a que sus seguidores que no consideran estos rasgos como favorables para la supervivencia del grupo. Igualmente ocurre con los rasgos socialmente indeseables y oscuros, aquellos vistos como negativos por la mayoría de los individuos en la sociedad. Estos rasgos

podrían comprometer la eficacia del líder en general, pero mejorar la supervivencia y eficacia del grupo en otros contextos o situaciones.

A continuación, se describe la relación entre el narcisismo, la psicopatía, el Maquiavelismo y el sadismo cotidiano, y el liderazgo.

3.2.1 Liderazgo y narcisismo

El narcisismo es un sentido exagerado de importancia personal o influencia y generalmente se asocia con una preocupación por el éxito, la competitividad, la búsqueda de autoridad y los patrones de pensamiento grandioso (Rosenthal y Pittinsky, 2006; Wales, Patel y Lumpkin, 2013). Como rasgo oscuro, el narcisismo también tiene algunos lados brillantes (Smith, Hill, Wallace, Recendes y Judge, 2018). Aunque el narcisismo se relaciona negativamente con el liderazgo transformacional (Khoo y Burch, 2008), también es cierto que se asocia positivamente con la autoconfianza y la capacidad de inspirar a otros.

El grado de admiración que provocan es la principal razón del resultado del liderazgo narcisista, es más, una “dosis sólida de narcisismo” se considera en ocasiones un requisito para cualquiera que busque el éxito de su liderazgo organizativo o político (de Vries y Balazs, 2010). Los individuos narcisistas a menudo buscan puestos de liderazgo y son seleccionados, aun cuando actúan por su propio interés frente a las necesidades e intereses de los demás (McCleskey, 2013).

Algunas de las características que definen a un narcisista han sido asociadas positivamente con el liderazgo: el comportamiento autoritario del narcisista (Emmons, 1987) se asocia con la aparición de líderes en grupos de discusión sin liderar, y la autoconfianza con el liderazgo carismático y las calificaciones del desempeño ejecutivo (Deluga, 1997). Además, los líderes narcisistas acostumbran a realizar acciones audaces y arriesgadas que, en ocasiones, son positivas para la estrategia y el rendimiento de las empresas (Chatterjee y Hambrick, 2007).

En un estudio de campo de 300 cadetes militares, los líderes mejor valorados fueron aquellos que tenían altas puntuaciones en egoísmo y autoestima, dos aspectos de una personalidad narcisista (Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leikas, y Nissinen, 2006).

Los líderes narcisistas son más propensos a participar en actividades y conversaciones que mejoran su propia imagen, al tener una necesidad de aprobación y admiración social. Cuando los objetivos organizativos y las asignaciones de liderazgo están centrados en el ego, ofreciendo la oportunidad para que se comparen favorablemente con los demás o con estándares anteriores, es probable que los líderes narcisistas informen de más disfrute y efecto positivo con la asignación (Morf, Weir, y Davidov, 2000). Para reducir los conflictos en las interacciones sociales que pueden amenazar su ego, los líderes narcisistas tienden a modificar la naturaleza y el patrón de sus acciones para preservar las impresiones positivas que buscan sobre los demás (Leary y Kowalski, 1990).

Blair, Hoffman y Helland (2008) encontraron que el narcisismo estaba relacionado negativamente con la integridad y el desempeño interpersonal, mientras que Van Dijk y De Cremer (2006), en un estudio experimental sobre el liderazgo y las orientaciones de valor social, encontraron que los gerentes narcisistas eran más egoístas, con la inclinación de asignar escasos recursos organizativos o no compartirlos.

Debido a la alta autoestima que caracteriza a los narcisistas, se consideran más simpáticos y atraen la atención en los grupos, al estar más dispuestos a hablar, un comportamiento esencial para la aparición de un líder. Los individuos con una elevada confianza son más capaces de mantener sus niveles de eficacia y autoestima cuando se enfrentan a un desafío complicado (Zuckerman y O'Loughlin, 2006). Como líderes, es probable que aquellos con arrogancia proyecten poder, fuerza y autoridad en situaciones difíciles, inspirando confianza entre sus seguidores y compañeros. Los narcisistas emprendedores son más propensos a actuar

con confianza y compromiso, a moverse rápidamente para innovar, crear nuevas empresas y poner a prueba los límites de la capacidad productiva de su organización (Hayward, Shepherd y Griffin, 2006).

Los líderes narcisistas cumplen con la imagen que se espera de ellos, ya que saben proporcionar una visión convincente y están especialmente dotados para atraer a un gran número de seguidores (Maccoby, 2017). Estos líderes reclaman y a menudo alcanzan un alto estatus, posiciones formales de liderazgo y popularidad a corto plazo (Rauthmann y Kolar, 2012). Son más propensos a tener éxito en la etapa de explotación temprana del emprendimiento porque son visionarios y capaces de inspirar a los seguidores (Tucker, Lowman y Marino, 2016).

No obstante, a pesar de que el narcisismo está relacionado positivamente con el surgimiento del liderazgo, no está relacionado con la efectividad del liderazgo: el efecto positivo del narcisismo en el liderazgo está relacionado con el grado de extraversión (Grijalva, Harms, Newman, Gaddis y Fraley, 2015).

Los narcisistas son a menudo percibidos como líderes por los grupos (Paulhus, 1998) o pueden ser percibidos como más líderes en entrevistas de trabajo (Schnure, 2010), a pesar de que a menudo son rechazados por sus grupos a largo plazo debido a su arrogancia. En consecuencia, las organizaciones con directores ejecutivos narcisistas tienden a desempeñarse de una manera extrema y fluctuante; su desempeño interanual es menos estable que las organizaciones lideradas por directores ejecutivos menos narcisistas.

Existen dos tipos de narcisistas (Wetzel, Leckelt, Gerlach y Back, 2016): los que se impulsan principalmente por aspectos agentes como es la admiración, y aquellos que se impulsan tanto por aspectos agentes como antagonicos, esto es, admiración y rivalidad. Estos segundos son los que no consiguen alcanzar el éxito, pues sus estrategias de autopromoción y admiración no son suficientes y activan sus estrategias de defensa para lograr sus objetivos, lo que se conoce como un narcisista fracasado (Wetzel, et al., 2016). Esto puede deberse tanto a la falta de recursos interpersonales como a la desconfianza que provocan en los demás. En cambio, los narcisistas que se impulsan principalmente por la vía de la admiración pueden considerarse los narcisistas exitosos (Maccoby, 2017).

Por último, mientras que los líderes narcisistas pueden ser propensos a mejorar las calificaciones de liderazgo, atractivo e influencia, estos mismos líderes son generalmente vistos negativamente por otros, lo que se revela en un menor desempeño laboral y menos ejemplos de ciudadanía organizacional entre subordinados (Judge, LePine, y Rich, 2006).

