



UNIVERSIDAD DE BURGOS

**LA TRIADA OSCURA DE LA PERSONALIDAD. RELACIÓN
ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y PERSONALIDAD EN EL
ÁMBITO LABORAL Y ESCOLAR. UN ANÁLISIS
COMPARATIVO.**

TESIS DOCTORAL

Doña Carla Estefania Bueno de la Fuente

DIRECTORES

Dr. D. Jerónimo González Bernal

Dra. Raquel de la Fuente Anuncibay

UNIVERSIDAD DE BURGOS

Doctorado en Didácticas Específicas

2025

Índice

ÍNDICE DE TABLAS y FIGURAS	15
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	19
RESUMEN	23
ABSTRACT	27
1. INTRODUCCIÓN	31
1.1. Relación entre liderazgo, personalidad y triada oscura en el entorno laboral. ..33	
1.2. Contexto laboral y género, diferenciadores del estilo de liderazgo.....36	
1.2.1. Estilos de liderazgo y triada oscura.....38	
1.2.2. Liderazgo y género.....41	
1.3. Estudio transversal. Análisis comparativo de la Triada oscura de la personalidad en el trabajo, y relación con la personalidad. Diferencias culturales y de género.....42	
1.3.1. La Triada oscura. Diferencias culturales y de género.....42	
1.3.2. La Triada oscura en el trabajo y rasgos de personalidad.....45	
1.4. Triada oscura en adolescentes. Relación con el perfil del acosador	47
2.OBJETIVOS	53
2.1. Objetivo principal.....55	
2.2. Objetivos específicos	55
3. HIPÓTESIS	57
3.1. Hipótesis principal.....59	
3.2. Hipótesis secundaria	59
4. MATERIAL Y MÉTODO	61
4.1. Relación entre liderazgo, personalidad y triada oscura en el entorno laboral. Revisión sistemática.....	63
Estrategia de búsqueda	63
Criterios de inclusión y exclusión	65
4.2. Contexto laboral y género, diferenciadores del estilo de liderazgo	66
4.2.1. Diseño del estudio	66
4.2.2 Procedimiento.....	67
4.2.3. Participantes.....	71
4.2.4. Análisis estadístico.....	71

4.3. Estudio transversal. Análisis comparativo de la Triada oscura de la personalidad en el trabajo, y relación con la personalidad. Diferencias culturales y de género.	71
4.3.1. Diseño del estudio y procedimiento	71
4.3.2. Participantes	72
4.3.3. Instrumentos de evaluación y variables.....	72
4.3.4. Consideraciones éticas	73
4.3.5. Análisis estadístico	73
4.4. Triada oscura en adolescentes. Relación con el perfil de acosador.....	74
4.4.1. Diseño del estudio y participantes	74
4.4.2. Procedimiento	74
4.4.3. Instrumentos de evaluación y variables.....	74
4.4.4. Consideraciones éticas	75
4.4.5. Análisis estadístico	75
5.RESULTADOS	77
5.1. Relación entre liderazgo, personalidad y triada oscura en el entorno laboral. Revisión sistemática.....	79
5.1.1. Características de los estudios.....	91
5.1.2. Descripción de los resultados	92
5.2. Contexto laboral y género, diferenciadores del estilo de liderazgo.....	95
5.3. Estudio transversal. Análisis comparativo de la Triada oscura de la personalidad en el trabajo, y relación con la personalidad. Diferencias culturales y de género...101	
5.3.1. Triada oscura en el trabajo. Diferencias de género y culturales. Estudio comparativo	101
5.3.2. Triada oscura y personalidad. Relación entre rasgos de personalidad y dimensiones de la TO	104
5.4. Triada oscura en adolescentes. Relación con el perfil de acosador.....	111
6. DISCUSIÓN	115
6.1. Relación entre liderazgo, personalidad y triada oscura en el entorno laboral.	117
6.2. Contexto laboral y género, diferenciadores del estilo de liderazgo.....	122
6.3. Triada oscura de la personalidad en el trabajo, y relación con la personalidad. Diferencias culturales y de género.	124
6.4. Triada oscura en adolescentes. Relación con el perfil del acosador	127
6.5. Limitaciones del estudio	129

