



## Trabajo Fin de Grado

La personalidad oscura en los altos mandos y su  
relación con el desempeño laboral

Autor/es

Sary Daniela Campos Reyes

Director/es

Pedro José Ramos Villagrasa

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo  
2019



# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	5
RESUMEN .....	7
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN .....	8
PARTE I. MARCO TEÓRICO .....	10
1.- LA PERSONALIDAD .....	10
1.1.- Concepto de personalidad .....	10
1.2.- Modelos teóricos de la personalidad.....	13
1.2.1.- El modelo Situacionista .....	13
1.2.2.- El modelo Interaccionista .....	14
1.2.3.- El modelo Internalista .....	14
1.3.- Personalidad y trabajo .....	21
1.3.1.- Efectos de la personalidad en el trabajo .....	23
2.- LA PERSONALIDAD OSCURA .....	25
2.1.- Concepto .....	25
2.2.- Dimensiones .....	26
2.3.- Personalidad oscura y trabajo .....	29
3.- LA PERSONALIDAD OSCURA EN ALTOS MANDOS .....	30
PARTE II. PARTE EMPÍRICA .....	34
4.- MÉTODO .....	34
4.1.- Participantes.....	34
4.2.- Materiales.....	34

4.2.1.- Cuestionario sociodemográfico .....	34
4.2.2.- Inventario de los Cinco Grandes o “ <i>Big Five Inventory (BFI)</i> ”.....	34
4.2.3.- Escala de la Térrada Oscura en el trabajo .....	35
4.2.4.- Cuestionario del desempeño laboral individual .....	35
4.3.- Procedimiento .....	35
4.4.- Análisis .....	36
5.- RESULTADOS .....	36
6.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	41
6.1.- Limitaciones e investigación futura .....	43
ANEXOS.....	44
Anexo I. Cuestionario sociodemográfico .....	44
Anexo II. Inventario de los Cinco Grandes .....	45
Anexo III. Escala de la Térrada Oscura en el trabajo.....	47
Anexo IV. Cuestionario del Desempeño laboral.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	49

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Factores seleccionados y definidores de los Cinco Grandes</i> .....	20
Tabla 2. <i>Características clave de la Tétrada Oscura de la Personalidad</i> .....	28
Tabla 3. <i>Distribución de la muestra según sexo</i> .....	36
Tabla 4. <i>Estadísticos descriptivos</i> .....	37
Tabla 5. <i>Correlaciones</i> .....	39
Tabla 6. <i>Predicción del desempeño de tarea con los rasgos de los Cinco Grandes y la Tétrada Oscura</i> .....	40
Tabla 7. <i>Predicción del desempeño contextual con los rasgos de los Cinco Grandes y la Tétrada Oscura</i> .....	40
Tabla 8. <i>Predicción del desempeño contraproducente con los rasgos de los Cinco Grandes y la Tétrada Oscura</i> .....	41



## RESUMEN

El modelo principal para medir la personalidad oscura, o personalidad socialmente aversiva, es la triada oscura (Paulhus & Williams, 2002) y se divide en tres dimensiones: narcisismo, maquiavelismo y psicopatía. A esta triada se incorporó una cuarta dimensión, el sadismo cotidiano, dando lugar a la tétrada oscura de la personalidad (Paulhus, 2014). En este Trabajo de Fin de Grado se pretende examinar el papel de la personalidad oscura en relación al desempeño laboral de trabajadores con puestos de mando. El estudio se realizó con una muestra de 30 sujetos que cumplimentaron un cuestionario a través de Internet con las variables de interés. Los resultados obtenidos muestran que la psicopatía y el sadismo contribuyen a explicar el desempeño contextual y el narcisismo los comportamientos contraproyectivos en el trabajo, incluso habiendo tenido en cuenta previamente los principales factores de la personalidad (i.e., los llamados "Big Five"). Sin embargo, dado el tamaño de la muestra los resultados deben tomarse con precaución.

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

## ABSTRACT

The main model for measuring dark personality, or socially aversive personality, is the dark triad (Paulhus and Williams, 2002) and is divided into three dimensions: narcissism, Machiavellianism and psychopathy. A fourth dimension, everyday sadism, was incorporated into this triad, giving rise to the dark tetrad personality (Paulhus, 2014). In this Final Degree Project, the aim is to examine the role of the dark personality in relation to the labor performance of workers with command posts. The study was conducted with a sample of 30 subjects who completed a questionnaire via the internet with the variables of interest. The results detected that psychopathy and sadism contribute to explain contextual performance and narcissism counterproductive behaviors at work, even having previously taken into account the main personality factors (ie, the so-called "Big Five"). However, given the sample size the results should be taken with caution.

**Keywords:** dark personality, narcissism, machiavellianism, psychopathy, sadism, work performance.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de la personalidad se remonta a principios del siglo pasado, pero la creciente investigación de lo que se ha denominado como la “personalidad oscura” o “*dark personality*”, es más reciente. La atención de la mayoría de las investigaciones modernas sobre personalidad oscura se ha centrado en tres rasgos conocidos comúnmente como la *Tríada Oscura*: maquiavelismo, narcisismo y psicopatía (Paulhus y Williams, 2002). Este término, aceptado y utilizado en muchas investigaciones por la comunidad científica, se ha ampliado al actual término conocido como la *Tétrada Oscura* de la personalidad, en el cual se incluye un cuarto rasgo, el sadismo (Paulhus, 2014).

Existen aspectos que influyen en los comportamientos de los trabajadores en el trabajo, uno de los cuales es la personalidad -tanto en su lado oscuro como brillante- por lo que es importante, y muestra de ello es la infinidad de investigaciones que existen sobre el tema, conocer en qué grado afectan los distintos aspectos de la personalidad de los individuos en su conducta, entorno, contexto social, reacciones, etc.

En la actualidad hay métodos que ayudan a evaluar las características de la personalidad y de esta manera poder llegar a conocer cuál es su relación con los distintos comportamientos que se dan en el trabajo por parte de los diferentes trabajadores, por lo que es más fácil para las organizaciones prestar atención a este aspecto de las personas que deseen incorporar a su comunidad, y que le ayudaran a conseguir su objetivo común. Algunos de esos métodos son los cuestionarios de evaluación, que pueden ser utilizados en los procesos de selección, en la actualidad el más utilizado respecto a rasgos de la personalidad es el *Big Five Inventory* (John, 1991), que evalua los cinco grandes facetas de la personalidad bastante conocidas: (a) Neurotismo; (b) Extraversión; (c) Apertura a la experiencia; (d) Amigabilidad; y (e) Conciencia (Costa y McCrae, 1992).

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG en adelante) se titula “*la personalidad oscura en los altos mandos y su relación con el desempeño laboral*”, lo que se pretende con el mismo es averiguar en qué medida está presente la *Personalidad Oscura* en una pequeña muestra de trabajadores que ostentan puestos de mando (esto es, con autoridad y responsabilidad sobre otros en su lugar de trabajo) y que relación tiene con su desempeño laboral.

En cuanto a la estructura de este TFG, está constituida en cinco partes:

En la primera parte está la presente introducción, dónde se presenta el tema del TFG, se declara el estudio y cómo esta constituido el trabajo.

La segunda parte del trabajo esta compuesta por el Marco Teórico, en el cual, en primer lugar, se introduce el concepto de personalidad, para poder entender en qué medida se relaciona con aspectos del lugar de trabajo, y cuáles son los modelos más utilizados en la actualidad, insistiendo en la importancia del modelo de los *Cinco Grandes*. En segundo lugar, se aclara el significado de *Personalidad Oscura*, definiendo una por una sus dimensiones y estableciendo cuál es su relación con el trabajo. Por último se da a conocer que relación existe entre puestos con autoridad y rasgos de la *Personalidad Oscura*.

La tercera parte del trabajo se corresponde con la Parte Empírica, compuesta a su vez por dos apartados: el *método* del estudio -donde se indica la muestra de los participantes estudiados, los materiales utilizados, el procedimiento llevado a cabo y su análisis-; y los *resultados* del estudio - obtenidos a partir del análisis aplicado-.

En la cuarta parte está la *discusión y conclusiones* del trabajo, que unen teoría y práctica. Y por último en la quinta parte se encuentran las *referencias* utilizadas a lo largo de todo el desarrollo del TFG.

En definitiva, este trabajo versa sobre la personalidad, un concepto bastante estudiado y con abundantes teorías sobre lo qué debería ser. En este caso, se trata de mostrar el lado menos conocido por la multitud, pero en creciente interés por los investigadores del área de psicología. Se trata de un campo de investigación bastante interesante, del cual queda mucho por descubrir, sobre todo a nivel nacional. Las dimensiones que componen este tipo de personalidad se usan a menudo en lenguaje cotidiano, con una connotación negativa.

Mi interés principal por la temática era principalmente la de profundizar más en el significado de este concepto de personalidad oscura, que solo con escucharlo llama tanto la atención; y en segundo lugar ver en qué medida personas que nos mandan en nuestro entorno laboral muestran signos de esta personalidad oscura y si esta relacionado con su desempeño en la organización.

## PARTE I. MARCO TEÓRICO

### 1.- LA PERSONALIDAD

Comenzamos este marco teórico profundizando en el término personalidad. Para ello, es necesario partir de su marco conceptual e introducir los modelos teóricos de personalidad que más han destacado en el estudio de la misma. Se pretende reflexionar sobre un concepto ampliamente aceptado y extensamente estudiado como es la personalidad, por un lado, hablaremos de lo que sería la cara amable de la personalidad, los Cinco Grandes Factores o "*Big Five*", y por otro lado de la cara menos amable, la Personalidad Oscura o "*Dark Personality*", siendo esta última el tema central de este TFG. Se expondrá cuál es la relación entre personalidad y trabajo.

En la sociedad, la idea más arraigada es que el estudio de la personalidad, en su sentido más amplio, está compuesto por cinco dimensiones conceptuales distintas (es decir, apertura a la experiencia, responsabilidad, extraversion, amabilidad e inestabilidad emocional; Costa y McCrae, 1992). El "algo nuevo" aquí está en hablar de otros rasgos que también deben considerarse a la hora de abordar el concepto de personalidad y es, lo que se ha denominado como la triada oscura de la personalidad, es decir, narcisismo, maquiavelismo y psicopatía (Paulhus y Williams, 2002), a los que se añadiría más adelante también el sadismo, pasando a denominarse tétrada oscura (Paulhus, 2014).

Para poder abordar la personalidad, primero es imprescindible comenzar definiendo su concepción y el contexto en que se ha ido desarrollando. El punto de partida se encuentra en que la personalidad se manifiesta de diferentes maneras en cada contexto y persona.

Es preciso aclarar que no existe una definición universal de lo que es la personalidad. En este trabajo abordaremos el concepto desde una perspectiva psicológica, dando a conocer las aproximaciones teóricas que se han dedicado a su estudio, así como las distintas definiciones que existen según el punto de vista de cada una de estas aproximaciones.

#### 1.1.- Concepto de personalidad

El término personalidad procede etimológicamente de la palabra latina *persona* que se refiere a las máscaras que los actores utilizaban en las representaciones teatrales. Tanto la máscara como la persona se asociaban a un tipo de carácter, por lo que el público ya podía imaginar el papel que cada personaje iba a representar (Pérez-García y Bermúdez, 2011).

Al no existir una definición universal de lo que es la personalidad, existen en la actualidad una infinidad de perspectivas acerca de lo que debería ser considerado. Los intentos de definirla son siempre experimentales, no obstante, se encuentra entre los más comprendidos del vocabulario del psicólogo, pero resulta difícil aclarar su connotación para la satisfacción de todos, incluso de los psicólogos (Dunlop, 2015). Las definiciones dadas por diferentes autores parten a su vez de los diferentes modelos teóricos a través de los cuales han investigado las características y dimensiones de la personalidad.

Los ejemplos de estas definiciones podrían ser numerosos, algo común en todos ellos es que utilizan este término para referirse a las cualidades psicológicas que contribuyen a la permanente y distintiva muestra de sentimientos, pensamientos y manera de comportarse de una persona (Cervone y Pervin, 2009). En este sentido, según Barberá (1996) se pueden identificar, al menos, tres acepciones generales en torno a las que se han desarrollado las definiciones de personalidad. Una primera acepción hace referencia a la valoración de lo externo de la persona, es decir la conducta observable por los otros. La segunda acepción se refiere a las características que identifican a la persona y lo diferencian de los demás. Y la tercera acepción se centra en el resultado de la influencia de la cultura, etnia, clase social o todo lo que agrupe a las personas y las incluyan en un grupo con atributos psicológicos y sociales propios.

Por otro lado, el campo de la personalidad aborda dos materias esenciales: una es la existencia de diferencias individuales entre las personas (no existen dos personalidades iguales), y la otra son los procesos internos de las personas que dirigen la forma en que actúan (Carver y Scheier, 2014). De aquí que la mayoría de los investigadores casi siempre enfoquen su punto de partida en evaluar los rasgos de personalidad, siendo estos, dimensiones de *diferencias individuales* en las tendencias a mostrar formas consistentes de pensamientos, sentimientos y conductas que permiten caracterizar a los seres humanos (Cervone y Pervin, 2009). Cuando se habla de *pensamientos, sentimientos y conductas*, se incluyen todos los aspectos de una persona: su vida mental, sus vivencias emocionales y su conducta social. Elementos que afectan día a día a todas las personas sin distinción.

Nos queda claro que la personalidad es un concepto difícil de definir. Pero según nos dicen Carver y Scheier (2014) pensar en la forma cotidiana en que las personas usan el concepto, sugiere tres razones que la explican y ayudan a definirla: la primera razón de su uso es para transmitir un sentido de consistencia o continuidad acerca de una persona; la segunda razón es para transmitir el sentido de que todo aquello que haga una persona se origina dentro de ella; la tercera razón de su uso es para referirse al conjunto de cualidades que caracterizan a una persona. Partiendo de esta base, desde el punto de vista de la psicología, el uso cotidiano que se hace del concepto de personalidad a veces lleva asociado connotaciones de valor, al transmitir que hay personalidades mejores o peores (Pérez-García y Bermúdez, 2011) o, por ejemplo, decir que todos los gordos son golosos. Aunque hay que decir que los psicólogos dan poca importancia a las generalizaciones cotidianas.

