

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



LA TRIADA OSCURA DE LA PERSONALIDAD Y SU IMPACTO EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Giancarlo Luna Victoria De Bona
20173558

Asesor

Mariana Yañez Ferro

Lima – Perú
Marzo de 2024





**THE DARK TRIAD OF PERSONALITY AND ITS
IMPACT ON ORGANIZATIONAL LEADERSHIP**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|------------------------------------|-----------|
| RESUMEN..... | 1 |
| ABSTRACT..... | 1 |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| MATERIAL Y MÉTODO..... | 3 |
| CRITERIOS DE INCLUSIÓN..... | 3 |
| CRITERIOS DE EXCLUSIÓN..... | 3 |
| ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA..... | 3 |
| RESULTADOS..... | 4 |
| DISCUSIÓN..... | 10 |
| CONCLUSIONES..... | 11 |
| REFERENCIAS..... | 12 |

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 15



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....4



La triada oscura de la personalidad y su impacto en el liderazgo organizacional

Giancarlo Luna Victoria De Bona

20173558@aloe.ulima.edu.pe

Universidad de Lima

Resumen: Uno de los principales desafíos para la psicología organizacional consiste en analizar las variables psicológicas que influyen en el éxito de una empresa. Entre estas variables se destacan la personalidad y el liderazgo, las cuales son objeto de estudio en la presente investigación. La personalidad se aborda mediante la teoría de la triada oscura; mientras que el liderazgo, desde la teoría de los rasgos. Esto con el propósito de analizar el impacto de la triada oscura de la personalidad sobre el liderazgo organizacional. Para ello, se realizó una revisión aplicada siguiendo las indicaciones PRISMA en las bases de datos Scopus, Web of Science, Apa PsycNet, Proquest y Ebsco. A partir de este proceso, se seleccionaron 10 artículos para su revisión. En cuanto a los resultados, se destaca que los rasgos de la triada oscura tienen un impacto tanto positivo como negativo en el liderazgo. Concretamente, se concluye que los rasgos de psicopatía y maquiavelismo generan efectos negativos, mientras que el narcisismo parece estar asociado a consecuencias positivas. En ese sentido, es necesario evaluar estos rasgos dentro del contexto organizacional al realizar evaluaciones de desempeño, selección de personal y demás, considerando estos efectos diferenciados de la triada en el liderazgo.

Palabras clave: Triada oscura de la personalidad, Liderazgo organizacional, Psicología, Gestión empresarial

Abstract: One of the main challenges for organizational psychology is to analyze the psychological variables that influence on the success of enterprises. Among this variables, personality and leadership are highlighted, and constitute the objects of study in the current review. Personality is addressed through the theory of the Dark Triad, while leadership is examined within the framework of the Trait Theory. The purpose of this is to analyze the impact of the dark triad of personality on organizational leadership. Following the PRISMA guidelines, the review was conducted using databases such as Scopus, Web of Science, Apa PsycNet, Proquest, and Ebsco. From this, ten quantitative articles were selected for detailed analysis. The findings reveal that the dark trait personality traits have both positive and negative impacts on leadership. Specifically, psychopathy and Machiavellian traits demonstrate negative effects, while the narcissistic trait may have positive implications for leadership. It is concluded that is essential to evaluate these traits within the organizational context when conducting performance evaluations, personnel selection, and other processes, taking into account their differentiating characteristics and their impact on both the organization and its employees.

Keywords: Dark triad of personality, Organizational Leadership, Psychology, Management

Introducción

El estudio del liderazgo es sumamente relevante dentro del contexto organizacional, ya que el líder desempeña un papel crucial en determinar el éxito o fracaso de una organización al definir los caminos a seguir y fomentar la colaboración y cohesión dentro de un equipo, mientras que al mismo tiempo refuerza aspectos culturales (Alles, 2007; Arghode et al., 2022; Hadi et al., 2024). Dentro del marco teórico del liderazgo, se encuentran diferentes teorías que intentan explicar su desarrollo, como la teoría del gran hombre, la teoría de los rasgos, la teoría del comportamiento del líder y otras (Luria et al., 2017; Uslu, 2019). Son precisamente estas teorías las que dan origen a los diferentes estilos de liderazgo, como el liderazgo transformacional, que se centra en el logro de objetivos por medio de la generación de entusiasmo y motivación; el estilo de liderazgo pasivo, que se caracteriza por una mínima interferencia en las acciones y toma de decisiones de los subordinados; el estilo de liderazgo benevolente, que se centra en el bienestar de sus seguidores y otros estilos más (Ekmekci et al., 2021; Lee y Ding, 2022).

Dentro de la literatura, se resalta que los rasgos de personalidad tienen una relación significativa con una variedad de estilos de liderazgo (Di Fabio et al., 2023). En consecuencia, adquiere

una importancia crucial incluir el análisis de la personalidad para comprender las características de los líderes. Al respecto, dentro del ámbito de la psicología de la personalidad, cabe destacar el predominio de la teoría de los cinco grandes. Su amplio uso se fundamenta en su capacidad de ser convergente entre diferentes culturas, siendo generalizable a diferentes poblaciones (Bagby et al., 2016). Incluso, la teoría de los cinco grandes representa el núcleo central de todas las teorías de la personalidad para describir, interpretar y predecir el comportamiento humano, siendo considerada como uno de los campos de investigación más prolíficos y desarrollados en este ámbito (Abood, 2019).

No obstante, han surgido diferentes teorías de la personalidad a lo largo de los años. En específico, en el año 2002 emergió una nueva perspectiva conocida como la teoría de la triada oscura de la personalidad. Este enfoque nació en la literatura psicológica como una adaptación de los rasgos clínicos de narcisismo, maquiavelismo y psicopatía (Moshagen et al., 2018). Según Paulhus y Williams (2002), estos tres rasgos comparten un desprecio por las normas sociales y organizativas, lo que impacta de manera negativa en las interacciones con los demás (como se cita en Parker et al., 2021,

p. 1951). En este contexto, surge el interés por estudiar la triada oscura en el ámbito empresarial.

Las investigaciones sobre la triada oscura de la personalidad son relativamente recientes y tienen una base empírica poco amplia (Götzsche, 2018). Hasta el momento, la mayoría de estudios se centran en los efectos de la triada oscura en los colaboradores y su relación con resultados laborales (Volmer et al., 2016). Algunos autores postulan que estos rasgos constituyen los predictores más importantes de conductas negativas dentro de una organización (Parker et al., 2021); no obstante, también se ha reportado que pueden estar asociados a resultados positivos, como un mejor desarrollo profesional y la obtención de posiciones de liderazgo (Smith & Webster, 2017; Tokarev et al., 2017; Zeigler-Hill et al., 2018).

Para ilustrar esta ambivalencia, se pueden evidenciar resultados que se contraponen. Por ejemplo, en la investigación de Schwarzkopf et al. (2016), se encontró una asociación positiva entre el narcisismo y el burnout, lo que se explica porque los narcisistas poseen elevados ideales y realizan esfuerzos excesivos para alcanzarlos, lo que puede conducir al agotamiento. Contrariamente, otros autores como Treglown et al. (2016) y Grover & Furnham (2020), sostienen que el narcisismo podría mitigar la experiencia del burnout, debido a una menor frecuencia de baja autoestima y enfoque en las propias necesidades. De manera similar, estudios relacionados a la psicopatía señalan que las personas con elevados niveles en este rasgo tienden a presentar menor ansiedad ante situaciones estresantes en el trabajo, atribuyéndose esto a sus mecanismos de aislamiento emocional (Richardson & Boag, 2016; Treglown et al., 2016); en contraste, Schwarzkopf et al., (2016) sostiene que los individuos con alto grado de psicopatía realizan notables esfuerzos por ajustarse a las normas sociales, lo que resulta en una mayor ansiedad en el ámbito laboral.