7. CONCLUSIONES	131
7.1. Relación entre liderazgo, personalidad y triada oscura en el entorno laboral.	133
7.2. Contexto laboral y género, diferenciadores del estilo de liderazgo.....	133
7.3. Triada oscura de la personalidad en el trabajo, y relación con la personalidad. Diferencias culturales y de género.	135
7.4. Triada oscura en adolescentes. Relación con el perfil del acosador	136
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
9. ARTÍCULOS ORIGINALES QUE CONFORMAN LA TESIS DOCTORAL	157

Tablas

Tabla 1. Formato PIO. Palabras clave. Interacción entre rasgos de Tríada Oscura y dimensiones de personalidad de los cinco grandes.....	64
Tabla 2. Estrategia de búsqueda, adaptada a las bases de datos.....	64
Tabla 3. Estilos y subestilos de liderazgo.....	68
Tabla 4. Características y resultados de las investigaciones.....	80
Tabla 5. Tiempo dedicado a la profesión	96
Tabla 6. Correlación de estilos de dirección en hombres y mujeres.....	98
Tabla 7. Centros de conglomerados finales.....	100
Tabla 8. Comparación de valores factoriales en función del género	101
Tabla 9. Comparación de valores escalares en función del género y la procedencia	102
Tabla 10. Comparación de valores escalares en función del grupo de edad de pertenencia	103
Tabla 11. Comparación de valores escalares en función de la profesión	104
Tabla 12. Prueba U de Mann-Whitney para comparar el sexo con los cuestionarios O-PER-A y TOP.....	105
Tabla 13. Correlación de Spearman entre la edad, dimensiones de la personalidad y de la TO.....	107
Tabla 14. Correlación de Spearman entre las diferentes dimensiones y rasgos de la personalidad.....	109
Tabla 15. Correlación de Spearman entre factores y escalas de personalidad oscura.....	110
Tabla 16. ... Puntuaciones medias de la TO y Acoso.....	112
Tabla 17. Comparativa por género (TOP).....	113
Tabla 18. Relación entre víctima y TO.....	114
Tabla 19. Correlaciones entre edad, y subescalas.....	114

Figuras

Figura 1. Figura 1. Estilos de toma de decisiones subyacentes al IJL.....	68
Figura 2. Grafico 2. Tamaño de la empresa, por género.....	97
Figura 3. Tiempo ejerciendo tareas de supervisión por género.....	98

Índice de acrónimos

ANOVA	Análisis de la varianza
AMA	Amabilidad
APE	Apertura
EGO	Visión egocentrista del trabajo
EXT	Extraversión
IMPO	Actitud hacia el trabajo centrada en la imposición
INT	Integridad
LIJ-2	Leadership Judgement Indicator
NCI	Estilo de trabajo no comprometido-impulsivo
REP	Responsabilidad
STA	Estabilidad
TO	Triada Oscura

1. RESUMEN

Los estilos de personalidad y de liderazgo en el contexto laboral, son un factor crucial para el éxito organizacional, dado su impacto en la motivación, desempeño y cohesión de los equipos de trabajo. Los diferentes estudios señalan resultados contradictorios en la importancia y el peso de algunas variables como definitorias del desempeño del líder. Por otro lado, se ha constatado que ciertos rasgos de la personalidad influyen en las dinámicas laborales y prelaborales. En los últimos años, se ha incrementado el interés científico para analizar cómo los rasgos de personalidad oscura influyen en el liderazgo y las dinámicas organizacionales.

Con el objetivo principal de identificar los factores asociados a la personalidad oscura, el liderazgo y los rasgos de personalidad en distintos contextos, se llevaron a cabo varios estudios.

Se realiza una revisión sistemática con el objetivo de explorar la interacción entre los rasgos de la Tríada Oscura (narcisismo, maquiavelismo y psicopatía) con otras dimensiones de la personalidad en el ámbito laboral, y cómo estas combinaciones impactan el desempeño de los trabajadores y líderes.