Como se ha comentado antes, existe en la literatura científica un extenso número de definiciones del término que nos ocupa; las definiciones que se darán en el presente estudio son aquellas que contienen aspectos que ayudan a entender el estudio de la personalidad, como:

Gordon W. Allport (1961), pionero en el estudio de la personalidad, la define como “la organización dinámica dentro del individuo de esos sistemas psicofísicos que determinan sus características de comportamiento y pensamiento” (p. 28), es decir que está sometida a cambios, y que las conductas son siempre una expresión psicofísica y cada uno se adapta a las circunstancias que lo rodean. En esta definición se pueden ver los dos aspectos importantes en el estudio de la personalidad que se comentaban antes, las diferencias individuales y el funcionamiento intrapersonal, es decir los procesos internos que llevan a la persona a actuar de la manera en que lo hace.

Costa y McCrae (1994), vieron tres elementos importantes en la definición de Allport: (a) “una organización dinámica” o conjunto de procesos que integran el flujo de la experiencia y el comportamiento; (b) “sistemas psicofísicos”, que representan tendencias y capacidades básicas del individuo; y (c) “características de pensamiento y comportamiento”, como hábitos, actitudes y relaciones, que llaman características de adaptación (del individuo a su entorno). A estos tres elementos añaden tres más: (d) “influencias externas o entorno”, incluyendo la situación inmediata y las influencias sociales, culturales e históricas; (e) la “biografía objetiva”, es decir cada acontecimiento significativo en la vida de cada individuo desde que esta empieza hasta que termina; y (f) el “autoconcepto”, el sentido del individuo de quién es él/ella. En esta definición, las tendencias básicas y las influencias externas son consideradas como las fuentes de explicación de la conducta.

Si embargo otros autores identifican que además de las diferencias individuales y del entorno, hay que tener en cuenta otros elementos a la hora de estudiar la personalidad; por ejemplo, Pervin con su definición de la personalidad, acentúa el estudio de lo que pensamos, sentimos y hacemos, siendo central para la personalidad la interrelación de estos tres elementos; además incluye una dimensión temporal a través de la cual explica que en la personalidad influyen los recuerdos del pasado y las expectativas del futuro (Pérez-García y Bermúdez, 2011).

Pelechano afirma que “la psicología de la personalidad estudia las características psicológicas que identifican a un individuo o un colectivo de individuos, su génesis, estructura y funcionalidad, desde su origen hasta su desaparición”. En esta definición se incluye como características psicológicas tanto las cuestiones disposicionales (rasgos) como las cognitivas (Barberá, 1996, p.21). Y como establecen Pérez-García y Bermúdez, (2011, citado por Cloninger, 2009) la personalidad de un individuo empieza con componentes biológicos innatos, que con el transcurso del tiempo se van orientando por la influencia de múltiples elementos, como la familia, el entorno, el contexto social e histórico; y que debido a esto la personalidad se constituirá por un patrón resultado de conductas, cogniciones y muestras emocionales.

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

En definitiva, todas estas definiciones tienen en común que tratan de aclarar cuales son aquellos aspectos que deben aparecer en la definición de la personalidad para poder entenderla, pero solo se trata de una aproximación de lo que en realidad supone su estudio. Para comprenderlas hay que tener en cuenta el contexto, la cultura y el momento en que vive el autor de las mismas.

Cabe destacar la definición dada por Pérez-García y Bermúdez (2011) uniendo las características de todas las anteriores:

La personalidad hace referencia a la forma de pensar, percibir o sentir de un individuo, que constituye su auténtica identidad, y que está integrada por elementos de carácter más estable (rasgos) y elementos cognitivos, motivacionales y afectivos más vinculados con la situación y las influencias socioculturales, y por tanto, más cambiables y adaptables a las peculiares

características del entorno, que determinan, en una continua interrelación e interdependencia, la conducta del individuo, tanto lo que podemos observar desde fuera -conducta manifiesta-, como los nuevos productos cognitivos, motivacionales o afectivos -conducta privada o interna-, que entrarán en juego en la determinación de la conducta futura -cambios en expectativas, creencias, metas, estrategias, valoración de las situaciones, etc.- (p.34).

## 1.2.- Modelos teóricos de la personalidad

Hemos dicho que la mayor parte de las definiciones que se tratan de dar sobre el concepto de la personalidad parten de las investigaciones que se llevan a cabo en los distintos modelos teóricos. Por lo que resulta fundamental para la psicología de la personalidad contar con una rigurosa descripción de las dimensiones y rasgos que forman la personalidad (Moya et al., 2004). Para realizar esa descripción se cuenta con distintas aportaciones teóricas que se han ido organizando de diferente forma por los autores más destacados en la materia.

El estudio de los modelos teóricos de la personalidad es una tarea bastante compleja debido a la larga lista de autores que, a través de distintas versiones e hipótesis, han ido elaborando a lo largo de la historia diferentes formulaciones teóricas para explicar la personalidad. Esta diversidad teórica se debe a la complejidad del tema, a los diferentes enfoques filosóficos y antropológicos, así como a los diferentes métodos de abordar el tema de la personalidad. En síntesis, se puede decir que esa pluralidad de teorías se debe fundamentalmente a las diferencias epistemológicas, metodológicas e históricas existentes entre los estudiosos del tema (Polaino-Lorente et al., 2003).

Como los modelos de personalidad son variados no resulta sencillo clasificarlos en un único modelo didáctico. Cada modelo tiene sus propias características especiales a la vez que comparten algunos aspectos con otros planteamientos del estudio de la personalidad (Polaino-Lorente et al., 2003). Incidiendo en que no es fácil clasificar las teorías de personalidad en distintos modelos, algunos autores proponen tres modelos teóricos para su organización: situacionista, interaccionista e internalista; que se diferencian, fundamentalmente, en la respuesta que dan a la cuestión sobre los determinantes de la conducta individual (Pérez-García y Bermúdez, 2011). A continuación, se explican dichos modelos:

### 1.2.1.- El modelo Situacionista

Este modelo pone el enfoque en la conducta del hombre, siendo por tanto el estudio de la conducta el principal objetivo del modelo. La conducta aquí se expresa como la exteriorización de las condiciones estimulares presentes en cada situación (Polaino-Lorente et al., 2003).

La idea que plantea el modelo situacionista es que las causas que dirigen la conducta de las personas son externas, es decir que el ambiente determina la conducta y que por tanto sus determinantes están fuera del individuo y dentro de las situaciones en las que se encuentra y le afectan. Conocer los factores externos permitirá hacer predicciones de lo que pasará en momentos posteriores o situaciones futuras y así establecer secuencias causales. En consecuencia el comportamiento se puede explicar mediante variables ajenas o externas a los individuos, es decir, sobre aquellos estímulos que modelan la situación en que se desarrolla su conducta (Pérez-García y Bermúdez, 2011).

Este modelo establece que para entender a una persona primero hay que conocer su conducta y esta hay que comprenderla desde el estudio de la situación en que se encuentra. También dice que la conducta es aprendida y que ese aprendizaje se realiza a través de las condiciones de la situación, esto quiere decir que el aprendizaje es la vía de modificación y adquisición de la conducta pero la situación sigue siendo la que la determina (Polaino-Lorente et al., 2003).

Como ejemplo cabe destacar la perspectiva de Skinner: el conductismo radical, siendo el principal representante de este modelo.

### 1.2.2.- El modelo Interaccionista

Los teóricos de este modelo explican el comportamiento humano a través de características personales y variables situacionales, estableciendo que su conducta y experiencia dependen de la interacción de ambas (Pérez-García y Bermúdez, 2011). Es decir, este modelo se encuentra entre los otros dos y surge de la consideración de que tanto los aspectos personales como los de la situación son los que condicionan el desarrollo de la conducta (Polaino-Lorente et al., 2003).

Lo que trata es de destacar la interacción entre ambas variables, establece que la conducta viene determinada por la interacción de variables de la persona y de la situación, donde radica su explicación. Según el modelo, las variables de la persona son de tipo cognitivo (como estrategias, valoraciones, planes o expectativas) y en cuanto a las variables de la situación le da importancia a los aspectos psicológicos (Polaino-Lorente et al., 2003).

En consecuencia, destacan las teorías cognitivo-sociales como las más aceptadas, que analizan a la persona en el contexto (Pérez-García y Bermúdez, 2011). El principal representante es Mischel, que estableció que la importancia relativa de las diferencias individuales o de las situaciones dependerá de:

- La situación elegida.
- Del tipo de conducta a evaluar.
- De las diferencias individuales de la muestra seleccionada.
- Del propósito de la evaluación.

### 1.2.3.- El modelo Internalista

Este modelo entiende que la conducta está determinada por factores personales o aquellos que definen al individuo. Los planteamientos teóricos dentro de este modelo representan a la persona como un organismo activo, determinante fundamental de la conducta que se manifiesta en las distintas situaciones. Los determinantes principales de la conducta son los factores, dimensiones estructurales, o variables personales, que definen a un individuo; y que las conductas son consistentes y estables a lo largo del tiempo (Pérez-García y Bermúdez, 2011).

Estas características mencionadas son compartidas, en mayor o menor medida, por todos los planteamientos incluidos en este modelo internalista, sin embargo, pueden darse diferencias entre ellos en función de la naturaleza de las variables personales. Por lo que en este modelo se pueden distinguir dos grandes grupos: los planteamientos teóricos de corte psicológica y los de corte biológico.

Dentro de los planteamientos de corte psicológica se pueden distinguir a su vez:

- **Teorías de estado:** la conducta está determinada por estados internos y mecanismos afectivo y/o cognitivos existentes en el individuo. Los ejemplos dentro de este submodelo pueden ser:
  - Teorías psicoanalíticas (Freud, Jung).
  - Psicología humanista (Rogers y Maslow).
  - Teoría de los Constructos Personales de Kelly.
- **Teorías de rasgo:** la conducta del individuo depende de una serie de rasgos o disposiciones estables de conducta que ayudan a configurar la personalidad de un individuo. Los ejemplos más significativos dentro de este submodelo serían:
  - La teoría de los 16 factores de personalidad de Cattell.
  - El modelo de los tres factores de Eysenck.
  - El modelo de los Cinco Grandes Factores de Costa y McCrae.

Los planteamientos teóricos biológicos que establecen que la conducta que se manifiesta en un individuo viene determinada por su configuración anatómica, a partir de la observación sistemática de sus constituciones corporales y comportamientos vinculados a ella.

Aquí únicamente se presentarán algunas de ellas, aquellas con mayor relevancia hasta la actualidad.

#### 1.2.3.1.- Teoría de la Personalidad de Eysenck

Eysenck define la personalidad como “Una organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona que determina su adaptación única al ambiente. El carácter denota el sistema más o menos estable y duradero de la conducta conativa (voluntad) de una persona; el temperamento, su sistema más o menos estable y duradero de la conducta afectiva (emoción); el intelecto, su sistema más o menos estable y duradero de la conducta cognitiva (inteligencia); el físico, su sistema más o menos estable y duradero de la configuración corporal y de la dotación neuroendocrina” (Schmidt et al., 2010).

Siguiendo la investigación de Schmidt et al. (2010) acerca de la teoría de Eysenck, las características que la representan son:

- Es disposicional porque el rasgo psicológico representa un papel protagonista, ya que en sus propias palabras los rasgos son “factores disposicionales que determinan nuestra conducta regular y persistentemente en muchos tipos de situaciones diferentes” (Schmidt et al., 2010).

- Es dimensional, debido a que Eysenck propone tres factores de personalidad como dimensiones sobre las que se pueden situar las diferencias individuales de las personas. Para él, la dimensión es un factor de segundo orden que supone la correlación entre factores de primer orden o rasgos.

Las tres dimensiones básicas que propone Eysenck con su teoría son: Extraversión (E), Neuroticismo (N) y Psicoticismo (P). Establece que no son categorías excluyentes, de modo que una persona no se encuentra dentro un único rasgo si no que posee un grado de E, N o P.

El Neuroticismo está relacionado con la capacidad a padecer lo que se conoce como trastornos neuróticos, tanto trastornos de ansiedad como del estado de ánimo. Un individuo con alto N es: ansioso, deprimido, tenso, irracional, tímido, triste, emotivo, con baja autoestima y sentimientos de culpa (Eysenck, 1990; Schmidt et al., 2010).

Mientras un individuo que es extravertido es sociable, vivaz, activo, assertivo, despreocupado, dominante, espontáneo y aventurero (Eysenck 1990; Schmidt et al., 2010). Destacan dos rasgos en esta dimensión la sociabilización y a actividad.

Por último, un individuo con alto P es: agresivo, hostil, frío, egocéntrico, impersonal, impulsivo, antisocial, creativo, rígido y poco empático. Un individuo con bajo P es: altruista, empático, responsable, socializado y convencional (Schmidt et al., 2010).

- También es jerárquica: en un nivel inferior estarían las acciones, reacciones emocionales o cognitivas específicas; en un segundo nivel los actos, emociones o cogniciones habituales; un tercer nivel, que se da por las conductas interrelacionadas de los anteriores; y por último hay un cuarto nivel con las cogniciones que constituyen el nivel más general y básico de la personalidad.
- Es un modelo psicobiológico, porque para Eysenck las variables de personalidad tienen una determinación genética, que incluyen estructuras fisiológicas y hormonales concretas contrastable por medio de procedimientos experimentales.

De esta manera consideró que la actividad del cerebro visceral (o sistema límbico), es la responsable de la dimensión N (Schmidt et al., 2010). Esto quiere decir que el grado de actividad del sistema que normalmente es considerado como el responsable de las emociones, determina el nivel de emotividad de las personas.

Para explicar las diferencias individuales en E, propuso una teoría (la Teoría de arousal), cuya base biológica sería el *sistema activador reticular ascendente* (1990, Schmidt et al., 2010). Así, los introvertidos se caracterizan por tener niveles altos de actividad en el circuito retículo-cortical, mientras los extravertidos se caracterizan por tener niveles bajos en este circuito y, por lo que necesitan mayor estimulación ambiental para alcanzar el nivel óptimo de activación cortical.

Para el Psicoticismo la propuesta de Eysenck respecto de las bases neurobiológicas no es muy clara, y está mucho menos desarrollada que las de N y E.

### 1.2.3.2.- Cattell y los 16 factores de personalidad

Las definiciones de personalidad y rasgos de Cattell (Cloninger, 2003, p. 234) resumen su enfoque teórico: “Personalidad es lo que permite hacer una predicción de lo que hará una persona en una situación dada” y “Rasgos lo que define lo que hará una persona cuando se enfrente con una situación determinada”.

