

# Trabajo Fin de Grado

La personalidad oscura en el contexto  
organizacional: una revisión bibliográfica

*"Dark Personality in the organizational context:  
A literature review"*

Autora

Laura Castaños Pelarda

Director

Pedro José Ramos Villagrasa

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo  
2020

## ÍNDICE

INDICE DE TABLAS .....	1
RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
MARCO TEÓRICO.....	4
1. LA PERSONALIDAD .....	4
1.1 El Modelo de los Cinco Grandes Factores ( <i>Big Five</i> ).....	4
1.2 La Personalidad Oscura.....	5
1.2.1 La Tríada Oscura .....	5
1.3 Las dimensiones de la Personalidad Oscura .....	6
2. EL DESEMPEÑO .....	7
2.1 El Desempeño y la Personalidad .....	7
2.3 El Desempeño y Personalidad Oscura .....	8
3. PARTE EMPÍRICA .....	8
3.1 Materiales .....	8
3.2 Procedimiento.....	8
3.3 Análisis .....	9
4. RESULTADOS .....	9
5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	21
5.1 Limitaciones e investigación futura .....	23
REFERENCIAS.....	25

## INDICE DE TABLAS

### **TABLA 1**

RESUMEN DE LOS RESULTADOS META-ANALÍTICOS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LAS MEDIDAS DE PERSONALIDAD, DIVERSOS CRITERIOS Y VARIABLES ORGANIZACIONALES ..... 8

### **TABLA 2**

ARTÍCULOS SELECCIONADOS PARA LA REVISIÓN TEÓRICA DE PERSONALIDAD OSCURA Y DESEMPEÑO ..... 10

### **TABLA 3**

ARTÍCULOS RELACIONADOS CON EL CAMPO DE INVESTIGACIÓN “RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO” ..... 16

### **TABLA 4**

ARTÍCULOS RELACIONADOS CON EL CAMPO DE INVESTIGACIÓN “DETECCIÓN DE LA PERSONALIDAD OSCURA” ..... 17

### **TABLA 5**

ARTÍCULOS RELACIONADOS CON EL CAMPO DE INVESTIGACIÓN “COMPROMISO EN EL TRABAJO” ..... 18

### **TABLA 6**

ARTÍCULOS RELACIONADOS CON EL CAMPO DE INVESTIGACIÓN “DESEMPEÑO” ..... 21

## RESUMEN

La personalidad oscura (*Dark Personality*) está formada por el maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía. Estos tres rasgos de personalidad conforman la "Tríada Oscura". Con el trascurso de las investigaciones se ha considerado relevante incluir el sadismo, convirtiendo así la tríada oscura en "Tétrada Oscura". La personalidad oscura tiene una gran influencia en el ámbito organizacional, concretamente en el desempeño laboral. Este Trabajo Fin de Grado pretende dos cosas, por un lado, realizar una revisión teórica mediante el estudio de artículos científicos que hablan de la influencia de estas características de la personalidad en el contexto organizacional, y así conseguir extraer conclusiones demostradas y aceptadas sobre el mismo y, por otro lado, en el apartado final del trabajo, postular una opinión sobre la posibilidad de sacar un aspecto beneficioso de la personalidad oscura para el entorno laboral y conseguir sacar "provecho" así de estos rasgos oscuros.

Palabras clave: personalidad oscura, maquiavelismo, narcisismo, psicopatía y desempeño laboral.

## ABSTRACT

The dark personality is composed by Machiavellianism, narcissism and psychopathy. These three personality traits make up the "Dark Triad." Over the course of the investigations, they have been considered relevant to include sadism in these three features, thus turning the dark triad into the "Dark Tetrad". The dark personality has a great influence on the organizational context, specifically on job performance. The present research is aimed, on the one hand, to carry out a theoretical review through the study of scientific articles that investigate the influence of these personality characteristics in the organizational context. On the other hand, in the conclusion the possibility of taking a beneficial aspect of the dark personality for the work environment and therefore "take advantage" of those dark traits is discussed.

Keywords: dark personality, machiavellianism, narcissism, psychopathy and job performance.

## INTRODUCCIÓN

La tríada oscura se conforma por el narcisismo, la psicopatía y el maquiavelismo, si incorporáramos el sadismo estaríamos ante lo que se conoce como tétrada oscura. Estos rasgos configuran la personalidad oscura, se determina así, oscura, por el trasfondo malicioso que contienen estos conceptos.

El estudio de la personalidad siempre me ha resultado muy interesante, poder comprender las decisiones que llevan a una persona a actuar de una forma determinada, considero que puede hacernos más empáticos y comprensivos. Por ello desde mi primera clase de psicología social donde conocí la personalidad en primero de carrera he intentado saber más acerca de ella. Conocía la personalidad brillante, en varias ocasiones la he estudiado sobre todo mediante los “Big Five” sin embargo no conocía los rasgos de personalidad oscura, si conocía el significado de narcisismo, psicopatía, maquiavelismo y sadismo, pero no sabía las implicaciones que podían tener sobre la personalidad y el contexto laboral.

El contexto laboral y la personalidad desde mi perspectiva van de la mano, los trabajadores no son robots son personas con sentimientos, inquietudes, pensamientos y circunstancias por ello es fundamental conocer a los trabajadores para poder comprenderles y conseguir un equilibrio que vaya en sintonía con la empresa.

El trabajo está organizado en cinco partes:

La primera parte reúne la introducción, que es esta en la que nos encontramos ahora.

La segunda parte comprende el marco teórico, donde se introducen conceptos relevantes para entender el desarrollo de este trabajo. Encontramos la personalidad y el desempeño laboral.

La tercera parte corresponde a la parte empírica, en esta se muestra el método llevado a cabo para realizar la revisión teórica de este estudio, las conclusiones de las investigaciones referenciadas y relacionadas con el tema, la muestra seleccionada para el estudio y los resultados obtenidos.

En la cuarta parte encontramos la discusión, la visión más subjetiva de todo este trabajo donde se muestran las conclusiones y se presenta mi opinión personal, además, también encontramos las limitaciones del estudio y las aportaciones a una posible investigación futura.

Y por último las referencias bibliográficas que han servido para armar este trabajo.

## MARCO TEÓRICO

### 1. LA PERSONALIDAD

Las definiciones en torno al concepto de personalidad son muy amplias y cada autor da su perspectiva conforme a este término en función del modelo con el que se identifica. Gordon Allport (1961), definió la personalidad como “la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar, única en cada sujeto en su proceso de adaptación al medio” (p. 11), es decir que, para definir la personalidad de cada individuo, hay que tener en cuenta el entorno que le rodea.

La personalidad integra todos los rasgos y características del individuo que determinan su forma de comportarse con algo (Allport, 1975, citado por Cerdá, 1985). En ella influye el desarrollo de esa persona que se basa en sus características ambientales, biológicas y sociales.

Existen distintos modelos para estudiar la personalidad como son la teoría de los rasgos de Eysenck (1947) o la teoría cognitiva de la personalidad de Bandura (1977) sin embargo la teoría más aplicada es el modelo de los *Big Five* de la personalidad Costa y McCrae (1996).

Por eso en este trabajo nos centramos en el modelo de la personalidad dentro de los cinco grandes factores (estabilidad emocional, extraversión, apertura a la experiencia, amabilidad y conciencia), y también en la tríada oscura que engloba los rasgos de la personalidad oscura (maquiavelismo, narcicismo y psicopatía), tétrada oscura si incluimos en esta al sadismo.

#### 1.1 El Modelo de los Cinco Grandes Factores (*Big Five*)

La personalidad es relevante en el ámbito organizacional porque influye sobre los comportamientos de los empleados (Costa 1996). El “Modelo de los cinco grandes” (*Big Five*) examina la estructura de la personalidad desde cinco rasgos de la misma. Estos rasgos son: “Estabilidad emocional (n)”, “Extraversión (e)”, “Apertura a la experiencia (o)”, “Amigabilidad (a)” y “Conciencia (c)” (Costa y McCrae, 1985; Goldberg, 1993). Las abreviaturas de estos términos para su uso están en inglés, es por eso por lo que la letra asignada a cada rasgo no siempre coincide con la inicial del término en castellano.