Para identificar estilos de liderazgo y su relación con algunas variables interpersonales, se realizó un estudio descriptivo no experimental transversal en una muestra de 617 personas. Se aplicó la escala *LJI-2. Leadership Judgement Indicator* para evaluar cuatro estilos de liderazgo, y la capacidad de aplicarlos a distintas situaciones. El estudio se centrará principalmente en las variables de género y contexto laboral como diferenciadoras del estilo de gestión.

Los rasgos de la “triada oscura” en el ámbito laboral y su relación con los rasgos de la personalidad, se analizarán a partir de un estudio transversal, no experimental, se incluyen aspectos sociodemográficos, y escalas estandarizadas con estos dos constructos, en una muestra de 180 trabajadores. Los resultados se analizan desde una perspectiva comparativa entre la muestra de diferentes países (Chile-España).

La manifestación de una personalidad oscura en la juventud y adultez, posiblemente ya haya dado señales de alerta en periodos vitales como la adolescencia. Se pretende encontrar indicios de una relación entre conducta de acosador y rasgos de personalidad oscura. Se llevó a cabo un estudio transversal, no experimental en una muestra de

estudiantes. Se utilizaron cuestionarios estandarizados para valorar el acoso y los rasgos de la triada oscura.

Esta tesis proporciona información acerca de la relación entre aspectos cruciales de la personalidad oscura que influyen en las dinámicas laborales y escolares, el liderazgo, y diferencias en función de distintos países, género y otras variables. Se han determinado diferencias en función de diferentes variables como nivel de estudios, situación laboral, tiempo de ocupación, tipo de empresa, tareas realizadas. Cabe destacar la correlación negativa en las mujeres entre el estilo directivo y el delegatorio. Por otro lado, los resultados señalan una falta de diferencias en estilos de dirección en función de la variable género. Además, se han encontrado diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a las dimensiones de la triada oscura, en conductas laborales y de acoso escolar.

Palabras clave: Triada Oscura; Estilos de liderazgo; Rasgos de personalidad; Ocupación; desempeño laboral; acoso escolar

2. INTRODUCCIÓN

1.1. Relación entre liderazgo, personalidad y tríada oscura en el entorno laboral. Revisión sistemática

La influencia de la personalidad en el entorno laboral es un tema ampliamente investigado en el ámbito de la psicología organizacional. La interacción entre diferentes rasgos de personalidad no solo influye en el comportamiento de los individuos, sino que también moldea la forma en que las organizaciones funcionan y logran sus objetivos. En este contexto, ciertas combinaciones de rasgos de personalidad han demostrado tener un impacto significativo en el desempeño y la dinámica de los equipos. Recientemente, el interés por la Tríada Oscura de la personalidad ha ido en aumento, ya que estos rasgos presentan particularidades que, dependiendo del entorno y la interacción con otros aspectos de la personalidad, pueden influir de maneras positivas o negativas en el desempeño laboral (Aluja et al., 2022a; Doerfler et al., 2021; Gómez-Leal et al., 2023; Kaufman et al., 2019).

La relación entre liderazgo y rasgos oscuros de personalidad plantea un paradigma complejo. Por un lado, estos rasgos pueden estar correlacionados con habilidades útiles para el liderazgo, como la toma de decisiones arriesgadas, la capacidad de persuasión y la resiliencia ante el estrés. Por otro, su manifestación sin restricciones, puede derivar en conflictos organizacionales, prácticas poco éticas y climas laborales tóxicos. Comprender esta dualidad es fundamental para desarrollar estrategias que potencien los beneficios de ciertas características de personalidad sin comprometer la salud laboral.