Cattell elaboró un test para evaluar las diferencias de personalidad de la población en su conjunto, este test es mayormente conocido y ampliamente usado, como el Cuestionario de 16 Factores de Personalidad (16PF), con los factores representa aquellos rasgos más importantes, siendo independientes entre sí. El test contiene 16 escalas de elección múltiple, cada una “mide un rasgo de origen subyacente de la personalidad normal” (Cloninger, 2003, p. 237).

Este test merece una especial mención debido a que se trata de uno de los más antiguos, fue aplicado por primera vez hace 40 años, y de los test de personalidad más conocidos y usados en el ámbito laboral.

En este sentido, Cattell, agrupó los rasgos en tres formas; de esta manera su clasificación era la siguiente:

- Rasgos de habilidad, que “definen varios tipos de inteligencia y determinan la eficacia con la que una persona trabaja por una meta deseada” (Cloninger, 2003, p. 241).
- Rasgos de temperamento, son rasgos de origen constitucionales (dependen de la herencia), por ejemplo: alto nerviosismo, velocidad, energía y reactividad emocional (Cloninger, 2003).
- Rasgos dinámicos, “son motivacionales; proporcionan la energía y dirección para la acción” (Cloninger, 2003, p. 243). Divide en este apartado entre motivaciones innatas y aprendidas.

### 1.2.3.3.- El modelo de los Cinco Grandes factores de personalidad o *Big Five*

#### **Concepto**

Dentro del modelo internalista de la personalidad cabe destacar este modelo sobre el resto, debido a que la aproximación estructural en las últimas décadas se ha centrado en torno al mismo, de forma que cualquier nuevo constructo que aparece se analiza en relación con estos factores (Pérez-García y Bermúdez, 2011). Cierto es que, a lo largo de los años, se han propuesto muchas otras teorías de la personalidad, pero el modelo de los cinco grandes factores parece ser el modelo más prominente e influyente en la actualidad, convirtiéndose en el más utilizado en el estudio de la personalidad.

Dentro de este modelo, destaca la aportación de Costa y McCrae siendo la que mayor apoyo empírico ha recibido y son los que han dado a los *Cinco Grandes* una proyección más amplia. Ambos entienden la personalidad como una serie de tendencias básicas de conducta que influyen en los pensamientos, emociones, y acciones de los individuos. Defienden que su origen es biológico y van desarrollándose desde la niñez hasta convertirse en estructuras estables en la adultez. Además, estas

tendencias básicas se organizan de forma jerárquica, desde estructuras específicas, llamadas rasgos, a otras más generales, denominadas dimensiones (Moya et al. 2004).

### Dimensiones

Los mismos autores definen este modelo como una representación dimensional de la estructura de la personalidad, ganando una amplia aceptación entre los psicólogos de la personalidad. En relación con la teoría de Costa y McCrae, según los Cinco Grandes, las personas difieren en cinco dimensiones de rasgos de personalidad (Barańczuk, 2019): extraversión (sociabilidad y emotividad positiva); amigabilidad (confianza interpersonal y simpatía); apertura a la experiencia (curiosidad cultural e intelectual); neurotismo (emotividad negativa) y conciencia (autocontrol y organización).

El *Neuroticismo* es el primero de los Big Five, el elemento que más caracteriza a este rasgo de la personalidad es la ansiedad, las personas con puntuación alta en neurotismo se caracterizan por una mayor vulnerabilidad al estrés, que abarca tensión, nerviosismo, tendencia a preocuparse y a experimentar miedos (Bernardos, 1992). Puntúan alto en la tendencia a tener emociones negativas (tristeza, mal humor, hostilidad), autoconciencia (ansiedad social, vergüenza, sensibilidad al ridículo, inferioridad) e impulsividad por dificultad en el control de los impulsos en comparación con las personas que son más estables emocionalmente.

El siguiente factor es la *Extraversión*, este rasgo de la personalidad está relacionado con la capacidad de establecer vínculos con los demás, es decir con la cualidad de interrelación social, la cordialidad (Bernardos, 1992). Las personas que son extravertidas reportan mayor actividad, esto es necesitan estar ocupados con continuidad; tienen necesidad de estimulación; buscan la calidez y tendencia a experimentar más emociones positivas en comparación con los individuos introvertidos. Son gregarios, es decir tienen preferencia de estar en compañía de otros. Por lo que las personas que puntúan bajo en este factor son reservadas, independientes, poco gregarias, van a su paso.

Seguido por la *Apertura a la experiencia*, en que las personas que obtienen una alta puntuación en se caracterizan por una mayor apertura a los sentimientos y las emociones, la imaginación, la apreciación del arte y la belleza, la aventura y el liberalismo. Con tendencia hacia la exploración y experimentación de nuevos valores, ideas, conductas o emociones (Laak, 1996). Las personas que puntúan bajo en este factor son personas convencionales y conservadoras en sus actitudes o visiones personales, son poco creativas. Prefieren lo familiar a lo novedoso. Con este aspecto, por tanto, se trata de evaluar la búsqueda y apreciación de experiencias, el gusto por lo desconocido.

El cuarto factor es la *Amabilidad*, que se caracteriza por una mayor sensibilidad, franqueza, modestia, confianza, cumplimiento y altruismo que las personas con poca amabilidad (Laak, 1996). Tienen tendencia de simpatía o antagonismo en las relaciones con otras personas. Deseo o rechazo de ayudar y apoyar a los demás (Cloninger, 2003). Las personas amigables son generosas y cooperativas, consideran sus necesidades e intereses al mismo nivel que los demás. Las personas que puntúan bajo en este factor son competitivas y escépticas de las intenciones de los demás.

Y, por último, el quinto factor, la *Conciencia*. Las personas que obtienen puntajes altos en conciencia se caracterizan por la competencia, el orden, el esfuerzo por los logros, la obediencia, la autodisciplina y la deliberación en comparación con los individuos con poca conciencia (Laak, 1996). Proceso activo de planificar, organizar y llevar a cabo tareas, de un modo propositivo y sin necesidad de supervisión. Los altos en conciencia son personas con un alto deseo de logro. Las personas que puntuán bajo en este factor son poco constantes, perezosas en la consecución de sus metas y con dificultades para planificar y organizar su trabajo.

No resultó fácil llegar a un consenso sobre la utilidad de estos factores para explicar las diferencias individuales en la personalidad, había pensamientos negativos sobre si eran suficientes o si habían pasado por alto otros rasgos más importantes. Poco a poco se fueron realizando análisis sobre la validez de este modelo siendo sus dimensiones básicas para el desarrollo de un cuestionario estándar de personalidad, de esta manera las personas pueden identificarse o describirse a sí mismas y a otros con un perfil dentro del cuadro de estas cinco dimensiones.

Junto a esto a los esfuerzos por encontrar un enfoque de personalidad capaz de resumir las dimensiones generadas en la multitud de marcos teóricos se puede vincular estrechamente el cuestionario para la medida de dichas unidades. Estos rasgos de personalidad se podrían ver como estables a lo largo de la vida del individuo para poder sostener la empleabilidad de los mismos para definir su personalidad.

Estos factores, algunos de los nombres que se han utilizado para describirlos, así como las escalas de definición que se usan en los cuestionarios y los adjetivos para definirlas se enumeran en la Tabla 1.

**Tabla 1. Factores seleccionados y definidores de los Cinco Grandes**

Factor	Calificación	Adjetivos definidores
<b>N</b>	Neurotismo. Afectividad negativa vs estabilidad emocional	Calmado- preocupado; tranquilo-temperamental; presumido - autocompasivo; cómodo – cohibido; impasible – emocionalmente resistente; vulnerable
<b>E</b>	Extraversión; cirugía; actividad social vs introversión	Reservado - cariñoso; solitario – disfruta unirse a grupos; tranquilo - hablador; pasivo - activo; sereno - amante de la diversión; insensible - apasionado
<b>A</b>	Apertura a la experiencia, el intelecto, cultura vs clausura	Centrado – imaginativo; no creativo – creativo; convencional – original; prefiere rutina – prefiere variedad; no curioso – curioso; conservador - liberal
<b>A</b>	Amabilidad; simpatía. Socialización vs antagonismo	Despiadado – compasivo; desconfiado – confiado; tacaño – generoso; hostil – condescendiente; crítico – tolerante; irritables – bondadoso
<b>C</b>	Concienzudo; voluntad de alcanzar. Control vs desvío	Negligente – meticuloso; perezoso – trabajador; desorganizado – organizado; impuntual – puntual; sin objetivos – ambicioso; dejado - perseverante

*Fuente.* Adapatado de Costa y McCrae (1992).

### 1.3.- Personalidad y trabajo

Tomando como partida un enfoque contextualizado de la personalidad, es decir el hecho de que los individuos perciban que las características de su personalidad varían según los roles y contextos sociales que experimentan en su día a día (Dunlop, 2015), se llega a la conclusión de que esa concepción requiere una concienciación de la relación de los individuos con su entorno por lo que se proyecta a sí mismo como un ente que se crea en respuesta a una nueva situación, es decir que la personalidad puede variar según el entorno en el que la persona se encuentre, ya sea en su hogar con el rol de “padre”, “madre” o “hijo/a” o en el trabajo con el rol de “trabajador/a”, “jefe”, etc.

Cuando decimos que los rasgos de personalidad son estilos generalizados de pensamiento, sentimiento y comportamiento, y que como tales pueden afectar a los intereses y elecciones vocacionales, los estilos de trabajo, la satisfacción laboral y la eficacia del desempeño laboral (Costa, 1996) podemos ver una clara relación entre la personalidad de los individuos y el trabajo. Y es que los rasgos una vez fueron vistos como una clave o instrumento de ayuda para la selección y la colocación en las organizaciones. En la actualidad vuelve a surgir un entusiasmo renovado sobre el valor de la evaluación de la personalidad de cara a la captación de personal en las empresas, cada vez es más común que los psicólogos reconozcan que las evaluaciones de la personalidad sólo pueden ser valiosas si se relacionan directamente con criterios ocupacionales (Furnham et al., 2010).

Es posible clasificar a las personas con diferentes personalidades en diferentes trabajos. Por ejemplo, según Furnham et al., (2010) las personas con un alto nivel de apertura tenderán a buscar y estar satisfechos en trabajos con variedad, novedad y oportunidades de aprendizaje.

Así las organizaciones ponen cada vez más interés por estudiar la personalidad de sus integrantes, lo que incluye las herramientas de evaluación de la personalidad como un instrumento de calidad en el departamento de recursos humanos de las mismas. Este interés se ha incrementado por la creciente investigación sobre que los rasgos son predictivos de resultados y conductas deseables por la organización como la satisfacción laboral, la motivación, respuestas al cambio. Por ejemplo, en relación con esto, el modelo de los cinco grandes proporciona un marco integral para la organización de rasgos de personalidad relevantes para el trabajo, y para el desempeño laboral, particularmente en situaciones en las que los empleados tienen una autonomía considerable (Costa, 1996).

Por todo esto es necesario hacer una revisión de la evolución del interés de la personalidad en el trabajo ya que tal revisión es relevante en el momento actual porque existe una evidencia en continuo aumento de que la personalidad es importante para la evaluación tanto del desempeño individual como de la satisfacción en el trabajo. Para ello se toma como referencia un artículo de Benjamín Schneider en el que revisa la evolución dinámica de la investigación y la práctica de la personalidad en las organizaciones de trabajo desde principios del siglo XX hasta el presente (Schneider, 2007), del que se sacan las siguientes conclusiones:

- Los estudios de la personalidad en relación con aspectos afectivos en el trabajo comienzan a finales de los años treinta en los cuales tanto la estabilidad emocional como la conciencia se identificaron como rasgos de personalidad bastante importantes en relación con el

comportamiento de las personas, se ve la importancia que tiene la personalidad para comprender la satisfacción en el trabajo, también los inicios de un enfoque léxico para explicar las dimensiones de la personalidad y la idea de que esta se ajusta al entorno tuvieron importantes consecuencias afectivas bien establecidas.

- Estas investigaciones y pruebas sobre la personalidad culminaron en la década de 1940 cuando se aplicó la medición de la personalidad para predecir el desempeño de los oficiales y pilotos durante la II Guerra Mundial, sin embargo, parte de los psicólogos industriales y organizacionales comenzaron a enfocarse en el comportamiento del liderazgo dejando un poco al margen las prácticas de la personalidad. A partir de este momento entre 1950 y 1960 se produjo una desaparición del estudio de la personalidad en el trabajo por los académicos.
- La década de 1970 fue una época sorprendente para la personalidad y el trabajo. A su vez aparecía un desafío y era la dominación en la comprensión del comportamiento, se establecía la situación como un determinante en el comportamiento de los individuos, así como los rasgos y las diferencias individuales podían ser un predictor del comportamiento en el trabajo.
- En los años ochenta comienza el retorno de la importancia de la personalidad como consecuencia del comportamiento laboral. Se habla de diferencias individuales de personalidad y de escuelas de negocio que ponen su énfasis en el comportamiento organizacional y por ende en la gestión de los recursos humanos, por lo que dejan de estar en el centro de atención únicamente las diferencias individuales establecidas de gran importancia en épocas anteriores.
- De esta forma en los años noventa surgió una base firme para el estudio y la práctica de la personalidad en el trabajo: la satisfacción laboral es al menos en parte una función de tendencias de personalidad. Aquí es donde el modelo de los cinco grandes toma partido que demostró tener validez, y también proporcionaba una base conceptual para un lenguaje y entendimiento comunes, proporcionando un marco y un conjunto de pruebas para acumular evidencia en todos los estudios y revelando la validez de las dimensiones del modelo para predecir el desempeño e incluso la eficacia del liderazgo, aunque es necesario advertir que se desarrollaron múltiples enfoques para comprender el comportamiento y la satisfacción en el trabajo hasta llegar a la consolidación del modelo de los cinco grandes factores.
- Por tanto, se puede decir que durante todo este tiempo los investigadores han ido pasando de centrarse en las diferencias individuales a centrarse en las situaciones para poder explicar las causales del comportamiento. Y no es hasta la década de los ochenta cuando la investigación vuelve a interesarse por los atributos de la personalidad de las personas, así como por los atributos situacionales para comprender el desempeño y el efecto en el trabajo. Es decir, se empieza pensando que es la personalidad la que define los comportamientos y la satisfacción laboral de los individuos y después se pasa a que son las situaciones en las que estos se encuentran las que los determinan, hasta llegar a un consenso de que son ambos los que ayudan a definir estos conceptos.