Posteriormente, algunos autores han añadido el factor honestidad-humildad al modelo, siendo conocida esta formulación como HEXACO (Ashton y Lee, 2001), si bien el modelo de los Cinco Grandes continúa siendo el más popular (Salgado, 2005).

Si estudiamos como se reflejan estos rasgos de personalidad podríamos decir, basándonos en las definiciones aportadas por (Costa y McCrae, 1985) y (Salgado, 2005) que, el primer factor, que es la Estabilidad emocional (n), hace referencia a personas que se enfrentan a las situaciones dificultosas de su vida sin temor, personas que no suelen sentir rabia, suelen ser animadas y saben gestionar sus estados emocionales personales. El factor opuesto a la estabilidad emocional por tanto sería el neuroticismo.

El segundo factor, la Extraversión (e), hace referencia a personas sociables, amistosas, habladoras y afectuosas. Lo opuesto a la extraversión es la introversión, es decir, las personas que puntúan bajo en extraversión son introvertidas, tímidas, reservadas etc.

El tercer factor es la Apertura a la experiencia (o) refleja la originalidad, la imaginación, las emociones y sentimientos, es decir las personas que puntúan alto en apertura a la experiencia se verían reflejados en estos conceptos, sin embargo, los que puntúan bajo en este rasgo suelen ser menos creativos y arriesgados.

El cuarto factor, la Amigabilidad (a) suele caracterizarse por mostrar personas que se preocupan por los demás, que siempre están dispuestas a ayudar, que suelen ser más sociables y agradables. En este caso hace referencia este factor sobre todo a las relaciones de una persona con las demás.

El quinto y último factor es la Conciencia (c) expresa responsabilidad, declara que esa persona es comprometida, planificada, con ambición al logro y fiable. La conciencia es un rasgo muy importante para predecir el desempeño laboral, porque las personas que puntúan bajo en este factor no tienen demasiada ambición por conseguir sus propósitos, no suelen ser muy planificadas ni organizadas con lo que hacen.

Dentro de estos cinco factores, la estabilidad emocional y la conciencia se consideran mejores predictores del desempeño laboral (Salgado y Moscoso, 2008). Por otro lado, se ha demostrado que la estabilidad emocional predice mejor el rendimiento en el puesto de trabajo, en cambio, la conciencia es el factor que mejor predice el rendimiento en el trabajo y las conductas contraproductivas (Salgado, 2004).

Debemos tener en cuenta que este orden no es universal, es decir, en algunos puestos de trabajo puede que otro de los factores fuese mejor predictor, dado que, si las acciones que lleva a cabo en el puesto son diferentes necesitaremos dar prioridad a otro rasgo, si, por ejemplo, su trabajo es de oficina con un ordenador no serán necesarias las mismas cualidades que las de una persona que trabaja cara al público toda su jornada laboral.

## 1.2 La Personalidad Oscura

El modelo de los Cinco Grandes factores como se ha comentado describe la personalidad, pero es necesario matizar, no describe todo el concepto de personalidad. Dentro de la personalidad tenemos la personalidad “brillante” (que serían los Cinco Grandes) y la personalidad oscura. Es en torno a esta última sobre la que gira este TFG.

La personalidad oscura hace referencia a trastornos subclínicos de la personalidad (Paulhus, 2014), el término subclínico se utiliza porque engloba a una mayor parte de la población dado que, incluye, a los sujetos diagnosticados, pero también a aquellos que no lo están. “Los trastornos subclínicos son individuos que llevan una vida normal y cotidiana en la sociedad” (Paulhus, 2014, p.421).

### 1.2.1 La Tríada Oscura

El término tríada oscura fue introducido por Paulhus y Williams en el año 2002. Este término sirvió para poner nombre y concretar todo este movimiento en torno a la personalidad oscura que gran importancia estaba adquirido en esos años anteriores, debido a que se estaba descubriendo su impacto en entornos distintos del individuo como es el laboral, familiar, interpersonal o con la sociedad.

La investigación pionera en personalidad oscura reunió tres rasgos conformando la “tríada oscura” el “maquiavelismo”, el “narcisismo” y la “psicopatía” (Paulhus y Williams, 2002). Estos rasgos, aunque tienen

sentido y valor individualmente, muchas veces pueden darse simultáneamente, es decir, las personas que puntúan alto en alguno de estos rasgos suelen puntuar alto en otros también.

El “sadismo” conforma la “tétrada oscura”, estas características de la personalidad se muestran con una alta insensibilidad hacia todos los aspectos de la vida y baja disposición para la participación emocional (Paulhus, 2014).

Cuando hablamos de estas características de la personalidad, normalmente se consideran cualidades indeseables, se ha argumentado que estas características en realidad pueden representar adaptaciones psicológicas especializadas que permiten a cada individuo explorar dentro de la sociedad para resolver problemas evolutivos como ganar estatus o asegurarse estabilidad en el entorno social (Jonason et al., 2009; Zeigler-Hill et al., 2018). Para ser más concretos, estas características parecen reflejar estrategias en busca del beneficio individual del sujeto a expensas del entorno social y que pueden explicar el porqué de la manipulación interpersonal y de la insensibilidad, lo que podría ser el centro de estos rasgos oscuros de personalidad (Jones y Figuro, 2013; Marcus et al., 2018).

Las personas que poseen estas características probablemente actúen por objetivos personales cuando actúan de manera positiva con la organización, es decir, no lo hacen con la intención de beneficiar el buen funcionamiento de la organización para la que trabajan si no porque, detrás de esa actuación ellos pueden sacar un beneficio personal (O'Boyle et al., 2012). Estos beneficios no tienen por qué ser muy rebuscados, nos podemos referir por ejemplo a un aumento de salario o una promoción interna (Setton et al., 1996).

### 1.3 Las dimensiones de la Personalidad Oscura

Como hemos comentado la tríada oscura contempla el maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía (Paulhus y Williams, 2002), con el sadismo conforman la tétrada oscura (Paulhus, 2014). El maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía tienen características comunes como la insensibilidad y la disposición para la participación emocional. Sin embargo, el sadismo incluye unos rasgos únicos y peculiarmente intensos como la crueldad y la naturaleza subyugante, que resultan interesantes analizar para el entorno laboral (Buckels et al., 2013).

El maquiavelismo se fundamenta en los principios de Maquiavelo, es decir, en la frialdad, la falta de empatía, la falta de principios morales y el bajo compromiso ideológico y, además, se caracteriza por la manipulación a otras personas, por su falta de empatía y por enfocarse en lograr sus propios objetivos a expensas de los demás asimismo se caracterizan por tener una ética cuestionable (Christie y Geis, 1970; Fehr et al., 1992; Garzón y Seoane, 1996).

El narcisismo, es una percepción imponente de uno mismo, que requiere admiración excesiva, falta de empatía, y una alta tendencia a participar en comportamientos de explotación (Kernberg, 1975; Paulhus y John, 1998).

La psicopatía muestra una baja empatía y culpa, insensibilidad y falta de remordimientos, egocentrismo y comportamiento manipulador además de una alta sensación de superioridad. Suelen ser personas con comportamientos violentos y agresivos (Cleckley, 1976; Hare, 1993).



Los sádicos son personas dispuestas a dañar a otras con la intención de disfrutar con ello, con el único fin de hacerles daño (Paulhus, 2014). Las personas sádicas propenden de manera intencionada a dañar otras personas física y/o verbalmente con el único objetivo de disfrutar al ver sufrir a otros (Buckels et al., 2013).

## 2. EL DESEMPEÑO

El desempeño comprende todas esas “acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (García, 2001, p.3).

El desempeño tiene tres dimensiones: la primera dimensión es el “Desempeño de tarea”, que reúne todos aquellos comportamientos directamente relacionados con la descripción del trabajo y que contribuyen a las metas de la organización (*Task Performance – TP*).