La literatura actual sugiere que los efectos de la Tríada Oscura en el desempeño laboral no son independientes de otros rasgos de personalidad (Aluja et al., 2022b; Miao et al., 2019). Entre las teorías más influyentes se encuentra el modelo de los Cinco Grandes, que describe cinco dimensiones fundamentales de la personalidad: apertura a la experiencia, responsabilidad, extraversión, amabilidad y estabilidad emocional (Alderotti et al., 2023). Estos rasgos han sido tradicionalmente vinculados con resultados positivos en el ámbito laboral, como el rendimiento, la satisfacción y la adaptación a los cambios (Alderotti et al., 2023; Hadziahmetovic & Mujezinovic, 2021; Kariyawasam & Welmilla, 2020; Putro & Tirtoprojo, 2022). La interacción entre estos rasgos puede

potenciar o mitigar los efectos de la Tríada Oscura en el trabajo. (Ellen et al., 2021; Kowalski et al., 2021; Musek & Grum, 2021; Rico-Bordera et al., 2023).

Con la finalidad de explorar la interacción entre los rasgos de la Tríada Oscura y otras dimensiones de la personalidad en el ámbito laboral, se ha realizado una revisión sistemática, abordando cómo estas combinaciones impactan en el desempeño de los trabajadores y líderes. Para ello, se analizarán estudios empíricos que abordan tanto la presencia de estos rasgos en los trabajadores como su influencia en el rendimiento, las relaciones interpersonales y la satisfacción organizacional.

1.2. Contexto laboral y género, diferenciadores del estilo de liderazgo

El liderazgo en el contexto laboral, es un factor crucial para el éxito organizacional, dado su impacto en la motivación, desempeño y cohesión de los equipos de trabajo. Los diferentes estudios señalan resultados contradictorios en la importancia y el peso de algunas variables como definitorias del desempeño del líder. Por otro lado, se ha constatado que ciertos rasgos de la personalidad influyen en las dinámicas laborales y pre laborales.

La conceptualización de liderazgo guarda relación con su significado original “laed” que significa senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto. En este sentido, el líder sería el que conduce en la dirección correcta (Gómez, 2016). Si bien, la mayoría de las teorías sobre el liderazgo, se relacionan con las teorías de la psicología de la personalidad, el liderazgo es un constructo muy estudiado dentro de la psicología social y organizacional, acumulando gran cantidad de investigación desde los años 50. A este respecto, algunos autores señalaban el incremento del número de publicaciones en las últimas décadas y su crecimiento exponencial (Gardner et al., 2010; Salgado et al., 2022).

Los estilos de liderazgo según las diferentes teorías y etapas representan los principios, técnicas y actitudes de su forma de liderar, poniendo en práctica diferentes habilidades. A este respecto, encontramos estudios relacionados con el establecimiento de metas, bajo el paradigma del liderazgo auténtico que se han centrado en explorar en qué condiciones los empleados obtienen mejores resultados tanto conductuales como

afectivos, llegando a afirmar que la eficacia de un estilo de liderazgo u otro (participativo, directivo) puede depender de variables del contexto (Monzoni, 2013).

1.2.1. Estilos de liderazgo y triada oscura

En cuanto a la relación entre estilos de liderazgo, y la triada oscura, los estudios sugieren implicaciones significativas, ya que cada uno de ellos puede influir en cómo una persona dirige o gestiona a otros.

La relación entre estos rasgos y los resultados en el desempeño de liderazgo y organizacional, muestran efectos diversos. Estos rasgos pueden encontrarse a menudo en posiciones de liderazgo debido a su alta necesidad de poder y dominio social. Los líderes con características de la triada oscura pueden ser efectivos en ciertas circunstancias, pero a menudo son percibidos como egoístas, impulsivos y explotadores (Furtner et al., 2017). Las investigaciones también sugieren que mientras el narcisismo puede estar ligado a un liderazgo más efectivo en términos de auto-liderazgo, los otros dos rasgos, el maquiavelismo y la psicopatía, no muestran una relación positiva similar (Furtner et al., 2011).

El impacto en la cultura organizacional y el clima laboral también se puede ver comprometido de forma negativa por dichas características:

A pesar de los efectos potencialmente perjudiciales, existen estrategias de mitigación. Por ejemplo, un clima de gestión de alto involucramiento puede influir en la relación entre las características de la triada oscura y los comportamientos de ciudadanía organizacional (OCB), moderando los efectos negativos (Webster and Smith, 2018).