### 1.3.1.- Efectos de la personalidad en el trabajo

Teniendo en cuenta las investigaciones anteriores, queda claro pues que la personalidad es importante y que combinándola con las situaciones que ayudan a determinarla facilita comprender las personalidades individuales que se desarrollan a lo largo del tiempo en el trabajo y a predecir escalas de análisis en todos los niveles del mismo. Al ser la personalidad un concepto duradero en el tiempo es fundamental para predecir el comportamiento de los trabajadores y de los individuos en general en el lugar de trabajo y en su vida cotidiana. En particular esto puede ser crucial para el éxito o el fracaso de organizaciones y administraciones públicas o privadas, por el hecho de que las investigaciones sobre el efecto de la personalidad en el trabajo han ido relacionadas con la selección de personal y es que las empresas están interesadas en contratar a la “persona perfecta” para el puesto de trabajo, en conocer cuáles son las cualidades que caracterizan a su nuevo empleado (Schneider, 2007).

El interés creciente en el estudio de la personalidad relacionado con el trabajo se ha dirigido a los intereses profesionales, la productividad - rendimiento laboral, la motivación, la satisfacción laboral, así como a los problemas laborales como el absentismo laboral (Furnham, 1995). Algunos de estos aspectos se han relacionado directamente con el modelo de los Cinco Grandes, recientemente se mostró que el rendimiento en el trabajo puede ser predicho significativamente por las principales dimensiones de personalidad Big Five, encontrando unos coeficientes de validez de .43 para Estabilidad Emocional, .35 para Extraversión, .34 para Cordialidad, .36 para Responsabilidad y .34 para Apertura Mental (Hogan y Holland, 2003).

En el estudio de los intereses profesionales, se han obtenido resultados que indican que las personas extrovertidas se relacionan con el interés en vocaciones sociales y emprendedoras, y las personas que puntúan alto en Apertura a la experiencia se relacionan positivamente con intereses artísticos e investigativos y negativamente con intereses convencionales, por lo que tendrán más éxito en ocupaciones que requieran un pensamiento original (Costa, 1996).

Muchos son los investigadores que han analizado las relaciones entre la personalidad y la satisfacción laboral (Dormann y Zapf, 2001). Los estudios actuales examinan la influencia de la personalidad en lo que buscan los trabajadores en un trabajo y también analizan las relaciones entre los rasgos de personalidad y la satisfacción laboral real, es decir, “el grado en que las características laborales que los individuos valoran mucho están presentes en su entorno laboral” (Furnham et al., 2002).

Por ejemplo algunos se han centrado en relacionar los rasgos de personalidad con los valores en el trabajo, concluyendo que aquellas personas más extrovertidas buscan trabajos con variedad y las personas neuróticas buscan trabajos con estabilidad.

Otro ejemplo; es el estudio de Furnham et al. (2010) en el que mostraron que la extraversión y la amabilidad eran predictores positivos y significativos de las relaciones laborales. Siendo los extravertidos aquellos con más probabilidades de calificar sus relaciones con sus compañeros de trabajo como importantes para sentirse satisfechos en el trabajo. Lo mismo para los participantes con un alto grado de amabilidad.

Existen muchas evidencias que sugieren que “los extravertidos valorarán mucho ciertos aspectos extrínsecos en un trabajo, como las oportunidades de interactuar con otros y recompensas en forma de aumentos salariales y beneficios. Además, este hallazgo está de acuerdo con la evidencia de que la característica central de la extraversión es la sensibilidad a la recompensa, más que la sociabilidad” (Furnham et al., 2002, p. 1332).

En cuanto a la productividad - rendimiento laboral en relación con la personalidad y su efecto en el trabajo, según Salgado (1997), en un estudio sobre la relación entre los Cinco Grandes y el desempeño laboral, la validez general de los constructos de la personalidad es pequeña, pero con la excepción de la estabilidad emocional y la conciencia. Establece que la conciencia muestra la mayor validez verdadera estimada, y es generalizable para todas las ocupaciones y criterios, siendo relevante para el desempeño laboral. Y que la validez de la estabilidad emocional es muy cercana a la de la Conciencia siendo también generalizable. En cuanto a la apertura a la experiencia, establece que es un predictor válido para la capacitación. Finalmente, con la amabilidad sugiere que es un factor relevante para predecir el rendimiento del entrenamiento debido a que la situación del entrenamiento exige interacción social y las características interpersonales evaluadas por este constructo pueden ser predictores relevantes del éxito en tal situación. Concluye con que la conciencia y la estabilidad emocional son predictores válidos para casi todos los trabajos y criterios.

De estos dos rasgos, la mayoría de los metaanálisis sugieren que la conciencia está más relacionada con el desempeño laboral general que la estabilidad emocional, por lo que los trabajadores con puntaje alto en conciencia obtendrán un mayor rendimiento en el trabajo. En cambio, la extraversión, apertura a la experiencia y amabilidad son predictoras del rendimiento válidas, pero solo para ocupaciones o criterios más específicos, teniendo relaciones débiles con el rendimiento general del trabajo (Barrick et al., 2001).

En los hallazgos de la motivación, tal y como afirman Furnham et al. (1999), se deriva de la teoría de Gray que los extravertidos responderán más fácilmente a la recompensa, mientras que los introvertidos reaccionan principalmente al castigo, estando el extrovertido motivado para obtener esa recompensa y el introvertido para evitar el castigo. Furnham et al. (1999) vieron, por tanto, que la extraversión se relaciona con un aspecto más motivador intrínseco (como el elogio y el reconocimiento de sus contribuciones), mientras que el neuroticismo se relaciona con un aspecto higiénico. Más tarde se encontraron con que la conciencia es el mejor predictor de valores laborales debido a que se relaciona con aspectos como el avance, el logro, la obediencia y la autodisciplina (Furnham et al., 1999; Furnham et al., 2002; Furnham et al. 2010).

Por otro lado, cabe destacar el estudio realizado por Zhijing et al. (2013) sobre la relación entre los rasgos de personalidad y el desempeño contextual en relación con las dinámicas de la personalidad, en el que muestran que los empleados con valores más altos de competencia y crecimiento, y estatus e independencia tienen más probabilidades de estar motivados por una motivación intrínseca (interesante y desafiante) que, a su vez, les permite exhibir mejores comportamientos contextuales” (p. 1669). Recomiendan a su vez que las empresas adopten métodos de gestión como incentivos y desarrollo profesional para aumentar la motivación de sus empleados y que estos desarrollen un mejor desempeño.

Respecto de los estudios sobre problemas laborales, en su investigación Salgado (2002), ofrece evidencias de que las medidas de personalidad son predictores válidos de dos categorías de comportamientos relacionados con el trabajo: comportamientos desviados y rotación. Por ejemplo; la conciencia y la amabilidad son predictores generalmente válidos de conductas y cambios desviados, y la estabilidad emocional, la extraversión y la apertura a la experiencia son predictivas de la rotación. Sin embargo declara que ninguna de las dimensiones de los Cinco Grandes son predictores válidos del absentismo.

## 2.- LA PERSONALIDAD OSCURA

Como hemos visto las características normales de la personalidad pueden ser factores predictivos válidos para la mayor parte de los aspectos del lugar de trabajo, en particular aspectos relacionados con el desempeño laboral (Spain et al., 2013), sin embargo, la investigación existente puede estar limitada por la dependencia del modelo dominante en la psicología de rasgos: el modelo de los Cinco Grandes, que como se ha comentado en apartados anteriores se han establecido como el método universal y consensuado para estudiar y definir la personalidad de los individuos en su vida en general, pero especialmente en su relación con el trabajo.

No obstante, en los últimos años se ha ido aumentando el interés por los investigadores organizacionales en el lado oscuro de la personalidad. En consecuencia, se han llevado a cabo una serie de investigaciones de las ciencias organizacionales que van más allá de los Cinco Grandes (Spain et al., 2013).

En este apartado veremos ese aspecto de la personalidad menos universal y aún menos atractivo del estudio de la personalidad y su relación con la vida organizacional. Es cierto que el estudio de la personalidad oscura no es nuevo, sin embargo, observando el contexto laboral si cabe decir que las investigaciones son relativamente escasas. Existen pocos datos públicos sobre el efecto de estas personalidades adversas y su efecto en el desempeño laboral.

### 2.1.- Concepto

La personalidad oscura generalmente se refiere a trastornos a un nivel subclínico de la personalidad (Paulhus, 2014), por lo que las investigaciones se realizan con muestras subclínicas debido a que cubren una gama más amplia de sujetos e incluyen en forma natural los casos extremos en libertad (Moraga, 2015), en lugar de estar encerrados o bajo supervisión clínica, son individuos que “sobreviven y florecen en la sociedad cotidiana” (Paulhus, 2014, p. 421). Por lo que se hace una distinción entre muestra clínicas y subclínicas, siendo los primeros personas bajo supervisión clínica o forense y las segundas personas que se encuentran en comunidades más amplias (Gónzalez, 2015).

En los últimos años se han incrementado los estudios sobre el “lado oscuro de la personalidad” (Gónzalez, 2015). Este interés creciente en el tema se debe al impacto que estas personalidades pueden tener en las organizaciones, en el seno familiar o en la sociedad en su conjunto. Las mayoría de las

investigaciones modernas sobre personalidad oscura se han centrado en la denominada como *Tríada Oscura* de la personalidad (Paulhus y Williams, 2002).

Estas características de la personalidad fueron bautizadas como la *Triada Oscura* por Paulhus y Williams (2002) que establecieron que estaba compuesta por tres rasgos de personalidad: maquiavelismo, narcisismo y psicopatía, basándose en su grado de aversión social. Su enfoque para hablar de los rasgos oscuros se centró en las patologías caracterizadas por motivos de superioridad y dañar a otros, por tanto, con esta triada oscura hacen referencia a aquellas dimensiones de la personalidad dañinas y destructivas para aquellos individuos que puntúan alto en las mismas. A pesar de sus diversos orígenes, las personalidades que componen esta *Tríada Oscura* comparten una serie de características, y es que las tres dimensiones conllevan un carácter socialmente malévolos con tendencias de comportamiento hacia la auto promoción, frialdad emocional, duplicidad y agresividad (Paulhus y Williams, 2002). No se dan necesariamente por separado, es decir, un individuo puede puntuar alto en más de una de estas dimensiones. Lo que ha dejado claro la investigación es que el rasgo de la psicopatía es la personalidad más dañina (Paulhus y Williams, 2002), debido a que declaran un amplio marco de malas conductas y comportamientos destructivos.

En la primera investigación sobre el tema se centraron en cuáles eran las consecuencias de no diferenciar las personalidades oscuras (Paulhus y Williams, 2002), en la segunda tratan de conciliar el carácter distintivo de los distintos rasgos y la superposición entre los mismos (Paulhus, 2014). No obstante, los estudios continúan y se van actualizando con nuevas teorías o aspectos relevantes, así recientemente, se ha agregado un cuarto rasgo a esa lista, el *sadismo cotidiano*. Por lo que el término pasa a denominarse “*Dark Tetrad*” (Paulhus, 2014).

A continuación, siguiendo las investigaciones anteriores, se definen las distintas dimensiones que componen la original “*Triada oscura*” (Paulhus y Williams, 2002) y posteriormente “*Tétrada oscura*” (Paulhus, 2014) de la personalidad que incluye un cuarto rasgo, el *sadismo*.

## 2.2.- Dimensiones

Estas dimensiones que componen la llamada *Personalidad Oscura* contienen connotaciones de maldad que afectan a las relaciones interpersonales debido a que por lo general presentan niveles bajos de afabilidad y responsabilidad, así como de honestidad o humildad (Paulhus, 2014).

La primera dimensión, el **Narcisismo**, está estrechamente vinculada con el “yo”, es decir, existe una consideración aumentada del yo, así como del control, el éxito y la admiración, hay un deseo alto de que ese amor propio sea reforzado por otras personas, por ello los narcisistas anhelan la atención. Una de las medidas de narcisismo más utilizadas, el *Inventario de Personalidad Narcisista* (NPI), incluye elementos relacionados con el liderazgo y el dominio, el exhibicionismo grandioso, y un sentido de derecho (O'Boyle, Forsyth, Banks, y McDaniel, 2012).

Las características de las personalidades narcisistas son “la grandiosidad, el egocentrismo extremo y la notable ausencia de interés y empatía por los demás, a pesar del hecho de que estén ansiosos de obtener admiración y aprobación de otras personas” (Kernberg, 1975, citado por Pozueco, 2015, p. 23).

Las personas narcisistas suelen tratar despectivamente a otras personas y actúan de manera agresiva cuando ven su autoestima amenazada públicamente, tienden a experimentar emociones negativas que conducen a arrebatos destructivos. Los narcisistas están interesados en el éxito, el poder, la belleza y el glamour (Stanescu y Mohorea, 2016).

La segunda dimensión de la tétrada oscura es el **Maquiavelismo**. Este constructo adquiere importancia de investigadores de psicología y administración tras la publicación del *Studies in Machiavellianism* de Christie y Geis (1970) en el que publicaron una medida de personalidad basada en los principios de Maquiavelo y establecieron un perfil del maquiavélico mediante cuatro peculiaridades principales: a) frialdad y falta de empatía en las relaciones interpersonales, b) distanciamiento de los principios morales convencionales, c) ausencia de rasgos psicopatológicos, y d) bajo compromiso ideológico. A partir de dicha publicación crearon el cuestionario Mach IV (de tipo *Likert*) y el Mach V (balanceado), para evitar la deseabilidad social, sin embargo, este presentó menor fiabilidad y validez (González, 2015).

El maquiavelismo se define como la tendencia a creencias cínicas, misantrópicas, frías, pragmáticas e inmorales; afecto desapegado; búsqueda de objetivos de beneficio propio; planificación estratégica a largo plazo; y tácticas de manipulación (Christie y Geis, 1970). El maquiavelismo también se caracteriza por la manipulación y explotación de los demás, la astucia, el afecto frío y la falta de sinceridad o preocupación ética (Christie y Geis, 1970).

Las personas maquiavélicas con frecuencia sospechan de los demás y tienen un enfoque frío y calculador de la vida, incluidos los aspectos del lugar de trabajo y el hogar (Christie y Geis, 1970). Además las personas con un alto maquiavelismo se caracterizan por ser cínicos, sin principios, son maestros en la manipulación interpersonal, la ven como la clave para el éxito en la vida, y se comportan de acuerdo con esto (González, 2015). Pueden engañar a los demás de forma sutil sin que ser percibidos. También se pueden caracterizar como personas motivadas por objetivos, dispuestas a utilizar todos los medios posibles para lograr sus fines (Belschak et al., 2018).