La segunda dimensión es el “Desempeño contextual” que hace referencia a comportamientos que van más allá de las especificaciones del puesto de trabajo (actividades y procesos) y que contribuyen a las metas de la organización (*Contextual Performance – CP*).

Por último la tercera dimensión es el “Comportamiento laboral contraproducente”, se trata de comportamientos intencionalmente negativos que perjudican el bienestar de la organización o de sus miembros (*CWB* del que se diferencian, los comportamientos centrados en personas, como por ejemplo faltar al respeto a un compañero de trabajo (*CWB-I*) y los comportamientos centrados en la organización, como por ejemplo robar bolígrafos del escritorio de la empresa para llevártelos a casa (*CWB-O*; Rotundo y Sackett, 2002).

Para el estudio del desempeño la comprensión del rendimiento adaptativo es muy importante. El “Desempeño adaptativo” hace referencia a la adaptación y comprensión al cambio en el lugar de trabajo. Consideramos a un empleado bueno en desempeño adaptativo cuando se muestra versátil y con buena actitud ante los cambios, esta percepción le lleva a ser bien valorado por la organización (Pulakos et al., 2000).

### 2.1 El Desempeño y la Personalidad

Desde hace casi dos décadas la evaluación de la personalidad en el ámbito laboral ha sido un tema de gran interés y mucho estudio para los profesionales del trabajo y las organizaciones. El estudio de la personalidad y el desempeño hasta ahora ha permitido tomar mejores decisiones en distintos procesos del trabajo.

Diversos metaanálisis realizados en cuatro continentes América, África, Europa y Asia han concluido con la buena efectividad de la personalidad como predictora de criterios organizacionales relevantes para las compañías (Barrick y Mount, 1991; Barrick, Mount y Judge, 2001; Hogan y Holland, 2003; Hough, 1992; Hertz y Donovan, 2000; Mount y Barrick, 1995; Rothman, Meining y Barrick, 2002; Salgado, 1997; 1998; 2002; 2003; Yoo y Ming, 2002, citado por Salgado, 2005).

En todas estas investigaciones se ha incorporado en común el estudio de la personalidad mediante el modelo *Big Five*. La utilización de estas cinco grandes dimensiones de la personalidad (Estabilidad emocional, Extraversión, Apertura a la experiencia, Amigabilidad, Conciencia) ha permitido obtener resultados comunes en investigaciones distintas.

**TABLA 1**

RESUMEN DE LOS RESULTADOS META-ANALÍTICOS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LAS MEDIDAS DE PERSONALIDAD, DIVERSOS CRITERIOS Y VARIABLES ORGANIZACIONALES

<b>DIMENSIÓN</b> (sobre Desempeño laboral)	<b>VALIDEZ</b>
<i>Conciencia</i>	0.33
<i>Estabilidad Emocional</i>	0.21
<i>Extroversión</i>	0.10
<i>Apertura a la Experiencia</i>	0.09
<i>Amigabilidad</i>	0.19

Fuente: Salgado y De Fruyt, (2005)

## 2.3 El Desempeño y Personalidad Oscura

A diferencia de lo que comentábamos con el desempeño y la personalidad brillante, el desempeño y la personalidad oscura es un elemento mucho menos estudiado.

Sin embargo, existen artículos científicos que investigan la influencia que la personalidad oscura tiene sobre el desempeño laboral, por ello, vamos a contar con dichos artículos para realizar una revisión teórica e intentar extraer conclusiones científicamente probadas de como los rasgos oscuros afectan al contexto organizacional, en concreto al desempeño laboral, además se analizará, desde una perspectiva personal, la posible existencia de utilidades positivas de estos rasgos en el contexto organizacional.

## 3. PARTE EMPÍRICA

### 3.1 Materiales

Los artículos científicos que se han usado para este trabajo están publicados en *Web Of Science (WOS)*, una página web que reúne distintas bases de datos científicas con artículos de diversas revistas académicas.

La Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) permite el acceso gratuito a esta base de datos a las instituciones científicas como lo es la Universidad de Zaragoza la que además provee del mismo a todos los estudiantes, que es precisamente, lo que me ha permitido acceder a ellos.

### 3.2 Procedimiento

Una vez que accedemos a *WOS* debemos introducir los parámetros con los que queremos llevar a cabo la búsqueda en los artículos científicos.

Los parámetros fueron elegidos por su posible relación con el tema del trabajo y con la intención de que estos aportasen datos, que por su relevancia científica pudiesen ser útiles para este TFG. A grandes rasgos estos parámetros fueron, la tríada o tétrada oscura, el desempeño en el trabajo y la personalidad.

Los términos en *WOS* se introducen siempre en inglés, independientemente de cuál sea el idioma del artículo ya que todos los resúmenes de los artículos en esta base de datos están en inglés y con ello podemos asegurarnos que no pasamos por alto ningún artículo, de que la búsqueda los cubre todos.

El siguiente paso fue centrar la búsqueda, se propuso que los de artículos que nos interesaba estudiar debían estar entre los años 2000-2020 (fue esta fecha la escogida porque este tema es bastante reciente en cuanto a estudio y no sería relevante buscar más atrás de la fecha de cuando se inició el primer estudio), por ello pusimos en la búsqueda esta fecha como dato limitante.

Los términos escogidos fueron, “Personalidad Oscura” (*Dark Personality*), “Tríada Oscura” (*Dark Triad*), “Tétrada Oscura” (*Dark Tetrad*), “Narcisismo” (*Narcissism*), “Maquiavelismo” (*Machiavellianism*), “Psicopatía” (*Psychopathy*), “Sadismo” (*Sadism*), “Modelo de los cinco grandes” (*Big Five*), “Personalidad” (*Personality*) y “Desempeño laboral” (*Job Performance*).

Estos términos se introdujeron en WOS de la siguiente manera:

“*Dark Personality*” OR “*Dark Triad*” OR “*Dark Tetrad*” OR “*Narcissism*” OR “*Machiavellianism*” OR “*Psychopathy*” OR “*Sadism*”

AND “*Big Five*” OR “*Personality*”

AND “*Job Performance*”.

La búsqueda en WOS se llevó a cabo el 3 de abril de 2020 mostrando 54 artículos.

### 3.3 Análisis

Tras la búsqueda de estos términos en *Web Of Science* y con la disposición que acabamos de comentar, se procedió a la lectura de los resúmenes (*Abstract*) de los 54 artículos que se mostraron, el objetivo de esta lectura previa era seleccionar exclusivamente aquellos relacionados con la temática del TFG.

Tras seleccionar los artículos aparentemente adecuados, se procedió a intentar descargar todos aquellos que se habían considerado relevantes para el tema.

Con aquello conseguido, se creó un documento donde se recogían las fichas de lectura de los artículos. Estas fichas nos permitieron crear un pequeño perfil sobre cada artículo con el que a un simple vistazo pudiésemos identificarlo. Estas fichas contenían el título, los/as autores/as, el objetivo, los/as participantes, las conclusiones y un pequeño apartado de notas para que, bajo mi criterio, poder apuntar lo que considerase relevante tener presente de cada artículo, estas fichas fueron de gran ayuda para elaborar la Tabla 2 que veremos a continuación.

## 4. RESULTADOS

La búsqueda en WOS, como se comentaba más arriba se llevó a cabo el 3 de abril de 2020 mostrando 54 artículos. De todos estos, solo 20 (37’03% del total) eran adecuados para el tema del trabajo. De estos 20 se pudo acceder a 18 (33’33% del total, 90% de los adecuados). Tras la lectura de los mismos se descartaron 2 uno por no tener relevancia suficiente con el tema y el otro por ser una revisión teórica de otro artículo con el que ya contábamos, por lo que finalmente 16 fueron los artículos que se seleccionaron para este trabajo (29,63% del total, 80% de los adecuados).

Estos 16 artículos aparecen recogidos en la Tabla 2, que aparece a continuación junto con una pequeña ficha explicativa que contiene los datos relevantes de cada estudio que nos serán útiles para el trabajo fin de grado y que son, el/los autores, el objeto de estudio, los participantes y su edad media, su puesto de trabajo además de las conclusiones del estudio.

**TABLA 2**

ARTÍCULOS SELECCIONADOS PARA LA REVISIÓN TEÓRICA DE PERSONALIDAD OSCURA Y DESEMPEÑO

REFERENCIA	OBJETO DE ESTUDIO	PARTICIPANTES	EDAD MEDIA	PUESTO DE TRABAJO	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO
<b>1. BELSCHAK, DEN HARTOG Y KALSHOVEN (2013)</b>	Comportamiento transformador del líder que puede estimular a las personas Maquiavélicas para que participen en comportamientos deseables desde el punto de vista organizacional	64 trabajadores (59% hombres)	Edad media 33,9 años	Empleados y gerentes	Realizamos la hipótesis y encontramos en dos estudios de campo de múltiples fuentes que el liderazgo transformacional modera la relación entre el maquiavelismo y el comportamiento desafiante de desempeño contextual.
<b>2. BICKLE, SCHÜTTE, FRIEDER, WIHLER, SHNITZLER, HEUPEL Y ZETTLER (2015)</b>	Psicopatía, comportamiento de trabajo contraproducente y desempeño contextual	161 trabajadores alemanes (72 hombres y 42 mujeres)	Edad media 42 años		La priorización de las propias necesidades frente a las de los demás se asocia negativamente con el desempeño interpersonal (alto en comportamientos contraproducentes dirigido interpersonalmente y bajo en desempeño contextual)
<b>3. BODDY (2013)</b>	Psicópatas corporativos	304 encuestados en Gran Bretaña			Los psicópatas corporativos están en mayor presencia en los conflictos, en el acoso escolar y en el bienestar afectivo de los empleados. Y tienen grandes

					impactos en el comportamiento laboral contraproducente.
<b>4. FERNÁNDEZ-DEL-RÍO, RAMOS-VILLAGRASA Y BARRADA (2019)</b>	Tétrada oscura y desempeño laboral	613 empleados (hombres y mujeres)	Distintas edades	Distintas ocupaciones	<p>El Narcisismo, el maquiavelismo y la relación positiva con el desempeño de tarea.</p> <p>El narcisismo predictor positivo del desempeño contextual.</p> <p>El Sadismo relación positiva con el comportamiento laboral contraproducente</p>
<b>5. HARRISON, SUMMERS, MENNECKE (2016)</b>	Tríada Oscura sobre los comportamientos fraudulentos	252 encuestados			<p>El narcisismo motiva a las personas a actuar de manera poco ética para su beneficio personal y cambia sus percepciones de sus habilidades para cometer fraude con éxito.</p> <p>El maquiavelismo motiva a las personas no solo a actuar de manera poco ética, pero también altera las percepciones sobre las oportunidades que existen para engañar a otros. La psicopatía tiene un efecto prominente sobre cómo los individuos racionalizan sus comportamientos fraudulentos</p>

<b>6. O' BOYLE, FORSYTH, BANKS Y MCDANIEL (2012)</b>	Tríada Oscura, desempeño y comportamientos laborales contraproducentes	245 empleados			Las reducciones en la calidad del desempeño laboral se asociaron consistentemente con aumentos en el maquiavelismo y la psicopatía, pero que estas asociaciones fueron moderadas por factores contextuales como la autoridad y la cultura
<b>7. RAMOS-VILLAGRASA, FERNÁNDEZ-DEL-RÍO Y BARRADA (2020)</b>	Rasgos oscuros y rendimiento adaptativo sobre los Big Five	613 empleados (46% mujeres)	Edad media 38.78 años	Distintas ocupaciones	La Tríada oscura mejoro el modelo predictivo que usaba los Big Five. los predictores más significativos fueron: 1. neuroticismo 2. apertura a la experiencia 3. conciencia 4. narcisismo 5. Psicopatía
<b>8. SMITH Y WEBSTER (2016)</b>	Maquiavelismo y desempeño laboral	268 empleados (59% mujeres)	Edad promedio empleados 35 años y de los supervisores 41 años	96 eran supervisores (55% mujeres)	Los maquiavélicos demostraron niveles más altos de habilidad política cuando percibieron que sus compañeros de trabajo los habían socavado socialmente, y este mayor nivel de habilidad política condujo a calificaciones más altas de desempeño laboral
<b>9. SMITH, WALLANCE Y JORDAN (2016)</b>	Tríada Oscura sobre las calificaciones de desempeño del	549 empleados	Edad promedio 38 años	Peones de una empresa manufacturera	Los gerentes calificaron a los empleados narcisistas y psicópatas como con un desempeño de tareas más pobre y a los

	supervisor y posibles efectos moderadores				empleados psicópatas como involucrados en menos comportamientos de ayuda que los empleados con bajos rasgos en esos rasgos. No se encontraron estos efectos para el maquiavelismo.
<b>10. TEMPLER (2017)</b>	Empleados oscuros y desempeño	110 empleados			Los empleados tienen más probabilidades de verse a sí mismos como políticamente calificados, y cuando sus supervisores los perciben igualmente como políticamente calificados, reciben calificaciones más altas en el desempeño de tareas y la facilitación del equipo. El modelo conduce a una posible explicación de por qué las personas tóxicas pueden progresar en el trabajo
<b>11. TREADWAY, YANG, BENTLEY, WILLIAMS Y REEVES (2017)</b>	Narcisismo y trabajo	541 empleados (75,4% mujeres)	Edad media 32,9 años	Empleados de una cadena de restaurantes EE. UU.	El narcisismo afecta positivamente a la sensación de envidia y conlleva un efecto negativo con el rendimiento
<b>12. WEISS, LYNAM Y MILLER (2018)</b>	Psicopatía y manipulación interpersonal	307 empleados (165 mujeres y 145 hombres)	Edad media 31,39 años		Los resultados sugieren que la audacia puede ayudar a las personas a persuadir a otras para lograr los resultados deseados, aunque el efecto fue bastante pequeño en la naturaleza, mientras que las personas psicópatas que no tienen

					mucha audacia pueden necesitar otras tácticas (por ejemplo, intimidación, coerción) para manipular otros
<b>13. WIENS Y WALKER (2018)</b>	Rasgos oscuros y personas gerentes en su trabajo	262 gerentes (76% hombres)		50% eran supervisores, 32% eran gerentes y 18% eran ejecutivos	Apoyan el estudio de un método para detectar y abordar las evaluaciones de los rasgos de personalidad oscura en contextos laborales
<b>14. ZEIGLER-HILL Y BESSER (2019)</b>	Personalidad oscura y resultados en el lugar de trabajo	1236 participantes israelís (535 mujeres, 701 hombres)	Edad media 31 años	Distintas áreas de empleo y puestos	La psicopatía, el sadismo y el rencor se asociaron fuertemente con las dificultades con la empatía y la intimidad, estas dificultades con el funcionamiento interpersonal no se asociaron con los resultados en el lugar de trabajo
<b>15. ZETTLER Y SOLGA (2013)</b>	Maquiavelismo y desempeño laboral	235 encuestados (51% mujeres)	Edad media 38 años	Trabajos administrativos	Los niveles intermedios de maquiavelismo produjeron el comportamiento de ciudadanía organizacional más alto en comparación con los niveles inferiores y superiores, aunque los empleados con niveles inferiores tuvieron resultados casi tan altos como los de los empleados con niveles intermedios



<b>16. ZETTLER, FRIEDRICH Y HILBIG (2011)</b>	Maquiavelismo y compromiso laboral	81 empleados (49% mujeres)	Edad media 35 años	<p>La Tríada Oscura, en especial en esta investigación el maquiavelismo y los seis factores de la personalidad (HEXACO) pueden ser un enfoque fructífero para comprender mejor las bases de los comportamientos contraproducentes. Sin embargo, hay una falta de investigación empírica necesaria</p>
---	------------------------------------	----------------------------	--------------------	---