Retornando al liderazgo y su relación con la triada oscura, resulta imperativo investigar ambas variables en conjunto debido a que es común hallar líderes con niveles elevados en estos rasgos debido a su atractivo superficial (Myung y Choi, 2017; Pfeffer, 2021). Para entender detalladamente el impacto, se puede particularizar el efecto que cada rasgo de la triada ocasiona. Respecto al maquiavelismo, autores como Gkorezis y colaboradores (2015), indican que los líderes con un elevado nivel de este rasgo provocan agotamiento emocional en sus subordinados, dado su desinterés hacia ellos. Por otro lado, Volmer (2016) sugiere que los líderes narcisistas promueven la carrera de los subordinados que expresan su admiración y lealtad, generando un efecto positivo en sus equipos

(Moorman, 2023). Finalmente, en cuanto al rasgo de la psicopatía, Landay et al. (2019), sostiene que se relaciona positivamente con el desarrollo del liderazgo, pero probablemente se manifiesten conductas de liderazgo superficiales, utilizadas para manipular a otros y obtener apoyo (Mathieu et al., 2015). En suma, los individuos con elevados puntajes en la triada oscura de la personalidad poseen un impulso notable para dominar a los demás, lo que se traduce a una elevada motivación para liderar (Guillén et al., 2023), incluso la triada oscura puede relacionarse con un liderazgo efectivo, manejo de crisis y una eficaz toma de decisiones (Mishra et al., 2023), pero esta correlación no siempre se manifiesta de manera consistente. Así, surge la siguiente pregunta de investigación, ¿Cuál es el impacto de la triada oscura de la personalidad sobre el liderazgo organizacional?

Para comprender esta relación, es imperativo recurrir a un modelo teórico que sea congruente con ambas variables. Para el caso de la triada oscura, se tomará como referencia el marco teórico de la psicología de la personalidad, el cual se ocupa de estudiar las características psicológicas individuales para explicar las tendencias conductuales (Cervone & Pervin, 2008). Existen diferentes perspectivas que abordan el concepto de personalidad; por ejemplo, la perspectiva de los rasgos, la motivacional, de la herencia, entre otras. Sin embargo, es muy difícil presentar una imagen de la personalidad que incorpore todas estas visiones a la vez. En ese sentido, se tomará como referencia la corriente de los rasgos, la cual parte de la suposición de que la personalidad está conformada por cualidades estables internas, las cuales se reflejan en el comportamiento (Carver & Scheier, 2014).

Para el caso del liderazgo, se adoptará como marco referencial la teoría de los rasgos, la cual sostiene que el líder tiene un conjunto de características inherentes y adquiridas, las cuales inciden en su capacidad de liderar. Estas características pueden ser el nivel de persuasión, la dominación, la confianza en uno mismo y demás (Uslu, 2019). En la actualidad, este enfoque se considera clave para el análisis del desempeño, desarrollo y adaptación de un colaborador dentro de una organización (Benmira y Agboola, 2021).

Como se mencionó anteriormente, los estudios sobre la triada oscura de la personalidad son escasos y muestran resultados heterogéneos (Götzsche, 2018; Parker et al., 2021; Smith & Webster, 2017; Zeigler-Hill et al., 2018). Incluso, las investigaciones que evalúan la triada oscura y su relación con los estilos de liderazgo son escasos (Stelmokienė y Vadvilavičius, 2022). En ese sentido, el objetivo del presente estudio consiste en analizar el impacto de la triada oscura de la

personalidad sobre el liderazgo organizacional, incluso se buscará incorporar un conjunto de variables moderadoras para explicar los resultados encontrados.

Finalmente, es importante situar la presente investigación en el contexto peruano actual. En cuanto al aspecto económico, al corte del mes de agosto del 2023, se proyectaba que el crecimiento económico del país sería de apenas 0.8%. Sin embargo, al cierre del año, se identificó que el PBI se encontraría en -0,5%, cifra que es desalentadora y es reflejo de diversas coyunturas (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2023). Si bien se espera un repunte del PBI para el año 2024, la situación económica del país es incierta, lo cual afecta directamente a los resultados del sector privado y representa un reto sobre cómo un negocio podría mantenerse rentable pese a la disminución de la inversión (Universidad de Lima, 2023). Así, se torna en un gran desafío para las organizaciones cumplir con las metas comerciales establecidas y contar con un capital humano cuyo desempeño sea efectivo pese a las condiciones económicas del país. En este contexto, el liderazgo toma especial relevancia, pues por medio de éste se consigue la conformación de un equipo sólido, debidamente dirigido y dispuesto a enfrentar las necesidades del negocio.

Por otro lado, es crucial tener en consideración el aspecto social y legal, dado que existen investigaciones en donde se enfatiza que la triada oscura puede estar relacionada con la propensión a cometer delitos éticos, como el comportamiento sexual inadecuado, por parte de los directores de una organización (Van Scotter y De Déa Roglio, 2018). Esto es sumamente importante de tomar en consideración dentro del contexto peruano, ya que desde septiembre del 2019 hasta septiembre del 2022 se han registrado un total de 2050 denuncias por casos de hostigamiento sexual laboral (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2022). Igualmente, podemos sumar las dificultades emocionales dentro del ámbito laboral como otro factor a tomar en cuenta. Por ejemplo, un elevado maquiavelismo en el líder se relaciona con el agotamiento emocional de sus subordinados (Gkorezis et al., 2015), lo cual puede afectar en su salud mental. En relación a ello, el contexto peruano nos indica que en el 2022 los casos de afecciones de salud mental incrementaron un 20% y que dentro de los problemas más recurrente se encuentra el estrés agudo. (El Peruano, 2023). Además, a nivel global se sostiene que la depresión y ansiedad en empleados genera una disminución en su productividad que trae como consecuencia una pérdida anual de \$/925 billones a la economía global (Tokarev et al., 2017). Así, se vuelve

necesario tomar en consideración el impacto que tiene la triada oscura de la personalidad no solo en el ámbito laboral sino también en el aspecto social y económico.

Material y método

Criterios de inclusión

Para la presente investigación, se utilizaron los siguientes criterios de inclusión: a) estudios de diseño cuantitativo, b) investigaciones empíricas que relacionan el liderazgo y la triada oscura de la personalidad, c) estudios que especifiquen los instrumentos aplicados, d) estudios que detallen las características de los participantes, e) investigaciones escritas en español o en inglés, f) estudios publicados entre el 2014 y el 2024 y g) artículos en revistas indexadas en las bases de datos de Scopus, Web of Science, APA PsycNet, Proquest y Ebsco.

Criterios de exclusión

Por otro lado, como criterios de exclusión se especifican los siguientes: a) revisiones sistemáticas o metaanálisis, b) tesis, capítulos de libros, revistas de divulgación, abstracts, manuales, pósters académicos o presentaciones a congresos, c) estudios cualitativos y d) estudios sin datos concluyentes.