En tercer lugar esta la **Psicopatía**. Según O'Boyle, Forsyth, Banks, Story, y White (2014) la psicopatía se define por un “conjunto de cualidades aversivas interpersonales, que incluyen superficialidad emocional, bajo control de los impulsos, desprecio por los sentimientos y el bienestar de los demás, por una falta de remordimiento y manipulación social” (p.3). Las personas con un alto nivel de psicopatía pueden tener comportamientos laborales más violentos, peligrosos y agresivos.

También se describe como la tendencia a la búsqueda impulsiva de emociones, el afecto por el frío, la manipulación y los comportamientos antisociales (Williams, Nathanson, y Paulhus, 2003), que a menudo caen en “un factor primario (caracterizado por un afecto insensible, superficialidad afectiva, falta de empatía y remordimiento, encanto superficial y manipulación interpersonal) y un factor secundario (expresado a través de estilos de vida erráticos y comportamientos antisociales, desviación social, baja socialización, impulsividad, irresponsabilidad, agresión, búsqueda de sensaciones, delincuencia”; Hare, 2003, citado por Stanescu y Mohorea, 2016, p.48).

Un psicópata es capaz de producir daños a otros porque representa una insensibilidad emocional considerable. Este rasgo define a una persona manipuladora, poco fiable y que muestra poco interés en los sentimientos de los demás individuos. Debido a que “muestra la más absoluta indiferencia ante valores personales, y es incapaz de comprender cualquier asunto relacionado con ellos” (Pozueco, 2015, p. 34).

Y en último lugar estaría el **Sadismo**, también llamado sadismo subclínico o cotidiano, debido a que normalmente se suele dar en personas normales y cotidianas (Buckels et al., 2013). Los sádicos, son personas propensas a dañar a otros física o verbalmente de forma intencional por puro disfrute, (Buckels et al., 2013) ejemplos de sadismo cotidiano serían reírse de un compañero de trabajo cuando un supervisor le grita, disfrutar lastimando personas en videojuegos o humillar intencionalmente a otra persona, esto difiere del sadismo criminal o sexual ya que estos implican actos criminales como el asesinato o la tortura sexual (Thibault, 2016).

Las personas que puntúan alto en sadismo cotidiano se caracterizan por buscar oportunidades para ver el dolor de otros o lastimar a otros de alguna manera, ya sea verbal o físicamente, por pura diversión (Paulhus, 2014). Puede verse como manifestaciones de crueldad (Buckels, et al., 2013).

En la siguiente tabla se presenta un resumen punto por punto de los perfiles que caracterizan a cada rasgo de la Tétrada Oscura (Paulhus, 2014), en la misma se puede apreciar que solo comparten la insensibilidad, es decir, una falta de sentimientos o emociones, aunque en grados distintos. Las características cardinales de cada miembro están indicadas con dobles signos más.

**Tabla 2. Características clave de la Tétrada Oscura de la Personalidad**

Características	Narcisismo	Maquiavelismo	Psicopatía	Sadismo
<b>Insensibilidad</b>	++	++	++	++
<b>Impulsividad</b>	+		++	
<b>Manipulación</b>	+	++	++	
<b>Criminalidad</b>		Solo cuello blanco	++	
<b>Grandiosidad</b>	++		+	
<b>Disfrute de la crueldad</b>				++

*Fuente.* Traducción de la tabla original de Paulhus (2014)

### 2.3.- Personalidad oscura y trabajo

Los rasgos de la personalidad oscura a menudo se asocian con un mayor afecto negativo, por lo que se podría esperar que generalmente muestren relaciones negativas con la satisfacción laboral y otros comportamientos en el lugar de trabajo. Además, como suelen estar relacionados con niveles altos de conflicto interpersonal con supervisores y compañeros de trabajo, se podría argumentar que personas con niveles altos en cualquiera de las dimensiones de la personalidad oscura no encontrasen el lugar de trabajo agradable (Spain et al., 2013). Sin embargo existen excepciones.

Por ejemplo es muy común que los narcisistas puedan sentir insatisfacción en su lugar de trabajo cuando perciben que no reciben todo el crédito que deben, pero su alto nivel de autoaprobación tiende a dejarlos relativamente complacidos con su trabajo y hace que sobreestimen su aceptación por otros. Además hay estudios que demuestran que el narcisismo puede, en algunos casos, beneficiar no solo al narcisista sino a la organización en su conjunto (O'Boyle et al., 2012). Por lo tanto algunas personas con estas personalidades suelen triunfar dentro del mundo de la empresa en determinadas áreas donde sus características dan resultado, como en el sector de ventas (Spain et al., 2013), pues suelen mostrar extroversión y dinamismo. Su percepción del trabajo es básicamente el prestigio y la autonomía laboral mientras que el maquiavelismo predijo positivamente la competitividad (Jonason, Wee y Li 2015, Thibault, 2016).

Con el estudio del narcisismo se puede conocer el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones, ya que permite investigaciones tanto a nivel individual como de grupo y la sociedad en su conjunto. Las personas narcisistas en su trabajo tienden a realizar una promoción más rápida que otros debido a que buscan continuamente la autopromoción e impresiones de sus superiores. Sin embargo en las relaciones con los demás crea percepciones negativas sobre el individuo y tensiones en el lugar de trabajo. Desean sentirse exitosos y tener el control (Thibault, 2016).

Un metaanálisis de O'Boyle, Forsyth, Banks, y McDaniel (2012) sobre la relación entre la Tríada Oscura y el comportamiento laboral mostró que tanto el maquiavelismo como la psicopatía estaban débilmente relacionados con un bajo rendimiento laboral, pero que los tres rasgos se asocian con un aumento de los comportamientos laborales contraproducentes. En el mismo estudio, comprobaron que "los maquiavélicos eran menos productivos y tenían más probabilidades de participar en comportamientos negativos en el lugar de trabajo sin importar su nivel de autoridad o el grado de colectivismo en la organización donde trabajaban" (p. 571). A su vez muestran que el narcisismo y el maquiavelismo se han relacionado positivamente con la desviación del lugar de trabajo dirigida a las personas y a la organización, mientras que la psicopatía tiene una asociación positiva débil con comportamientos contraproducentes en el trabajo, sin embargo, "tener psicópatas corporativos presentes en el lugar de trabajo está relacionado con niveles significativamente más altos de intimidación en comparación con los lugares de trabajo sin psicópatas presentes" (Boddy, 2011, Thibault, 2016, p.12).

En otro estudio realizado por Kish-Gephart, Harrison, y Treviño (2010) encuentran una relación entre maquiavelismo, al que relacionan con lo que llaman manzanas podridas, y el comportamiento poco ético en las organizaciones, mostrando que esta características en las personas contribuye a

decisiones poco éticas en las organizaciones. Otro ejemplo sobre decisiones poco éticas lo encontramos en el estudio de Harrison, Summers, y Mennecke (2018), en el cual indican que la Triada Oscura afecta a los comportamientos fraudulentos, y que además cada elemento de la tríada oscura afecta fuertemente a diferentes factores involucrados en la toma de decisiones fraudulentas, sin embargo indican que la psicopatía y el maquiavelismo tienen una influencia más fuerte en las intenciones de fraude que el narcisismo. Un maquiavélico percibe el ambiente laboral como competitivo y siempre busca ganar ventaja (DeShong, Grant y Mullins-Sweatt, 2015, citado en Thibault, 2016).

Hay una gran variedad de estudios centrados en la Triada Oscura y su relación con comportamientos en el trabajo, pero recientemente también se han llevado a cabo investigaciones relacionados con la motivación. Por ejemplo, un estudio reciente muestra que los narcisistas son personas altamente motivadas que no se agotan fácilmente, un mayor nivel de narcisismo se relaciona con motivaciones tanto internas como externas; no obstante esta característica más positiva de este rasgo de la triada no quiere decir que no tenga otras muchas características indeseables y perjudiciales para el lugar de trabajo; en cuanto a los rasgos maquiavelismo y psicopatía se relacionan con una motivación más extrínseca como pagos, promociones y recompensas (Prusik y Szulawsk, 2019).

### 3.- LA PERSONALIDAD OSCURA EN ALTOS MANDOS

Considerando a la empresa como un sistema, es decir, “un conjunto de variables interdependientes que tienden a alcanzar un fin común” (Pereda 1993, citado por Pereda y Berrocal, 1999, p. 16), donde las partes están interrelacionadas, es decir lo que afecte a una afectará a la otra, esta requiere de una estructura y una organización tanto de la función como de las actividades para obtener un buen desempeño de las competencias individuales en beneficio de la empresa. Según Pereda y Berrocal (1999) se puede decir que la empresa “es un conjunto de personas que, utilizando medios y recursos de muy distinto tipo, van a realizar una serie de actividades dirigidas a conseguir un objetivo común” (p.17).

En una empresa, por tanto, para conseguir ese objetivo común, es necesario que exista una “cadena de mando” que hace referencia a la estructura de una empresa en cuanto a información, desde la parte inferior hasta los mandos superiores de una organización. En esta cadena se establecen las líneas de autoridad y poder en la toma de decisiones en la empresa; con la cadena de mando una empresa se asegura de que cada tarea tenga a un responsable que asuma el desempeño de las mismas.

En consecuencia, necesita estar bien organizada y dirigida, y es por ello que se va a estructurar en niveles donde cada uno de los cuales tendrá asignadas diferentes responsabilidades, funciones y tareas (Pereda y Berrocal, 1999). La mayoría de las empresas modernas tienen una dirección descentralizada, es decir llevan a cabo una delegación de autoridad y responsabilidad a las diferentes unidades en las que se estructura su organización, de esta manera suelen ceder a una estructura más flexible y se dividen en los siguientes tres niveles de responsabilidad que según Pereda y Berrocal (1999, p.18 y 32) son:

- Por un lado, está el nivel estratégico, que es el superior de la estructura jerárquica de la empresa y que, normalmente, se conoce con el nombre de dirección general o dirección estratégica. Los directivos que componen este nivel serán los responsables de conseguir que

la empresa cumpla con su misión y deben establecer las líneas estratégicas que mantengan su competitividad y conseguir integrar a los mandos y a todos los componentes de la empresa dentro de la visión definida y de la estrategia elaborada.

- Por otro lado, está el nivel funcional, formado por el conjunto de directivos y mandos que relacionan el nivel estratégico con el operativo. En este colectivo se incluyen tanto los directores funcionales como los capataces, jefes de taller, de sección, administrativos, etc. Son los responsables de la coordinación horizontal de las unidades funcionales y de facilitar el trabajo de los equipos. Básicamente actuarán como facilitadores y formadores de sus colaboradores, sin perder la responsabilidad de que sus unidades consigan los objetivos que les correspondan.
- Por último, está el nivel operativo, formado por los empleados situados en la base del organigrama y que tiende a estructurarse horizontalmente, en función del proceso productivo y, normalmente, trabaja en forma de equipos multidisciplinares favoreciendo la polivalencia, la autonomía y la asunción de responsabilidades de sus ocupantes.

Respecto de la autoridad, es preciso aclarar este concepto. Es definida como un derecho otorgado a desempeñar roles, conferido a personas o puestos particulares (Kahn y Kram, 1994). Las organizaciones dependen de que sus miembros ocupen roles de autoridad para garantizar el desempeño de las tareas organizacionales (Simon, 1947, citado por Kahn y Kram, 1994). En el momento en que los miembros de la organización ocupan sus roles de trabajo (es decir, se identifican con la autoridad encargada de esos roles) tienen el poder legítimo de ejercer sus derechos, deberes y obligaciones al servicio de sus tareas. La autoridad a su vez ofrece una base legítima para tener poder desde el cual se podrá influir en otros y lograr la finalización de las tareas laborales (Kahn y Kram, 1994).

Con el cambio que ha ido sufriendo la estructura jerárquica en la que se compone una empresa, también lo ha hecho el concepto de la autoridad dentro de la misma; y es que hoy en día se habla más de una autoridad consensuada o negociada, en la que los miembros que ostentan la autoridad negocian con sus subordinados en qué medida tienen o no autonomía para decidir; por tanto podría decirse que la autoridad “es la forma en que los individuos de una organización autorizan y desautorizan tanto a los demás como a ellos mismo en el curso de su trabajo” (Kahn y Kram, 1994, p.18).

### **Personalidad oscura, autoridad y desempeño laboral**

Antes de abordar este apartado, se debe introducir el concepto de desempeño, para su mejor comprensión. De esta manera, se define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (García, 2001, p.3). Existen tres tipos de desempeño: (1) desempeño de tarea, compuesto por aquellos comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización (Gorriti, 2011, p. 302); (2) desempeño contextual como aquellas variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución que actúan como un motor facilitando, dificultando, incluso inhibiendo el desempeño de tarea (Gorriti, 2011, p. 302); y (3) desempeño contraproducente o conductas contraproyectivas, siendo todo comportamiento intencional

de un miembro de la organización, contrario a los legítimos intereses de ésta (Sackett y Devore, 2001 citados por Gorriti, 2011, p. 302).

Esta demostrado que la gerencia influye en el desempeño organizacional, y algunos gerentes son más efectivos que otros (Gaddis y Foster, 2013). Las características de la personalidad pueden afectar al éxito gerencial; por ejemplo los atributos de la personalidad oscura en ocasiones representan “estrategias normalmente ventajosas que los individuos pueden usar en exceso en situaciones estresantes o ambiguas que desafían la autorregulación y la vigilancia social” (Baumeister, Muraven y Tice, 2000; McCall y Lombardo, 1983, citados por Gaddis y Foster, 2013, p. 28-29).

En la actualidad muchas de las investigaciones realizadas sobre la relación entre los rasgos de la personalidad oscura y los comportamientos en el trabajo han mostrado que algunos aspectos, como el desempeño laboral, tienen una relación más negativa con aspectos de la Tétrada Oscura en individuos que poseen un puesto de autoridad. Por ejemplo, en un estudio realizado por O'Boyle et al. (2012) demuestran que existe una relación negativa relativamente pequeña entre narcisismo y desempeño pero que está se incrementa para los trabajadores en posiciones de autoridad. Sus hallazgos respaldan la idea de que a pesar de que “a los narcisistas les va bien cuando están en posiciones de autoridad, su tendencia a maltratar a sus subordinados, ignorar los comentarios negativos y promover sus propios intereses socava su efectividad general” (p.571); en cambio, con la psicopatía establecen que la autoridad debilita la relación entre desempeño y comportamientos contraproducentes debido a que estos son capaces de controlar sus impulsos y tendencias antisociales.

De la misma forma se puede decir que no es de extrañar que sea más fácil para las personas narcisistas sobresalir del resto cuando ostentan un puesto de autoridad, así como señalaron Kets de Vries y Miller (1984): esto se debe a que las personalidades narcisistas se encuentran con frecuencia en la posición de alta dirección. De hecho, solo es de esperar que muchas personas narcisistas, con su necesidad de poder, prestigio, glamour, terminen finalmente buscando posiciones de liderazgo. Su sentido del drama, su capacidad para manipular a los demás, su habilidad para establecer relaciones rápidas y superficiales también les sirven. Específicamente, la faceta de liderazgo / autoridad del narcisismo (querer tener autoridad sobre otros) se asoció negativamente con comportamientos contraproducentes en el trabajo (Grijalva y Newman, 2014).

Las personas que puntúen más alto en narcisismo y maquiavelismo están asociadas con una mayor probabilidad de ocupar un empleo en puestos de gerencia, mientras que una mayor psicopatía está relacionada con una mayor incidencia de empleo en el sector de "otros servicios". Estos resultados del estudio de Kathryn Lindley (2018) respaldan la literatura según la cual los trabajadores con rasgos de la personalidad oscura seleccionan ocupaciones que involucran poder y liderazgo (p.792).

No hay literatura suficiente que evidencie que los empleados oscuros tengan un desempeño superior, pero un análisis realizado por Templer (2018) muestra un mecanismo por el cual las personalidades oscuras reciben calificaciones positivas de desempeño de sus supervisores a través de la habilidad política.

### **Personalidad oscura y otros comportamientos laborales en altos mandos**

Cabe destacar es el estudio de Gøtzsche-Astrup, Jakobsen, y Furnham (2016) en el que afirman que “los ejecutivos tienen un perfil de personalidad caracterizado por bajos niveles de inhibición social, sentimientos de insuficiencia y ansias de agradar, pero altos niveles de expresividad, necesidad de atención y autoconfianza” (p.539), características que se pueden relacionar directamente con rasgos asociados a la personalidad oscura, como el narcisismo.

En relación al comportamiento contraproducente, el papel de la psicopatía destaca como uno de los predictores más firmes del comportamiento antisocial, incluyendo la agresión (Patrick, 2007, citado en Paulhus y Williams, 2002). “El comportamiento contraproducente implica acciones deliberadas de los individuos para violar las políticas, reglas y procedimientos centrales de la organización, al hacerlo, estas acciones perjudican tanto a la organización como a sus miembros” (cita a Robinson y Bennet, 1995 de Stanescu y Mohorea, 2016, p.49).

O'Boyle et al., (2012) mostraron en su estudio que el comportamiento contraproducente en el lugar de trabajo está asociado con las tres facetas de la tríada oscura. Sin embargo Stanescu y Mohorea (2018), mostraron que solo la psicopatía presentaba una correlación positiva significativa en relación a los comportamientos laborales contraproducentes, mientras que el maquiavelismo y el narcisismo no se correlacionan significativamente con comportamientos contraproducentes.

Por otro parte, dado que los rasgos oscuros de la personalidad se caracterizan por una insensibilidad, la literatura ha analizado su relación con el acoso. Con lo que el maquiavelismo se relaciona positivamente con otro comportamiento contraproducente en el lugar de trabajo, y es la participación en el acoso laboral (Pilch y Turska, 2015, citados por Thibault, 2016). Existe además evidencia de que el comportamiento narcisista observable en un líder está relacionado con la presencia de bullying en la organización, lo que sugiere que los líderes narcisistas pueden influir indirectamente en los comportamientos de bullying (Regnaud, 2015, citado por Thibault, 2016).

Por tanto, en síntesis con estas investigaciones, en el presente estudio mediante una pequeña muestra, se pretende observar los siguientes objetivos: (1) Si los trabajadores que ocupan puestos con autoridad exhiben puntuaciones en los rasgos de *la Tétrada Oscura* y su relación con el desempeño laboral; (2) La relación entre los rasgos de la *Tétrada Oscura* y *los Big Five* en los altos mandos; y como objetivo secundario: (3) Ver la distribución de la *Tétrada* según sexo y número de trabajadores a cargo.

## PARTE II. PARTE EMPÍRICA

### 4.- MÉTODO

#### 4.1.- Participantes

En total, participaron 30 trabajadores en el estudio, y cumplimentaron los cuestionarios telemáticamente. Todos los participantes tenían en el momento de la realización del estudio un puesto de trabajo con responsabilidad sobre otros y trabajaban en una variedad de sectores; servicios, construcción e inmobiliaria, recursos humanos. De los cuales, 11 eran mujeres (36%) y 19 hombres (63%). La edad media de los participantes fue de 40,20 años (desviación típica 14,53) en un rango de 21 a 67 años.

#### 4.2.- Materiales

En el presente trabajo se utilizan cuatro instrumentos diferentes para medir factores sociodemográficos, los Cinco Grandes de la personalidad, la tétrada oscura y el desempeño laboral. Debido a que se han tenido que utilizar cuatro cuestionarios diferentes y la especificidad de los sujetos estudiados, los seleccionados no fueron muy extensos para su realización. Los instrumentos principales en los que se basa el estudio son el cuestionario de los Cinco Grandes y la Tétrada Oscura.

Dicho esto, los datos del estudio se han obtenido a través de la realización de los siguientes cuestionarios:

##### 4.2.1.- Cuestionario sociodemográfico

Para recopilar información determinada sobre características sociodemográficas y sociolaborales de los participantes se utilizó un cuestionario *ad hoc* (Anexo I). Dentro de las variables sociodemográficas se evaluó la edad, el sexo y el nivel de estudios alcanzado hasta el momento. Dentro de las variables sociolaborales interesaba evaluar tipo de trabajo y contrato laboral, experiencia y antigüedad en el puesto actual, pero sobre todo la pregunta clave era sobre si se tenía responsabilidad sobre otros en el puesto de trabajo.

Finalmente, los factores de interés utilizados en el estudio fueron el sexo y la edad, dando menos importancia al resto de ítems de este cuestionario.

##### 4.2.2.- Inventario de los Cinco Grandes o “*Big Five Inventory (BFI)*”

En el estudio se utilizó el inventario de los Cinco Grandes (versión del *Big Five Inventory* de John et al., 1991 en español) que ha sido traducido al español por Benet-Martínez y John (1998). Este inventario fue diseñado para obtener un instrumento Big Five en español que tenga elementos cortos y fáciles de entender y que no requiera más de cinco minutos de tiempo de administración.

Está compuesto por una lista de 44 ítems que evalúan los Cinco Grandes Factores de la personalidad: Extraversión (8 ítems, ej.: *es bien hablador*); Amabilidad (9 ítems, ej.: *le gusta cooperar con los demás*); Conciencia (9 ítems, ej.: *es minucioso en el trabajo*); Neuroticismo (8 ítems, ej.: *se preocupa mucho por las cosas*); y Apertura a la experiencia (10 ítems, ej.: *le gusta reflexionar, jugar con las ideas*). Las puntuaciones se obtienen con la suma de los ítems, a mayor puntuación mayor presencia de la variable en el evaluado. Todos los ítems se encuentran dentro de una escala de respuesta tipo *Likert* de cinco opciones que está representada de la siguiente forma: 1 Muy en desacuerdo, 2 Ligeramente en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 Ligeramente de acuerdo y 5 Muy de acuerdo (Anexo II).

#### 4.2.3.- Escala de la Tétrada Oscura en el trabajo

Para el presente estudio se utilizó la versión inicial reducida de la escala *Dark Tetrad at Work* de Thibault (2016), que esta compuesta por 22 ítems (en un principio eran 24 pero decidieron eliminar 2 elementos de maquiavelismo) y contiene 6 ítems que miden el narcisismo, 4 ítems que miden el maquiavelismo (ej.: a menudo manipulo a mis compañeros de trabajo), 6 ítems que miden la psicopatía y 6 ítems que miden el sadismo (Anexo III). Esta escala demostró una confiabilidad adecuada y se correlacionó predeciblemente con las medidas previamente establecidas de los rasgos de la Tétrada Oscura y con los comportamientos contraproducentes en el lugar de trabajo (Thibault, 2016). Además proporcionó una mejor predicción de los comportamientos y resultados de la organización que las medidas existentes de los rasgos de la Tétrada Oscura. La versión utilizada en este TFG fue la traducción llevada a cabo por Fernández del Río, Ramos-Villagrassa, y Barrada (2018).

#### 4.2.4.- Cuestionario del desempeño laboral individual

En el estudio se utilizó el “*Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)*” de Koopmans (2015) que, se basa en un marco conceptual cuatridimensional, en el que el desempeño laboral individual consiste en desempeño de tareas, desempeño contextual, desempeño adaptativo y comportamiento de trabajo contraproducente. Para cada dimensión existe una escala. La versión utilizada en este TFG fue la traducción llevada a cabo por Ramos-Villagrassa, Barrada, Fernández del Río y Koopmans (2019).

### 4.3.- Procedimiento

Para desarrollar el estudio, una vez recogidos los instrumentos, se prepararon para que estuvieran disponibles en la plataforma *Googleforms* y se dio acceso a través de un enlace web, de este modo cada participante podía contestar en el momento más idóneo para sí mismo. Se pidió a los sujetos, muestra del estudio, que contestaran los cuestionarios con total honestidad, siguiendo en todo momento las instrucciones aportadas en cada apartado. Los participantes necesitaron aproximadamente entre 15 y 20 minutos para contestar los cuestionarios y ninguno expresó problemas para comprender el cuestionario ni para dar respuesta al formato del mismo.

#### 4.4.- Análisis

Para realizar los análisis se utilizó el programa estadístico SPSS (versión 1.0.0.51). Una vez recogidos los datos y generada la matriz de datos, se introdujeron los mismos al soporte informático (SPSS). Los análisis estadísticos que se llevaron a cabo son: análisis descriptivo; análisis de correlaciones y análisis de regresión múltiple.

### 5.- RESULTADOS

#### Análisis descriptivo

Como se ha comentado la muestra de estudio se compone de 30 trabajadores con responsabilidad sobre otros, de los cuales el 63,3% (19 sujetos) son hombres y el 36,7% (11 sujetos) son mujeres, siendo por tanto mayor el número de hombres, esto se puede ver en la Tabla 3.

**Tabla 3.** *Distribución de la muestra según sexo*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	19	63,3
Mujer	11	36,7
Total	30	100

En la Tabla 4 se presentan los estadísticos descriptivos de las variables de la tetrada oscura, los Cinco Grandes y los tipos de desempeño laboral. Como se observa si vamos a los rasgos de la tétrada existe una dispersión en sadismo y psicopatía con una diferencia muy alta en la desviación, al haber tan pocos encuestados con que solo uno de ellos sobresalga ya cambia los datos.

#### Análisis de correlaciones

En la Tabla 5 se presentan las correlaciones, es decir la significatividad de las relaciones entre variables mediante el coeficiente de Pearson ( $r$ ), incluyendo características sociodemográficas básicas. Tal y como se puede observar en la tabla, las dimensiones de la Tétrada y los Cinco Grandes tienen una asociación positiva significativa entre sí, a excepción de la amigabilidad. Otra relación, poco sorprendente, es la que hay entre psicopatía y sadismo, siendo prácticamente el 100%, mientras que con el resto de variables apenas hay relación.

**Tabla 4. Estadísticos descriptivos**

Variable	Media	Desviación típica	Mediana	Moda
<b>Extraversión</b>	25,5	6,7	27	27
<b>Amigabilidad</b>	29,5	9,1	32	33
<b>Neuroticismo</b>	23,3	6,8	23	23
<b>Apertura</b>	33,8	9,9	37	39
<b>Conciencia</b>	30,1	10,5	32	31
<b>Maquiavelismo</b>	12	3,90	12	12
<b>Narcisismo</b>	19	4,07	19	19
<b>Psicopatía</b>	14,43	8,75	11	6
<b>Sadismo</b>	13,13	10,22	7	6
<b>Desempeño contextual</b>	25,76	3,85	25	25
<b>Desempeño tarea</b>	16,16	3,19	16	20
<b>Desempeño contraproyectivo</b>	6,70	4,47	6	3

Como se puede observar; el narcisismo se asocia positivamente con tres de las facetas de los Cinco Grandes; la apertura ( $r = .61, p < ,000$ ), la extraversión y la conciencia ( $r = .59, p < ,001$ ), sin embargo, se asoció negativamente con la última faceta, el neuroticismo ( $r = -.43, p < ,017$ ). De igual forma se asocia negativamente con el resto de los rasgos de la tétrada. El maquiavelismo tiene una relación significativamente negativa con la amabilidad ( $r = -.65, p < ,000$ ) y con la conciencia ( $r = -.61, p < ,000$ ), sin embargo, se relaciona positivamente con el neuroticismo ( $r = .43, p < ,017$ ), y con la psicopatía ( $r = .71, p < ,000$ ) y el sadismo ( $r = .63, p < ,000$ ). La psicopatía también tiene una relación negativa significativa con la conciencia ( $r = -.91, p < ,000$ ) y la amabilidad ( $r = -.87, p < ,000$ ), pero muestra una asociación positiva con neuroticismo ( $r = .60, p < ,000$ ), maquiavelismo ( $r = .71, p < ,000$ ) y una relación casi exacta con el sadismo ( $r = .94, p < ,000$ ). Por último el sadismo, presenta relaciones negativas con

casi todas las facetas tanto de los Cinco Grandes como de la Tétrada, a excepción del neuroticismo ( $r = .57, p < ,001$ ), el maquiavelismo ( $r = .63, p < ,000$ ) y sobre todo como veíamos antes con la psicopatía.

Aplicando otras variables de carácter sociodemográfico, se puede ver que según el sexo los hombres tienden a ser más narcisistas que las mujeres ( $r = -.36, p < 0,05$ ) . En cambio debido al escaso tamaño de la muestra, no se observa ninguna relación significativa entre las distintas personalidades y el desempeño contraproducente.

### **Análisis de regresión múltiple**

Para terminar se llevó a cabo el análisis de regresión lineal múltiple, que tiene como objetivo determinar la potencia predictiva de las variables, en este caso de la Tétrada y los Cinco Grandes con los tipos de desempeño. Debido a que la muestra de estudio es bastante pequeña, podría estar influyendo en los resultados. La única tabla de regresión de interés es la Tabla 8, sobre el desempeño contraproducente frente al resto, es decir desempeño de tarea (Tabla 6) y desempeño contextual (Tabla 7). Además en este trabajo se ha considerado tener en cuenta una significación a partir de  $p < 0.9$  y no de  $p < 0.5$  debido a la pequeña muestra. El principal predictor es la apertura (Beta = 1,07), seguido de extraversión (Beta = - ,53) y el narcisismo (Beta = - ,44).