Por tanto, las características de la triada oscura desempeñan un papel complejo en las dinámicas organizacionales debido a su potencial para generar entornos laborales negativos y afectar el rendimiento organizacional.

1.2.2. Liderazgo y género

En cuanto al liderazgo y el género, la teoría del rol social indica que las diferencias en el comportamiento de liderazgo entre hombres y mujeres pueden atribuirse a las expectativas sociales y a los roles de género (Eagly y Johnson, 1990; Eagly et al., 1995). Para abordar las diferencias intergénero, es necesario tener en cuenta otros aspectos

como la discriminación, la sensibilidad, el recambio generacional y las brechas de desigualdad, entre otros (Bustos et al, 2024).

Si bien las investigaciones sugieren algunas diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, es esencial considerar estos hallazgos dentro del contexto más amplio de la interseccionalidad y reconocer que los estilos de liderazgo individuales están influenciados por una interacción compleja de experiencias personales, normas culturales y contextos organizacionales (Bennett, 2023; Shanmugam et al., 2007).

En este sentido, se ha realizado un estudio cuyo objetivo era analizar tipos de liderazgo y la capacidad de aplicarlo a distintas situaciones en función de las variables tipos de trabajo y sexo. A partir de un estudio descriptivo, no experimental transversal en una muestra de 617 personas. Se aplicó la escala LJI-2. *Leadership Judgement Indicator* para evaluar cuatro estilos de liderazgo, y la capacidad de aplicarlo a distintas situaciones. Los resultados apuntan diferencias en el estilo de liderazgo en función del género y tipos de trabajo.

1.3. Estudio transversal. Análisis comparativo de la Triada oscura de la personalidad en el trabajo, y relación con la personalidad. Diferencias culturales y de género.

1.3.1. Triada Oscura, diferencias culturales y de género

En el ámbito de la psicología de la personalidad, la Tríada Oscura ha suscitado, igualmente, una creciente atención como un conjunto de rasgos con implicaciones significativas en el comportamiento interpersonal y social. A pesar de su frecuente estudio conjunto, resulta esencial analizar su interacción con otros rasgos de personalidad para comprender con mayor profundidad su impacto en diferentes contextos.

Pese al notable incremento de estudios sobre la Tríada Oscura en contextos laborales, gran parte de la evidencia empírica se ha generado a partir de muestras homogéneas o procedentes de un único país, sin considerar suficientemente las diferencias culturales. Sin embargo, los factores culturales desempeñan un papel clave en la aceptación social y en la expresión de determinados rasgos de personalidad. A este respecto, diversos

autores han señalado que la impulsividad y otros rasgos psicopáticos presentan una base genética significativa; no obstante, su manifestación puede variar considerablemente en función del contexto cultural (Larsson et al., 2020). En relación con el género, la literatura ha documentado diferencias notables en la manifestación de los rasgos relacionados con la Tríada Oscura, especialmente en lo referente a la impulsividad. Estudios previos han encontrado que los hombres tienden a mostrar niveles más altos de impulsividad tanto en la ejecución de acciones impulsivas como en la toma de decisiones impulsivas (Nautiyal et al., 2016; Yarmush et al., 2016). Chen et al. (2022), por su parte, observaron que los varones obtenían puntuaciones superiores a las mujeres en todas las dimensiones de impulsividad evaluadas.

En este sentido, diversas investigaciones han encontrado diferencias de género en la manifestación de los rasgos oscuros. En general, los hombres tienden a puntuar más alto en maquiavelismo y psicopatía que las mujeres, mientras que en el narcisismo las diferencias son menos consistentes (Grijalva et al., 2015). Estas diferencias podrían estar mediadas por factores socioculturales y expectativas de rol de género.

El estudio de Nautiyal et al., (2016) señala la existencia de diferencias de género significativas en el sentido de que los hombres tienden a mostrar mayor impulsividad tanto en la acción como en la elección impulsiva.