Estrategia de búsqueda

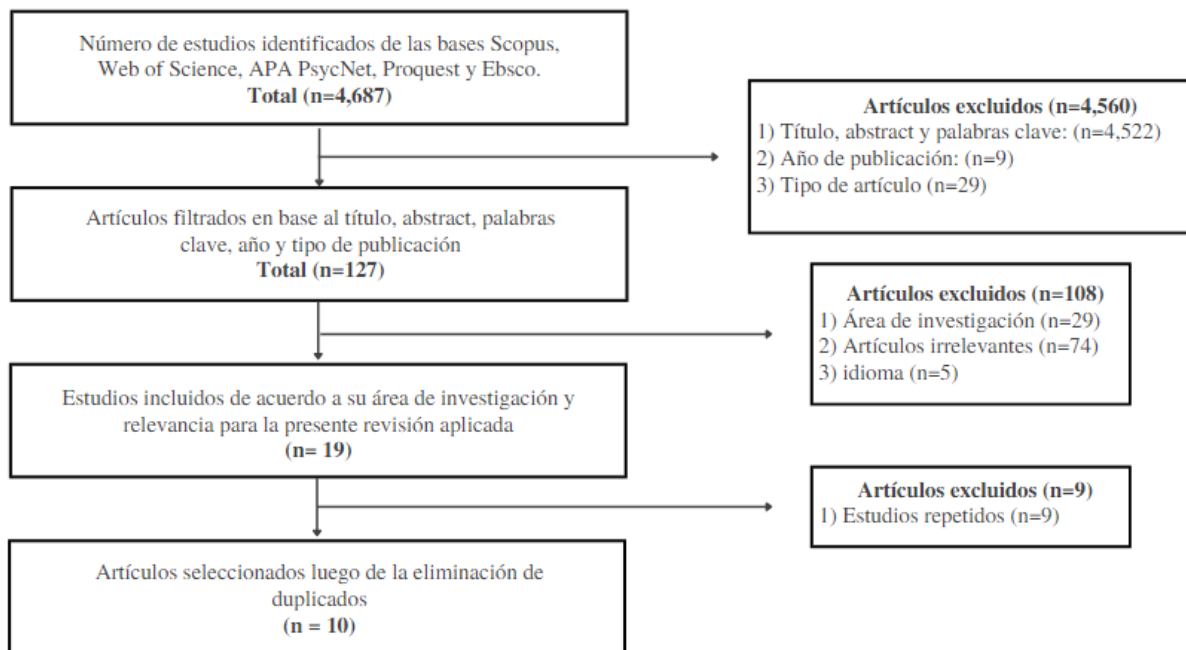
La búsqueda de investigaciones se realizó en las bases de datos electrónicas Scopus, Web of Science, APA PsycNet, Proquest y Ebsco, y se utilizaron las siguientes palabras clave: dark triad, triada oscura de la personalidad, leader y líder.

En cuanto a las estrategias de exploración, se combinaron dichas palabras de la siguiente manera: (“dark triad” OR “triada oscura de la personalidad”) AND (leader* OR líder*). De esta forma, las búsquedas generales en las bases de datos arrojaron un total de 4,687 estudios que avanzaron al filtrado de los criterios de inclusión y exclusión. Como resultado, se obtuvo un total de 4 investigaciones en Scopus, 3 en Web of Science, 1 en Apa Psycnet, 3 en Proquest y 8 en Ebsco, de los cuales se filtraron 10 artículos finales de acuerdo a los artículos duplicados (ver figura 1).

Todo el proceso mencionado anteriormente fue realizado en base al protocolo PRISMA 2020, con el cual es posible evaluar la idoneidad de los métodos y la confiabilidad de los hallazgos (Page et al., 2021).

Figura 1

Diagrama de flujo del proceso de selección de artículos



Resultados

Con el fin de cumplir con el objetivo del presente trabajo, se analizarán los resultados de cada uno de los artículos que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión previamente descritos.

La tabla 1 presenta un análisis de los 10 artículos seleccionados, en donde se incluye información esencial como el título, los autores, el año de publicación, el instrumento utilizado para medir la triada oscura de la personalidad, el número de participantes, el diseño de investigación y la relación encontrada entre la triada oscura y el liderazgo. Todos los artículos incluidos fueron publicados entre los años 2016 y 2022, y poseen un diseño de investigación con enfoque cuantitativo. De estos, 8 son de tipo no experimental-correlacional, 1 de tipo longitudinal y, finalmente, un último estudio de tipo cuasi-experimental.

Es relevante destacar que uno de los artículos (Diller et al., 2021) incluye a su vez tres estudios diferentes. Sin embargo, considerando el objetivo de la presente investigación se analizará solo dos de sus investigaciones.

En relación con el liderazgo, cabe resaltar que la mayoría de estudios se centran en estudiar directamente la triada oscura en los líderes y medir sus efectos en el rendimiento, compromiso, bienestar, satisfacción y otros aspectos de sus subordinados. Además, el marco teórico abordado

por las diferentes investigaciones incluye la teoría del rango total, estilo paternalista, benévolo y demás.

En cuanto a la triada oscura de la personalidad, la mayoría de estudios utilizan el cuestionario Dirty Dozen Scale para su medición. De los 10 artículos seleccionados, 2 miden cada rasgo de la triada con un instrumento especializado en cada uno. Esto debido a que algunos autores sugieren que existen evidencias de que las medidas actuales de maquiavelismo en el cuestionario Dirty Dozen se desvían de las descripciones teóricas del constructo, siendo empíricamente indistinguibles de las medidas de psicopatía (Tokarev et al., 2017).

Tabla 1*Análisis de los estudios seleccionados*

| N | Título | Autor | Año | Medición: Triada oscura | Participantes | Diseño de investigación | Relación encontrada |
|----------|--|------------------------------------|------------|---|----------------------|--------------------------------|--|
| 1 | Can Dark Triad Traits in Leaders Be Associated with Positive Outcomes of Transformational Leadership. Cultural Differences | Stelmokienė & Vadvilavičius | 2022 | Dirty Dozen Scale | 189 | Cuasi-experimental | La triada oscura y el liderazgo transformacional se correlacionan negativamente. |
| 2 | The Relationship Between Market Culture, Clan Culture, Benevolent Leadership, Work Engagement, and Job Performance. Leader's Dark Triad as a Moderator | Lee & Ding | 2022 | Dirty Dozen Scale | 374 | Correlacional, transversal | La triada oscura y el liderazgo benevolente se correlacionan de manera negativa. |
| 3 | Leader dark traits, workplace bullying, and employee depression. Exploring mediation and the role of the dark core | Tokarev, Phillips, Hughes & Irwing | 2017 | DAPP-BQ, CAT-PD, Impetuousness scale, DAPP-BQ | 508 | No experimental, correlacional | La triada oscura se relaciona positivamente con la depresión en subordinados y mobbing. |
| 4 | When the dark ones gain power. Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams | Wisse & Sleebos | 2016 | Dirty Dozen Scale | 965 | No experimental, correlacional | La triada oscura se correlaciona de manera positiva con el liderazgo abusivo. |
| 5 | The bright and dark sides of leaders' dark triad traits. Effects on subordinates' career success and well-being | Volmer, Koch & Göritz | 2016 | Dirty Dozen Scale | 811 | Estudio longitudinal | La psicopatía y el maquiavelismo en líderes se relacionan con menor bienestar y éxito en los empleados, mientras que el narcisismo predice un mayor éxito profesional. |

| | | | | | | | |
|----|---|---|------|-----------------------|-----|----------------------------------|---|
| 6 | The influences of leaders' dark triad trait on their perception of CSR | Myung & Choi | 2017 | Dirty Dozen Scale | 207 | No experimental, correlacional | Los líderes con elevada psicopatía y maquiavelismo tienen menor interés por la responsabilidad social corporativa. |
| 7 | Impact of Leader's Dark Triad of Personality Traits on IT Project Success: The Mediating Role of Knowledge Hiding | Fayyaz, Gulzar & Khan | 2022 | Dirty Dozen Scale | 370 | No experimental, correlacional | La triada oscura en líderes se correlaciona negativamente con el éxito de proyectos TI. |
| 8 | Development of scenarios for leadership psychology research to reveal the relationships between leaders' dark triad traits and full range leadership styles | Vadvilavičius & Stelmokienė | 2019 | Dirty Dozen Scale | 40 | Experimental, cuasi-experimental | La triada oscura en líderes se correlaciona negativamente con el factor consideración individualizada del liderazgo transformacional. |
| 9 | The positive connection between dark triad traits and leadership levels in self- and other-ratings | Diller, Czibor, Szabó, Restás, Jonas & Frey | 2021 | NPI 15, LMI, HPI, SD3 | 688 | No experimental, correlacional | La triada oscura de la personalidad predice el éxito en las posiciones de liderazgo, lo que se traduce en ascensos laborales. |
| 10 | Dark Leaders: Examining the Relation Between Dark Triad Personality Traits and Leadership Styles in Business Students | Bentley & Saklofske | 2021 | SD3 | 277 | No experimental, correlacional | La triada oscura se relaciona positivamente con el estilo de liderazgo Laissez-Faire y negativamente con el estilo transformacional. |

De manera más específica, se detallarán los datos esenciales de cada uno de los artículos de investigación seleccionados.