El Modelo 2 (que une ambas personalidades) tiene un mayor porcentaje de varianza compartida con los tipos de desempeño -tarea, contextual y contraproducente- (22%; 54% y 57% respectivamente) que el porcentaje de varianza compartida entre los Cinco Grandes y tipos de desempeño (9%; 13% y 46%). Este resultado es coherente con las correlaciones anteriores de la Tétrada en las que no encontraba ninguna relación con los distintos tipos de desempeño por separado. Por lo que esto va en contra de las investigaciones de algunos autores (como O'Boyle et al., 2012; Grijalva y Newman, 2014) que si muestran correlaciones significativas entre el desempeño contraproducentes y los rasgos de la personalidad oscura.

**Tabla 5. Correlaciones**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>1. Extraversión</b>	1													
<b>2. Amabilidad</b>		,63**	1											
<b>3. Conciencia</b>			,67**	,85**	1									
<b>4. Neuroticismo</b>				-,65**	-,72**	-,69**	1							
<b>5. Apertura</b>					,63**	,75**	,81**	-,53**	1					
<b>6. Narcisismo</b>						,59**	,41*	,59**	-,43*	,61**	1			
<b>7. Maquiavelismo</b>							-,41*	-,65**	-,61**	,43*	-,52**	-,19	1	
<b>8. Psicopatía</b>								-,61**	-,87**	-,91**	,60**	-,77**	-,46**	,71**
<b>9. Sadismo</b>									-,69**	-,86**	-,89**	,57**	-,83**	-,55**
<b>10. Sexo</b>										-,25	-,32	-,34	,08*	-,47
<b>11. Trabajadores a cargo</b>											,33	,41*	,35	-,53**
<b>12. D. de Tarea</b>												-,10	-,03	-,03
<b>13. D. Contextual</b>													-,19	-,11
<b>14. D. contraproyectivo</b>														-,21

*Nota. N = 30.*

*\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01.*

*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05.*

**Tabla 6.** *Predicción del desempeño de tarea con los rasgos de los Cinco Grandes y la Tétrada Oscura*

Predictores	R cuadrado	R cuadrado ajustada	Beta	Significación
<b>Modelo 1</b>	,09	- ,10		
Extraversión			- ,28	,34
Amabilidad			- ,16	,67
Conciencia			- ,02	,97
Neuroticismo			- ,42	,19
Apertura			- ,02	,96
<b>Modelo 2</b>	,22	- ,12		
Extraversión			- ,22	,52
Amabilidad			,42	,43
Conciencia			,32	,62
Neuroticismo			- ,18	,62
Apertura			,01	,98
Narcisismo			,23	,44
Maquiavelismo			,28	,36
Psicopatía			- ,02	,98
Sadismo			,76	,35

**Tabla 7.** *Predicción del desempeño contextual con los rasgos de los Cinco Grandes y la Tétrada Oscura*

Predictores	R cuadrado	R cuadrado ajustada	Beta	Significación
<b>Modelo 1</b>	,13	- ,05		
Extraversión			,43	,14
Amabilidad			,42	,30
Conciencia			- ,15	,73
Neuroticismo			- ,40	,20
Apertura			- ,21	,56
<b>Modelo 2</b>	,54	- ,33		
Extraversión			,62	,26
Amabilidad			1,21	,01
Conciencia			,98	,06
Neuroticismo			,86	,01
Apertura			- ,06	,84
Narcisismo			,09	,69
Maquiavelismo			- ,37	,12
Psicopatía			1,12	,09
Sadismo			1,10	,09

**Tabla 8. Predicción del desempeño contraproducente con los rasgos de los Cinco Grandes y la Térrada Oscura**

Predictores	R cuadrado	R cuadrado ajustada	Beta	Significación
<b>Modelo 1</b>	,46	,35		
Extraversión			-,59	,02
Amabilidad			-,03	,93
Conciencia			-,21	,55
Neuroticismo			,11	,64
Apertura			,97	,00
<b>Modelo 2</b>	,57	,38		
Extraversión			-,53	,05
Amabilidad			-,40	,32
Conciencia			-,06	,91
Neuroticismo			,00	,99
Apertura			1,07	,00
Narcisismo			-,44	,06
Maquiavelismo			-,12	,58
Psicopatía			,31	,62
Sadismo			-,48	,43

## 6.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Esta investigación tenía como objetivo comprobar si los trabajadores que ocupan puestos con autoridad exhiben puntuaciones en los rasgos de la Térrada Oscura y su relación con el desempeño laboral; observar la relación entre los rasgos de la Térrada Oscura y los Cinco Grandes en los altos mandos; y a su vez ver la distribución de la Térrada según algunos aspectos sociodemográficos.

Los resultados obtenidos en este estudio deben ser considerados de acuerdo valorando críticamente la evidencia estadística: el desempeño laboral no es predicho por ninguna de las variables consideradas, el desempeño contextual es suficientemente explicado por tres dimensiones de los Big Five y la contribución de las variables de personalidad oscura puede ser un puro artificio que, en cualquier caso, no alcanza el 5% de significación estadística. Sin embargo, sí existe una relación negativa relativamente pequeña entre narcisismo y desempeño pero que está se incrementa para los trabajadores en posiciones de autoridad. Si se puede afirmar que el narcisismo sobresale del resto de dimensiones cuando se trata de puestos con autoridad, como señalaron Kets de Vries y Miller (1984).

No obstante los resultados indican que un 54% de la varianza en el desempeño contextual es capturado por la amabilidad, la conciencia y el neuroticismo por parte de los Cinco Grandes y la psicopatía por parte de Térrada; pero que las variables solo influyen en su conjunto, es decir solo cuando se unen las dimensiones de los Cinco Grandes con las de la Térrada, no por separado. Respecto del desempeño contraproducente, los resultados muestran que el 57% de la varianza explicada del mismo son capturadas positivamente por la apertura pero negativamente por la extraversión y el

narcisismo; por lo que se puede concluir que a más narcisismo más extraversion y menos apertura, más conductas contraproducentes se pueden dar en los altos mandos de la muestra.

Como se argumentó en apartados anteriores, las personalidades con autoridad están asociadas con rasgos de los Cinco Grandes, como pueden ser la apertura y la extraversion; sin embargo también se asocian con rasgos de la personalidad oscura como el narcisismo, aspecto que se ha podido demostrar con el análisis descriptivo, donde se puede ver que en los altos mandos de la muestra si existe un predominio del narcisismo sobre el resto de dimensiones de la tétrada oscura. Por tanto “¿qué relación puede haber entre estas dimensiones de la personalidad en los altos mandos?”, este estudio concluye que aquellas personas narcisistas tienden a ser más extrovertidas, debido a que suelen mostrarse encantadoras ante los demás para conseguir sus objetivos. Sin embargo no se relacionan positivamente con la amabilidad ni el neuroticismo, lo que puede deberse a que los narcisistas suelen ser egoístas y esto no es compatible con las características de la amabilidad.

Por otro lado, analizando la relaciones entre las dimensiones de la tétrada y las dimensiones de los Cinco Grandes, se obtienen resultados destacables. Entre maquiavelismo y amabilidad se puede observar una asociación significativamente negativa, esto no es algo sorprendente ya que el maquiavelismo se relaciona con características manipuladoras y moralmente negativas para conseguir sus objetivos, mientras que la amabilidad se asocia con el altruismo; sin embargo, si que se relaciona positivamente con el neuroticismo, lo que puede estar asociado con que los maquiavélicos siempre sospechan de los demás y tienen un control obsesivo con los aspectos de su vida. También se relaciona positivamente con el resto de dimensiones de la tétrada, como la psicopatía y el sadismo, esto puede deberse a que los tres rasgos se caracterizan por una falta de empatía, una tendencia de actos inmorales y una capacidad de usar a los demás para conseguir un fin egoísta. Si nos centramos en la psicopatía, vemos que existe una relación negativa significativa con la conciencia y la amabilidad, puede ser debido a que estos dos rasgos se caracterizan por un respeto e interés hacia los demás y esto es incompatible con un psicópata que no muestra signos de empatía. A igual que el maquiavelismo muestra una asociación positiva con neuroticismo, lo que puede asociarse con las mismas causas ya que también se relaciona positivamente con este y en un grado bastante elevado con el sadismo. Por último el sadismo, a excepción de los anteriores, presenta relaciones negativas con casi todas las facetas tanto de Cinco Grandes y el resto de dimensiones de la Tétrada oscura, a excepción del neuroticismo, esto se puede asociar con que ambas comparten la característica de la impulsividad relacionada con una dificultad en el control de los impulsos.

En particular si asociamos las dimensiones de la tétrada oscura con aspectos sociodemográficos, en este caso se ha hecho con el sexo y el número de personas a cargo por los altos mandos; podemos observar que se dan índices más altos de narcisismo en los hombres que en las mujeres y que a menos personas a cargo tienen menos comportamiento contraproducente obtienen.

En definitiva, con el presente trabajo, se trataba de responder algunas cuestiones sobre la personalidad oscura. Pero también se trataba de plantear preguntas y concienciar sobre este importante e interesante campo de investigación. Por todo, las investigaciones adicionales incluidas proporcionarán una base teórica y empírica sólida para futuras investigaciones y prácticas.

## 6.1.- Limitaciones e investigación futura

Existen varias limitaciones en este trabajo que los futuros estudios deberían solventar. La principal, ya apuntada al inicio de esta sección, es que el número de participantes del estudio es muy reducido, lo que dificulta la generalización de los resultados e impide profundizar en la realización de análisis separando la muestra por aspectos sociodemográficos. A esto se le añade que participaron más hombres que mujeres en el estudio, y que por tanto las conclusiones que se puedan sacar de las diferencias de género podrían estar equivadas. También podría ser un obstáculo la poca investigación en lengua castellana que existe en la actualidad sobre el tema, por lo que dificulta saber las particularidades que pueden existir en nuestro país acerca de las variables estudiadas.

Respecto a la investigación futura, este Trabajo de Fin de Grado puede servir como punto de referencia para realizar una investigación sobre la personalidad oscura en trabajadores con autoridad. Otra alternativa puede ser la prevalencia de una u otra personalidad según el rango jerárquico de los trabajadores de una misma organización; ocupando una muestra más significativa de la población de estudio.

Por último añadir que se espera que el estudio planteado genere más interés en el tema, porque aunque no es nuevo, queda mucho por descubrir.

## ANEXOS

### Anexo I. Cuestionario sociodemográfico

#### PARTE 1 – DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Sexo:  Hombre  Mujer

2. Edad: \_\_\_\_\_

3. Nivel de formación (indique el más alto que posea):

- Primaria/EGB  Secundaria/Bachiller  FP Grado Medio  
 FP Grado Superior  Grado/Diplomatura/Licenciatura universitaria  
 Postgrado/Máster  Doctorado

4. Sobre su puesto de trabajo actual:

4.1. ¿Cuál es su trabajo? Indique la opción que más se aproxime a su ocupación:

- Directores y gerentes (en la administración, en un comercio, en un establecimiento)  
 Profesionales científicos e intelectuales (en el ámbito científico, educativo, sanitario, administración pública, comunicación, derecho)  
 Técnicos y profesionales de nivel medio (en ciencias o ingeniería, en el ámbito sanitario, finanzas, administración)  
 Personal de apoyo administrativo (contables, oficinistas, trato directo con el público)  
 Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados (vendedores, servicios o cuidados personales)  
 Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios, forestales y pesqueros  
 Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios (construcción, metalurgia, electricidad, artes gráficas, alimentación, confección, artesanía)  
 Operadores de instalaciones y máquinas y ensambladores (operadores de instalaciones, ensambladores, conductores de vehículos o equipos pesados móviles)  
 Ocupaciones elementales (limpiadores, asistentes, peones, ayudantes, vendedores ambulantes)  
 Ocupaciones militares (oficiales, suboficiales u otros miembros de las fuerzas armadas)

4.2. ¿Qué tipo de contrato tiene?  Temporal  Indefinido  En prácticas  Otros

4.3. ¿Tiene responsabilidad sobre otros trabajadores?:  No  Sí

En caso afirmativo, ¿sobre cuántos?:  5 o menos  6-10  11-25  26-50  51 o más

4.4. Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses \_\_\_\_\_ días

5. Pensando en toda su vida laboral, ¿cuánta experiencia tiene? \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses

## Anexo II. Inventario de los Cinco Grandes

### PARTE 2 - BIG FIVE

Las siguientes expresiones le describen a usted con más o menos precisión. Por ejemplo, ¿está de acuerdo en que usted es alguien *"chistoso, a quien le gusta bromear"*? Por favor escoja un número para cada una de las siguientes expresiones, indicando así hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo en cómo le describe a usted.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Muy en acuerdo

Me veo a mi mismo/a como *alguien que . . .*

1. es bien hablador	1	2	3	4	5
2. tiende a ser criticón	1	2	3	4	5
3. es minucioso en el trabajo	1	2	3	4	5
4. es depresivo, melancólico	1	2	3	4	5
5. es original, se le ocurren ideas nuevas	1	2	3	4	5
6. es reservado	1	2	3	4	5
7. es generoso y ayuda a los demás	1	2	3	4	5
8. puede a veces ser algo descuidado	1	2	3	4	5
9. es calmado, controla bien el estrés.	1	2	3	4	5
10. tiene intereses muy diversos	1	2	3	4	5
11. está lleno de energía	1	2	3	4	5
12. prefiere trabajos que son rutinarios	1	2	3	4	5
13. inicia disputas con los demás	1	2	3	4	5
14. es un trabajador cumplidor, digno de confianza	1	2	3	4	5
15. con frecuencia se pone tenso	1	2	3	4	5
16. tiende a ser callado.	1	2	3	4	5
17. valora lo artístico, lo estético	1	2	3	4	5
18. tiende a ser desorganizado	1	2	3	4	5
19. es emocionalmente estable, difícil de alterar	1	2	3	4	5
20. tiene una imaginación activa	1	2	3	4	5
21. persevera hasta terminar el trabajo	1	2	3	4	5
22. es a veces maleducado con los demás	1	2	3	4	5
23. es inventivo	1	2	3	4	5
24. es generalmente confiado	1	2	3	4	5
25. tiende a ser flojo, vago	1	2	3	4	5
26. se preocupa mucho por las cosas	1	2	3	4	5
27. es a veces tímido, inhibido	1	2	3	4	5
28. es indulgente, no le cuesta perdonar	1	2	3	4	5
29. hace las cosas de manera eficiente	1	2	3	4	5
30. es temperamental, de humor cambiante	1	2	3	4	5
31. es ingenioso, analítico	1	2	3	4	5
32. irradiia entusiasmo	1	2	3	4	5
33. es a veces frío y distante	1	2	3	4	5
34. hace planes y los sigue cuidadosamente	1	2	3	4	5
35. mantiene la calma en situaciones difíciles	1	2	3	4	5
36. le gusta reflexionar, jugar con las ideas	1	2	3	4	5
37. es considerado y amable con casi todo el mundo	1	2	3	4	5

38. se pone nervioso con facilidad	1	2	3	4	5
39. es educado en arte, música o literatura	1	2	3	4	5
40. es asertivo, no teme expresar lo que quiere	1	2	3	4	5
41. le gusta cooperar con los demás	1	2	3	4	5
42. se distrae con facilidad	1	2	3	4	5
43. es extrovertido, sociable	1	2	3	4	5
44. tiene pocos intereses artísticos	1	2	3	4	5

### Anexo III. Escala de la Tétrada Oscura en el trabajo

#### **PARTE 3 - TÉTRADA OSCURA**

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones conforme a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. Mi puesto en el trabajo es prestigioso.	1	2	3	4	5
2. Soy mucho más valioso que mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
3. Exijo respeto en el trabajo.	1	2	3	4	5
4. La gente siempre me presta atención en el trabajo.	1	2	3	4	5
5. Los demás me admirán en el trabajo.	1	2	3	4	5
6. Me gusta ser el centro de atención en el trabajo.	1	2	3	4	5
7. No confío en los demás en el trabajo.	1	2	3	4	5
8. En el trabajo siempre tienes que mirar por tu propio interés.	1	2	3	4	5
9. En el trabajo la gente se "apuñala" con tal de salir adelante.	1	2	3	4	5
10. En el trabajo la gente solo está motivada por las ganancias personales.	1	2	3	4	5
11. No me importa si mi comportamiento en el trabajo perjudica a los demás.	1	2	3	4	5
12. Me han dicho que actúo precipitadamente en el trabajo.	1	2	3	4	5
13. Cuando estoy en el trabajo, no suelo pensar en las consecuencias de mis actos.	1	2	3	4	5
14. Me gusta aprovecharme de mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
15. Soy bastante insensible en el trabajo.	1	2	3	4	5
16. No me importa si perjudico accidentalmente a alguien en el trabajo.	1	2	3	4	5
17. Me encanta ver a mi jefe gritándole a mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
18. Puedo dominar a otros en el trabajo usando el miedo.	1	2	3	4	5
19. Es divertido ver a la gente cometer errores en el trabajo.	1	2	3	4	5
20. Nunca me canso de burlarme de mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
21. Me reiría si viese que despidieran a alguien.	1	2	3	4	5
22. Fantaseo sobre hacer daño a gente con la que trabajo.	1	2	3	4	5

## Anexo IV. Cuestionario del Desempeño laboral

### PARTE 4 - DESEMPEÑO LABORAL

Las siguientes preguntas se relacionan con su comportamiento en el trabajo en los últimos 3 meses. Para obtener una imagen fiel de su conducta en el trabajo, es importante que responda de la manera más cuidadosa y honesta posible. Si no está seguro de cómo responder una pregunta en particular, por favor dé la mejor respuesta posible.

0	1	2	3	4
Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
1. He organizado mi trabajo para acabarlo a tiempo.	0	1	2	3
2. He tenido en cuenta los resultados que necesitaba alcanzar con mi trabajo.	0	1	2	3
3. He sido capaz de establecer prioridades.	0	1	2	3
4. He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente.	0	1	2	3
5. He gestionado bien mi tiempo.	0	1	2	3
6. Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas	0	1	2	3
7. He asumido tareas desafiantes cuando estaban disponibles	0	1	2	3
8. He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo.	0	1	2	3
9. He trabajado para mantener al día mis competencias laborales.	0	1	2	3
10. He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas.	0	1	2	3
11. He asumido responsabilidades adicionales.	0	1	2	3
12. He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo.	0	1	2	3
13. He participado activamente en reuniones y/o consultas.	0	1	2	3

0	1	2	3	4
Nunca	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo
14. Me he quejado de asuntos laborales poco importantes en el trabajo.	0	1	2	3
15. He empeorado los problemas del trabajo.	0	1	2	3
16. Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de en los aspectos positivos.	0	1	2	3
17. He hablado con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.	0	1	2	3
18. He hablado con personas ajenas a mi organización sobre aspectos negativos de mi trabajo.	0	1	2	3

## BIBLIOGRAFÍA

- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in Personality*. New York: by Holt, Rinehart and Winston, Inc. .
- Barańczuk, U. (2019). The five factor model of personality and emotion regulation: A metaanalysis. *Personality and Individual Differences*, 139, 217-227.
- Barberá, V. P. (1996). *Psicología de la personalidad I. Teorías*. España. Editorial Ariel.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. y Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30.
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N. y De Hoogh, A. H. (2018). Angels and Demons: The Effect of Ethical Leadership on Machiavellian Employees' Work Behaviors . *Frontiers in Psychology*, 9, 1082.
- Benet-Martinez, V. y John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic Groups: Multitrait Multimethod Analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729-720.
- Buckels, E. E., Jones, D. N. y Paulhus, D. L. (2013). Behavioral Confirmation of Everyday. *Psychological Science*, 24, 2201–2209.
- Carver, C. S. y Scheier, M. F. (2014). *Teorías de la personalidad. Séptima edición*. México, D. F.: Pearson Educación.
- Cervone, D. y Pervin, L. A. (2009). *Personalidad: Teoría e investigación. Segunda edición*. México, D. F: El Manual Moderno, S.A de C.V.
- Christie, R. y Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la personalidad. Tercera edición*. México: Pearson Educación.
- Costa, P. T. y McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6, 343-359.
- Costa, P. y McCrae, R. R. (1994). Set like plaster? Evidence for the stability of adult personality. In T. F. Heatherton y J. L. Weinberger (Eds.), *Can personality change?* American Psychological Association, 5, 21-40.
- Dormann, C. y Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Dunlop, W. L. (2015). Contextualized Personality, Beyond Traits. *European Journal of Personality*, 29, 310–325.

Fernández del Río, E., Ramos-Villagrasa, P. J. y Barrada, J. R. (2018). *Bad guys perform better? The incremental predictive validity of the Dark Tetrad over Big Five and Honesty-Humility*. Manuscrito en evaluación.

Fernandez Rius, L. (12 de noviembre de 2013). *Pensando en la personalidad*. Obtenido de Roa.ult.edu.cu: <http://roa.ult.edu.cu/handle/123456789/2114>

Filloux, J. C. (1992). *La personalidad*. México: Publicaciones Cruz O., S.A.

Furnham, A. (1995). *Personalidad y diferencias individuales en el trabajo*. Madrid: Pirámide.

Furnham, A., Forde, L. y Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences*, 26, 1035-1043.

Furnham, A., K.V., P., Tsaoasis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2010). A Cross-Cultural Investigation Into the Relationships Between Personality Traits and Work Values. *The Journal of Psychology*, 139, 5-32.

Furnham, A., Petrides, K., Jackson, C. J. y Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction? *Personality and Individual Differences*, 33, 1325–1342.

Gaddis, B. H. y Foster, J. L. (2013). Meta-Analysis of Dark Side Personality Characteristics and Critical Work Behaviors among Leaders across the Globe: Findings and Implications for Leadership Development and Executive Coaching. *Applied Psychology*, 64, 25-54.

García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Proyecciones*. 9.

Gónzalez, F. R. (2015). La tríada oscura de la personalidad: maquiavelismo, narcisismo y psicopatía. Una mirada evolutiva. *Revista Criminalidad*, 57, 253-265.

Gorriti B., M. (2011). La Evaluación del Desempeño: Análisis, retos y propuestas. Una aplicación a la Comunidad Autónoma de Aragón. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, 13, 297-320.

Gøtzsche-Astrup, O., Jakobsen, J. y Furnham, A. (2016). The higher you climb: Dark side personality and job level. *Scandinavian Journal of Psychology*, 57, 535–541.

Grijalva, E. y Newman, D. A. (2014). Narcissism and Counterproductive Work Behavior (CWB): Meta-Analysis and Consideration of Collectivist Culture, Big Five Personality, and Narcissism's Facet Structure. *Applied Psychology: An International Review*, 64, 93-126.

Harrison, A., Summers, J. y Mennecke, B. (2018). The effects of the Dark Triad on unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 1531, 53-77.

Hogan, J. y Holland, B. (2003). Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100-112.

- Hogan, R. y Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View from the Dark Side. *International Journal of selection and assessment*, 91, 40-51.
- Jiménez, B. M. (2007). *Psicología de la personalidad*. Procesos. Madrid: Thomson .
- John, O. P., Donahue, E. M. y Kentle, R. L. (1991). The Big Five Inventory. Versions 4a and 54. Institute of Personality.
- Kahn, W. A. y Kram, K. E. (1994). Authority at work: internal models and their organizational consequences. *Academy of Management Review*, 19, 17-50.
- Kathryn Lindley, J. (2018). Are There Unexplained Financial Rewards for the Snakes in Suits? A Labour Market Analysis of the Dark Triad of Personality. *British Journal of Industrial Relations*, 56, 770–797.
- Kets de Vries, M. y Miller, D. (1984). *The neurotic behavior of organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Kish-Gephart, J., Harrison, D. y Treviño, L. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1-31.
- Koopmans, L. (2015). *Individual Work Performance Questionnaire Instruction Manual*. Amsterdam, NL: TNO Innovation for Life-VU University Medical Center.
- Laak, J. t. (1996). Las Cinco Grandes Dimensiones de la Personalidad. *Revista de Psicología de la PUCP*. XIV, 129-181.
- Moraga, F. R. (2015). La tríada oscura de la personalidad: maquiavelismo, narcisismo, y psicopatía. Una mirada evolutiva. *Revista Criminalidad*, 57, 253-265.
- Moreno, J. B., García, A. M. y Suárez, P. S. (2017). *Psicología de la Personalidad: Teoría e investigación. Volumen I*. Madrid: UNED.
- Moya, J., Mestre, H., Maestre, E. y Dutil, V. (2004). Red nomológica de las dimensiones de personalidad del modelo de Costa y McCrae en adolescentes. *Universitat Jaume*. Obtenido de [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78966/forum\\_2004\\_15.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78966/forum_2004_15.pdf?sequence=1)
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., Story, P. A. y White, C. D. (2014). A Meta-Analytic Test of Redundancy and Relative Importance of the Dark Triad and Five-Factor Model of Personality. *Journal of Personality*, 83, 64-664.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. y McDaniel, M. A. (2012). A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: a social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557–579.
- Paul T. Costa, J. (July de 1996). *Work and Personality: Use of the NEO-PI-R in Industrial/Organisational Psychology*. *Applied Psychology*, 45, 225-241.

Paulhus, D. L. (2014). Toward a Taxonomy of Dark Personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23, 421–426.

Paulhus, D. L. y Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 34, 556–563.

Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial: La empresa, su organización y funcionamiento. *Revista Complutense de Educación*, 1, 15-35.

Pérez-García, A. M. y Bermúdez, J. (2011). Introducción al estudio de la personalidad: Unidades de análisis. En J. Bermúdez M., A. M. Pérez-García, J. A. Ruiz C., P. Sanjuán S., & B. Rueda L., *Psicología de la Personalidad* (págs. 25-68). Madrid: Librería UNED.

Polaino-Lorente, A., Cabanyes Truffino, J. y del Pozo Armentia, A. (2003). Fundamentos de psicología de la personalidad. En J. Canbanyes Truffino, *Introducción a los principales modelos teóricos de personalidad* (págs. 79-105). Madrid: Ediciones Rialp.

Pozueco, J. M. (2015). *Psicópatas integrados en las relaciones de pareja: La tríada oscura de la personalidad*. Extremadura: Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura.

Prusik, M. y Szulawsk, M. (2019). The Relationship Between the Dark Triad Personality Traits, Motivation at Work, and Burnout Among HR Recruitment Workers. *Frontiers in Psychology*, 10 , 1290.

Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández del Río, E. y Koopmans, L. (2019). *Assesing job performance using brief self-report scales: The case of the Individual Work Performance Questionnaire*. Manuscrito en prensa.

Salgado, J. F. (1997). The Five Factor Model of Personality and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.

Salgado, J. F. (2002). The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117–125.

Sánchez Bernardos, M. L. (1992). La estructura de personalidad: El enfoque léxico y los «Cinco grandes». *Estudios de Psicología*, 13, 73-87.

Schmidt, V., Firpo, L., Vion, D., De Costa Oliván, M. E., Casella, L., Cuenya, L. y Pedrón, V. (2010). Modelo Psicobiológico de Personalidad de Eysenck: una historia proyectada hacia el futuro. *Revista Internacional de Psicología*, 11, 1-21.

Schneider, B. (26 de Noviembre de 2007). *Evolution of the study and practice of personality at work*. Obtenido de Human Resource Management, 46, 583-610. doi:[10.1002/hrm.20183](https://doi.org/10.1002/hrm.20183)

Spain, S. M., Harms, P. D. y Lebreton, J. M. (2013). The dark side of personality at work. *Management Department Faculty Publications*, 99. <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/99/>

- Stanescu, D. F. y Mohorea, L. (2016). "Welcome to the Dark Side" a correlational study of the Dark Triad of personality with counterproductive work behaviour and work locus of control . *Pannon Management Review*, 5, 47-57.
- 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.
- Thibault, T. (2016). *The Dark Tetrad at Work*. Halifax, Nova Scotia: Thesis Submitted to Saint Mary's University.
- Williams, K. M., Nathanson, C. y Paulhus, D. L. (Agosto de 2003). *Structure and validity of the self-report psychopathy scale-III in normal populations*. Toronto, Cánada.
- Williams, M. y Gardiner, E. (2017). The power of personality at work: Core selfevaluations. *Human Resource Management*, 28, 45–60.
- Wittgenstein, L. (2008). *Investigaciones Filosoficas* . Barcelona: CRITICA.
- Zhijing, W., Jiwei, M., & Yiwen, C. (2013). Work Value and Motivation Mediate the Influence of Personality on Contextual Performance . *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 8, 1666-1670.