Además, se han observado diferencias de género en la empatía a lo largo del desarrollo, influenciadas por factores de socialización temprana, variaciones estructurales-funcionales del cerebro, y factores genéticos y hormonales (Rochat, 2022).

Aunque existe una creciente literatura sobre la tríada oscura en el contexto laboral, la mayoría de los estudios se han centrado en muestras homogéneas o de un solo país, sin considerar las diferencias culturales. Los factores culturales, influyen en la aceptación social y en la expresión de ciertos rasgos de personalidad, al igual que el género puede modular cómo se manifiestan comportamientos relacionados con la manipulación, la impulsividad o la insensibilidad emocional.

La ausencia de estudios comparativos que analicen estas interacciones en contextos laborales diferenciados, como los de Chile y España, representa una limitación importante para comprender los matices culturales, sociodemográficos y de género en

la conducta organizacional. Esta carencia dificulta, además, el diseño de estrategias de intervención ajustadas a realidades contextuales específicas. Con base en estas consideraciones, el presente estudio tuvo como objetivo principal analizar las potenciales diferencias en las dimensiones de la personalidad oscura —maquiavelismo, narcisismo y psicopatía— en entornos laborales de Chile y España, atendiendo particularmente a las diferencias de culturales, sociodemográficas y de género.

1.3.2. Triada oscura en el trabajo y rasgos de personalidad

Desarrollamos a partir de estas premisas un estudio transversal, con una muestra aleatoria de 173 trabajadores en la que se analizan algunas variables asociadas a la triada oscura y su relación con los grandes rasgos de la personalidad. Los resultados se analizan desde una perspectiva comparativa entre la muestra de diferentes países (Chile-España). El estudio analiza cómo se articulan los rasgos oscuros de la personalidad, narcisismo, maquiavelismo y psicopatía subclínica, con dimensiones positivas como la honestidad, la planificación o la estabilidad emocional en el entorno laboral.

A pesar de los avances en la evaluación psicológica aplicada al ámbito organizacional, persiste una tensión entre dos enfoques aparentemente opuestos: la identificación de fortalezas individuales como la empatía, la honestidad o la resiliencia, y el reconocimiento de rasgos potencialmente disfuncionales que pueden alterar significativamente el desempeño laboral y las dinámicas de equipo (Bhatnagar, 2020; Harzer et al., 2021; Oladimeji, 2024).

El problema no radica únicamente en su presencia, sino en cómo estos rasgos interactúan con otras dimensiones de la personalidad que podrían atenuar, reforzar o modular sus efectos (Aluja et al., 2022; Bueno-de la Fuente et al., 2025; Naor-Ziv et al., 2022). Pese a esta evidencia y aunque la literatura avanza en este objetivo, aún se observa una fragmentación metodológica entre los instrumentos utilizados para evaluar los rasgos oscuros y aquellos diseñados para identificar otros rasgos de personalidad, utilizándose de forma aislada e impidiendo una comprensión de cómo los perfiles de personalidad se integran desde diferentes dimensiones (Bueno-de la Fuente et al., 2025;

Moreira et al., 2024). Se pretende analizar de forma integrada los rasgos oscuros y positivos de la personalidad en el entorno organizacional.

1.4. Tríada oscura en adolescentes. Relación con el perfil del acosador.

El estudio de la personalidad oscura, nos ha llevado a la comprensión del fenómeno desde sus antecedentes, la manifestación de una personalidad oscura en la juventud y adulted, posiblemente ya haya dado señales de alerta en periodos vitales como la adolescencia. En este sentido, los rasgos de la tríada oscura ofrecen una perspectiva sobre las motivaciones detrás del acoso en la adolescencia.

En cuanto a las consecuencias sociales, el narcisismo, maquiavelismo y psicopatía se manifiestan de manera diferente en las interacciones interpersonales. Los maquiavélicos tienden a divergir de los narcisistas y psicópatas en autoevaluaciones y evaluaciones de otros, mientras que los narcisistas y psicópatas convergen moderadamente (Rauthmann, 2011). Esto podría reflejarse en diferentes patrones de comportamiento en situaciones de acoso escolar.