El estudio de Stelmokienė y Vadvilavičius (2022), tuvo como principal objetivo investigar la relación entre la triada oscura y la efectividad en el liderazgo, con un enfoque específico en variables como el esfuerzo adicional de los subordinados, la eficacia del líder y la satisfacción de sus seguidores. Además, se incorporó al liderazgo transformacional como factor mediador en el análisis. Se utilizó una metodología cuasi experimental y se emplearon diferentes escenarios como estímulos. Específicamente, 189 participantes observaron cinco escenas relacionadas al liderazgo, en donde se mostraban líderes hipotéticos con diferentes patrones conductuales de la triada oscura de la personalidad. Así, debían puntuar la escala Dirty Dozen de acuerdo a esos escenarios y luego la escala MLQ para el análisis del liderazgo. Posterior al análisis de resultados, se concluyó que existe una relación negativa entre la triada oscura y la efectividad del liderazgo. Incluso, se destaca que esta relación está mediada por el liderazgo transformacional, lo que implica que a medida que aumentan los rasgos oscuros, disminuye la aplicación de este estilo de liderazgo, lo que conlleva a una menor efectividad del líder, una satisfacción reducida con su liderazgo y un esfuerzo disminuido por parte de los subordinados.

Lee y Ding (2022), realizaron una investigación en donde se analizó cómo la triada oscura de la personalidad afecta en la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo benévolo dentro del ámbito laboral. Para ello, evaluaron la cultura organizacional a través de las perspectivas de la cultura de mercado y cultura clan, así como el liderazgo benévolo y la presencia de la triada oscura en los líderes de 374 empleados pertenecientes a diversas empresas. Tras analizar los resultados, se evidenció que en una cultura organizacional orientada al mercado, una elevada triada oscura en el líder se relaciona con un menor empleo del estilo de liderazgo benevolente. En contraste, en una cultura clan se promueve un mayor uso del estilo de liderazgo benevolente, incluso con la presencia de rasgos oscuros en el líder. Así, se destaca la importancia de considerar el contexto organizacional al analizar los efectos de la triada oscura en el liderazgo. En una cultura de mercado, la organización da prioridad los resultados en lugar del bienestar de sus empleados, lo que podría hacer que el liderazgo benevolente no represente un buen ajuste para los objetivos de la organización. En contraste, la triada oscura en el líder sí puede generar un mayor alineamiento con la cultura organizacional debido a su similitud en valores. Por otro lado, en una empresa con elevada cultura clan, el liderazgo

benevolente puede considerarse como apropiado, ya que el exhibir conductas empáticas, se alinea con los objetivos buscados por la cultura organizacional. En síntesis, al analizar los efectos en la triada oscura en el liderazgo, es crucial considerar el contexto organizacional en el que el líder opera, ya que ello puede influir en la percepción de su efectividad. De este modo, si la cultura organizacional y el estilo de liderazgo están alineados, se facilita la efectividad y ajuste entre el líder y los valores de la empresa.

En el 2017, Tokarev y colaboradores llevaron a cabo un análisis para determinar si la percepción de la triada oscura en el líder, y por ende, su liderazgo organizacional afecta en la depresión de los empleados, y si esta relación está mediada por el acoso laboral. Para ello, realizaron un estudio en donde incluyeron 508 participantes, quienes puntuaron el nivel de psicopatía y narcisismo de sus líderes y posteriormente proporcionaron autoevaluaciones sobre el acoso laboral y la depresión. Cabe resaltar que en el análisis no se incluyó al maquiavelismo debido a que los autores sugieren que su medición es equivalente a la de la psicopatía, por lo que incluirla dentro de la misma ecuación predictiva podría generar resultados sesgados. En concordancia a los resultados obtenidos, se destaca que el rasgo de psicopatía en el líder y su efecto en la depresión de sus subordinados está completamente mediado por el acoso laboral. Es decir, un líder con elevados niveles de psicopatía no incide directamente en la depresión de sus empleados, sino que genera un aumento en el acoso laboral, siendo este último el factor que influye en la depresión de los subordinados. Esto concuerda con lo encontrado en la literatura, donde se destaca que la disminución en la salud mental de los empleados a menudo está relacionada con la experiencia de acoso laboral. Por otro lado, en relación al narcisismo se obtuvieron resultados ambivalentes, ya que cuando se lo evalúa de manera individual, se convierte en un predictor directo del acoso e indirecto de la depresión, pero al examinarlo simultáneamente con la psicopatía, parece no tener significancia. Esto contribuye a la hipótesis de que los efectos de la triada oscura se deben en mayor medida a sus componentes compartidos. En síntesis, esta investigación concluye que la triada oscura predice el acoso laboral, el cual actúa como uno de los mecanismos mediante los cuales se ejerce influencia en la depresión de los empleados.

La influencia de la percepción de poder en la relación entre la triada oscura de la personalidad y el liderazgo abusivo es examinada en el estudio de Wisse y Sleebos (2016). La investigación se llevó a cabo mediante la recopilación de datos de 225 equipos en diversas empresas, recolectando información tanto de los subordinados como de los supervisores acerca la triada oscura, la percepción

de poder y la supervisión abusiva. Al analizar los resultados, se encontró un efecto principal del maquiavelismo, un efecto marginalmente significativo de la psicopatía y un efecto no significativo del narcisismo en el liderazgo abusivo. Estos efectos adquirieron una mayor magnitud cuando los supervisores poseían una elevada percepción de poder. No obstante, únicamente el maquiavelismo generó una correlación significativa, mientras que la psicopatía y el narcisismo mostraron una relación no significativa con la supervisión abusiva. Incluso, para explicar los hallazgos diferenciales entre el maquiavelismo y la psicopatía, se destaca que el maquiavelismo tiene un componente ambiental significativo, mientras que la psicopatía se explica en mayor medida por factores genéticos. Así, la percepción de poder, al constituirse como una variable ambiental, ejerce un mayor impacto en el rasgo de maquiavelismo, pero casi ningún efecto en el de psicopatía. En síntesis, este estudio demuestra una relación positiva entre la triada oscura de la personalidad y el liderazgo abusivo. No obstante, es crucial señalar que esta relación se explica en mayor medida a través del rasgo de maquiavelismo, sobre todo al incluir en el análisis la percepción de poder por parte del líder.