Estos 16 estudios que acabamos de ver en la Tabla 2 tienen algo en común, y es el principal objeto de estudio que comentábamos cuando se citaba los términos de la búsqueda, todos estudiando la personalidad oscura sin embargo no de la misma manera, las temáticas del objeto de estudio son diferentes por ello se consideró relevante seccionar los artículos para agruparlos en distintos campos de estudio y agrupar aquellos que tuviesen aspectos en común, estos campos son,

- Relaciones interpersonales en el trabajo (**Tabla 3**)
- Detección de la personalidad oscura (**Tabla 4**)
- Compromiso en el trabajo (**Tabla 5**)
- Desempeño (**Tabla 6**)

Dentro del campo la personalidad oscura y Relaciones *interpersonales en el trabajo* se incluyó solamente el artículo 11 de la Tabla 2 (Treadway, Yang, Bentley, Williams y Reeves, 2017), este artículo se centra en investigar el sentimiento de la envidia en personas narcisistas y como afecta el sentimiento de envidia en el rendimiento laboral. Consigue concluir con que el narcisismo y la sensación de envidia tienen una clara asociación positiva que, además, cuanto mayor es el nivel de narcisismo mayor es la sensación de envidia. Por otro lado, el sentimiento de envidia tiene un impacto fatal en el rendimiento laboral, específicamente matiza en el efecto adverso que se produce en este estado de envidia sobre el desempeño de tarea. Conlleva que los comportamientos que lleva a cabo una persona que se siente envidiada por sus compañeros, colaboradores o superiores en su lugar de trabajo aporten menos a las metas de la organización que un trabajador que puntúa bajo en el sentimiento de envidia que percibe de los demás.

Este campo lo conforma únicamente un artículo, por lo que, de los 16 artículos sobre los que estamos trabajando, representa el 6,25% del total.

**TABLA 3**

ARTÍCULOS RELACIONADOS CON EL CAMPO DE INVESTIGACIÓN “RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO”

RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO		
Nº DEL ARTÍCULO	AUTORES	AÑO DE PUBLICACIÓN
<b>Artículo 11</b>	Treadway, Yang, Bentley, Williams, Reeves	2017

En el campo denominado *Detección de la personalidad oscura* se asociaron, el artículo 12 (Weiss, Lynam y Miller, 2018) y el artículo 13 (Wiens y Walker, 2018). El artículo 12 nos habla del concepto de audacia (la capacidad para iniciar acciones no muy comunes sin miedo a las dificultades que puedan aparecer debido a ese nuevo proceso) y de las implicaciones que esta tiene con la psicopatía.

La audacia ayuda a las personas a persuadir a otras para lograr alguno de sus resultados deseados, y precisamente la manipulación es una de las características que conforman el perfil psicópata por ello en este estudio, se ha conseguido concluir con que la audacia ayuda a los perfiles psicópatas a manipular a terceros.

Por otro lado, el artículo 13, no limita su estudio a un solo perfil de la personalidad oscura como los artículos que hemos visto hasta el momento si no que establece medidas generales para detectar la personalidad oscura a través de los rasgos de personalidad brillante. Para detectar los rasgos de personalidad oscura dicen los autores que debemos tener en cuenta cuando examinamos a candidatos en el proceso de selección las puntuaciones extremas de la personalidad brillante, esas puntuaciones poco naturales pueden sugerir un funcionamiento de la personalidad inadaptado, por ejemplo, una puntuación extremadamente negativa en amabilidad está relacionada con la existencia en la persona del rasgo oscuro escéptico.

Este campo lo conforman como hemos visto dos artículos, por lo tanto, representan el 12,5% del total de los artículos.

**TABLA 4**  
ARTÍCULOS RELACIONADOS CON EL CAMPO DE INVESTIGACIÓN “DETECCIÓN DE LA PERSONALIDAD OSCURA”

DETECCIÓN DE LA PERSONALIDAD OSCURA		
Nº DEL ARTÍCULO	AUTORES	AÑO DE PUBLICACIÓN
<b>Artículo 12</b>	Weiss, Lynam y Miller	2018
<b>Artículo 13</b>	Wiens y Walker	2018

El tercer campo de investigación es la personalidad oscura y el *Compromiso en el trabajo*, en este campo incluimos el artículo 16 (Zettler, Friedrich y Hilbig, 2011). El cual pretende utilizar el concepto de compromiso laboral entre, el compromiso laboral propio, de uno mismo y el compromiso de trabajo con otros, y con ello explicar porque el maquiavelismo se relaciona positivamente con el compromiso laboral propio y negativamente con el compromiso laboral relacionado con otros (por ejemplo, con la organización, o con el compromiso de equipo). La clave para que estos matices sean verídicos y nos resulten útiles es no fusionar el compromiso en solo un término, si no como comentábamos saber diferenciar entre el compromiso laboral que tu percibes contigo mismo y el compromiso laboral que tú tienes con personas externas a ti, pero relevantes para la organización.

Al investigar la conciencia como característica de la personalidad se hallaron patrones que nos llevaban a distintos focos del compromiso. Estos focos estudiados con profundidad y dedicación consiguieron esclarecer que el compromiso laboral relacionado con terceros es mayor en sociedades en las que la carrera profesional (de uno mismo) se basa en los esfuerzos que uno está dispuesto a hacer. Es decir, cuanto mejor valor se otorga al trabajo individual mayor es el compromiso que esa persona va a presentar con los demás, por ello el estudio incide encarecidamente en la responsabilidad de todas las empresas (independientemente de su localización, tamaño o poder) para que valoren el esfuerzo personal de todos sus trabajadores, puesto que el tiempo invertido en ello les será duplicado o triplicado en beneficios por el cambio de actitud del trabajador.

Este campo lo conforma únicamente un artículo, por lo que, de los 16 artículos sobre los que estamos trabajando, representa el 6,25% del total.

**TABLA 5**

ARTÍCULOS RELACIONADOS CON EL CAMPO DE INVESTIGACIÓN “COMPROMISO EN EL TRABAJO”

COMPROMISO EN EL TRABAJO		
Nº DEL ARTÍCULO	AUTORES	AÑO DE PUBLICACIÓN
Artículo 16	Zettler, Friedrich y Hilbig	2011

El último campo de estudio es el personalidad oscura y *Desempeño* este campo es el más numeroso. En él se agrupan los siguientes artículos, el artículo 1 (Belschak, Den Hartog y Kalshoven, 2013), el artículo 2 (Bickle, Schütte, Frieder, Wihler, Shnitzler, Heupel y Zettler, 2015), el artículo 3 (Boddy, 2013), el artículo 4 (Fernández-del-Río, Ramos-Villagrasa y Barrada, 2019), el artículo 6 (O’Boyle, Forsyth, Banks y McDaniel, 2012), el artículo 7 (Ramos-Villagrasa, Fernández-del-Río y Barrada, 2020), el artículo 8 (Smith y Webster, 2016), el artículo 9 (Smith, Wallance y Jordan, 2016), el artículo 10 (Templer, 2017), el artículo 14 (Zeigler-Hill y Blesser, 2019) y el artículo 15 (Zettler y Solga, 2013).

Dentro de estos 11 artículos los cuales todos estudian al desempeño tenemos 6 que estudian más de un rasgo de los que conforman la personalidad oscura. Así, los artículos 4, 7 y 14 estudian el desempeño bajo los efectos de la téttrada oscura (narcisismo, maquiavelismo, psicopatía y sadismo), lo que representa el 27,27% de estos 11 artículos.

Los artículos 6, 9 y 10 estudian las implicaciones del narcisismo, maquiavelismo y psicopatía (tríada oscura) sobre el desempeño, representando el 27,27% del total de los once. Por lo que los artículos en los que se estudian más de dos rasgos de la personalidad y su relación con el desempeño representan el 54,55% de los once artículos.

Por otro lado, tenemos 3 artículos que estudian las implicaciones del maquiavelismo sobre el desempeño y son el artículo 1, el artículo 8 y el artículo 15. Esto representa el 27,27% de los once artículos.

Contamos con dos artículos que estudian la relación de la psicopatía y el desempeño que son el artículo 2 y el artículo 3. Estos 2 artículos representan el 18,18% del total de estos 11 artículos.

En cuanto a los artículos 4, 7 y 14 referidos a la téttrada oscura, el artículo 4 (Fernández-del-Río, Ramos Villagrasa y Barrada, 2019) analiza los efectos de los rasgos de la téttrada oscura en el desempeño laboral, mediante la intervención de los cinco grandes rasgos de personalidad, sus resultados tras el estudio con una muestra de 613 empleados revelaron que el narcisismo presentaba una asociación positiva con el desempeño de tarea y el desempeño contextual, el maquiavelismo únicamente presentaba buenos resultados con el desempeño de tarea, tanto la psicopatía como el sadismo mostraban claramente una asociación negativa con el desempeño de tarea y además una relación positiva con los comportamientos laborales contraproducentes.

El artículo 7, (Ramos-Villagrasa, Fernández-del-Río y Barrada 2020), también estudia los rasgos de la téttrada oscura el estudio se centra en comparar la investigación de la validez incremental de estos rasgos oscuros en

la predicción del rendimiento adaptativo frente a los resultados obtenidos al investigar esta predicción del rendimiento adaptativo con los cinco grandes rasgos de personalidad, las conclusiones de este estudio realizado sobre una muestra de 613 trabajadores fueron que las personas narcisistas muestran una asociación positiva con el rendimiento adaptativo.

En cuanto al rasgo psicópata presenta mayor complicación a la hora de sacar conclusiones, determinadas situaciones hacen que los psicópatas puedan desempeñarse mejor pero no podemos decir que en todas las circunstancias se vaya a dar esa asociación positiva sobre el rendimiento adaptativo. El maquiavelismo no se puede incluir en esta asociación con el rendimiento adaptativo porque se asocia con el desempeño de tarea y el desempeño contextual, y por último se muestra que el sadismo presenta una asociación muy parecida a la de la psicopatía, lo que respalda la gran correlación que existe entre estos dos rasgos, psicopatía y sadismo.

El artículo 14 (Zeigler-Hill y Blesser, 2019) estudia la relación entre el maquiavelismo, el narcisismo, la psicopatía, el sadismo y el rencor con el desempeño laboral (desempeño contextual y los comportamientos laborales contraproducentes) pero utiliza como mediador de los resultados las dificultades en el funcionamiento de la personalidad. Para concluir con los resultados que a continuación vamos a comentar, se ha utilizado una muestra de 1236 participantes israelíes, resaltamos la nacionalidad porque el autor del estudio lo considera relevante debido a que se sale de lo “habitual” para estos estudios, que suelen ser trabajadores norteamericanos, a la población israelí de este estudio la considera exótica, y con una situación civil dificultosa debido a su guerra con palestina. Las conclusiones fueron que tanto las personas maquiavélicas, psicópatas, sádicas y con rencor mostraban una asociación positiva con las dificultades en el funcionamiento de la personalidad, lo que consecuentemente los llevaba a revelar un bajo nivel de desempeño contextual y un nivel elevado de comportamientos laborales contraproducentes. Por otro lado, el narcisismo no presentaba ninguna asociación con las dificultades en el funcionamiento de la personalidad ni con los comportamientos laborales contraproducentes, pero sí concluía con una asociación positiva con el desempeño contextual.

Los artículos 6, 9 y 10 nos hablaban de la tríada oscura, el artículo 6 (O’Boyle, Forsyth, Banks y McDaniel, 2012) realiza una revisión teórica sobre los rasgos de personalidad oscura (centrado exclusivamente en los rasgos de la tríada oscura) y el desempeño laboral, sus resultados concluyen con que a mayor nivel de maquiavelismo menor es el desempeño laboral y mayores los niveles de comportamiento laboral contraproducente, el narcisismo se asocia positivamente con los comportamientos laborales contraproducentes y la psicopatía conlleva una asociación negativa con el buen desempeño laboral.

El artículo 9 (Smith, Wallance y Jordan, 2016) estudia la relación de los rasgos de la tríada oscura con el desempeño laboral, la muestra utilizada de 549 empleados consiguió revelar una asociación negativa del narcisismo, el maquiavelismo y la psicopatía con el desempeño de tarea, aunque la asociación del maquiavelismo con el desempeño era negativa no tenía un tamaño tan fuerte como la de los otros dos rasgos. Cuando los autores incorporaron el efecto de la promoción, los resultados de estos rasgos de la personalidad para el desempeño fueron todavía peores.

El artículo 10 (Templer, 2017) nos presenta a los empleados oscuros como personas potencialmente buenas en cuanto a desempeño laboral cuando incorporan en su estrategia la habilidad política, este concepto consigue que los supervisores puntúen a las personas oscuras con mejor desempeño cuando utilizan la habilidad política, dado que controlando la habilidad política consiguen obtener mejores valoraciones de desempeño que aquellas personas por ejemplo, humildes u honestas que se muestran tal y como son.

Los artículos que como comentábamos, estudiaban el desempeño junto con el maquiavelismo nos arrojan las siguientes conclusiones, el artículo 1, (Belshak, Den Hartog y Kalshoven, 2013) en su estudio con una muestra de 64 trabajadores concluyó con que para que los maquiavélicos participen en comportamientos deseables para la organización, deben sacar algún tipo de beneficio para ellos mismos si no su desempeño contextual es totalmente negativo.

El artículo 8, (Smith y Webster, 2016) en su estudio con 549 personas, relacionó el maquiavelismo con el debilitamiento social (la falta de un buen vínculo social) lo que le llevó a concluir que esta relación necesaria para él entre el maquiavelismo y el debilitamiento social conlleva muy malas puntuaciones de desempeño laboral y que, además, cuanto mayor es esa relación entre debilitamiento y maquiavelismo peores son los resultados con el desempeño. Por otro lado, el artículo 15 (Zettler y Solga, 2013) con 235 personas investigó si era cierta la relación en forma de U invertida entre el maquiavelismo y del desempeño laboral, sus resultados fueron concluyentes, las personas con niveles intermedios de maquiavelismo proyectaron un desempeño contextual más alto que el que proyectaron los trabajadores con niveles bajos y altos de maquiavelismo.

Por último, en este apartado, encontramos esos dos artículos que nos hablan de desempeño y psicopatía. El artículo 2 (Bickle, Schütte, Frieder, Wihler, Shnitzler, Heupel y Zettler, 2015) pretende, por un lado, clarificar el concepto de psicopatía y por otro estudiar la relación que existe entre lo que ellos llaman impulsividad egocéntrica y experiencia afectiva deficiente con los comportamientos laborales contraproducentes y el desempeño contextual. Para su estudio utilizan una muestra de 161 trabajadores.

Para su investigación, remarcan la importancia de definir bien el concepto de psicopatía, por un lado, ellos definen la impulsividad egocéntrica (desprecio por las reglas y las responsabilidades) y por otro lado la experiencia afectiva deficiente, esta división de las características de la psicopatía conllevaría resultados diferentes en cuanto a las asociaciones con el desempeño laboral. Sus resultados muestran, que la impulsividad egocéntrica muestra una relación positiva con los comportamientos laborales contraproducentes y una asociación negativa con el desempeño contextual, mientras que la experiencia afectiva deficiente presenta una relación en forma de U invertida con el desempeño contextual y ninguna relación con los comportamientos laborales contraproducentes.

El artículo 3 (Boddy, 2013) pretende descubrir si su hipótesis de que habrá mayores comportamientos laborales contraproducentes en la organización cuando coexistan psicópatas corporativos en ella. Con sus 304 encuestados, el autor, nos explica como con la presencia de psicópatas corporativos el comportamiento laboral contraproducente es mucho mayor y que este tipo de perfiles psicópatas en las organizaciones generan más conductas destructivas que constructivas.

Este último campo es el más numeroso, estos 11 artículos que lo componen suponen el 68,75% de los 16 artículos seleccionados como relevantes para la investigación.

Como vemos los artículos que relacionan la personalidad oscura con el desempeño componen de sobras el apartado más numeroso, esto nos puede indicar que el grueso de la investigación de la personalidad oscura con el trabajo está en el desempeño, por ello, vamos a centrar el objetivo de esta revisión teórica en estudiar el desempeño laboral y la personalidad oscura.

**TABLA 6**  
ARTÍCULOS RELACIONADOS CON EL CAMPO DE INVESTIGACIÓN “DESEMPEÑO”

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>		
<b>Nº DEL ARTÍCULO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>
<b>Artículo 1</b>	Belschak, Den Hartog y Kalshoven	2013
<b>Artículo 2</b>	Bickle, Schütte, Frieder, Wihler, Shnitzler, Heupel y Zettler	2015
<b>Artículo 3</b>	Boddy	2013
<b>Artículo 4</b>	Fernández-del-Río, Ramos-Villagrasa y Barrada	2019
<b>Artículo 6</b>	O’Boyle, Forsyth, Banks y McDaniel	2012
<b>Artículo 7</b>	Ramos-Villagrasa, Fernández-del-Río y Barrada	2020
<b>Artículo 8</b>	Smith y Webster	2016
<b>Artículo 9</b>	Smith, Wallance y Jordan	2016
<b>Artículo 10</b>	Templer	2017
<b>Artículo 14</b>	Zeigler-Hill y Blesser	2019
<b>Artículo 15</b>	Zettler y Solga	2013

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los objetivos de este TFG eran como hemos comentado con anterioridad, conseguir unas conclusiones científicamente probadas sobre la influencia de la personalidad oscura sobre el desempeño laboral y ofrecer una visión positiva a cerca de la inserción de los rasgos de personalidad oscura en los ámbitos organizacionales. Con la finalidad de alcanzarlos, a lo largo del trabajo se ha mostrado desde información relevante como las definiciones minuciosas de conceptos como, personalidad, personalidad oscura o desempeño, hasta los hallazgos más relevantes de los estudios sobre personalidad y trabajo a nivel internacional, para que, con todo ello, pudiésemos llegar a nuestros objetivos y conclusiones. Con los artículos de estudio, hemos corroborado que el estudio de la personalidad es verdaderamente reciente y más aún el estudio de la personalidad oscura relacionada con las implicaciones en el trabajo, sin embargo, es cierto que cada vez va abriéndose más paso en lo alto de las investigaciones y más sólidas son las investigaciones realizadas.

Con todo esto analizado, es el momento de entablar mi opinión más personal, lo primero que me gustaría comentar es que, tras este análisis, considero que merece la pena invertir recursos y tiempo en investigar

esta relación, el beneficio que el correcto y detallado estudio de la personalidad oscura puede tener sobre el contexto laboral es verdaderamente relevante. Aplicar estos conocimientos sobre el desempeño laboral en los procesos de selección de personal podría ahorrar a las organizaciones esfuerzos económicos y temporales, evitando incorporar a una persona que realmente, no da el perfil idóneo que buscamos. Cuando hablo de invertir tiempo y recursos, me gustaría remarcar que, aunque me refiero que se haga a nivel internacional la carencia a nivel nacional es muy grande, son muy pocos los estudios de investigadores españoles y creo que es un acierto seguro apostar por los grandes profesionales que tenemos en este país.

Con el estudio de los artículos en profundidad que se explica en la parte empírica, se logró extraer objetivos, hipótesis y conclusiones diferentes, sin embargo, aunque sean diferentes tienen puntos en común. Por eso esta revisión teórica considera relevante desarrollar esos aspectos colectivos. En este sentido, y bajo la opinión más personal, creo que podemos extraer cuatro conclusiones.

En primer lugar, es cierto que cuando analizamos estos 16 artículos todos coinciden que cualquier rasgo de la personalidad oscura, conlleva comportamientos laborales contraproducentes y que cada uno de ellos llevados al nivel máximo no aportan ningún beneficio a la organización, su trabajo no es útil y su desempeño es nefasto. Sin embargo, creo que en esta última frase radica la clave de este estudio, el nivel “máximo”, nada en su máximo extremo puede ser beneficioso, ni si quiera los rasgos de personalidad brillante como la amabilidad, la conciencia o la apertura a la experiencia. Cuando llevamos algo de nosotros al extremo por muy “bueno” que sea anulamos otra parte de nuestra forma de ser.

En segundo lugar, cuando leemos en profundidad estos estudios, en repetidas ocasiones se abre una puerta que se deja entreabierta para futuras investigaciones, se encuentran aspectos y resultados negativos que la personalidad oscura deja en las organizaciones, sin embargo, no todo lo que se muestra es negativo, estos rasgos consiguen tener unas asociaciones positivas con el desempeño de tarea y/o el desempeño contextual. Bien es cierto que no todos los estudios coinciden en que exista un rasgo concreto el cual muestre unos resultados positivos con algún aspecto del desempeño en concreto, por ejemplo, el artículo 4 (Fernández-del-Río, Ramos-Villagrasa y Barrada, 2019) pronostica una asociación positiva entre el maquiavelismo y el desempeño de tarea y sin embargo el artículo 6 (O’Boyle, Forsyth, Banks y McDaniel, 2012) asegura una asociación negativa entre el maquiavelismo y el desempeño laboral. Sin embargo, considero que estas diferencias entre investigaciones pueden darse derivadas de o bien ser fruto estudios menos exhaustivos. No es lo mismo estudiar la personalidad oscura en general, que estudiar solo el narcisismo y su relación con el desempeño, aunque los rasgos de personalidad oscura tengan aspectos en común, no estamos hablando de las mismas características personales, si hablamos de personalidad oscura así en general es probable que las conclusiones de la investigación no coincidan con las del segundo estudio, o bien que las vertientes teóricas son distintas, cuando hablamos de rasgos oscuros estamos hablando de rasgos cambiantes que se manifiestan de diferentes maneras en las personas, no todos los narcisistas son egocéntricos o carecen de empatía, cuando definimos un concepto nombramos las características que hasta el momento conocemos como más comunes de él, pero no podemos dar esas por únicas, que es a mi parecer, lo mismo que pasa con el desempeño. Cuando definimos desempeño, solemos diferenciar entre desempeño de tarea, desempeño contextual y comportamientos laborales contraproducentes, sin embargo, cada autor apunta matices que para él son relevantes y los define según considera oportuno, normalmente influenciado por los autores que ha utilizado como modelo de estudio.

En tercer lugar, es importante comentar que, estos rasgos de personalidad oscuros, de los que desde la primera página de este estudio no hemos dejado de hablar, no son un asunto que todo el mundo conozca en profundidad, puede que se conozca una vaga definición de los términos que la conforman, pero la mayoría



de las veces sin demasiado criterio. Entre la población estos términos se han asociado siempre a unos trastornos psiquiátricos que las personas de a pie dejaban solo para aquellos que estuviesen enfermos. Sin embargo, la personalidad oscura está, diría yo, que en todos nosotros. Estos rasgos de la personalidad aparecen del mismo modo que puntuamos ser amables o extravertidos, una persona perfectamente puede ser maravillosa y tener unos niveles de personalidad oscura relevantes. Con esta expresión intento manifestar, la necesaria normalización y comprensión de estos conceptos, no hablamos de trastornos psicológicos, hablamos de rasgos de la personalidad que conforman nuestra forma de ser y de actuar y que no nos hacen peores personas.

En cuarto y último lugar, me gustaría profundizar acerca de cuatro afirmaciones muy concretas extraídas de los artículos empleados para la revisión teórica. Estas afirmaciones pasaban desapercibidas entre el discurso de los artículos, aparecían, pero no se estudiaban con la profundidad que tal vez se merecen, estas afirmaciones avivan el segundo objetivo de este trabajo, parecen intentar aportar algo positivo, o al menos no tan negativo, sobre los rasgos de personalidad oscura en el trabajo. Las afirmaciones son las siguientes:

- “Los narcisistas se comportan de manera bastante adaptativa”
- “La habilidad política es usada por los psicópatas para convencer a alguien de algo que quieres o algo que no eres”
- “La relación de “U” invertida nos muestra que el maquiavelismo podría ser útil en algunos trabajos”

De estas tres afirmaciones quiero sacar mi aportación personal, las personas, cada uno de nosotros somos diferentes y nuestra personalidad nos hace distintos. Del mismo modo que no todas las personas estamos hechas para realizar los mismos trabajos, no todos los rasgos de personalidad son idóneos para todos los puestos de trabajo, he aquí donde podría residir el provecho de estos rasgos oscuros en la vida organizacional.