Es importante señalar que, no todos los rasgos de la tríada oscura se relacionan de la misma manera con comportamientos problemáticos. En este sentido, la investigación de Davis et al., (2018), encontró que el narcisismo de la TO era predictor de una estrategia de vida más lenta, mientras que la psicopatía y la toma de riesgos impulsada por el estatus predecían una estrategia más rápida. Esto indica que los diferentes rasgos de la tríada oscura pueden tener implicaciones distintas para el desarrollo y comportamiento.

La investigación sobre las diferencias de género en la manifestación de la tríada oscura en contextos de acoso escolar es limitada. Algunos estudios señalan que los rasgos de la tríada oscura son generalmente más prevalentes en hombres que en mujeres (Muris et al., 2017).

Por otro lado, pocos estudios abordan específicamente las intervenciones para mitigar los efectos de la Tríada Oscura en los adolescentes. Curtis (2023) sugiere que promover el kantismo -tratar a las personas como fines en sí mismas- podría reducir la mala conducta académica asociada con los rasgos de la Tríada Oscura. Los hallazgos de estas

investigaciones señalan posibles líneas de intervención, que incluyen la promoción del razonamiento ético, la atención a dimensiones particulares de la personalidad y el abordaje de aspectos relacionados con la vulnerabilidad emocional.

El objetivo de este estudio es determinar si existe relación entre las conductas de acosador y los rasgos de la personalidad oscura subyacente en una muestra de adolescentes. Se busca analizar diferencias significativas de la triada en función de variables como ser acosador, ser víctima, el sexo, los estudios de los padres y la edad.

3. OBJETIVO

- Analizar la asociación entre los rasgos de la triada oscura, estilos de liderazgo y rasgos de personalidad en el ámbito laboral y escolar y su relación con diferentes variables sociodemográficas.

4. MATERIAL Y MÉTODO

Para el desarrollo de la presente tesis se realizó una revisión sistemática orientada a explorar la interacción entre los rasgos de la Tríada Oscura (narcisismo, maquiavelismo y psicopatía) con otras dimensiones de la personalidad en el ámbito laboral, y cómo estas combinaciones impactan el desempeño de los trabajadores y líderes. Se realiza una revisión sistemática siguiendo las recomendaciones de la Declaración PRISMA Statement (Urrútia & Bonfill, 2010), para lo que se analizarán estudios empíricos que abordan tanto la presencia de estos rasgos en los trabajadores como su influencia en el rendimiento, las relaciones interpersonales y la satisfacción organizacional.

Así mismo, se realizaron diferentes estudios transversales; el primero de ellos pretende examinar el impacto del género y el entorno laboral en los estilos de liderazgo, a partir de un estudio descriptivo transversal, no experimental, con una muestra de 994 participantes. La recopilación de datos se realizó mediante la distribución de un cuestionario en línea, el Indicador de Estilos de Liderazgo LJI-2. (Lock y Wheeler, 2021). El segundo estudio profundiza sobre la expresión de los rasgos de la triada oscura en contextos laborales, y su relación con los rasgos de la personalidad; además considera sus potenciales diferencias en función de la procedencia geográfico-cultural, grupo etario, profesión y género. Para ello se lleva a cabo un diseño transversal no experimental con una muestra de 173 personas trabajadoras. La recopilación de datos para el análisis de la relación entre las dimensiones y escalas de la Tríada Oscura de la personalidad y los rasgos de personalidad en el contexto laboral, se realizó mediante la administración en línea del cuestionario Tríada Oscura de la Personalidad en el Trabajo (TOP) y O-PER-A. (Hogrefe Test System).

Finalmente, para la comprensión del estudio desde sus antecedentes, se realiza un estudio trasversal que analiza la relación entre la conducta de acosador y rasgos de personalidad oscura, en una muestra de escolares del sur de Italia. Se suministró un

cuestionario en línea con datos sociodemográficos y un cuestionario que recoge evidencias sobre el entorno relacional y de acoso de los alumnos en la escuela, y la escala Dirty Dozen (DD) (Delroy L. Paulhus y Kevin M. Williams, 2002) que evalúa a partir de 12 items la personalidad Oscura (TOP): el narcisismo, maquiavelismo y psicopatía.