La investigación de Volmer y colaboradores (2016), se centra en analizar el rol de la triada oscura de los líderes en el éxito objetivo y subjetivo de sus seguidores. En ese sentido, realizaron un estudio longitudinal con dos puntos de medición a 811 empleados. En el primer punto, se midió la triada oscura de los supervisores desde el punto de vista de sus seguidores; en el segundo, se evaluó el éxito subjetivo y objetivo de los subordinados, al igual que su bienestar psicológico. En cuanto a los resultados, se identificó que la triada oscura en los líderes presenta aspectos tanto positivos y negativos, los cuales varían según cada rasgo específico. En tal contexto, el líder con rasgos narcisistas posee una relación positiva con el éxito profesional objetivo y subjetivo de sus subordinados, manifestándose concretamente en aspecto como el salario, las promociones laborales y la satisfacción. Por otro lado, en relación al líder con características maquiavélicas, se obtuvo un efecto negativo en el salario de los subordinados, así como en su nivel de satisfacción laboral y bienestar general. Finalmente, en cuanto al líder con elevados rasgos de psicopatía, se encontró una asociación positiva con el agotamiento emocional de sus seguidores y una relación negativa con la satisfacción laboral. Para explicar estos resultados, se especifica que el líder narcisista, al buscar constante retroalimentación positiva, promueve el desarrollo de sus subordinados con el propósito de generar un sentimiento de gratitud hacia su persona, lo que nutre su ego y necesidad de admiración. Con respecto a los “Maliciosos dos” (Maquiavelismo y

Psicopatía), la interpretación de los resultados obtenidos puede derivar de dos perspectivas. Por un lado, la psicopatía se puede explicar debido a que el líder con estos rasgos es más propenso a obtener crédito por el trabajo de sus subordinados y responsabilizarlos por sus propios errores, generando así una sensación de agotamiento y falta de satisfacción. Por otro lado, el líder maquiavélico no posee empatía y muestra indiferencia hacia las demás personas con las que colabora, lo que afecta negativamente el bienestar general de aquellos que trabajan a su alrededor. En suma, este estudio demuestra que la presencia de la triada oscura y su influencia en el liderazgo puede generar resultados mixtos dentro del ámbito organizacional.

En el año 2017, Myung y Choi realizaron una investigación con el objetivo de analizar la relación entre la triada oscura de la personalidad en líderes con la percepción de la responsabilidad social corporativa. Para ello, contaron con una muestra de 207 participantes de diversas empresas que implementaban un sistema de compensación basado en el rendimiento, característico de una cultura de mercado, donde se compensa a los empleados de acuerdo al logro de objetivos. Así, este sistema se incorporó como variable moderadora en el estudio. Tras la evaluación de los resultados, se encontró que los rasgos de maquiavelismo y psicopatía en los líderes, presentaban una correlación negativa con la percepción de responsabilidad social corporativa, mientras que no se identificó ninguna relación significativa con el narcisismo. Este último hallazgo puede interpretarse desde dos frentes; por un lado, en términos positivos, es posible reforzar la percepción de la responsabilidad social corporativa en un individuo narcisista que exhibe características de vulnerabilidad, ya que implementaría acciones relacionadas a la responsabilidad social corporativa para cultivar una imagen positiva de sí mismo y obtener aprobación de los demás. Por otro lado, un narcisista con una alta tendencia de autosatisfacción podría percibir a la responsabilidad social como negativa, ya que no obtendría beneficios directos por ponerla en práctica. Así, el equilibrio entre ambas perspectivas podría explicar la falta de una relación significativa en el caso del narcisismo. Respecto al sistema de compensación basado en el desempeño, se encontró que este sistema acentúa de manera negativa la relación indirecta entre la psicopatía y la responsabilidad social corporativa. En contraste, para el caso del maquiavelismo, este sistema sí mejora su relación negativa con la responsabilidad social. La explicación radica en que ciertas evaluaciones del rendimiento compuestas por la responsabilidad social corporativa (como la satisfacción del cliente, actividades de innovación y demás), pueden generar beneficios personales, y precisamente los individuos con un elevado nivel de

maquiavelismo tienden a estar orientados a este tipo de beneficios. Así, se destaca la importancia de considerar el contexto organizacional al estudiar la triada oscura y sus repercusiones en el liderazgo organizacional, dado que este contexto influye en los resultados obtenidos.

Para comprender cuál es el impacto que tiene la triada oscura de los líderes y el liderazgo que ejercen en el éxito de los proyectos organizacionales, Fayyaz y colaboradores (2022), realizaron una investigación en donde analizaron la relación entre estas dos variables y además añadieron el rol mediador del ocultamiento de la información, ya que este es considerado como uno de los comportamientos con mayor significancia para el éxito o fracaso de una organización. Se examinaron un total de 370 trabajadores dentro del rubro de tecnologías de la información a quienes evaluaron los rasgos de la triada oscura, el ocultamiento de la información y el éxito de sus proyectos. Luego del análisis de resultados, se llegó a la conclusión de que la triada oscura en líderes se relaciona de manera negativa con el éxito de proyectos organizacionales. Esto se explica debido a que la triada oscura agota los recursos mentales de los trabajadores, causando irritación, frustración, molestia y, en consecuencia, el fracaso del proyecto. Respecto al ocultamiento de la información, se destaca que este comportamiento también afecta negativamente a los proyectos, sobre todo en el aspecto temporal, causando retrasos. Así, se concluye que a medida que aumentan los comportamientos asociados a la triada oscura por parte del líder, también se incrementan las conductas negativas por parte de los empleados, como el ocultamiento de la información, rotación y demás, lo cual conlleva al fracaso de proyectos organizacionales. Es por ello que se recomienda que las organizaciones tomen medidas correctivas para eliminar estos comportamientos y establecer entornos laborales más saludables.

Vadvilavičius y Stelmokienė (2019), realizaron una investigación cuasi-experimental en donde buscaron revelar la relación entre la triada oscura de la personalidad y los estilos de liderazgo según el modelo del rango total. Para ello, desarrollaron cinco escenarios como material de estimulación que expresaban comportamientos de un “buen líder” y de un “mal líder” de acuerdo al modelo propuesto. Un total de 40 participantes tuvieron que puntuar los hipotéticos niveles de la triada oscura en los líderes junto a su nivel y estilo de liderazgo. En cuanto a los resultados, la expresión de todos los rasgos de la triada oscura obtuvieron puntuaciones elevadas en los escenarios que representaban a un “mal líder”. En consecuencia, desde una perspectiva externa, la triada oscura puede suscitar una percepción negativa por parte de

los demás cuando se la evalúa dentro de los comportamientos de un líder. No obstante, en relación al liderazgo, no se obtuvieron resultados significativos al evaluar la relación entre la triada oscura y los estilos de liderazgo transformacional, transaccional o laissez faire. Únicamente se destaca una correlación negativa entre los niveles de triada oscura y la consideración individualizada, que constituye un factor del liderazgo transformacional. Para explicar esta relación a mayor profundidad, es necesario comprender que la consideración individualizada hace referencia a la orientación del líder para individualizar las necesidades, metas y desempeño de sus subordinados. Debido a que las personas con elevados niveles de la triada oscura se describen como egoístas y orientados hacia sí mismos, se evidencia esta relación negativa.

El artículo de investigación publicado por Diller y colaboradores (2021), se centra en analizar la relación entre la triada oscura de la personalidad y los niveles de liderazgo. A pesar de que se llevaron a cabo tres estudios, el análisis se centrará en dos de ellos debido a que se alinean de manera más coherente con el objetivo de la presente investigación. En el primero, participaron 333 trabajadores, entre los cuales 266 ocupaban una posición de subordinado, 47 una posición de liderazgo baja, 17 una posición de liderazgo elevada y 34 también habían fundado su propia compañía. Todos los participantes debían evaluar de manera autónoma sus propios niveles en la triada oscura utilizando el SD3. Luego del análisis, se encontró una correlación positiva entre el nivel de liderazgo y los rasgos de narcisismo y maquiavelismo. Respecto a la psicopatía, solo se encontró una relación positiva al evaluar la muestra que había fundado su propia compañía. En síntesis, este primer estudio demuestra que los tres rasgos de la triada oscura se correlacionan de manera positiva con el progreso en la trayectoria laboral. En el caso del segundo estudio, se evaluaron a 355 empleados, de los cuales 91 tenían una posición de liderazgo. En esta ocasión, no se utilizaron autoevaluaciones como método de análisis; en su lugar los subordinados debían evaluar a sus propios líderes en los rasgos de la triada oscura. Los resultados indican que el nivel de liderazgo lo predijeron los tres rasgos de la triada oscura, aunque la psicopatía el maquiavelismo tuvieron un mayor efecto. A modo de síntesis, al integrar los resultados de las dos investigaciones previamente descritas se llega a la conclusión de que un mayor nivel de liderazgo en el ámbito laboral se relaciona de manera positiva con mayores niveles de la triada oscura en general. Con ello, se sugiere que las personas en posiciones de liderazgo elevadas desarrollan una mayor tendencia hacia la triada oscura debido a las demandas inherentes de este tipo de posiciones. Esto recalca nuevamente la importancia del contexto y el rol significativo que

tienen las empresas para mitigar o acentuar los efectos de la triada oscura en los líderes.

Finalmente, en el estudio de Bentley y Saklofske (2021), se analizó la presencia de la triada oscura en estudiantes de negocios y su relación con los diferentes estilos de liderazgo propuestos por la teoría del rango total. Con una población de 277 estudiantes de diferentes programas académicos, se realizó una autoevaluación en los rasgos de la triada oscura, utilizando como instrumento de medición el SD3; y en los estilos de liderazgo, usando la escala LSRS. Tras la evaluación de resultados, se encontró que tanto el maquiavelismo como la psicopatía se relacionan de manera negativa con el estilo de liderazgo transformacional y tienen una relación positiva con el estilo Laissez-faire. Respecto al narcisismo, se encontró que aquellos con un elevado nivel en este rasgo son más propensos al uso del estilo transformacional; sin embargo, parece adoptar una forma pseudo-transformacional, caracterizado por un liderazgo carismático e inspirador, y al mismo tiempo egoísta y manipulador. En suma, se destaca la importancia de implementar programas de liderazgo efectivo dentro de las escuelas de negocio como medio para mitigar los efectos de la triada oscura en los futuros líderes organizacionales.

Discusión

En los últimos años, el estudio de la triada oscura de la personalidad se ha vuelto popular dentro de la literatura de la psicología organizacional (Nguyen et al., 2021). No obstante, las investigaciones son relativamente recientes, tienen una base empírica poco amplia y la mayoría de estudios adoptan un diseño transversal, lo que limita las conclusiones sobre relaciones causales (Götzsche, 2018; Volmer et al., 2016).

La presente investigación tiene como objetivo analizar el impacto de la triada oscura de la personalidad sobre el liderazgo organizacional. Sobre esto, podemos destacar que la mayoría de estudios encuentran un efecto negativo; es decir, a mayores niveles de la triada oscura, peor será la efectividad del liderazgo en un colaborador. Esto se traduce en consecuencias adversas como supervisión abusiva, menor efectividad, falta de satisfacción, depresión en los subordinados, conductas negativas como el mobbing, restricción al acceso a la información y demás. Vale la pena recalcar que estas consecuencias varían, en muchos casos, de acuerdo a cada rasgo dentro de la triada.

Para explorar esta relación a mayor profundidad, se debe enfatizar en la necesidad de evaluar cada rasgo de la triada oscura por separado. Dentro de los estudios revisados, cuatro de ellos subrayan que la relación encontrada no abarca el

marco de la triada oscura en general, sino sólo uno o dos rasgos específicos. En cuanto al liderazgo, cinco de los estudios incluidos evalúan cómo la triada oscura afecta en el liderazgo organizacional teniendo como principal enfoque el desempeño o éxito empresarial. Por otro lado, los cinco estudios restantes evalúan cómo la triada trae consecuencias en los diferentes estilos de liderazgo y con ello en el bienestar general de los subordinados dentro de un equipo de trabajo.

En cuanto al narcisismo, podemos considerarlo como el rasgo más “brillante” de todos los que abarcan la triada. Parece no estar relacionado con una supervisión abusiva; por el contrario, contribuye al éxito profesional objetivo y subjetivo de los empleados. Una manera de explicar esto radica en entender que los líderes narcisistas solo promueven la carrera de sus subordinados para obtener admiración, generar un sentido de gratitud y mejorar su propia autoestima (Volmer et al., 2016). Por lo tanto, no es un auténtico sentido de cuidado lo que promueve este tipo de comportamientos en los líderes, sino más bien un sentimiento egoísta y centrado en el propio bienestar.

Por otro lado, la mayoría de estudios destacan que los rasgos de psicopatía y maquiavelismo se correlacionan en mayor medida con resultados negativos en el liderazgo. Estos rasgos, por ejemplo, se asocian con un menor bienestar psicológico en los empleados, una disminuida responsabilidad social por parte de los líderes, un aumento en el acoso laboral dentro de los equipos de trabajo y demás. Esto reafirma lo que algunos autores han denominado “los maliciosos dos”, ya que, en comparación al narcisismo, la psicopatía y el maquiavelismo muestra una relación más intensa con la malevolencia y negatividad percibida por parte de otros (Volmer et al., 2016).

En general, estos resultados derivan a la conclusión de que la triada oscura de la personalidad afecta de forma negativa al desempeño de un líder organizacional. Sin embargo, vale la pena destacar que la cultura organizacional es otra variable sumamente importante para el análisis de esta relación, ya que afecta la percepción que se tiene sobre la triada oscura. Concretamente, se destaca que algunos aspectos que la cultura organizacional incluye son las normas empresariales, los patrones de razonamiento y los objetivos (Lee y Ding, 2022). Así, en una cultura de mercado, la cual está orientada hacia la competencia para el logro de objetivos, la triada oscura no se vería como negativa, ya que también abarca atributos asociados a la competencia, la orientación hacia metas y demás. En contraste, cuando una empresa tiene una cultura organizacional tipo clan; es decir, orientada hacia la armonía y el bienestar colectivo, la triada oscura en

Líderes adquiere una connotación negativa, ya que es contraproducente con los valores que la cultura clan busca inculcar entre sus colaboradores. Por consiguiente, es importante tomar en consideración la cultura empresarial dentro del estudio de la triada oscura de la personalidad en los líderes organizacionales.

En cuanto a las limitaciones encontradas en los diversos estudios, se debe resaltar que, de los diez artículos de investigación analizados, siete utilizan la escala Dirty Dozen para medir la triada oscura de la personalidad. No obstante, diversos estudios señalan que esta escala presenta algunas restricciones en cuanto a la medición del nivel de psicopatía y maquiavelismo (Myung y Choi, 2017; Wisse y Sleafos, 2016); por lo que podría ser recomendable el uso de otras herramientas de medición para estas variables. Una limitación adicional se vincula con el método de recopilación de datos utilizado para medir la triada oscura. Diversas investigaciones recurren a los auto reportes para evaluar la triada oscura en los líderes; sin embargo, se torna inviable obtener una respuesta sincera por parte de individuos con altos niveles en la triada (Myung y Choi, 2017), lo que podría generar resultados inexactos dentro de las investigaciones. Además, en dos investigaciones se utilizaron escenarios hipotéticos como estímulos, lo que también podría traducirse en resultados sesgados, ya que no se puede garantizar que el empleo de estos escenarios genere resultados análogos a situaciones reales (Stelmokienė y Vadvilavičius, 2022; Vadvilavičius y Stelmokienė, 2019) En ese sentido, se torna ineludible analizar la confiabilidad y validez de la metodología utilizada para aplicar los instrumentos de estudio.

Tomando en cuenta las limitaciones previamente mencionadas, una de las principales recomendaciones para futuras investigaciones consiste en explorar alternativas para medir la triada oscura, ya que al usar auto reportes se vuelve sumamente difícil obtener resultados precisos. Así, se podrían realizar más estudios en donde sean los subordinados quienes evalúan los rasgos de la triada oscura o efectividad de sus líderes. Sumado a ello, es esencial el uso de otras herramientas de medición para la triada oscura, incluso se pueden utilizar instrumentos especializados para cada uno de los rasgos tales como el NPI, MACH-IV y LSRP. Con ello, se podrá analizar con mayor hondura si los efectos de la triada oscura son debido a sus componentes compartidos o si existen diferencias significativas entre ellos.

Respecto al liderazgo, la mayor parte de las investigaciones estudian la triada oscura y el liderazgo transformacional. Una razón clara de ello es que la teoría del liderazgo transformacional es la

más estudiada dentro de la literatura (Stelmokienė & Vadvilavičius, 2022). No obstante, también podemos encontrar otras investigaciones que incluyen el marco teórico del liderazgo benevolente (Lee y Ding, 2022) y la teoría del rango total (Bentley y Saklofske, 2021; Vadvilavičius y Stelmokienė, 2019). En relación a todo ello, se plantea una idea que ha sido explorada de manera limitada hasta el momento. Se sugiere que las personas que ocupan posiciones de liderazgo elevadas tienden a desarrollar una mayor propensión hacia la triada oscura, influenciadas por las exigencias inherentes a dichas responsabilidades. Esta hipótesis es sumamente interesante, ya que se opone a lo que varios autores formulan, y es que los rasgos de la triada oscura se desarrollan principalmente en la infancia (Kaur y Swati, 2013). Para profundizar en este análisis, se debe tomar como punto de partida que las exigencias de un líder organizacional van desde el ser estratégico hasta la búsqueda de beneficios y el estar centrado en los resultados. Ello es precisamente lo que podría obligar a los líderes a adquirir ciertos comportamientos o características asociadas a los rasgos de maquiavelismo, psicopatía y narcisismo. Es imprescindible que esta hipótesis sea estudiada a mayor profundidad en futuras investigaciones.

En base a todos los estudios analizados, se respalda una relación existente entre la triada oscura de la personalidad y la efectividad del liderazgo organizacional. En ese sentido, la presente investigación puede tener aplicaciones prácticas dentro de la psicología organizacional al darle mayor importancia al análisis de estos rasgos en los procesos de reclutamiento y selección de personal senior, ya que como se ha mencionado anteriormente, ciertos atributos de la triada oscura pueden generar resultados adversos dentro de los equipos. Igualmente, se vuelve imperativo capacitar a los líderes de diversas compañías en el marco de un liderazgo efectivo y ético, ya que a pesar de que un líder posea estos rasgos, al ser de carácter subclínico se puede contribuir a que no sean exteriorizados de tal manera que generen efectos negativos significativos. Finalmente, con esta investigación se destaca la importancia de la cultura organizacional y su constante evaluación dado su papel moderador en la relación entre la triada oscura y el liderazgo organizacional. Es decir, en la práctica se debe intentar alinear el comportamiento de los líderes con las restricciones establecidas por la cultura organizacional.

Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo realizar una revisión aplicada sobre los estudios científicos que relacionan la triada oscura de la personalidad con el liderazgo organizacional.

Debido a que la teoría de la triada oscura de la personalidad es nueva, el número de estudios científicos es reducido, lo que dificultó significativamente la búsqueda de artículos. Sobre lo encontrado, se destaca que la triada oscura trae resultados variados en el liderazgo, ocasionando tanto efectos positivos como negativos. Es importante tomar en consideración el contexto, las metas organizacionales y las competencias del líder en sí mismo para evaluar con detenimiento los posibles efectos.

A modo de síntesis, se destaca la importancia de estudiar cada rasgo de la triada oscura por separado, ya que pueden identificarse resultados más enriquecedores para la literatura. En ese sentido, realizar más estudios sobre esta relación para analizar su verdadera naturaleza sería muy beneficioso para una mejor comprensión de sus efectos. A pesar de que la triada oscura pueda traer resultados negativos a primera vista, puede conllevar a algunas ventajas para los individuos y las organizaciones, destacándose un carácter ambivalente.

Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional (6a. edición)*. Cengage Learning Editores.
- Abood, N. (2019). Big five traits: A critical review. *Gadjab Mada International Journal of Business*, 21(2), 159-186. <https://doi.org/10.22146/gamajb.34931>
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Ediciones Granica
- Arghode, V., Lathan A., Alagaraja, M., Rajaram, K., & McLean, G. (2022). Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 46(1-2), 239-259. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0139>
- Bagby, M., Gralnick, T., Al-Dajani, N., & Uliaszek, A. (2016). The role of the five-factor model in personality assessment and treatment planning. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 23(4), 365-381. <https://doi.org/10.1111/cpsp.12175>
- Benmira, S., & Adboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3-5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bentley, M., & Saklofske, D. (2021). Dark leaders: Examining the relation between dark triad personality traits and leadership styles in business students. *Western Undergraduate Psychology Journal*, 9(1), 1-20. <https://ojs.lib.uwo.ca/index.php/wupj/article/view/14371>
- Carver, C., & Scheier, M. (2014). *Teorías de la personalidad (7a. edición)*. Pearson Educación.
- Cervone, D., & Pervin, L. (2008). *Personalidad. Teoría e investigación (2a. edición)*. Manual Moderno.
- Diller, S., Czibor, A., Szabó, Z., Restás, P., Jonas, E., & Frey, D. (2021). The positive connection between dark triad traits and leadership levels in self- and other-ratings. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 3, 117-131. <https://doi.org/10.1365/s42681-021-00025-6>
- Di Fabio, A., Bonfiglio, A., Palazzeschi, L., Gori, A., & Svicher, A. (2023). Human capital sustainability leadership: From personality traits to positive relational management. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1110974>
- Ekmekci, O., Camgoz, S., Guney, S. & Oktem, M. (2021). The Mediating Effect of Perceived Stress on Transformational and Passive-Avoidant, Leadership-Commitment Linkages. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(4), 348-366. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60595>
- Fayyaz, A., Gulzar, S., & Sohail, M. (2022). Impact of leader's dark triad of personality traits on it project success: The mediating role of knowledge hiding. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 42(4), 751-766. <https://pjss.bzu.edu.pk/index.php/pjss/article/view/1176>
- Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: organizational cynicism as a mediator. *Europe's journal of psychology*, 11(4), 619-631. <https://doi.org/10.5964/ejop.v11i4.988>
- Grover, S. & Furnham, A. (2020). Does emotional intelligence and resilience moderate the relationship between the Dark Triad and personal and work burnout? *Personality and Individual Differences*, 169(3), 109979-. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109979>

- Götzsche, O. (2018). The bright and dark sides of talent at work: A study of the personalities of Talent-Development-Program participants. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(2), 167-181. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000105>
- Guillén, L., Jacquart, P., & Hogg, M. (2023). To lead, or to follow? How self-uncertainty and the dark triad of personality influence leadership motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 49(7), 1043-1057. <https://doi.org/10.1177/01461672221086771>
- Hadi, S., Setiawati, L., Kirana, K., Lada, S., & Rahmawati, C. (2024). The effect of digital leadership and organizational support on innovative work behavior: The mediating role of emotional intelligence. *General Management*, 25(199), 74-83. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.09>
- Instituto Peruano de Economía. (2023). *Crecimiento de la economía será de apenas 0.8% en el 2023*. <https://www.ipe.org.pe/portal/crecimiento-de-la-economia-sera-de-apenas-0-8-en-el-2023/>
- Kaur, H., & Swati. (2013). Dark Triad of Personality: A Theoretical Review of the Concept. *Indian Journal Of Health And Wellbeing*, 4(1), 95-98. <http://www.i-scholar.in/index.php/ijhw/article/view/92420>
- Landay, K., Harms, P. D., & Credé, M. (2019). Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership. *Journal of applied psychology*, 104(1), 183-196. <https://doi.org/10.1037/apl0000357>
- Lee, M., & Ding, A. (2022). The relationship between market culture, clan culture, benevolent leadership, work engagement, and job performance: leader's dark triad as moderator. *Psychological Reports*, 0(0), 1-25. <https://doi.org/10.1177/00332941221121564>
- Luria, G., Kahana, A., Goldenberg, J., & Noam, Y. (2017). Contextual moderators for leadership potential based on trait activation theory. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 899-911. <https://doi.org/10.1002/job.2373>
- Mathieu, C., Neumann, C., Babiak, P., & Hare, R. D. (2015). Corporate Psychopathy and the Full-Range Leadership Model. *Assessment*, 22(3), 267-278. <https://doi.org/10.1177/1073191114545490>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2022). *Hostigamiento sexual laboral y violencia de género*. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/4103358-hostigamiento-sexual-laboral-y-violencia-de-genero>
- Mishra, G., Shrivastava, S., Bandhopadhyay, M., Bajaj, N., Mishra, S., & Dani, T. (2023). Positive impact of leaders' dark triad personality traits in uncertain times. En A. Samad., E. Ahmed & N. Arora (Eds.), *Global leadership perspectives on industry, society, and government in an era of uncertainty* (1.a ed., pp. 202-215). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8257-5.ch012>
- Moorman, R., Lyons, B., & Grover, S. (2023). Sustaining engagement: How follower resilience may mitigate the negative effects of dark triad leaders. *Psychological Reports*. <https://doi.org/10.1177/00332941231222193>
- Moshagen, M., Hilbig, B. & Zettler, I. (2018). The Dark Core of Personality. *Psychological Review*, 125(5), 656 - 688. <http://dx.doi.org/10.1037/rev0000111>
- Myung, J., & Choi, Y. (2017). The influences of leaders' dark triad trait on their perception of CSR. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2, 7-21. <https://doi.org/10.1186/s41180-017-0013-8>
- Nguyen, N., Pascart, S., & Borteyrou, X. (2021). The dark triad personality traits and work behaviors: A person-centered approach. *Personality and Individual Differences*, 170. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110432>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, Tianjin., Loder, E., Mayo, E., McDonald, S., McGuinness, L., Stewart, L., Thomas, J., Trico, A., Welch, V., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Parker, B., Alexander, K., Mackey, J., McAllister, C., & Carson, J. (2021). Portrait of a Workplace Deviant: A Clearer Picture of Big Five and Dark Triad as Predictors of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 106(12), 1950-1961. <https://doi.org/10.1037/apl0000880>
- Pfeffer, J. (2021). The dark triad may be not so dark: Exploring why "toxic" leaders are so

- common - With some implications for scholarship and education. *Psychoanalytic Inquiry*, 41(7), 540-551.
<https://doi.org/10.1080/07351690.2021.1971470>
- Richardson, E. N., & Boag, S. (2016). Offensive defenses: The mind beneath the mask of the dark triad traits. *Personality and Individual Differences*, 92, 148-152.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.12.039>
- Salud mental: Casos atendidos por Minsa se incrementaron en casi 20% durante el 2022. (2023, 23 de abril). *El Peruano*.
<https://www.elperuano.pe/noticia/210845-salud-mental-casos-atendidos-por-minsa-se-incrementaron-en-casi-20-durante-el-2022>
- Schwarzkopf K., Straus D., Porschke H., Znoj H., Conrad N., Schmidt-Trucksäss A., & von Känel, R. (2016). Empirical evidence for a relationship between narcissistic personality traits and job burnout. *Burnout Research*, 3(2), 25-33.
<https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.12.001>
- Smith, M. B., & Webster, B. D. (2017). A moderated mediation model of Machiavellianism, social undermining, political skill, and supervisor-rated job performance. *Personality and Individual Differences*, 104, 453-459.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.010>
- Stelmokienė, A., & Vadvilavičius, T. (2022). Can dark triad traits in leaders be associated with positive outcomes of transformational leadership: Cultural differences. *Psichologijška teme*, 31(3), 521-543.
<https://doi.org/10.31820/pt.31.3.3>
- Treglown, L., Palaiou, K., Zarola, A., & Furnham, A. (2016). The Dark Side of Resilience and Burnout: A Moderation-Mediation Model. *PLoS ONE*, 11(6).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0156279>
- Tokarev, A., Phillips, A., Hughes, D., & Irwing, P. (2017). Leader dark traits, workplace bullying, and employee depression: Exploring mediation and the role of the dark core. *Journal of Abnormal Psychology*, 126(7), 911-920.
<http://dx.doi.org/10.1037/abn0000299>
- Universidad de Lima. (2023). *PBI del Perú Crecería Alrededor de 2% en 2024, según reporte del Observatorio económico, Financiero y Social Ulima*.
<https://www.ulima.edu.pe/pregrado/economia/noticias/pbi-del-peru-creceria-alrededor-de-2-en-2024-segun-reporte-del>
- Uslu, O. (2019). A general overview to leadership theories from a critical perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 161-172.
<http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-13>
- Vadvilavičius, T., & Stelmokienė, A. (2019). Development of scenarios for leadership psychology research to reveal the relationships between leaders' dark triad traits and full range leadership styles. *International Journal of Psychology*, 23, 95-111.
<https://doi.org/10.7220/2345-024X.23.5>
- Van Scotter, J. R., & De Déa Roglio, K. (2018). CEO bright and dark personality: effects on ethical misconduct. *Journal of Business Ethics*, 165, 451-475. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4061-5>
- Volmer, J., Kock, I., & Göritz, A. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-318.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99, 122-126.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.019>
- Zeigler-Hill, V., Vrabel, J. K., McCabe, G. A., Cosby, C. A., Traeder, C. K., Hobbs, K. A., & Southard, A. C. (2018). Narcissism and the Pursuit of Status. *Journal of Personality*, 87(2), 310-327. <https://doi.org/10.1111/jopy.12392>

LA TRIADA OSCURA DE LA PERSONALIDAD Y SU IMPACTO EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|---|--|-----|
| 1 | upcommons.upc.edu Fuente de Internet | 1% |
| 2 | Submitted to UNIBA Trabajo del estudiante | 1% |
| 3 | www.researchgate.net Fuente de Internet | 1% |
| 4 | www.semanticscholar.org Fuente de Internet | 1% |
| 5 | infodisclm.com Fuente de Internet | <1% |
| 6 | radiopublic.com Fuente de Internet | <1% |
| 7 | lamenteesmaravillosa.com Fuente de Internet | <1% |
| 8 | www.pt.ffri.hr Fuente de Internet | <1% |
| 9 | oai.repec.org Fuente de Internet | <1% |

<1 %

10

sites.grenadine.co

Fuente de Internet

<1 %

11

Submitted to Istanbul Bilgi University

Trabajo del estudiante

<1 %

12

Submitted to Universidad de Nebrija

Trabajo del estudiante

<1 %

13

pjss.bzu.edu.pk

Fuente de Internet

<1 %

14

uni-salzburg.elsevierpure.com

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 20 words

Excluir bibliografía

Apagado