Si estudiamos y definimos en profundidad las características y necesidades de cada puesto de trabajo, nos permitirá seleccionar los rasgos de personalidad que necesitamos para cubrirlo y, por ejemplo, a la hora de seleccionar a un candidato sabremos que puede casar bien con el puesto y la empresa y que no.

Por mucho que los rasgos brillantes sean exactamente “brillantes” pueden desmoronar un puesto de trabajo si no son los idóneos para lo que se está haciendo. Por ejemplo, para aquellos trabajadores que se encarguen de negociar grandes contratos internacionalmente, que aseguren los intereses de la organización, tal vez necesitaremos alguien que puntúe más alto en el rasgo maquiavélico porque al ser menos emocional y más testarudo defenderá mejor lo que ha venido hacer y no se dejará llevar por los imprevistos que puedan suceder o por ejemplo para una sección muy concreta del departamento de recursos humanos, que se encargue de despedir a los trabajadores que ya no tienen cabida en la empresa se necesitará a alguien con mayor puntuación narcisista, tener un nivel bajo de empatía puede ayudar en estas situaciones complicadas. Por ello considero que estos rasgos no tienen porque no estar presentes en nuestras organizaciones, al revés debemos saber sacarles el máximo provecho, porque en la medida y el lugar correcto pueden resultar muy beneficiosos.

## 5.1 Limitaciones e investigación futura

Este trabajo encuentra varias limitaciones que sería relevantes comentar, por un lado, en el estudio de la personalidad se ha tenido exclusivamente en cuenta la personalidad oscura pero seguramente si se hubiese ampliado el campo de investigación y se hubiese tenido en cuenta también la personalidad brillante seguramente los resultados hubiese esclarecido otras conclusiones.

Por otro lado, los artículos se seleccionaron únicamente de una base de datos *Web Of Science* si se hubiesen tenido en cuenta otras bases de datos seguramente el campo de investigación hubiese sido algo más amplio. Sin embargo, la Universidad de Zaragoza que es desde donde se realiza TFG otorga gran prestigio a esta base de datos por lo que se puede asegurar unos conocimientos más que adecuados y expertos.

En cuanto a la investigación futura, este trabajo fin de grado podría aportar una motivación para el estudio de la parte beneficiosa de la personalidad oscura en el trabajo. Desde mi punto de vista a la personalidad oscura se le puede sacar mucho partido en la vida organizacional, como hemos comentado, estamos hablando de rasgos subclínicos, de niveles que son compatibles con el desarrollo cotidiano de la actividad vital y laboral por lo que explotando al máximo estos perfiles y pudiendo aplicarlos por ejemplo a la selección de personal, las empresas ganarían tiempo y apostarían por perfiles, que aparentemente son oportunos e idóneos para lo que están buscando.

## REFERENCIAS

- Alcázar, E. (2014). La personalidad y los equipos de trabajo efectivos. *UNACIENCIA*, 12, 10-14
- Belschak, F., Den Hartog, D., y Kalshoven, K. (2013). Leading Machiavellians: How to Translate Machiavellians' Selfishness Into Pro-Organizational Behavior. *Journal of Management*, 41(2), 1934-1956. DOI:10.1177/0149206313484513
- Berges, A., Fernández del Río, E., y Ramos-Villagrasa, P. J. (2018). The Prediction of Training Proficiency in Firefighters: A Study of Predictive Validity in Spain. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34, 10-15. DOI: 10.5093/jwop2018a2
- Blickle, G., Shütte, N., Frieder, R., Wihler, A., Schnitzler, F., Heupelmarg, J., y Zettler, I. (2018). The Role of Interpersonal Influence in Counterbalancing Psychopathic Personality Trait Facets at Work. *Journal of Management*, 44(4), 1338-1368. DOI: 10.1177/0149206315607967
- Boddy, C.R. (2014). Corporate Psychopaths, Conflict, Employee Affective Well-Being and Counterproductive Work Behaviour. *J Bus Ethics*, 121, 107–121. DOI: 10.1007/s10551-013-1688-0
- Fernández del Río, E., Ramos-Villagrasa, P.J., y Barrada, J. M. (2020). Bad guys perform better? The Incremental predictive validity of the Dark Tetrad over Big Five and Honesty-Humility. *Personality and individual differences*, 154, DOI: 10.1016/j.paid.2019.109700
- Harrison, A., Summers, J., y Mennecke, B. (2018). The effects of the Dark Triad on Unethical Behavior. *J Bus Ethics*, 153, 53-77, DOI: 10.1007/s10551-016-3368-3
- Montaño, M.R., Palacios, J.L., y Gantiva, C.A (2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psychologia: avances de la disciplina*, 3(02), 81-107
- O'Boyle, J.R., Forsyth, D.R., Banks, G.C., y McDaniel, A. (2012). A meta- analysis and the dark triad and work behaviour: A social Exchange Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579, DOI: 10.1037/a0025679
- Ramos-Villagrasa, P.J., Fernández-del-Río, E., y Barrada, J.R. (2020). Does Evil Prevail? The "Bright" and "Dark" Sides of Personality as Predictors of Adaptive Performance. *Sustainability*, 12(2), 1-13, DOI: 10.3390/su12020474
- Salgado, J. F. (2005). Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales: implicaciones para la práctica de la psicología del trabajo y las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 26, 115-128
- Schmidt, V., Firpo, L., Vion, D., De Costa Oliván, M. E., Casella, L., Cuenya, L, Blum, G.D., y Pedrón, V. (2010). Modelo Psicobiológico de Personalidad de Eysenck. *Revista Internacional de Psicología*, 11(02), DOI: 10.33670/18181023.v11i02.63

- Smith, M.B., y 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, DOI: 10.1016/j.paid.2016.09.010
- Smith, M.B., Wallance, C., y Jordan, P. (2016). When the dark ones become darker: How promotion focus moderates the effects of the dark triad on supervisor performance ratings. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 236-254. DOI: 10.1002/job.2038
- Simkin, H., Etchezahar, E. y Ungaretti, J. (2012). Personalidad y autoestima desde el modelo y la teoría de los cinco factores. *Hologramatica, Facultad de Ciencias Sociales, UNLZ*, 17, 171-193
- Templer, K.J. (2018). Dark personality, job performance ratings and the role of political skill: An indication of why toxic people may get ahead at work. *Personality and Individual Differences*, 124, 209-214, DOI: 10.1016/j.paid.2017.11.030
- Treadway, D.C., Yang, J., Bentley, J.R., Williams, L.V., y Reeves, M. (2017). The impact of follower narcissism and LMX perceptions on feeling envied and job performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 1181-1202, DOI: 10.1080/09585192.2017.1288151
- Weiss, B. M., Lynam, D. R., y Miller, J. D. (2018). Psychopathy and ratings of persuasiveness: Examining their relations in weaker and stronger contexts. *Clinical Psychological Science*, 6(6), 882–890. DOI: 10.1177/2167702618783733
- Wiens, T.K., y Walker, L.J. (2019). Examining the relationship between bright and dark personality traits in two management samples. *Personality and Individual Differences*, 141, 92-100. DOI: 10.1016/j.paid.2018.12.025
- Zeigler-Hill, V., y Besser. (2019). A Dark personality features and workplace outcomes: The mediating role of difficulties in personality functioning. *Curr Psychol*. DOI: 10.1007/s12144-019-00527-z
- Zettler, I., y Solga, M. (2013). Not enough of a 'Dark' Trait? Linking Machiavellianism to Job Performance. *European Journal of Personality*, 27, 545-554. DOI: 10.1002/per.1912
- Zettler, I., Friedrich, N., y Hilbig, B.E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16(1), 20-35. DOI: 10.1108/13620431111107793