5. RESULTADOS

Los principales resultados del estudio se pueden consultar en las siguientes publicaciones:

Carla Bueno-de la Fuente, Sandra Núñez-Rodríguez, Raquel de la Fuente-Anuncibay and Jerónimo J. González-Bernal (2025) Relationship Between Leadership, Personality, and the Dark Triad in Workplace: A Systematic Review. *Behavioral sciences* 15, 297 1-26

<https://doi.org/10.3390/bs15030297>

Bueno-de la Fuente, C. y De la Fuente-Anuncibay, R. (2024). El contexto laboral y género, diferenciadores del estilo de liderazgo [Work context and gender, differentiators of leadership style]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-17.

<https://doi.org/10.31637/epsir-2024-420>

Los resultados obtenidos de la triada oscura y su relación con variables de personalidad, estudio comparativo y la relación entre triada y conductas de acoso escolar están en proceso de publicación.

6. REFERENCIAS

- Alderotti, G., Rapallini, C., & Traverso, S. (2023). The Big Five personality traits and earnings: A meta-analysis. *Journal of Economic Psychology*, 94, 102570. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2022.102570>
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. Holt, Rinehart y Winston.
- Aluja, A., Garcia, L. F., Rossier, J., Ostendorf, F., Glicksohn, J., Oumar, B., Bellaj, T., Ruch, W., Wang, W., Suranyi, Z., S´cigala, D., C`ekrija, D., Stivers, A. W., Di Blas, L., Valdivia, M., Ben Jemaa, S., Atitsogbe, K. A., & Hansenne, M. (2022). Dark Triad traits, social position, and personality: A cross-cultural study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 53(3–4), 380–402. <https://doi.org/10.1177/00220221211072816>
- Babiak, J., y Bajcar, B. (2003). *Gender differences in leadership styles: Who leads more destructively?* Ibima Publishing. ISBN:978-0-9998551-3-3
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. HarperCollins.
- Baena-Luna, P., y García-Río, E. (2021). El intraemprendimiento desde una perspectiva de género: Una revisión sistemática de la literatura y una agenda de investigación. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 16(1), 51-62. <https://doi.org/10.14198/OBETS2021.16.1.03>
- Barbosa, S. D., Gerhardt, M. W., y Kickul, J. R. (2007). The role of cognitive style and risk preference on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intentions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 86-104. <http://dx.doi.org/10.1177/10717919070130041001>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Baughman, H. M., Dearing, S., Giammarco, E., & Vernon, P. A. (2012). Relationships between bullying behaviours and the Dark Triad: A study with adults. *Personality and Individual Differences*, 52(5), 571–575. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.020>

- Bennett Coleman. (2023, 31 de octubre). The influence of gender on leadership styles: Exploring research and theories. *The Economic Times*.
- Benzi, I. M. A., Fontana, A., & Di Pierro, R. (2023). Maladaptive Personality Traits and Internalizing and Externalizing Problems: The Role of Borderline and Narcissistic Features in Adolescence. *Clinical Neuropsychiatry*, 20(3). <https://doi.org/10.36131/cnfioritieditore20230301>
- Bouncken, R., Tiberius, V., & Cesinger, B. (2020). Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy of top managers: Can Entrepreneurial Orientation secure performance. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 12(3), 273. <https://doi.org/10.1504/ijev.2020.107932>
- Brown, M. E., y Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
- Brownell, K. M., Quinn, A., & Bolinger, M. T. (2023). The Triad Divided: A Curvilinear Mediation Model Linking Founder Machiavellianism, Narcissism, and Psychopathy to New Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(1), 310–348. <https://doi.org/10.1177/10422587231173684>
- Brunzel, J. (2021). Overconfidence and narcissism among the upper echelons: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 71(3), 585–623. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00194-6>
- Bustos Ramírez, A., