

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE LA PERSONALIDAD OSCURA Y LAS CONDUCTAS DESVIADAS EN COLABORADORES DE DIVERSOS SECTORES EMPRESARIALES

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

Camila Maria Dellepiane Helou

20193727

Daniel Nicolas Romani Cordova

20183198

Asesor

Jorge Luis Linares Weilg

Lima – Perú

Marzo de 2026



**RELATIONSHIP BETWEEN DARK
PERSONALITY TRAITS AND DEVIANT
BEHAVIORS IN EMPLOYEES FROM
DIFFERENT BUSINESS SECTOR**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	1
INTRODUCCIÓN	1
MATERIAL Y MÉTODO.....	2
CRITERIOS DE INCLUSIÓN	2
CRITERIOS DE EXCLUSIÓN	2
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA.....	3
RESULTADOS.....	4
DISCUSIÓN	11
CONCLUSIONES	13
REFERENCIAS.....	13

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	5
Tabla 2	6
Tabla 3	7
Tabla 4	8



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....4



Relación entre la personalidad oscura y las conductas desviadas en colaboradores de diversos sectores empresariales

Camila Dellepiane Helou¹ y Nicolás Romaní Córdova²

20193727@aloe.ulima.edu.pe¹, 20183198@aloe.ulima.edu.pe²

Universidad de Lima

Resumen: La presente investigación aborda la problemática de la personalidad oscura y su relación con las conductas desviadas en el trabajo. Estas variables psicológicas se asocian con comportamientos desviados que afectan el bienestar de los colaboradores y el funcionamiento organizacional. El objetivo fue determinar el tipo de relación que existe entre la personalidad oscura y las conductas desviadas en el contexto laboral. Para ello, se realizó una investigación, con enfoque cuantitativo, que analizó 10 estudios publicados entre 2021 y 2025, los cuales fueron seleccionados luego de realizar una búsqueda estratégica en diversas bases de datos indexadas. Los resultados demuestran una relación positiva y significativa entre la personalidad oscura y las conductas desviadas, destacando la psicopatía como el predictor principal. Asimismo, se identificaron variables moderadoras que influyen en la relación, como la dominancia, el clima laboral competitivo, la integridad, la desconexión moral y la relación supervisor-subordinado. En conclusión, la personalidad oscura incrementa la probabilidad de que ocurran conductas desviadas en el entorno laboral, aunque su manifestación depende de factores contextuales en la organización e individuales de cada colaborador. **Palabras clave:** personalidad oscura, conductas desviadas, conductas contraproducentes, empresas

Abstract: The present study addresses the issue of dark personality and its relationship with deviant behaviors in the workplace. These psychological variables are associated with deviant behaviors that affect employees' well-being and organizational functioning. The objective was to determine the type of relationship that exists between dark personality and workplace deviant behaviors. To this end, a quantitative research approach was conducted, analyzing 10 studies published between 2021 and 2025, which were selected after performing a strategic search across various indexed databases. The results demonstrate a positive and significant relationship between dark personality and deviant behaviors, highlighting psychopathy as the primary predictor. Additionally, moderating variables influencing this relationship were identified, such as dominance, a competitive work climate, integrity, moral disengagement, and the supervisor-subordinate relationship. In conclusion, dark personality increases the likelihood of deviant behaviors occurring in the workplace; however, their manifestation depends on contextual organizational factors and individual characteristics of each employee.

Keywords: dark personality, workplace deviance, counterproductive behaviours, organization

Introducción

En los últimos años, existe un interés creciente por entender el impacto que tiene la personalidad oscura, presente en todos los seres humanos, en diversos contextos de la vida cotidiana. Sin embargo, en el ámbito organizacional existen pocas investigaciones empíricas que aborden la relación entre la personalidad oscura y las dinámicas organizacionales. Cada vez hay un mayor interés por estudiar a la personalidad oscura desde el enfoque laboral; no obstante, siguen siendo escasos los estudios para explicar el efecto que presenta en las conductas de los colaboradores (Zeeshan et al., 2025; Oldewage, 2025).

A nivel social, se ha identificado que la personalidad oscura está siempre presente en las comunidades, generando tanto efectos prosociales como antisociales, pero mayormente se manifiestan como rasgos socialmente malévolos y que pueden predecir conductas desviadas como: la insensibilidad, manipulación, bajo nivel de honestidad, indeseabilidad social, etc. (Nott et al., 2021). En el ámbito político, se identificó que los actos ilícitos y de corrupción en el Perú llevaron a una pérdida de casi 30 millones de soles, siendo un claro ejemplo de conductas inmorales y desviadas (El Peruano, 2021). En el ámbito legal, para evitar este tipo de conductas, existen diversas normas que identifican y/o regulan conductas censurables en el

ambiente laboral, justificando las sanciones que se pueden tomar, como la desvinculación inmediata (Decreto Legislativo N° 728, 1997). A nivel internacional, según la Organización Internacional del Trabajo (2022), una de cada cinco personas ha sufrido algún tipo de violencia o acoso en sus centros de trabajo. Por otro lado, a nivel económico, en el 2021, algunas empresas de Estados Unidos perdieron 20 mil millones de dólares debido a las conductas desviadas de sus colaboradores y 74 mil millones de dólares por casos de corrupción en el lugar de trabajo (Hall et al., 2024).

Específicamente en el contexto organizacional, los rasgos de la personalidad oscura cobran importancia para explicar o predecir el comportamiento de los colaboradores. De acuerdo con el modelo teórico de Paulhus y Williams, la personalidad oscura hace referencia a conductas que priorizan el beneficio individual y que son socialmente desfavorables (Parker et al., 2021). La personalidad oscura está compuesta por tres dimensiones: maquiavelismo, psicopatía y narcisismo en un nivel subclínico; es decir, que son rasgos que se consideran normales, ya que pueden encontrarse en cualquier persona y que no necesariamente son negativos (Duradoni et al., 2023). El maquiavelismo está vinculado al uso de estrategias engañosas y manipuladoras con el objetivo de perjudicar a otros, la psicopatía se caracteriza por la ausencia de empatía y culpa, y la

tendencia a la impulsividad, y el narcisismo se asocia con un fuerte sentido de admiración y percepción de superioridad frente a los demás y dominancia (Ionescu et al., 2025). Los rasgos de la personalidad oscura pueden relacionarse a comportamientos desviados en el trabajo, porque coinciden en el factor de insensibilidad, presente en todas las dimensiones de la personalidad oscura (Bueno et al., 2025).

De acuerdo con la propuesta de Robinson y Bennett, las conductas desviadas o comportamiento contraproducente (CD o CWB: Counterproductive Work Behaviour) de los colaboradores engloba a comportamientos y acciones que desafían las normas establecidas en una empresa. Son acciones conscientes y voluntarias que transgreden las normas organizacionales y que ponen en peligro el bienestar de los individuos de una empresa y de las funciones de la misma (Vallejo & Quiroga-Garza, 2017). Estas conductas negativas, representan un desafío para la empresa, que puede verse afectada por robos, fraudes, vandalismo y sabotaje, como para los propios colaboradores, quienes pueden experimentar acoso, violencia, bullying, aumento del estrés, inseguridad u hostigamiento laboral (Khan et al., 2025).

Se ha encontrado que, en situaciones laborales simuladas, colaboradores con un nivel alto en la dimensión de narcisismo tienden a crear una buena primera impresión, lo que puede influir en que se les considere con mayor favoritismo que a otros trabajadores. Sin embargo, esta impresión positiva tiende a desvanecerse, revelando rasgos negativos como la arrogancia. Asimismo, la búsqueda de la propia satisfacción, relacionado con la dimensión del maquiavelismo, es un factor importante para identificar conductas desviadas; ya que, colaboradores que se preocupan en exceso por su propio desempeño laboral genera riesgos, tanto a nivel interpersonal con sus compañeros, como hacia la empresa, al interponer sus propios intereses, generan conflicto con la empresa (Kottirre et al., 2025). Se ha evidenciado que la presencia de personas con puntaje alto en la dimensión de psicopatía, en las empresas, está asociada a un incremento considerable en conflictos, relacionados con comportamientos laborales perjudiciales para la organización como: irresponsabilidad, una autoevaluación grandiosa, utilitarismo moral y una disposición a explotar vacíos legales (Wille et al., 2023). Las conductas desviadas representan una amenaza tanto para los colaboradores como para la compañía a nivel económico e interpersonal, afectando así el éxito de la misma (Tian & Guo, 2023).

Es de suma relevancia abordar esta problemática, desde el contexto organizacional, ya que estas variables, en su mayoría han sido estudiadas desde un abordaje clínico o educativo, y sigue siendo escasa la información en un contexto

ocupacional (Fernández-Del Río et al., 2022). El principal propósito de las organizaciones es generar beneficios económicos, rentabilidad y éxito empresarial, y para lograrlo necesitan personal de alto rendimiento, buena moral y ética, y alineación hacia los objetivos comunes de la organización. Sin embargo, existe personal que se enfoca en sus propios intereses, sin importar su real objetivo como empleado, así como realizar actos moralmente cuestionables (robar, dañar equipos, abusar de horas extras, etc.), perjudicando a su propio empleador (Duradoni et al., 2023; Cohen, 2016). Es por ello por lo que surge la pregunta: ¿Qué tipo de relación existe entre la personalidad oscura y las conductas desviadas en los colaboradores de la organización? Esta investigación tiene como objetivo determinar si la relación entre la personalidad oscura y las conductas desviadas en el trabajo es positiva o negativa, a través de la revisión aplicada de estudios científicos. El presente trabajo de investigación pertenece a la categoría temática sociedad y comportamiento humano, incluida en la línea de investigación bienestar y desarrollo humano y a la sublínea de comportamiento social.

Material y método

El proceso de búsqueda de los estudios se llevó a cabo de acuerdo con los lineamientos de la guía PRISMA, que permite garantizar la confiabilidad de los artículos en base a sus métodos y hallazgos (Page et al., 2021).

Criterios de inclusión

Para la presente investigación, se tomaron en cuenta estudios que cumplen con los siguientes criterios de inclusión: (a) estudios que relacionan la personalidad oscura y conductas desviadas en el lugar de trabajo, (b) estudios con enfoque cuantitativo, (c) estudios que especifiquen el uso de instrumentos de medición, (e) estudios con diseños experimentales o cuasi experimentales, (f) estudios transversales, (g) estudios en español o inglés, (h) estudios que hayan evaluado a empleados o desempleados, (i) estudios publicados entre el 2021 y el 2025 y (j) estudios que se encuentran en revistas indexadas en las bases de datos de Scopus, Web of Science y APA PsycNet.

Criterios de exclusión

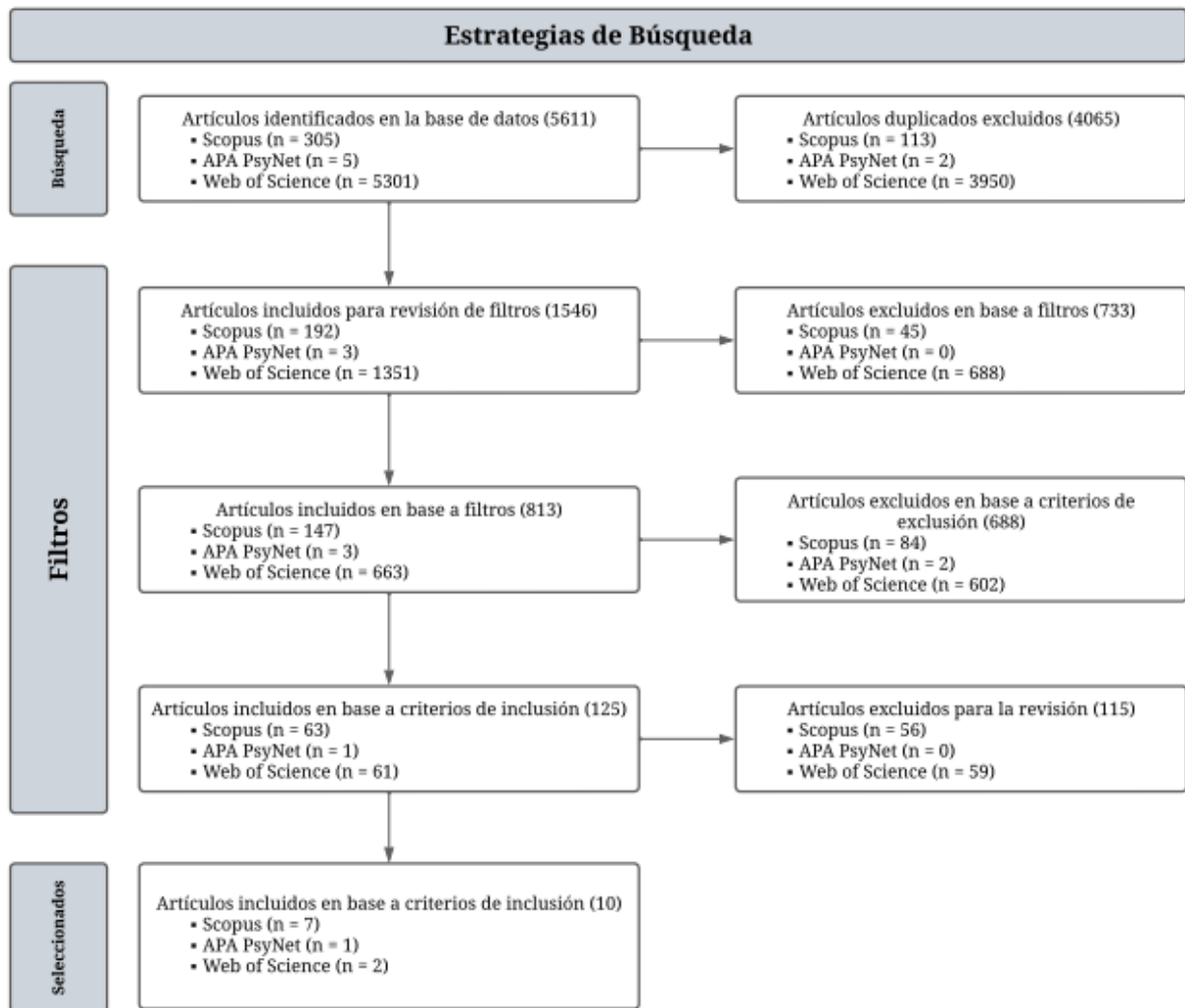
Se consideraron como criterios de exclusión, a investigaciones descriptivas, revisiones sistemáticas, metaanálisis, tesis, estudios cualitativos, informes con estudios epidemiológicos, investigaciones de revistas no psicológicas, estudios de abordaje clínico, investigaciones sin datos concluyentes, capítulos de libros, revistas de divulgación, manuales y pósteres académicos.

Estrategia de búsqueda

La búsqueda de investigaciones se llevó a cabo entre los meses de enero y febrero del año 2026, en las bases de datos electrónicas: Scopus, Web of Science y APA PsycNet, y se aplicaron las siguientes palabras claves: Dark Personality, Personalidad Oscura, Workplace Deviance, Counterproductive Behavior, Conductas Desviadas, Conductas Contraproducentes, Empresas y Organizations. Para la estrategia de búsqueda se utilizaron operadores booleanos para combinar las palabras claves, de la siguiente manera: ("Personalidad Oscura" OR "Dark Personality") AND ("Workplace Deviance" OR "Conductas Desviadas" OR "Conductas Contraproducentes" OR "Counterproductive

Behaviour"). Se realizó la búsqueda en las bases de datos seleccionadas, la cual dio como resultado un total de 5611 estudios. Posterior a ello, se aplicó los filtros referentes a área y tipo de documento, reduciendo el total a 1546 artículos de psicología. Luego, se aplicaron otros filtros referentes a los criterios de inclusión y exclusión (fecha, idioma y categoría), obteniendo como resultado 813 investigaciones. Se descartó a los estudios sin acceso abierto y quedó un total de 125. Finalmente, se realizó una revisión de las investigaciones encontradas, específicamente a las variables e instrumentos empleados, para identificar los 10 artículos, de enfoque cuantitativo, que se emplearon en la investigación (Figura 1)

Figura 1
Flujograma del proceso de selección de artículo



Resultados

Con el propósito de alcanzar el objetivo de la presente investigación, se procederá con el análisis de los artículos que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos.

En la Tabla 1 se presenta el análisis de resultados de los 10 artículos considerados, que incluye información básica como título, autor, año de publicación, país, número de participantes,

instrumentos e índice de confiabilidad. Por otro lado, en la Tabla 2 se presenta datos adicionales como: el autor, hallazgos principales, variables y dimensiones evaluadas, y correlación numérica. Todos los estudios seleccionados han sido publicados entre los años 2021 y 2025, y tienen un enfoque cuantitativo.

Tabla 1*Análisis de estudios seleccionados*

Autor	Título	Año	País	Muestra
Roth & Klehe	Competing with psychopaths: insights from a personality trait-based interactionist model of counterproductive work behaviour.	2025	Alemania	242
Schattke & Marion-Jetten	Distinguishing the explicit power motives: Relations with dark personality traits, work behavior, and leadership styles.	2022	Canada	151
Zeigler-Hill & Besser	Dark personality features and workplace outcomes: The mediating role of difficulties in personality functioning.	2021	Israel	1236
Yu et al.	A social exchange perspective on supervisors' Dark Triad and subordinates' counterproductive work behaviors: psychological contract fulfillment as a boundary condition.	2025	China	508
Navas et al.	The Big Five, Dark Personality, Moral Disengagement and Counterproductive Behavior at Work.	2025	España	118
Silva et al.	Folie à deux? How Mavericks shape the relationship between the dark triad and negative deviant behaviours through malevolent creativity	2025	Portugal	54
Wang et al.	The Effect of Leader Perfectionism on Employee Deviance: An Interpersonal Relationship Perspective	2024	China	500
Príhodová et al.	The relationship between work integrity and other variables and behaviors.	2021	Chequia	121
De Hoogh et al.	Showing one's true colors: Leader Machiavellianism, rules and instrumental climate, and abusive supervision	2021	Países Bajos	766
Moon & Morais	The effect of covert narcissism on workplace incivility: The mediating role of self-esteem and norms for respect.	2022	Reino Unido	150

Tabla 2*Continuación de análisis de estudios seleccionados*

Autor	Instrumentos	Índice de Confiabilidad
Roth & Klehe	Levenson Self-Report Psychopathy Scale	$\alpha = .84$
	Counterproductive Work Behaviour Checklist	$\alpha = .79$ -.86
	Maslach Burnout Inventory – General Survey	$\alpha = .66$
	Competitive Work Environment Scale	$\alpha = .92$
Schattke & Marion-Jetten	The Dirty Dozen Scale	$\alpha = .83$ -.73 -.69
	DoPL Scales	$\alpha = .85$ -.80 -.91
	CWB and the OCB Checklists	$\alpha = .65$
Zeigler-Hill & Besser	Short Dark Triad	$\alpha = .71$ -.70 -.72
	Assessment of Sadistic Personality	$\alpha = .82$
	Spitefulness Scale	$\alpha = .84$
	Level of Personality Functioning Scale	$\alpha = .83$ -.85 -.72 -.82
Yu et al.	Individual Work Performance Questionnaire	$\alpha = .80$ -.86 -.79
	Dirty Dozen Scale	$\alpha = .88$ -.87 -.88
	CWBs Scale	$\alpha = .96$ -.94
Navas et al.	Psychological Contract Fulfillment	$\alpha = .93$
	Marlowe-Crowne Social Desirability Scale	$\omega = .73$
	Counterproductive Work Behaviors Scale	$\omega = .87$
	Description in Five Dimensions system	$\omega = .75$ -.67 -.75 -.76 -.77
	Machiavellianism Scale	$\omega = .70$
	Self-Report Psychopathy Scale	$\omega = .80$
Silva et al.	Narcissism Scale of the Personal Styles Questionnaire	$\omega = .56$
	Propensity to Moral Disengagement Scale	$\omega = .91$
	Dark Triad Dirty Dozen Scale	$\alpha = .85$ -.88
	The 19-item Workplace Deviance Scale	$\alpha = .88$ -.90
Wang et al.	The 7-item Mavericks Scale	$\alpha = .91$
	The 13-item Malevolent Creativity Behaviour Scale	$\alpha = .94$ -.96
	The 5-item Scale for other-oriented perfectionism	$\alpha = .80$
	Landry's 4-item Scale	$\alpha = .82$
	Webster's 4-item Scale	$\alpha = .90$
Príhodová et al.	Mitchell's 26-item Scale	$\alpha = .93$
	Integrity Test	$\alpha = .87$
	Balanced Inventory of Desirable Responding	$\alpha = .70$
	The Big Five Inventory	$\alpha = .81$ -.68 -.79 -.83 -.75
	The Short Dark Triad	$\alpha = .71$ -.74 -.77
	General Health Questionnaire	$\alpha = .75$
	Schwartz Outcome Scale	$\alpha = .92$
	The Measure of Moral Identity	$\alpha = .79$ -.83
Propensity to Morally Disengage Scale	$\alpha = .91$	
De Hoogh et al.	Cheating at Work Scale	$\alpha = .91$ -.84
	Unethical Work Behavior Scale	$\alpha = .85$ -.83
	The 8-item version of the Mach IV Scale	$\alpha = .71$
	The shortened 5-item version of Tepper's	$\alpha = .92$
	the 4-item Scale from the Ethical Climate Questionnaire	$\alpha = .84$
Moon & Morais	The 4 items with the highest factor loadings from the Ethical Climate Questionnaire	$\alpha = .83$
	the affiliative and challenging OCB Scales	$\alpha = .83$
	Hypersensitive Narcissism Scale	$\alpha = .79$
Moon & Morais	Self-esteem Scale	$\alpha = .91$
	Perceived Norms for Respect: Three-item measure	$\alpha = .81$
	Workplace incivility Scale	$\alpha = .88$

Tabla 3*Análisis de correlación entre las variables de los estudios seleccionados*

Autor	Variabes / Dimensiones	Correlación Numérica
Roth & Klehe	Personalidad Oscura (Psicopatía) y Conductas Contraproducentes	$\beta = .41, p < .001$
Schattke & Marion-Jetten	Personalidad Oscura (Psicopatía, Maquiavelismo y Narcisismo), Conductas Contraproducentes y Dominancia.	$\beta = .28, p = .02$
Zeigler-Hill & Besser	Personalidad Oscura (Maquiavelismo y Psicopatía) y Conductas Contraproducentes	$(\beta = .20, p < .001)$ y $(\beta = .30, p < .001)$
	Personalidad Oscura (Psicopatía, Maquiavelismo y Narcisismo) y Conductas Laborales Contraproducentes a la organización (CWC-O)	$(\beta = .41, p < .01)$, $(\beta = .34, p < .01)$ y $(\beta = .36, p < .01)$
Yu et al.	Personalidad Oscura (Psicopatía, Maquiavelismo y Narcisismo) y Conductas Laborales Contraproducentes al individuo (CWC-I)	$(\beta = .48, p < .01)$, $(\beta = .44, p < .01)$ y $(\beta = .47, p < .01)$
Navas et al.	Personalidad Oscura (Maquiavelismo, Narcisismo y Psicopatía) y Conductas Contraproducentes	$(\beta = .18, p = .35)$, $(\beta = .51, p = .62)$ y $(\beta = .22, p < .001)$
Silva et al.	Tríada Oscura (Maquiavelismo, Psicopatía y Narcisismo) y Conductas Contraproducentes en el lugar de Trabajo	$(\beta = .705, p < .01)$, $(\beta = .614, p < .01)$ y $(\beta = .650, p < .001)$
	Perfeccionismo del Líder y Narcisismo del Empleado sobre el Conflicto Supervisor-Subordinado	$(\beta = .13, p < .01)$
Wang et al.	Conflicto Supervisor-Subordinado y Conductas Desviadas del Trabajador	$(\beta = .48 - .52, p < .001)$
	Integridad y Tríada Oscura (Maquiavelismo, Narcisismo y Psicopatía)	$(p = -.33, p < .001)$, $(p = -.29, p = .001)$ y $(p = -.53, p < .001)$
	Integridad y Desconexión Moral (Total)	$(p = -.53, p < .001)$
Príhodová et al.	Integridad y Engaño en el Trabajo (Actitud y Percepción)	$(p = -.50, p < .001)$ y $(p = -.62, p < .001)$
	Integridad y Conducta Desviada en el Trabajo (Interpersonal y Organizacional)	$(p = -.58, p < .001)$ y $(p = -.57, p < .001)$
	Maquiavelismo del Líder y Supervisión Abusiva	$(\beta = .23, p < .01)$
	Supervisión Abusiva y OCB	$(\beta = -.16, p < .05)$
De Hoogh et al.	Maquiavelismo del Líder x Supervisión Abusiva y Clima de Reglas (alto y bajo)	$(\beta = .12, p = .170)$ $(\beta = .35, p < .001)$
	Maquiavelismo del Líder x Supervisión Abusiva y Clima Instrumental (alto y bajo)	$(\beta = .41, p < .001)$ $(\beta = .02, p < .817)$
Moon & Morais	Narcisismo Encubierto, Autoestima, Normas Percibidas para el Respeto y Conductas Incivilizadas en el Lugar de Trabajo	$(\beta = .34, p < .001)$

Tabla 4*Análisis de hallazgos de los estudios seleccionados*

Autor	Hallazgos Principales
Roth & Klehe	Empleados con niveles elevados de psicopatía tienden a involucrarse en mayor medida en conductas laborales contraproducentes.
Schattke & Marion-Jetten	La conducta de dominancia se relaciona fuertemente con el maquiavelismo y, de manera moderada, con el narcisismo y la psicopatía. La dominancia fue el mejor predictor de las conductas laborales contraproducentes.
Zeigler-Hill & Besser	El maquiavelismo, la psicopatía y el sadismo mostraron correlaciones positivas con las conductas laborales contraproducentes; sin embargo, la psicopatía predice de manera más robusta a las CWB.
Yu et al.	Se encontró una correlación positiva entre los rasgos de personalidad oscura de los supervisores y las conductas contraproducentes de los subordinados.
Navas et al.	Los rasgos de personalidad oscura, especialmente la psicopatía, se relacionan de forma sólida con el desapego moral, y a su vez, predice comportamientos poco éticos en el entorno laboral.
Silva et al.	Se encontró que las dimensiones de la tríada oscura tienen una relación positiva y significativa con las conductas desviadas.
Wang et al.	Los subordinados que tienen un puntaje alto en narcisismo entran en conflicto con los supervisores que puntúan alto en perfeccionismo; lo que genera que el subordinado tenga más probabilidades de realizar conductas contraproducentes en su lugar de trabajo.
Príhřodov et al.	Se encontró que la dimensi3n de psicopatía tiene una relaci3n significativa y negativa con la integridad (a nivel personal y laboral). Además, la integridad tiene un rol predictor con las conductas contraproducentes.
De Hoogh et al.	Se encontr3 una relaci3n indirecta entre el maquiavelismo del líder y las conductas de ciudadanía organizacional a través de la supervisi3n abusiva.
Moon & Morais	Se encontr3 que existe una relaci3n positiva y significativa entre el narcisismo encubierto y las conductas incivilizadas en el lugar de trabajo.

A continuaci3n, se detallarán de manera más específica una síntesis de los artículos analizados previamente.

El primer estudio realizado por Roth & Klehe (2025) , tuvo tres objetivos: encontrar la relaci3n positiva entre la psicopatía de los empleados y sus comportamientos contraproducentes en el trabajo (CWB), encontrar la relaci3n positiva entre el clima laboral competitivo y los comportamientos contraproducentes de los colaboradores en el trabajo, y finalmente, evaluar c3mo el clima laboral competitivo modera la relaci3n psicopatía de los empleados y los comportamientos contraproducentes en el trabajo. Para ello, se emple3 el modelo de Moderaci3n de Interdependencia Actor-Observador (APIMoM), y se aplicaron 4 instrumentos de medici3n, lo cuales presentan confiabilidad (Alpha de Cronbach): Levenson Self-Report Psychopathy Scale ($\alpha = .84$),

Counterproductive Work Behaviour Checklist (autorreporte $\alpha = .79$ / reporte de otros $\alpha = .86$), Maslach Burnout Inventory – General Survey ($\alpha = .66$) y Competitive Work Environment Scale ($\alpha = .92$). La muestra empleada fue conformada por 121 duplas (compañeros de trabajo) de diversos sectores, siendo un total de 242 colaboradores. Es necesario resaltar que la psicopatía forma parte de las tres dimensiones de la personalidad oscura que se busca analizar. Los resultados confirman que las conductas contraproducentes de los colaboradores se ven influenciadas por la psicopatía y el clima laboral competitivo. De igual manera, mostraron que empleados con niveles elevados de psicopatía tienden a presentar más comportamientos desviados en el entorno laboral, es decir que se relacionan positivamente, esto se evidencia con el coeficiente beta (β), el cual muestra la correlaci3n de las variables e indica el impacto de cada variable

independiente en el criterio de variables dependientes ($\beta = .41, p < .001$). Por otro lado, se encontró que el clima competitivo no impacta directamente en las CWB, pero si aumenta la relación entre la psicopatía y las conductas contraproducentes.

El segundo estudio realizado por Schattke & Marion-Jetten (2022) estuvo orientado a encontrar la relación de los tres motivos de poder (dominancia, prestigio y liderazgo) con la personalidad oscura, el comportamiento laboral positivo (OCB) y negativo (CWB) y los tres estilos de liderazgo. Propusieron 4 hipótesis que fueron evaluadas mediante dos estudios correlacionales: el primero con una muestra de 151 empleados y el segundo con una muestra de 361 líderes. Para el primer estudio, se aplicaron 3 escalas de medición con niveles de confiabilidad (Alpha de Cronbach): The Dirty Dozen Scale (Narcisismo $\alpha = .83$ / Maquiavelismo $\alpha = .73$ / Psicopatía $\alpha = .69$), DoPL scales (Dominancia $\alpha = .85$ / Prestigio $\alpha = .80$ / Liderazgo $\alpha = .91$) y CWB and the OCB Checklists ($\alpha = .65$). En el segundo estudio, se aplicaron los mismos instrumentos, pero presentaron otros niveles de confiabilidad (Alpha de Cronbach): The Dirty Dozen Scale (Narcisismo $\alpha = .81$ / Maquiavelismo $\alpha = .83$ / Psicopatía $\alpha = .73$), DoPL scales (Dominancia $\alpha = .86$ / Prestigio $\alpha = .80$ / Liderazgo $\alpha = .90$) y CWB and the OCB Checklists ($\alpha = .93$). El estudio 1, debido a las correlaciones encontradas, es el principal a analizar para esta investigación. Los resultados indicaron que existe una correlación entre los tres motivos de poder y las variables de la tríada oscura, las cuales predicen el comportamiento laboral positivo y las conductas desviadas en el lugar de trabajo ($\beta = .28, p = .02$).