Los directores ejecutivos narcisistas influyen en el rendimiento organizacional (Chatterjee y Hambrick, 2007; Resick, Whitman, Weingarden, y Hiller, 2009). Estos directores ejecutivos tienden a favorecer acciones grandes y audaces, acciones que llaman la atención y que tienden a tener grandes consecuencias, que pueden ser positivas o negativas: grandes victorias o grandes pérdidas (Chatterjee y Hambrick, 2007).

Debido a que creen firmemente en su propia capacidad para inspirar el rendimiento y lograr un éxito económico extraordinario, los directores ejecutivos con altos niveles de arrogancia son propensos a pagar primas más altas que las justificadas en adquisiciones corporativas (Hayward y Hambrick, 1997). Estos directores ejecutivos adquirentes creen que pueden lograr lo que otros directores ejecutivos menos calificados no pudieron, una actitud que nubla la toma de decisiones racionales y a menudo se traduce en una reducción de las valoraciones corporativas y por debajo del desempeño de las acciones del mercado.

3.2.2 Liderazgo y psicopatía

La psicopatía ha sido identificada como la más destructiva de las personalidades oscuras (Williams, Nathanson y Paulhus, 2010). No obstante, los ejecutivos con rasgos psicópatas pueden ser beneficiosos para

las organizaciones, debido a su excelente comunicación, persuasión y habilidades interpersonales que anulan cualquier impacto negativo en su carrera. Algunas empresas consideran que los ejecutivos psicópatas tienen potencial de liderazgo, a pesar de tener resultados negativos en desempeño y bajas calificaciones en gestión de subordinados. Su excelente comunicación y sus convincentes habilidades de engaño les sirve para impulsar sus carreras (Cleckley, 1976).

La capacidad del psicópata para manipular y sus habilidades de persuasión pueden marcar un liderazgo eficaz. La falta de objetivos realistas de la vida, a pesar de que puede considerarse un rasgo negativo que a menudo conduce al psicópata hacia una vida personal en espiral descendente, cuando se expresa en el lenguaje de negocios apropiado, puede ser interpretado como pensamiento estratégico o visionario, un talento ejecutivo raro y altamente valorado. Incluso aquellos rasgos que reflejan una grave falta de sentimientos humanos o pobreza emocional como la falta de remordimientos, culpa o empatía, pueden ser vistos como características de un líder "duro" o "fuerte", capaz de tomar decisiones difíciles e impopulares y no mostrar emociones ante circunstancias desagradables, lo que puede funcionar a su favor. Lo que es lo mismo, las mismas habilidades que hacen que el psicópata sea tan desagradable o abusivo en la sociedad pueden facilitar su carrera profesional incluso frente a calificaciones negativas en el desempeño (Babiak, Neumann y Hare, 2010).

Los psicópatas corporativos son buenos haciendo valer sus habilidades, simulando ser emocionalmente ajustados, razonables, inteligentes, exitosos, amigables, confiables, leales y con ambiciones saludables (Boddy, Ladyshevsky, y Galvin, 2010), lo que les ayuda a ascender dentro de las corporaciones integrándose hábilmente entre las personas. Además, el alto encanto personal y la persuasión permiten a los psicópatas corporativos convencer a los altos directivos para que tengan confianza con ellos (Boddy et al., 2010). Estos individuos muestran una determinación pulida y sin emociones, lo que los hace parecer líderes ideales (Boddy et al., 2010). Las raíces de tales rasgos son la baja reactividad emocional y la falta de ansiedad (Zeier y Newman, 2013)

Existen investigaciones que concluyeron que, a pesar de su bajo rendimiento, los profesionales psicópatas pudieron obtener promociones, funcionar en puestos de alto nivel y ejercer influencia en la toma de decisiones empresariales (Babiak et al., 2010), como el estudio empírico sobre 42 presidentes estadounidenses, donde se demostró como algunos rasgos de personalidad psicopáticos como la inmunidad al estrés, resiliencia emocional, aventura, aplomo social, audacia y carisma, se correlacionan positivamente con un buen liderazgo presidencial, como buenas relaciones sociales, buenas habilidades de gestión de crisis, tendencia a iniciar nuevos proyectos y ser visto como una figura de importancia mundial (Lilienfeld, Patrick, Benning, Berg, Sellbom y Edens, 2012).

Además, algunos de los rasgos psicópatas permiten la toma de decisiones ejecutivas libres de culpa, lo que puede ser útil en profesionales como abogados, empresarios y políticos (Mullins-Sweatt, Glover, Derefinko, Miller y Widiger, 2010).

Varios autores han especulado que individuos con rasgos psicopáticos como el carisma y el dominio interpersonal pueden encontrarse, al menos superficialmente presentes como, gerentes y líderes eficaces. Al mismo tiempo, muchos de estos autores han sugerido que tales individuos son a menudo líderes destructivos a largo plazo (Babiak y Hare, 2007).

El liderazgo carismático en particular tiene implicaciones con los componentes interpersonales de la psicopatía. El carisma ha sido descrito como un magnetismo interpersonal, que provoca respeto y reverencia de los seguidores. Los líderes carismáticos son descritos como confiados, visionarios, hábiles en la gestión de impresiones, hambrientos de poder y hábiles para apelar a motivos similares en los seguidores: necesidad de

poder, logro y compromiso (Yukl, 2009). Algunos componentes de la psicopatía como la intrepidez o la dominación pueden expresarse como carisma en situaciones de liderazgo (Patrick, Fowles y Krueger, 2009).

Los líderes transformadores suelen utilizar estrategias como la influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass y Avolio, 1997), que pueden ser particularmente relevantes para los componentes interpersonales de la psicopatía, como la autopromoción y el encanto.

Sin embargo, aunque rasgos como la disposición a tomar riesgos o el encanto pueden ser fortalezas a corto plazo, los psicópatas pueden incurrir en resultados adversos a largo plazo como mentir, romper reglas, desafiar la autoridad y explotar a otros (Hogan y Kaiser, 2005). Al mismo tiempo, otras características de la psicopatía, como la impulsividad egocéntrica, pueden estar relacionadas con resultados negativos de liderazgo como el comportamiento poco ético, y estilos de liderazgo ineficaces, mediante habilidades de gestión deficientes, estilos de liderazgo pasivos o *laissez faire*.

En suma, la relación de la psicopatía con el liderazgo puede ser doble, planteada como una espada de doble filo, predisponiendo a resultados de liderazgo positivos y negativos (Westerlaken y Woods, 2013).

3.2.3 Liderazgo y Maquiavelismo

Los individuos maquiavélicos se caracterizan por una desconfianza en la naturaleza humana, falta de moralidad convencional, oportunismo y falta de afecto en las relaciones interpersonales (Christie and Geis, 1970).

Los líderes descritos como maquiavélicos buscan el control sobre sus seguidores (McHoskey, 1999), usan tácticas de gestión de impresiones y evitan motivos de preocupación organizacional y valores sociales (Becker y O'Hair, 2007). Estos líderes tienen un talento natural para influir en las personas (Goldberg, 1999) y, por lo general, pueden convencer a otros para que hagan cosas para su beneficio personal, abusando claramente del poder de la autoridad formal y el comportamiento dominante del líder. Cualquier significado benévolo del trabajo se pierde bajo supervisión maquiavélica, ya que este tipo de líderes están menos dispuestos a adherirse a normas éticas y morales elevadas, pues se preocupan por maximizar las oportunidades que puedan utilizar para crear su propio poder personal.

Los maquiavélicos son competentes para formar alianzas políticas y cultivar una imagen carismática (Deluga, 2001). En estudios experimentales de negociación, los individuos con puntuaciones altas en Maquiavelismo manifestaron un mejor sentido del tiempo y ajustaron mejor sus actos a las circunstancias. También parecen iniciar y controlar la estructura de la interacción de grupo, manifestando una mayor eficacia en situaciones ambiguas. Asimismo, se ha evidenciado que los maquiavélicos se encuentran separados de elementos que involucran el ego en el contexto de negociación y son más resistentes a la presión social que los no maquiavélicos (Bogart, 1968; Epstein, 1969).

En un estudio de Geis (1968), los maquiavélicos fueron elegidos significativamente más a menudo para un puesto de liderazgo, y los altos líderes maquiavélicos llevaron a sus grupos a un mayor nivel de rendimiento grupal. Sin embargo, en una situación de grupo que obligaba a los miembros a establecer una red de comunicación eficiente para resolver su problema, no se convirtieron en personas clave en la red de comunicación e hicieron significativamente menos sugerencias organizativas (Oksenberg, 1968).

Christie (Christie y Geis, 1970) sugirió que la superioridad maquiavélica en la negociación interpersonal y la incitación a la estructura son el resultado de actitudes amorales básicas y desconfianza en la naturaleza humana. Esta superioridad se manifiesta con mayor claridad en situaciones no estructuradas, en las que la tarea es complicada y es importante evitar una participación efectiva. En conclusión, los individuos con altas puntuaciones de Maquiavelismo parecen ser manipuladores exitosos, resistiendo el

cambio de actitud, y tienen un enfoque eficaz orientado a la tarea. Estas características, así como su tendencia a ganar control en situaciones de grupo sugieren un potencial para desempeñarse eficazmente como líderes en grupos orientados a tareas.

Por último, el Maquiavelismo puede ser funcional en grupos sociales complejos y, además, el éxito de los líderes maquiavélicos mejora significativamente cuando se combina con mayores niveles de inteligencia (Castille, Buckner y Thoroughgood, 2016).

3.2.4 Liderazgo y sadismo cotidiano

El sadismo cotidiano va de la mano de la agresividad, la impulsividad y el acoso (Ferris y Grisso, 1998) y unos altos niveles de sadismo tienden a desembocar en líderes destructivos que probablemente dañan la estrategia empresarial.

Los estudios han encontrado una asociación positiva y significativa entre el sadismo y la cantidad de experiencia en la gestión empresarial, favoreciendo el surgimiento de líderes corporativos destructivos inclinados a involucrarse en la corrupción y el fraude en las organizaciones, en el mercado de capitales y en la sociedad (Umpress y Bingham, 2011).

Cuando individuos altamente sádicos obtienen acceso a posiciones de liderazgo, son propensos a crear un ambiente de trabajo tóxico, lo que resulta dañino para la organización y sus trabajadores (Krasikova, Green y LeBreton, 2013). A largo plazo, esto es perjudicial para las organizaciones que priorizan la eficiencia corporativa, la rentabilidad y la perpetuación del negocio.

Por otro lado, este rasgo oscuro de personalidad también se ha asociado con beneficios en ciertos escenarios (Zeigler-Hill y Marcus, 2016), pues algunos consideran que los ejecutivos con niveles altos de sadismo cotidiano protegerán eficientemente a la organización en tiempos de crisis, incluso si esto tiene efectos adversos en los compañeros de trabajo y otras partes interesadas.

3.3 Personalidad oscura y prácticas laborales de liderazgo

Se ha argumentado que individuos con rasgos oscuros de personalidad como el Maquiavelismo pueden ser más hábiles y estar más dispuestos a fingir en las entrevistas de trabajo (Levashina y Campion, 2006). Esta hipótesis ha sido apoyada por la limitada investigación sobre la personalidad oscura en entornos de entrevistas, como la investigación de Fletcher (1990), donde se demostró que los individuos más altos en Maquiavelismo están más dispuestos a ser deshonestos durante las entrevistas. Los individuos altamente narcisistas son más propensos a utilizar dos comportamientos que influyen positivamente en las calificaciones de empleabilidad: autopromoción y ser más conservadores (Paulhus, Westlake, Calvez, y Harms, 2013).

Otras investigaciones han demostrado que los narcisistas son particularmente eficaces en la creación de primeras impresiones positivas en grupos (Back, Schmulke y Egloff, 2010). Ahora bien, también se ha observado que las impresiones positivas iniciales desaparecen rápidamente después de una exposición prolongada a individuos con personalidades nocivas y que estos individuos eventualmente serán vistos por otros como hostiles y arrogantes (Paulhus, 1998). En consecuencia, algunos investigadores han argumentado que los rasgos oscuros de la personalidad, particularmente los de la Tríada Oscura, pueden representar estrategias evolutivas a corto plazo para el éxito (Jonason, Koenig, y Tost, 2010).

Aunque hay investigaciones muy limitadas que documentan la relación entre las características oscuras de la personalidad y las negociaciones, los rasgos oscuros pueden desempeñar un papel importante en este contexto único. Todos los componentes de la personalidad oscura han sido asociados con la voluntad de usar tácticas poco éticas en las negociaciones en dos escenarios hipotéticos (Wu, 2010), aunque hay

menos evidencias de que en realidad usarían esas tácticas poco éticas en una tarea de negociación cara a cara. Los maquiavélicos son negociadores de gran éxito (Christie y Geis, 1970) y disfrutaban más de la naturaleza combativa del proceso de negociación. Los narcisistas tienden a exasperar, abusar y antagonizar a los socios negociadores en lugar de recopilar información y adoptar una postura intransigente (Greenhalgh y Gilkey, 1997). Además, los narcisistas muestran poca empatía en las negociaciones y argumentan sólo desde sus propios intereses. Un estudio que investigaba el papel de la personalidad oscura como antecedentes de tácticas de influencia (Jonason, Slomski y Partyka, 2012) encontró que tanto la psicopatía como el Maquiavelismo estaban asociados con un mayor uso de tácticas duras como amenazas e intentos de manipulación, mientras que el narcisismo se asociaba con tácticas blandas como intercambio de favores y compromiso. En particular, los psicópatas utilizan las amenazas, los maquiavélicos favorecen la manipulación de los demás, y los narcisistas tratan de usar su apariencia y encanto para influir en los otros.

Respecto a la creatividad de estos individuos, el pensamiento no convencional que acompaña al psicoticismo de baja amabilidad y conciencia (Heath y Martin, 1990), se encuentra positivamente relacionado con el pensamiento y rendimiento creativo (Woody y Claridge, 1977). Además, la investigación que compara las personalidades de los artistas con los que no lo son, ha demostrado que los artistas obtienen una puntuación más alta no sólo en psicoticismo (Götz y Götz, 1979), sino también en una variedad de medidas esquizotípicas (Burch, Pavelis, Hemsley y Corr, 2006). Otras investigaciones que investigan el vínculo entre el narcisismo y la creatividad han encontrado que, aunque los narcisistas tienden a considerarse muy creativos, su rendimiento creativo no es tan superior (Goncalo, Flynn y Kim, 2010). Sin embargo, los narcisistas fueron calificados como más creativos cuando tuvieron la oportunidad de presentar sus ideas, en gran parte debido a su entusiasmo y confianza. La relación entre la personalidad oscura y el rendimiento creativo de un líder sobre sus subordinados no ha sido probada, pero hay evidencia que sugiere que los líderes tóxicos pueden aumentar el estrés y la carga cognitiva de sus subordinados y hacerlos sentir menos empoderados y menos dispuestos a arriesgarse o participar en actividades creativas (Liao y Loi, 2012).

Varios investigadores han señalado la personalidad oscura como culpable del liderazgo fallido en las organizaciones (Kets de Vries y Miller, 1984). Es importante diferenciar entre los gerentes que son ineficaces o incompetentes, de los gerentes que son maliciosos, entre el liderazgo ineficaz y el liderazgo destructivo. Los líderes con una disposición que los lleva a comportamientos hostiles sobre otros como escepticismo o agresividad son más propensos a participar en un liderazgo destructivo (Krasikova et al., 2013). También se ha sugerido una relación bastante sólida entre el Maquiavelismo y la toma de decisiones poco éticas en las organizaciones (Kish-Gephart, Harrison y Treviño, 2010).

El Maquiavelismo tiene una relación negativa con los comportamientos hacia la organización y hacia personas de fuera de la organización (Becker y O'Hair, 2007), pues los maquiavélicos tienden a estar principalmente interesados en sí mismos, por lo que, aunque se dedican a la gestión de impresiones con los demás, simplemente no invierten en preocuparse por la organización como entidad (Becker y O'Hair, 2007). A nivel de organización, la investigación ha sugerido que la presencia de individuos con tendencias psicopáticas en puestos de liderazgo resulta en menos responsabilidad social corporativa y disminución del apoyo organizativo para los empleados (Boddy, Ladyshevsky, y Galvin, 2010).

C. CONCLUSIONES

A lo largo de este Trabajo de Fin de Grado se ha analizado, en primer lugar, qué es la personalidad y, específicamente qué es la Personalidad Oscura. Posteriormente se ha examinado el concepto de liderazgo y los diferentes estilos. Una vez explicado el concepto de personalidad oscura y de liderazgo se ha examinado la relación entre estos dos conceptos, tratándose del objetivo principal de este trabajo.

Los factores de personalidad nos facilitan conocer cómo es una persona, y modelos como el de los Big Five o el HEXACO nos posibilitan medirla, a través de los factores amabilidad, extraversión, responsabilidad, apertura a la experiencia y neuroticismo. Esto nos permite decir que una persona es amable u otra es responsable, bajo el marco de la personalidad “normal”. Sin embargo, otras características conforman la personalidad “oscura”, compuesta por el narcisismo, Maquiavelismo, psicopatía y sadismo cotidiano, conocido como la Tétrada Oscura de la personalidad.

Las cuatro dimensiones de la personalidad oscura comparten conductas como la dominación, el control o la falta de empatía, pero cada una tiene sus propias características. El narcisista es un individuo egoísta, egocéntrico y con una visión idealizada de sí mismo. El maquiavélico es un manipulador que hará cualquier cosa por alcanzar sus propios intereses. El psicópata es cruel y sin remordimientos, con un marcado comportamiento antisocial. El sádico cotidiano busca y disfruta del sufrimiento de los demás.

Todos ellos comparten el hecho de que sus conductas son negativas para la Sociedad: mentiras, venganza, hostilidad o incluso criminalidad. Sin embargo, en el ámbito de las organizaciones pueden proyectar resultados positivos. A pesar de las intenciones que pueda tener un maquiavélico, se trata de un individuo que busca el poder, y se esfuerza por perseguir resultados positivos, desarrollar amplias redes de contactos o ganarse la confianza y el respeto de sus compañeros. Los psicópatas sobresalen en trabajos que exigen un comportamiento racional a través de su carisma y frialdad emocional, mientras que fracasan en entornos de cooperación o trabajo en equipo. Los individuos que destacan especialmente como perfiles de líderes son los narcisistas, debido a sus conductas de dominación y competitividad, a pesar de su tendencia al bajo rendimiento.

A lo largo del presente TFG hemos visto que los individuos con personalidades oscuras pueden reportar beneficios para la organización, especialmente en la toma de decisiones, asumiendo riesgos o convenciendo a los demás, pues su frialdad emocional y falta de empatía los cualifica extraordinariamente para mentir, manipular o no sufrir estrés en situaciones caóticas. Debido a sus ansias de poder y a que no dudan en adoptar comportamientos amorales, no es raro que estos individuos lleguen a lo alto de la cúspide organizacional, pero que alcancen el poder no significa que sean eficaces en él. Los líderes oscuros utilizan la manipulación para proyectar una imagen de carisma, coraje y seguridad en sí mismos. Sus características pueden reportar beneficios para la organización, como la asunción de riesgos o las capacidades de negociación, pero en la mayoría de las ocasiones no son las ventajas no son sostenibles a largo plazo.

El líder narcisista destaca especialmente en su capacidad para inspirar y ser admirado por sus subordinados, la autoconfianza que posee y la asunción audaz de riesgos, tendiendo a adoptar un liderazgo carismático que, sin embargo, puede fracasar a largo plazo debido a su arrogancia. Los psicópatas como líderes aportan persuasión, excelente comunicación y habilidades de engaño y toma de decisiones libres de culpa, pero también tienden a mentir, romper reglas, desafiar a la autoridad y explotar a sus subordinados. Los líderes maquiavélicos utilizan tácticas de gestión de impresiones e influencia en las personas útiles para el liderazgo, al cultivar una imagen carismática y siendo buenos en la formación de alianzas estratégicas, pero tienden a abusar de su poder y utilizarlo para su beneficio personal. Los individuos sádicos cotidianos como líderes pueden proteger eficazmente a la organización en épocas de crisis, pero provocan ambientes tóxicos y llevan a cabo liderazgos tóxicos y abusivos.

Así pues, podemos concluir que se observan aspectos tanto positivos como negativos de cada integrante de la personalidad oscura, por lo que su funcionalidad o disfuncionalidad dependerá del contexto organizacional en el que se encuentren o de los objetivos que persigue la organización.

Hare (2002) lanzó la célebre frase de que “No todos los psicópatas están en la cárcel. Algunos están en la sala de juntas.” A pesar de que la psicopatía se asocia con la criminalidad, asesinatos o prisiones, entre empresarios y políticos hay un porcentaje superior a la media. Hare y Neumann (2008) encontraron que alrededor del 1% de la población presenta conductas potencialmente psicópatas, mientras que en el ámbito de la política y los altos cargos de las organizaciones el porcentaje aumenta al 4-6%, lo que quintuplica a la población en general. No es raro, por tanto, que estas personas oscuras encajen en las organizaciones. En esta línea, el documental canadiense *The Corporation* (2003) analizó el comportamiento de las organizaciones actuales y su rol en la Sociedad, llegando a la conclusión de que si las empresas fueran empresas serían psicópatas, debido a sus conductas egoístas, irresponsables, despreocupadas por sus empleados o el medio ambiente y preocupadas únicamente por hacer caja, llegando a poner en riesgo a otros sin asumir su responsabilidad.

A pesar de que las cualidades de los individuos con personalidades oscuras en el ámbito de las organizaciones pueden ser compatibles con la misión y visión de la empresa, pueden dificultar las relaciones interpersonales, debido a su falta de cooperación, confianza y reciprocidad, por lo que muchas organizaciones no querrán a estos individuos dentro. Para ello, Silva (2014) recomienda intentar identificarlos en la entrevista de trabajo o el currículum vitae del candidato, debiendo analizarlos y verificar toda su información, si bien puede que los responsables del reclutamiento no estén capacitados para enfrentarse a las habilidades de manipulación y convicción de psicópatas, pero “la presencia de psicólogos cualificados y bien capacitados en empresas puede ser un diferenciador muy bienvenido a la hora de separar la paja del trigo en el ámbito profesional” (Silva, 2014, p.102).

El equipo de talento de la organización deberá impedir que los individuos con personalidades oscuras produzcan daños que puedan ser irreversibles en la empresa, como los daños sobre los equipos de trabajo, sobre el clima organizacional o incluso el acoso a compañeros, lo que se traduce en rotación, absentismo o conflictos.

Analizando las ventajas de un líder de personalidad oscura, se percibe que encajan con el modelo de organización tradicional característico de los años 80 o 90, pero que no encajan con las tendencias actuales en las que se valoran las habilidades blandas (*soft skills*) o el cuidado del clima organizacional.

En suma, organizaciones competitivas pueden encontrar ventajas en el desempeño de estas personalidades y creer que sus características pueden ser positivas para la organización, pero, especialmente a largo plazo, producen daños allí donde van.

Desde mi punto de vista, no creo que las empresas deban elegir voluntariamente tener a individuos con personalidades oscuras en su plantilla, ni mucho menos como líderes, ya que los beneficios que reportan no cubren, en mi opinión, las desventajas que suponen. Específicamente, tras haber estudiado el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, creo en la importancia de cuidar el factor humano en las organizaciones, y que invertir en él es una de las mejores maneras que tienen las empresas de aumentar su productividad. El acoso a los trabajadores, la destrucción del clima laboral o el abuso del poder que ejercen los líderes con personalidades oscuras no deben minusvalorarse por los beneficios que a corto plazo puedan traer.

D. REFERENCIAS

- Antonakis, J. y House, R. J. (2013). The full-range leadership theory: The way forward. In *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition*. Emerald Group Publishing Limited.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755,778. <https://doi.org/10.1177/001872679404700701>
- Ashton, M. C. y Lee, K. (2001). A theoretical basis for the major dimensions of personality. *European Journal of Personality*, 15(5), 327-353. <https://doi.org/10.1002/per.417>
- Ashton, M. C., Lee, K. y Goldberg, L. R. (2004). A hierarchical analysis of 1,710 English personality-descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 707. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.5.707>
- Ashton, M. C., Lee, K. y Paunonen, S. V. (2002). What is the central feature of extraversion? Social attention versus reward sensitivity. *Journal of personality and social psychology*, 83(1), 245. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.83.1.245>
- Ashton, M. C. y Lee, K. (2008). The HEXACO model of personality structure and the importance of the H factor. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(5), 1952-1962.
- Babiak, P., Hare, R. D. y McLaren, T. (2007). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York: Harper. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00071_9.x
- Babiak, P., Neumann, C. S. y Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral sciences & the law*, 28(2), 174-193. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00134.x>
- Back, M. D., Schmukle, S. C. y Egloff, B. (2010). Why are narcissists so charming at first sight? Decoding the narcissism–popularity link at zero acquaintance. *Journal of personality and social psychology*, 98(1), 132. <https://doi.org/10.1037/a0016338>
- Barroso, F. y Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The anáhuac journal business and economics*, 10(2), 67-96.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1997). Concepts of leadership. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 323.
- Beauducel, A., Brocke, B. y Leue, A. (2006). Energetical bases of extraversion: Effort, arousal, EEG, and performance. *International Journal of Psychophysiology*, 62(2), 212,223. <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2005.12.001>
- Baumeister, R. F. y Campbell, W. K. (1999). The intrinsic appeal of evil: Sadism, sensational thrills, and threatened egotism. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 210,221. https://doi.org/10.1207%2Fs15327957pspr0303_4
- Becker, J. A. y Dan O'Hair, H. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246,267. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/00909880701434232>
- Bernardin, H. J., Cooke, D. K. y Villanova, P. (2000). Conscientiousness and agreeableness as predictors of rating leniency. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 232. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.85.2.232>
- Bernardos, M. S. (1992). La estructura de personalidad: El enfoque léxico y los «Cinco grandes». *Estudios de psicología*, 13(47), 73-87. <https://doi.org/10.1080/02109395.1992.10821174>
- Blair, C. A., Hoffman, B. J. y Helland, K. R. (2008). Narcissism in organizations: A multisource appraisal reflects different perspectives. *Human Performance*, 21(3), 254,276. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/08959280802137705>
- Boddy, C. R., Ladyshevsky, R. y Galvin, P. (2010). Leaders without ethics in global business: Corporate psychopaths. *Journal of Public Affairs*, 10(3), 121-138. <https://doi.org/10.1002/pa.352>
- Bogart, K. (1968). *Machiavellianism and individual differences in response to cognitive dissonance*. New York University. <https://doi.org/10.1080/00224545.1971.9918550>

- Bogart, L. M., Benetsch, E. G. y Pavlovic, J. D. P. (2004). Feeling superior but threatened: The relation of narcissism to social comparison. *Basic and applied social psychology*, 26(1), 35-44. https://psycnet.apa.org/doi/10.1207/s15324834basp2601_4
- Bormann, K. C. y Rowold, J. (2016). Transformational leadership and followers' objective performance over time: Insights from German basketball. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(3), 367-373. <https://doi.org/10.1080/10413200.2015.1133725>
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, identity, and legitimacy. *Academy of management Review*, 22(3), 643-686. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/259409>
- Brown, W. M., Hazraty, S. y Palasinski, M. (2019). Examining the dark tetrad and its links to cyberbullying. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 22(8), 552-557. <https://doi.org/10.1089/cyber.2019.0172>
- Buckels, E. E., Jones, D. N. y Paulhus, D. L. (2013). Behavioral confirmation of everyday sadism. *Psychological science*, 24(11), 2201-2209. <https://doi.org/10.1177%2F0956797613490749>
- Burch, G. S. J., Pavelis, C., Hemsley, D. R. y Corr, P. J. (2006). Schizotypy and creativity in visual artists. *British Journal of Psychology*, 97(2), 177-190. <https://doi.org/10.1348/000712605x60030>
- Carcedo, R. J., Perlman, D. y Guijo, V. (2011). El lado oscuro de las relaciones de pareja: La violencia de pareja en adolescentes y jóvenes. *RJ Carcedo y V. Guijo (Coords.), Violencia en las parejas adolescentes y jóvenes: Cómo entenderla y prevenirla*, 21-30.
- Castille, C. M., Buckner, J. E. y Thoroughgood, C. N. (2018). Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 919-930. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10551-016-3079-9>
- Chabrol, H., Van Leeuwen, N., Rodgers, R. y Séjourné, N. (2009). Contributions of psychopathic, narcissistic, Machiavellian, and sadistic personality traits to juvenile delinquency. *Personality and individual differences*, 47(7), 734-739. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.06.020>
- Chatterjee, A. y Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative science quarterly*, 52(3), 351-386. <https://doi.org/10.2189%2Fasqu.52.3.351>
- Cleckley, H. (1976). *The mask of sanity* 5th edn. St. Louis, MO: Mosby, 346. <https://doi.org/10.1080/00325481.1951.11694097>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Christie, R. y Geis, F. L. (1970). Chapter I-Why Machiavelli? *Studies in Machiavellianism*, 1-9.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational dynamics*, 19(2), 44-55. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Costa Jr, P. T. y McCrae, R. R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and the five_factor model. *Journal of personality and social psychology*, 55(2), 258. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.55.2.258>
- Costa, P. T. y McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological assessment*, 4(1), 5. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1040-3590.4.1.5>
- Dasborough, M. T. y Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00147-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00147-9)
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C. y Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Deluga, R. J. (1997). Relationship among American presidential charismatic leadership, narcissism, and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 8(1), 49-65. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90030-](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90030-)
- Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *The leadership quarterly*, 12(3), 339-363. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00082-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00082-0)

- DeNeve, K. M. y Cooper, H. (1998). The happy personality: a metaanalysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological bulletin*, 124(2), 197. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.124.2.197>
- de Vries, M. K. y Balazs, K. (2010). The shadow side of leadership. In *Handbook of top management teams* (pp. 183-190). Palgrave Macmillan, London. http://dx.doi.org/10.1057/9780230305335_19
- Duffy, M. K., Ganster, D. C. y Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331-351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Dutton, D. G. (2007). *The Psychology of Genocide, Massacres, and Extreme Violence: Why Normal People Come to Commit Atrocities: Why Normal People Come to Commit Atrocities*. ABC-CLIO.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. y Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207,216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 11. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.52.1.11>
- Epstein, E. S. (1969). Stochastic dynamic prediction. *Tellus*, 21(6), 739,759. <https://doi.org/10.3402/tellusa.v21i6.10143>
- Farmer, S. M. y Aguinis, H. (2005). Accounting for subordinate perceptions of supervisor power: an identity-dependence model. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1069. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1069>
- Ferris, C. F. y Grisso, T. (1998). Understanding aggressive behavior in children.
- Fletcher, J. D. (1990). Effectiveness and Cost of Interactive Videodisc Instruction in Defense Training and Education. IDA Report R2372. <https://doi.org/10.21236/ada228387>
- Foti, R. J. y Hauenstein, N. (2007). Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 347. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.347>
- Friedman, W. A. (2010). Leadership and history. *Handbook of leadership theory and practice*, 291-304.
- Fullan, M. (2002). The role of leadership in the promotion of knowledge management in schools. *Teachers and Teaching*, 8(3), 409-419. <https://doi.org/10.1080/135406002100000530>
- Fuller, J. B., Patterson, C. E., Hester, K. y Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological reports*, 78(1), 271,287. <https://doi.org/10.2466%2Fpr0.1996.78.1.271>
- Furtner, M. R., Maran, T. y Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. In *Leader development deconstructed* (pp. 75-99). Springer, Cham. https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/978-3-319-64740-1_4
- Giacalone, R. A. y Knouse, S. B. (2019). Justifying wrongful employee behavior: The role of personality in organizational sabotage. In *Work Place Sabotage* (pp. 315-321). Routledge.
- Goncalo, J. A., Flynn, F. J. y Kim, S. H. (2010). Are two narcissists better than one? The link between narcissism, perceived creativity, and creative performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(11), 1484-1495. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0146167210385109>
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American psychologist*, 48(1), 26. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.48.1.26>
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. *Personality psychology in Europe*, 7(1), 7-28.
- Götz, K. O. y Götz, K. (1979). Personality characteristics of professional artists. *Perceptual and Motor Skills*, 49(1), 327-334. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2466/pms.1979.49.1.327>
- Graziano, W. G. y Eisenberg, N. (1997). Agreeableness: A dimension of personality. In *Handbook of personality psychology* (pp. 795-824). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012134645-4/50031-7>
- Graziano, W. G., Jensen_Campbell, L. A. y Hair, E. C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: the case for agreeableness. *Journal of personality and social psychology*, 70(4), 820. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.70.4.820>

- Greenhalgh, L. y Gilkey, R. (1997). Clinical assessment methods in negotiation research: The study of narcissism and negotiator effectiveness. *Group Decision and Negotiation*, 6(4), 289-316. <https://doi.org/10.1023/A:1008649527205>
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H. y Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47. <https://doi.org/10.1111/peps.12072>
- Hare, R. D. (1996). Psychopathy: A clinical construct whose time has come. *Criminal justice and behavior*, 23(1), 25-54. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0093854896023001004>
- Hare, R. D. (2002, August). The predators among us. In *Keynote address. Canadian Police Association Annual General Meeting, St. John's, Newfoundland and Labrador*.
- Hare, R. D. y Neumann, C. S. (2008). Psychopathy as a clinical and empirical construct. *Annu. Rev. Clin. Psychol.*, 4, 217-246. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.3.022806.091452>
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. y Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The leadership quarterly*, 18(3), 252-263. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.007>
- Hayward, M. L. y Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative science quarterly*, 103, 127. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2393810>
- Hayward, M. L., Shepherd, D. A. y Griffin, D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management science*, 52(2), 160-172. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1050.0483>
- Heath, A. C. y Martin, N. G. (1990). Psychoticism as a dimension of personality: A multivariate genetic test of Eysenck and Eysenck's psychoticism construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(1), 111. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.58.1.111>
- Hellriegel, D. y Slocum Jr, J. W. (2004). *Organizational Behavior*: Thomson South Western.
- Hogan, R., y Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), 40-51. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00162>
- Hogan, R. y Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037%2F1089-2680.9.2.169>
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations.
- Hurtz, G. M. y Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.6.869>
- John, O. P. y Srivastava, S. (1999). *The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives* (Vol. 2, pp. 102-138). Berkeley: University of California.
- Johnson, D. D., Wrangham, R. W. y Rosen, S. P. (2002). Is military incompetence adaptive?: An empirical test with risk-taking behaviour in modern warfare. *Evolution and Human Behavior*, 23(4), 245-264. [https://doi.org/10.1016/S1090-5138\(01\)00087-3](https://doi.org/10.1016/S1090-5138(01)00087-3)
- Jonason, P. K., Koenig, B. L. y Tost, J. (2010). Living a fast life. *Human Nature*, 21(4), 428-442.
- Jonason, P. K., Slomski, S. y Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual differences*, 52(3), 449-453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Jonason, P. K. y Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0019265>
- Jones, D. N. y Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism.
- Judge, T. A., Colbert, A. E. y Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: a quantitative review and test of the theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.3.542>
- Judge, T. A. y Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Judge, T. A., y LePine, J. A. (2007). The bright and dark sides of personality: Implications for personnel selection in individual and team contexts. <https://psycnet.apa.org/doi/10.4337/9781847207081.00028>
- Judge, T. A., LePine, J. A. y Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual

- performance. *Journal of applied psychology*, 91(4), 762. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.91.4.762>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. y Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of applied psychology*, 84(1), 107. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.84.1.107>
- Kaiser, R. B. y Craig, S. B. (2004, April). What gets you there won't keep you there: Managerial behaviors related to effectiveness at the bottom, middle, and top. In *18th Annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Illinois*.
- Kashy, D. A. y DePaulo, B. M. (1996). Who lies?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 1037. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.70.5.1037>
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- Kernberg, O. F. (1989). The narcissistic personality disorder and the differential: diagnosis of antisocial behavior. *Psychiatric Clinics*, 12(3), 553-570. [https://doi.org/10.1016/S0193-953X\(18\)30414-3](https://doi.org/10.1016/S0193-953X(18)30414-3)
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E. y Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-1896. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00643.x>
- Kets de Vries, M. F. y Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic management journal*, 5(1), 35-55. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050104>
- Khoo, H. S. y Burch, G. S. J. (2008). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and individual differences*, 44(1), 86,97. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.07.018>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. y Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (2003). *Leadership practices inventory*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. y LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management*, 39(5), 1308,1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Kroeck, K. G., Lowe, K. B. y Brown, K. W. (2004). The assessment of leadership. *The nature of leadership*, 71-97.
- Kwiatkowska, M. M., Jułkowski, T., Rogoza, R., Żemojtel-Piotrowska, M. y Fatfouta, R. (2019). Narcissism and trust: Differential impact of agentic, antagonistic, and communal narcissism. *Personality and Individual Differences*, 137, 139-143. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.08.027>
- Leary, M. R. y Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological bulletin*, 107(1), 34. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.107.1.34>
- LePine, J. A. y Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology*, 86(2), 326. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.2.326>
- Levashina, J. y Campion, M. A. (2006). A model of faking likelihood in the employment interview. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(4), 299-316. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00353.x>
- Levenson, M. R., Kiehl, K. A. y Fitzpatrick, C. M. (1995). Assessing psychopathic attributes in a noninstitutionalized population. *Journal of personality and social psychology*, 68(1), 151. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.1.151>
- Liden, R. C. y Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human relations*, 62(11), 1587-1605. <https://doi.org/10.1177/0018726709346374>
- Lievens, F., Ones, D. S. y Dilchert, S. (2009). Personality scale validities increase throughout medical school. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1514. <https://doi.org/10.1037/a0016137>

- Lilienfeld, S. O., Patrick, C. J., Benning, S. D., Berg, J., Sellbom, M. y Edens, J. F. (2012). The role of fearless dominance in psychopathy: confusions, controversies, and clarifications. <https://doi.org/10.1037/a0026987>
- Lipman-Blumen, J. (2008). Following toxic leaders: In search of posthumous praise.
- Liu, D., Liao, H. y Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of management journal*, 55(5), 1187-1212. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2010.0400>
- Malesza, M. y Kaczmarek, M. C. (2018). Grandiose narcissism versus vulnerable narcissism and impulsivity. *Personality and Individual Differences*, 126, 61-65. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.01.021>
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological bulletin*, 56(4), 241. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0044587>
- McCleskey, J. (2013). The dark side of leadership: Measurement, assessment, and intervention. *Business Renaissance Quarterly*, 8.
- McGrath, J. E. (1962). The influence of positive interpersonal relations on adjustment and effectiveness in rifle teams. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65(6), 365. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0047395>
- McHoskey, J. W., Worzel, W. y Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of personality and social psychology*, 74(1), 192.
- McHoskey, J. W. (1999). Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A selfdetermination theory analysis. *Motivation and Emotion*, 23(4), 267,283. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1023/A:1021338809469>
- Megargee, E. I. (2009). Understanding and assessing aggression and violence. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1093/oxfordhb/9780195366877.013.0028>
- Miller, J. D., Widiger, T. A. y Campbell, W. K. (2010). Narcissistic personality disorder and the DSM-V. *Journal of Abnormal Psychology*, 119(4), 640. <https://doi.org/10.1037/a0019529>
- Mitchell, M. S. y Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1159. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Moran, A. (2007). Liderazgo en la función directiva.
- Morf, C. C., Weir, C. y Davidov, M. (2000). Narcissism and intrinsic motivation: The role of goal congruence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36(4), 424,438. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1006/jesp.1999.1421>
- Mount, M. K., Barrick, M. R. y Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human performance*, 11(2,3), 145,165. https://psycnet.apa.org/doi/10.1207/s15327043hup1102&3_3
- Mullins_Sweatt, S. N., Glover, N. G., Derefinko, K. J., Miller, J. D. y Widiger, T. A. (2010). The search for the successful psychopath. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 554-558. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.05.010>
- Nathanson, C., Paulhus, D. L. y Williams, K. M. (2006). Personality and misconduct correlates of body modification and other cultural deviance markers. *Journal of Research in Personality*, 40(5), 779-802. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jrp.2005.09.002>
- Oksenberg, L. (1968). *Machiavellianism and organization in five man task oriented groups*. Unpublished doctoral dissertation, Columbia University, New York.
- Orellana, B. J. S. y Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Padilla, A., Hogan, R. y Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Pailing, A., Boon, J. y Egan, V. (2014). Personality, the Dark Triad and violence. *Personality and Individual Differences*, 67, 81-86. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.018>

- Patrick, C. J., Fowles, D. C. y Krueger, R. F. (2009). Triarchic conceptualization of psychopathy: Developmental origins of disinhibition, boldness, and meanness. *Development and psychopathology*, 21(3), 913-938. <https://doi.org/10.1017/s0954579409000492>
- Paulhus, D. L. (1998). Interpersonal and intrapsychic adaptiveness of trait selfenhancement: A mixed blessing?. *Journal of personality and social psychology*, 74(5), 1197. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.74.5.1197>
- Paulhus, D. L. y Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Paulhus, D. L., Jones, D. N., Klonsky, E. D. y Dutton, D. G. (2011). Correlates of sadistic personality in community samples.
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421-426. <https://doi.org/10.1177%2F0963721414547737>
- Paulhus, D. L., Westlake, B. G., Calvez, S. S. y Harms, P. D. (2013). Self-presentation style in job interviews: The role of personality and culture. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2042-2059. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/jasp.12157>
- Paunonen, S. V., Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Leikas, S. y Nissinen, V. (2006). Narcissism and emergent leadership in military cadets. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 475-486. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.06.003>
- Pérez-García, A. M. (2011). Personalidad y enfermedad. *J. Bermúdez, AM Pérez-García, JA Ruiz, P. Sanjuán y B. Rueda, Psicología de la personalidad*, 635-700.
- Pozueco, J. M. y Moreno, J. M. (2013). Psicopatía, Maquiavelismo, narcisismo y maltrato psicológico. *Boletín de Psicología*, 107, 91-111.
- Raskin, R. y Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of personality and social psychology*, 54(5), 890. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.54.5.890>
- Raskin, R., Novacek, J. y Hogan, R. (1991). Narcissistic self-esteem management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 911. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.60.6.911>
- Rauthmann, J. F. y Kolar, G. P. (2012). How “dark” are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53(7), 884-889. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.06.020>
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M. y Hiller, N. J. (2009). The brightside and the darkside of CEO personality: examining core selfevaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0016238>
- Rhodewalt, F. y Peterson, B. (2009). Narcissism.
- Riquelme, E. H., Henríquez, C. H. y Álvarez, B. (2003). Relación entre estilos de apego y teoría de la mente. *Psykhé*, 12(1).
- Roncero, M., Fornés, G., y Belloch, A. (2013). Hexaco: Una nueva aproximación a la evaluación de la personalidad en español. *Revista argentina de clínica psicológica*, 22(3), 205-217.
- Rosenthal, S. A., y Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, 17(6), 617-633. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Salgado, J. F. (2005). Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales: implicaciones para la práctica de la psicología del trabajo y las organizaciones. *Papeles del psicólogo*, 26(92), 115-128.
- Schnure, K. A. (2010, April). Narcissism levels and ratings of executive leadership potential. In *25th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA*.
- Schutz, H. G. (1961). An evaluation of formats for graphic trend displays—experiment II. *Human Factors*, 3(2), 99-107. <https://doi.org/10.1177%2F001872086100300204>
- Shamir, B., House, R. J. y Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577,594. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1287/or.sc.4.4.577>

- Silva, A. B. B. (2014). *Mentes perigosas: o psicopata mora ao lado*. Globo Livros.
- Smith, M. B., Hill, A. D., Wallace, J. C., Recendes, T. y Judge, T. A. (2018). Upsides to dark and downsides to bright personality: A multidomain review and future research agenda. *Journal of Management*, 44(1), 191-217. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206317733511>
- Sosik, J. J., Kahai, S. S. y Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity research journal*, 11(2), 111-121. https://psycnet.apa.org/doi/10.1207/s15326934crj1102_3
- Soyer, R. B., Rovenpor, J. L., Kopelman, R. E., Mullins, L. S. y Watson, P. J. (2001). Further assessment of the construct validity of four measures of narcissism: Replication and extension. *The Journal of Psychology*, 135(3), 245-258. <https://doi.org/10.1080/00223980109603695>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Ter Laak, J. J. (1996). Las cinco grandes dimensiones de la personalidad. *Revista de psicología*, 14(2), 129-181. <https://doi.org/10.18800/psico.199602.002>
- Tucker, R. L., Lowman, G. H. y Marino, L. D. (2016). Dark triad traits and the entrepreneurial process: A person-entrepreneurship perspective. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034013>
- Uchino, B. N., Cacioppo, J. T. y Kiecolt-Glaser, J. K. (1996). The relationship between social support and physiological processes: a review with emphasis on underlying mechanisms and implications for health. *Psychological bulletin*, 119(3), 488. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.119.3.488>
- Umphress, E. E. y Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical proorganizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621,640. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1287/orsc.1100.0559>
- Uribe, A., Molina, J. M., Contreras, F., Barbosa-Ramírez, D. H. y Espinosa, J. C. (2013). *Leading high performance teams: A major challenge for today's organizations*. Universidad del Rosario.
- Wales, W. J., Patel, P. C. y Lumpkin, G. T. (2013). In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1041-1069. <https://doi.org/10.1111/joms.12034>
- Van Dijk, E. y De Cremer, D. (2006). Self-benefiting in the allocation of scarce resources: Leader-follower effects and the moderating effect of social value orientations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(10), 1352-1361. <https://doi.org/10.1177/0146167206290338>
- Watson, D. y Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012134645-4/50030-5>
- Weber, M. (1947). *Theory of Social and Economic Organization* (AM Henderson and Talcott Parsons, Trans.) New York.
- Westerlaken, K. M. y Woods, P. R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 41,46. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.paid.2012.08.026>
- Wetzel, E., Leckelt, M., Gerlach, T. M. y Back, M. D. (2016). Distinguishing subgroups of narcissists with latent class analysis. *European Journal of Personality*, 30(4), 374-389. <https://doi.org/10.1002/per.2062>
- Williams, K. M., Nathanson, C. y Paulhus, D. L. (2010). Identifying and profiling scholastic cheaters: Their personality, cognitive ability, and motivation. *Journal of experimental psychology: applied*, 16(3), 293. <https://doi.org/10.1037/a0020773>
- Wilson, P. (2010). Why psychopaths like Dexter aren't really all that bad.
- Woody, E. y Claridge, G. (1977). Psychoticism and thinking. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 16(3), 241-248. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1977.tb00225.x>
- Wu, J. Y. (2010). Ethical and unethical negotiation tactic usage: Considering the role of aberrant personality.
- Yang, Y., Glenn, A. L. y Raine, A. (2008). Brain abnormalities in antisocial individuals: implications for the law. *Behavioral sciences & the law*, 26(1), 65-83. <https://doi.org/10.1002/bsl.788>

- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The leadership quarterly*, 20(1), 49-53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.006>
- Zaccaro, S. J. (2007). Traitbased perspectives of leadership. *American psychologist*, 62(1), 6. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>
- Zeier, J. D. y Newman, J. P. (2013). Feature-based attention and conflict monitoring in criminal offenders: Interactive relations of psychopathy with anxiety and externalizing. *Journal of abnormal psychology*, 122(3), 797. <https://doi.org/10.1037/a0033873>
- Zeigler-Hill, V. E. y Marcus, D. K. (2016). *The dark side of personality: Science and practice in social, personality, and clinical psychology* (pp. xi-389). American Psychological Association. Zhang. <https://doi.org/10.1037/14854-000>
- LePine, J. A., Buckman, B. R. y Wei, F. (2014). It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 57(3), 675-697. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.1110>
- Zuckerman, M. y O'Loughlin, R. E. (2006). Selfenhancement by social comparison: A prospective analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(6), 751-760. <https://doi.org/10.1177/0146167205286111>