La tercera investigación desarrollada por Zeigler-Hill & Besser (2021) tuvo como principal objetivo analizar las asociaciones entre el funcionamiento de la personalidad como mediador entre los rasgos de personalidad oscura y resultados laborales (positivos y negativos). Se plantearon cinco hipótesis, de las cuales una se enfocó en estudiar si los rasgos oscuros de la personalidad se asociaban positivamente con las conductas contraproducentes en el trabajo. La muestra final fue de 1236 participantes, y se les administraron 5 cuestionarios, cada uno con respaldo por el Alpha de Cronbach como índice de confiabilidad: Short Dark Triad (Narcisismo $\alpha = .71$ / Maquiavelismo $\alpha = .70$ / Psicopatía $\alpha = .72$), Assessment of Sadistic Personality ($\alpha = .82$), Spitefulness Scale ($\alpha = .84$), Level of Personality Functioning Scale (Identidad $\alpha = .83$ / Autodirección $\alpha = .85$ / Empatía $\alpha = .72$ / Intimidad $\alpha = .82$), Individual Work Performance Questionnaire (Desempeño en la tarea $\alpha = .80$ / Desempeño Contextual $\alpha = .86$ / Conductas laborales contraproducentes/ $\alpha = .79$). El tipo de análisis empleado fue correlacional, y en los resultados se encontró que el maquiavelismo ($\beta = .20, p < .001$), y la psicopatía ($\beta = .30, p < .001$)

presentaron correlaciones positivas significativas con las conductas laborales contraproducentes, mientras que esta asociación no fue significativa para el narcisismo ($\beta = .25, p < .001$). Asimismo, la dimensión que presenta una correlación más robusta es la psicopatía.

En cuarto lugar, se presenta la investigación de Yu et al. (2025) que busca abordar los efectos de la personalidad oscura (Triada Oscura) de los supervisores sobre las conductas laborales contraproducentes hacia la organización (CWB-O) o hacia el individuo (CLC-I) de los empleados. Es por ello, que se presentan 4 hipótesis, de las cuales 2 están dirigidas a encontrar la relación entre las tres dimensiones de la Triada Oscura con las conductas laborales contraproducentes. La muestra empleada fue de 254 duplas de supervisor-subordinado, a los cuales se les aplicó los siguientes 3 cuestionarios de medición con su coeficiente de confiabilidad (Alpha de Cronbach): Dirty Dozen scale (Narcisismo $\alpha = .88$ / Psicopatía $\alpha = .87$ / Maquiavelismo $\alpha = .88$), CWBs scale (CWB-O $\alpha = .96$ / CWB-I $\alpha = .94$) y Psychological Contract Fulfillment ($\alpha = .93$). Se aplicó un análisis factorial confirmatorio y un análisis descriptivo correlacional. Los resultados confirman que los rasgos de personalidad oscura: psicopatía ($\beta = 0.41, p < 0.01$), maquiavelismo ($\beta = 0.34, p < 0.01$) y narcisismo ($\beta = 0.36, p < 0.01$) de los supervisores afectan negativamente las conductas laborales contraproducentes de los subordinados hacia la organización. De igual manera, se afirma que la psicopatía ($\beta = 0.48, p < 0.01$), maquiavelismo ($\beta = 0.44, p < 0.01$) y narcisismo ($\beta = 0.47, p < 0.01$) de los supervisores, influyen de manera negativa en las conductas laborales contraproducente hacia los subordinados, dirigida al individuo.

En quinto lugar, se analiza el estudio realizado por Navas et al. (2025), el cual tuvo como objetivo de explorar la relación de la personalidad oscura (Triada Oscura), los rasgos de la personalidad (Big Five) y la desconexión moral vinculadas a las conductas contraproducentes en el trabajo (CWB). En ese sentido, se empleó un estudio con análisis descriptivo correlacional, en base a los resultados obtenidos de los 7 instrumentos aplicados a una muestra de 118 participantes. A continuación se presentan los cuestionarios y sus estadísticos de confiabilidad (coeficiente de omega): Marlowe-Crowne Social Desirability Scale ($\omega = .73$), Counterproductive Work Behaviors Scale ($\omega = .87$), Description in Five Dimensions system (estabilidad emocional $\omega = .75$ / introversión $\omega = .67$ / apertura a la experiencia $\omega = .75$ / responsabilidad $\omega = .76$ / amabilidad $\omega = .77$), Machiavellianism Scale ($\omega = .70$), Self-Report Psychopathy Scale ($\omega = .80$), Narcissism scale of the Personal Styles Questionnaire ($\omega = .56$), Propensity to Moral Disengagement Scale ($\omega = .91$). Los hallazgos de esta investigación mostraron que la personalidad

oscura muestra mayor capacidad predictiva y explica el 19% de la varianza de los CWB: Maquiavelismo ($\beta = 0.18$, $p = 0.35$), Narcisismo ($\beta = 0.51$, $p = 0.62$) y Psicopatía ($\beta = 0.22$, $p < 0.01$). Asimismo, se encontró que las puntuaciones globales de las conductas contraproducentes laborales se han asociado significativamente con la psicopatía ($\beta = 0.14$, $p = 0.014$).

Como sexto estudio, se presenta la investigación de Silva et al. (2025), la cual tuvo como objetivo analizar la relación entre la creatividad malevolente, la triada oscura (DT) y las conductas desviadas negativas (NDB). Por ello, se consideró una muestra de 54 participantes, a los cuales se les aplicó 4 cuestionarios, los cuales cuentan con el Alpha de Cronbach como estadístico de confiabilidad: Dark Triad Dirty Dozen Scale (confiabilidad entre grupos $\alpha = .85$ / confiabilidad a lo largo del tiempo $\alpha = .88$), The 19-item Workplace Deviance Scale (confiabilidad entre grupos $\alpha = .88$ / confiabilidad a lo largo del tiempo $\alpha = .90$), The 7-item Mavericks scale ($\alpha = .91$), The 13-item Malevolent Creativity Behaviour Scale (confiabilidad entre grupos $\alpha = .94$ / confiabilidad a lo largo del tiempo $\alpha = .96$). Luego de un análisis descriptivo correlacional, los resultados presentaron que la creatividad malevolente mediaba la relación de la triada oscura y las conductas desviadas negativas. Es decir que, la triada oscura presenta un relación positiva con la creatividad malevolente, y esta también se relaciona de manera directa con las conductas desviadas negativas. Finalmente, se encontró que las dimensiones de DT: Maquiavelismo ($\beta = .705$, $p < .01$), narcisismo ($\beta = .614$, $p < .01$) y psicopatía ($\beta = .650$, $p < .001$), tienen una relación directa en las NDB.

El séptimo estudio fue realizado por Wang et al. (2024), el cual buscó comprobar si el narcisismo en los empleados tienen una condición crucial en el efecto interpersonal de la relación líder perfeccionista y las conductas desviadas del subordinado. Para ello se empleó una muestra de 500 trabajadores y se les aplicó los siguientes instrumentos (confiabilidad - Alpha de Cronbach): the 5-item scale for other-oriented perfectionism ($\alpha = .80$), Landry's 4-item scale ($\alpha = .82$), Webster's 4-item scale ($\alpha = .90$) y Mitchell's 26-item scale ($\alpha = .93$). Se evidenció que la relación de un líder perfeccionista y un subordinado con alto puntaje en narcisismo tiende a producir un conflicto supervisor-subordinado; es decir, una relación estadística positiva y significativa ($\beta = .13$, $p < .01$). En consecuencia, cuando ocurre un conflicto, es probable que el subordinado actúe con conductas contraproducentes en el lugar de trabajo ($\beta = .48$ - $.52$, $p < .001$).

El octavo estudio fue realizado por Príhodová et al. (2021) y se enfocaron en conocer si la desconexión moral, engaño y conductas desviadas pueden ser influenciadas por la integridad, y cuáles

pueden obstaculizarla o potenciarla. Se consideró rasgos de personalidad (Big Five y Personalidad Oscura) como posibles potenciadores o inhibidores de la integridad. Para realizar este estudio se empleó una muestra de 121 trabajadores, a quienes se les aplicaron los siguientes instrumentos de medición con el Alpha de Cronbach como índice de confiabilidad: Integrity Test ($\alpha = .87$), Balanced Inventory of Desirable Responding ($\alpha = .70$), The Big Five Inventory (extraversión $\alpha = .81$ / amabilidad $\alpha = .68$ / responsabilidad $\alpha = .79$ / neuroticismo $\alpha = .83$ / apertura a la experiencia $\alpha = .75$), The Short Dark Triad (maquiavelismo $\alpha = .71$ / narcisismo $\alpha = .74$ / psicopatía $\alpha = .77$), General Health Questionnaire ($\alpha = .75$), Schwartz Outcome Scale ($\alpha = .92$), The Measure of Moral Identity (internalización $\alpha = .79$ / simbolización $.83$), Propensity to Morally Disengage Scale ($\alpha = .91$), Cheating at Work Scale (actitud al engaño y percepción de engaño/ $\alpha = .91$ - $.84$) y Unethical Work Behavior Scale (interpersonal $\alpha = .85$ / organizacional $.83$). Se evidenció a través de la "p" de Spearman, que evalúa si al aumentar una variable la otra también aumenta o disminuye, sin el requisito de contar con una distribución normal de los datos ni una regresión lineal; que la integridad tiene una relación negativa y significativa con la personalidad oscura (maquiavelismo $p = -.33$, $p < .001$ / narcisismo $p = -.29$, $p = .001$ / psicopatía $p = -.53$, $p < .001$), la desconexión moral (total $p = -.53$, $p < .001$), el engaño en el trabajo (actitud $p = -.50$, $p < .001$ / percepción $p = -.62$, $p < .001$) y las conductas desviadas en el lugar de trabajo (interpersonal $p = -.58$, $p < .001$ / organizacional $p = -.57$, $p < .001$). Lo que demuestra que existe una relación indirecta entre la personalidad oscura y las conductas contraproducentes, a través de la integridad.

El noveno estudio fue desarrollado por De Hoogh et al. (2021). Esta investigación abordó la relación entre un líder con personalidad maquiavélica, el clima de reglas e instrumental, la supervisión abusiva y el comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB), que son conductas opuestas a las contraproducentes. Este análisis se llevó a cabo en 2 estudios, pero solo en el segundo se incluyó la medición de las OCB; por lo que en este caso nos centraremos únicamente en dicho estudio. Para realizar esta investigación, se empleó una muestra de 383 días (líder-subordinado); es decir, 766 personas en total. Los instrumentos empleados para medir las variables fueron: The 8-item version of the Mach IV scale ($\alpha = .71$), The shortened 5-item version of Tepper's ($\alpha = .92$), the 4-item scale from the Ethical Climate Questionnaire ($\alpha = .84$), The 4 items with the highest factor loadings from the Ethical Climate Questionnaire ($\alpha = .83$) y The affiliative and challenging OCB scales ($\alpha = .83$). Posterior al análisis se observó que la relación positiva y significativa entre el maquiavelismo del líder y la

supervisión abusiva ($\beta = .23, p < .01$) y que existe una relación negativa y significativa entre los OCB y la supervisión abusiva ($\beta = -.16, p < .05$); lo que demuestra que existe una relación indirecta entre el maquiavelismo del líder y los OCB. No obstante, se observó que la relación entre el maquiavelismo del líder y la supervisión abusiva depende del clima de reglas e instrumental. Cuando el nivel del clima de reglas es bajo, la relación entre el maquiavelismo del líder y la supervisión abusiva es positiva y significativa ($\beta = .35, p < .001$) o cuando el nivel de clima instrumental es alto, la relación del maquiavelismo del líder y la supervisión abusiva también es positiva y significativa ($\beta = .41, p < .001$). Sin embargo, cuando el clima de reglas es alto o el clima instrumental es bajo, dicha relación deja de ser significativa.

Finalmente, en décimo lugar, se presenta el artículo realizado por Moon & Morais (2022). Este estudio tuvo como propósito evaluar la relación presente entre el narcisismo encubierto y la experiencia incivilizada en el trabajo. Se consideró como variables mediadoras la autoestima y las normas percibidas de respeto. Se utilizaron 4 escalas de medición, las cuales fueron desarrolladas por 150 participantes. Los instrumentos aplicados se presentan a continuación con sus respectivos estadísticos de confiabilidad (Alpha de Cronbach): Hypersensitive Narcissism Scale ($\alpha = .79$), Self-esteem scale ($\alpha = .91$), Perceived Norms for Respect: Three-item measure ($\alpha = .81$) y Workplace incivility scale ($\alpha = .88$). Posterior a un análisis descriptivo correlacional, se afirmó que existe una relación significativa entre la experiencia incivilizada en el trabajo y el narcisismo encubierto ($\beta = .34, p < .001$). Por otro lado, al analizar la autoestima y las normas percibidas de respeto, como variables mediadoras, se encontró que la relación entre narcisismo encubierto y la experiencia incivilizada en el lugar de trabajo, no fue directa por la autoestima. Sin embargo, esta relación sí es significativa cuando se presentan las normas percibidas de respeto como variable mediadora.

Discusión

Las investigaciones de la personalidad oscura y las conductas desviadas en el trabajo, adquieren relevancia dentro del ámbito laboral, por lo que cada vez más autores presentan estudios sobre la relación de ambas variables. No obstante, sigue siendo escasa la información empírica en un contexto organizacional (Fernández-Del Río et al., 2022). El presente estudio, tuvo como principal objetivo conocer el tipo de relación que existe entre la personalidad oscura y las conductas desviadas en los colaboradores de la organización. Para ello, se realizó una revisión de 10 artículos de investigación cuantitativa (Roth & Klehe, 2025; Schattke & Marion-Jetten, 2022; Zeigler-Hill & Besser, 2021; Yu et al., 2025 ; Navas et al., 2025 ; Silva et al,

2025.; Wang et al., 2024; Příhodová et al., 2021; Junça-Silva & Silva, 2022), en los cuales se han encontrado resultados relevantes para la problemática estudiada.

En consenso se ha encontrado, en las investigaciones, que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables; sin embargo, se han identificado algunas variables moderadoras dentro de la relación existente entre la personalidad oscura y las conductas desviadas. Es importante resaltar, que la personalidad oscura, ha sido analizada en base a tres dimensiones: maquiavelismo, psicopatía y narcisismo. Por otro lado, las conductas desviadas en el trabajo, también se han estudiado con diversas nomenclaturas como: conductas contraproducentes, negativas o incivilizadas. Ambas variables presentan una relación positiva, lo que indica que los trabajadores con puntajes altos en alguna de las tres dimensiones de la personalidad oscura tienden a cometer conductas negativas que perjudican a la organización (Silva et al., 2025).

Como se mencionó, existen variables moderadoras que influyen en la relación de la personalidad oscura y las conductas contraproducentes como la dominancia, que ha sido identificada como uno de los predictores más potentes de esta correlación. Por ejemplo, las personas con alto índice de maquiavelismo que buscan ganar poder dentro de la empresa, con el objetivo de ejercer dominancia sobre sus compañeros o subordinados, son más propensas a realizar conductas negativas en la organización (Schattke & Marion-Jetten, 2022). En este mismo sentido, se encontró una correlación positiva entre los rasgos de personalidad oscura de los supervisores y las conductas contraproducentes de los subordinados. En otras palabras, la personalidad oscura de los supervisores, se proyecta en los trabajadores, lo que incentiva las conductas laborales contraproducentes en la organización. En base al rol fundamental que desempeñan los supervisores en el comportamiento de sus empleados, es crucial que las organizaciones tengan un criterio de mayor rigor al seleccionar a sus líderes (Yu et al., 2025). Es pertinente resaltar que en los artículos encontrados no necesariamente se abordaron las tres dimensiones de manera simultánea, sino que se evaluó, dependiendo del objetivo de las investigaciones, cuál presenta mayor correlación con las conductas laborales contraproducentes. Se encontró que una de las dimensiones con mayor relación significativa es la psicopatía. Trabajadores con niveles elevados de psicopatía tienden a involucrarse en mayor medida con conductas desviadas en sus centros de trabajo. Esta relación también se incrementa cuando el clima laboral es competitivo, lo que provoca que el aspecto más nocivo de la psicopatía salga a relucir, presentando conductas perjudiciales en la empresa.

Esto demuestra que muchas veces las tendencias psicópatas pueden depender del contexto laboral (Roth & Klehe, 2025). En esa misma línea, tanto el maquiavelismo, la psicopatía y el narcisismo muestran correlaciones positivas con las conductas contraproducentes en el trabajo; no obstante, la dimensión de psicopatía predice de manera más robusta a las CWB. La psicopatía se asocia a conductas maliciosas como la falta de empatía e impulsividad, lo que conlleva a que los colaboradores realicen actos poco éticos en sus empleos (Zeigler-Hill & Besser, 2021). Como se detalló previamente, se han identificado diversas variables que moderan la relación entre los rasgos oscuros de la personalidad y el comportamiento desviado de manera conjunta, pero también se manifiestan en la relación de alguna dimensión de manera particular. Como es el caso del desapego moral, el cual presenta una asociación sólida con la psicopatía y a su vez predice comportamientos poco éticos en el entorno laboral. Se halló que personas con índices elevados de psicopatía, evidencian una menor propensión a experimentar vergüenza o culpa, por los elevados grados de desconexión moral, lo que los motiva a manifestar conductas laborales contraproducentes (Navas et al., 2025). A su vez, la psicopatía tiene una relación significativa y negativa con la integridad (a nivel personal y laboral), y esta tiene un rol predictor con las conductas desviadas. Es decir, que personas con un alto nivel de integridad, presentan menor nivel de psicopatía y por ende se reduce la participación de conductas no éticas en el contexto laboral (Príhodová et al., 2021).

Por el lado de la dimensión de narcisismo, se reportó que los subordinados que puntúan alto en narcisismo entran en conflicto con los supervisores que puntúan alto en perfeccionismo; lo que genera que el subordinado tenga más probabilidades de realizar conductas contraproducentes en su lugar de trabajo. Líderes perfeccionistas pueden ser hostiles y criticar constantemente a sus empleados narcisistas, los cuales rechazan la interacción de dominancia y dinámicas de hostilidad, debido a tendencias de egocentrismo y arrogancia. Esto se traduce, como resultado, en comportamientos poco éticos o desviados que violentan las normas organizacionales y el bienestar de la empresa (Wang et al., 2024). En contraparte, se identificó la existencia de una relación positiva y significativa del narcisismo encubierto y las conductas laborales incivilizadas (conductas desviadas de baja intensidad). Es decir, que colaboradores con rasgos de narcisismo encubierto; los cuales a diferencia de los narcisistas, se presentan como indefensos, ansiosos, depresivos y con baja autoestima, tienen mayor probabilidad de experimentar incivildad en el lugar de trabajo, y manifiestan actitudes negativas hacia sus compañeros y hacia su centro laboral (Moon & Morais, 2022).

En cuanto a la dimensión de maquiavelismo, se encontró la presencia de una relación indirecta entre el maquiavelismo del líder y las conductas de ciudadanía organizacional (conductas opuestas a las conductas desviadas), a través de la supervisión abusiva. En otras palabras, un alto grado de maquiavelismo en empleados con cierto grado de poder, tiene un impacto negativo en las conductas de ciudadanía organizacional, pues genera consecuencias adversas en los subordinados (De Hoogh et al., 2021).

La pregunta inicial de esta investigación era conocer la relación que existe entre la personalidad oscura y las conductas contraproducentes. Sin embargo, al considerar la literatura previa, se observó que si bien la personalidad oscura está relacionada de manera directa con las conductas contraproducentes; existen factores adicionales, individuales y contextuales, que actúan como moderadores, ya sea la dominancia (Schattke & Marion-Jetten, 2022), el conflicto supervisor-subordinado (Wang et al., 2024), la supervisión abusiva, el clima de reglas y el clima instrumental (De Hoogh et al., 2021) así como también la integridad de las personas (Príhodová et al., 2021). Dicho de otra manera, existe una relación positiva entre las variables, pero no necesariamente es determinante para asumir que ocurra en todos los contextos organizacionales; ya que va a depender de factores o situaciones adicionales. En el mismo sentido, se ha encontrado que la psicopatía es una dimensión que predice la aparición de conductas poco éticas en el entorno laboral (Navas et al., 2025); sin embargo, si analizamos específicamente la relación líder-subordinado, podremos encontrar que la dimensión psicopatía pierde relevancia y el narcisismo demuestra ser la dimensión que se asocia mejor a la aparición de conductas negativas en el lugar de trabajo (Wang et al. 2024; De Hoogh et al., 2021). De la misma manera, se debe considerar que esta relación puede mantenerse a lo largo del tiempo si el líder fomenta el desarrollo de rasgos de la personalidad oscura en sus subordinados (Yu et al. 2025).

Es relevante mencionar que se han encontrado limitaciones a lo largo de esta revisión. En primer lugar, para este estudio se está considerando las conductas desviadas como toda conducta negativa que se pueda realizar en la organización, tanto en contra de los individuos como en contra de la institución. No obstante, no existe un consenso en la nomenclatura para estas conductas, ya que en otras investigaciones se emplean los términos: conductas contraproducentes, conductas incivilizadas, conductas inmorales, conductas desviadas, engaño, etc. Asimismo, gran parte de las investigaciones han presentado diversos factores para explicar la relación entre las variables estudiadas, siendo escasa la información empírica de la relación única entre ambas. La medición realizada

en los estudios fue diversa, si bien los instrumentos aplicados eran similares o los mismos en la gran mayoría de artículos, los estadísticos de correlación y confiabilidad no eran iguales en el análisis. Finalmente, algunos estudios utilizaron escalas creadas por autores de manera independiente, con escasos ítems que no están completamente estandarizados para la población estudiada.

Para futuras investigaciones, se recomienda abordar la personalidad oscura de manera completa y actualizada; es decir, implicar la cuarta dimensión: sadismo. Asimismo, se recomienda que se puedan enfocar en poblaciones específicas, como por ejemplo Latinoamérica; ya que, la gran mayoría de estudios analizados han sido efectuados en poblaciones de Eurasia.

Finalmente, para fines prácticos en el contexto organizacional, la revisión realizada aporta conocimiento actualizado, resaltando la importancia de contar con un ambiente laboral ético y moral, que refuerce las normas internas en la organización y fomente un ambiente de bienestar para los colaboradores. Para ello, las empresas pueden realizar intervenciones de grupo, además de sesiones individuales, puede reducir que las conductas contraproducentes sean perdurables en el tiempo. De igual manera, realizar capacitaciones de liderazgo para reforzar las buenas prácticas de un líder dentro de sus equipos, cómo generar una buena relación líder y subordinado, y cómo manejar situaciones complejas con sus subordinados para no incentivar comportamientos negativos desde ningún frente. Asimismo, tener un mejor criterio de evaluación hacia los colaboradores que están próximos a tener un cargo de liderazgo. Por otro lado, dentro de los procesos de reclutamiento y selección se puede

implementar cuestionarios que permitan medir el grado de alguna de las dimensiones de la personalidad oscura, para tener un mejor criterio al escoger a sus nuevos colaboradores. Como último punto, se puede implementar canales de denuncia anónimos para reportar este tipo de conductas desviadas dentro de la organización.

Conclusiones

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo llevar a cabo una revisión aplicada de estudios científicos que relacionan la personalidad oscura con las conductas desviadas en colaboradores de la organización. Luego del análisis realizado a 10 artículos de investigación cuantitativa se concluye que existe una relación positiva entre ambas variables, lo que responde a la pregunta de investigación previamente planteada.

Asimismo, se concluye que tanto la psicopatía como el narcisismo se relacionan en mayor medida con las conductas contraproducentes, que la dimensión del maquiavelismo. Existen diversas variables moderadoras que influyen en esta relación (supervisión abusiva, clima laboral competitivo, dominancia, desconexión moral, etc.), las cuales si son controladas pueden disminuir las tendencias de la personalidad oscura, y por ende la manifestación de de las conductas negativas y perjudiciales, tanto para los colaboradores como para la organización. Finalmente se puede concluir que la personalidad oscura incrementa la probabilidad de que ocurran conductas desviadas en el entorno laboral, aunque su manifestación depende de factores contextuales en la organización e individuales de cada colaborador.




Referencias

- Bueno de la Fuente C., De la Fuente-Anuncibay R., Ortega-Sánchez D. & González-Bernal J. (2025). Manifestations of dark personality traits in work contexts: a comparison of sociodemographic variables between Spain and Chile. *Frontiers in Psychology*, 16, Artículo 1642904. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1642904>
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.003>
- De Hoogh, A., Den Hartog, D., & Belschak, F. (2021). Showing one's true colors: leader machiavellianism, rules and instrumental climate, and abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 851–866. <https://doi.org/10.1002/job.2536>
- Duradoni, M., Gursesli, M. C., Martucci, A., Gonzalez Ayarza, I. Y., Colombini, G., & Guazzini, A. (2023). Dark personality traits and counterproductive work behavior: a PRISMA systematic review. *Psychological Reports*, 128(6), 3939-3966. <https://doi.org/10.1177/00332941231219921>
- Fernández-Del Río, E., Castro, A., & Ramos-Villagrasa, P. (2022). Dark tetrad and workplace deviance: investigating the moderating role of organizational justice perceptions. *Frontiers in Psychology*, 13, Artículo 968283. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.968283>
- Hall, B. T., Lambert, J. T., Wahlers, D., & Hart, W. (2024). Coworkers behaving badly: how the dark triad influences responses to witnessing workplace misconduct. *Psychological Reports*, 129(1), 692-714. <https://doi.org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1177/00332941241234594>
- Ionescu, C., Memu, M., & Licu, M. (2025). When dark triad rules the moral: how empathy mediates idealism and relativism- a latent profile and pathway analysis in medical training. *Acta Psychologica*, Artículo 105541. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105541>
- Khan, S., Quan, C., Abbas, S.M. Jian-ya, Z., & Gul. H. (2025). Investigating the role of perceived career growth as a mediator in linking job autonomy, occupational self-efficacy, and LMX to workplace deviance. *BMC Psychol*, 13, Artículo 915. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03265-z>
- Kottirre J, Blickle G, Wihler A. (2025). The good, the bad, and the successful: the three nightmare traits and career success. *Acta Psychologica* 260. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105538>
- Ley N.º 728, Decreto Legislativo. (1997, 27 de marzo). <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=35>
- Moon, C. & Morais, C. (2023). The effect of covert narcissism on workplace incivility: the mediating role of self-esteem and norms for respect. *Current Psychology*, 42, 18108–18122. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02968-5>
- Navas, M.P., París, T., Sobral, J., & Moscoso, S. (2025). The big five, dark personality, moral disengagement and counterproductive behavior at work. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 41(1), 27-38. <https://doi.org/10.5093/jwop2025a4>
- Nott, D., & Walker, B. (2021). The dark tetrad in the prediction of self-reported and behavioural risk-taking. *Australian Journal of Psychology*, 1–9. <https://doi.org/10.1080/00049530.2021.1955224>
- Oldewage, D., & Jonck, P. (2025). The Dark Triad traits in the South African workplace: moderators of career interests and success. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 16641078. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1588364>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022, 2 de diciembre). Experiencias de violencia y acoso en el trabajo: primera encuesta mundial. https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_884354/lang-es/index.htm
- 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, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L., Stewart, L., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for systematic reviews. *Research Methods and Reporting*, 372(71), 1–9. <https://doi.org/10.1136/bmj.n7>
- Parker, B., Alexander, K., Mackey, J., McAllister, C., & Carson, J. (2021). Portrait of a workplace deviant: a clearer picture of the big five and dark triad as predictors of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 106(12), 1950–1961. <https://doi.org/10.1037/apl0000880>
- PríhodoVá, T., Preiss, M., Heissler, R., Straková, E., Sanders, E., & Harsa, P. (2021). The relationship between work integrity and other variables and behaviors. *Studia Psychologica*, 63(1), 24-42. <https://doi.org/10.31577/SP.2021.01.812>
- Roth, L., & Klehe, U. C. (2025). Competing with psychopaths: insights from a personality trait-based interactionist model of counterproductive work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2594498>
- Schatke, K., & Marion-Jetten, A. S. (2022). Distinguishing the explicit power motives: relations with dark personality traits, work behavior, and leadership styles. *Zeitschrift für Psychologie*, 230(4), 290–299. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000481>
- Silva, D., Junça-Silva, A., & Pinheiro, P. (2025). Folie ` a deux? How Mavericks shape the relationship between the dark triad and negative deviant behaviours through malevolent creativity. *Personality and Individual Differences*, 233, Artículo 112877. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112877>
- Tian, X., & Guo, Y. (2023). The effect of deviant workplace behavior on job performance: the mediating role of organizational shame and moderating role of perceived organizational support. *Behavioral Sciences*, 13(7), 561. <https://doi.org/10.3390/bs13070561>

- Vallejo, C. A., & Quiroga-Garza, A. (2017). Inteligencia emocional y conductas laborales contraproducentes: metaanálisis de su relación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 6-20. <https://doi.org/10.21772/ripo.v36n2a01>
- Wang, H.Q., Jiang, X., Li, D., Jin, X., & Zhang, J. (2024). The effect of leader perfectionism on employee deviance: an interpersonal relationship perspective. *Psychology Research and Behavior Management*, 17, 1677 - 1688. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S454596>
- Wille, B., Heyde, F., Vergauwe, J., & De Fruyt, F. (2023). Understanding dark side personality at work: distinguishing and reviewing nonlinear, interactive, differential, and reciprocal effects. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12407>
- Yu, J., Hamid, R., Johar, E., & Senik, Z. (2025). A social exchange perspective on supervisors' dark triad and subordinates' counterproductive work behaviors: psychological contract fulfillment as a boundary condition. *Acta Psychologica*, 256, Artículo 105054. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105054>
- Zeeshan, M., Batool, N. & Raza, M.A. (2025). Understanding the impact of workplace ostracism on instigated workplace incivility with effects of narcissism and perceived organizational support. *Discover Psychology*, 5(93). <https://doi.org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1007/s44202-025-00437-1>
- Zeigler-Hill, V., & Besser, A. (2021). Dark personality features and workplace outcomes: the mediating role of difficulties in personality functioning. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 40(11), 5430–5444. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00527-z>

Camila Dellepiane Helou

ORGANIZACIONAL DELLEPIANE ROMANÍ (E FINAL) - TURNITIN

-  Entrega 2
-  TSP 2026 entrega 2
-  Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3497101129

Fecha de entrega

3 mar 2026, 9:04 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

3 mar 2026, 9:05 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

ORGANIZACIONAL DELLEPIANE_ROMAN_E_FINAL_-_TURNITIN.docx

Tamaño del archivo

136.7 KB

9 páginas

6226 palabras

34.998 caracteres




4% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Fuentes principales

- 2%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 1%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 2% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 1% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	
hdl.handle.net		1%
2	Publicación	
Annebel H. B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog, Frank D. Belschak. "SHOWING O...		<1%
3	Publicación	
Marco Giancola, Massimiliano Palmiero, Simonetta D'Amico. " The association bet...		<1%
4	Trabajos del estudiante	
Universidad de Lima		<1%
5	Internet	
alicia.concytec.gob.pe		<1%
6	Internet	
apirepositorio.unh.edu.pe		<1%
7	Internet	
repositorioacademico.upc.edu.pe		<1%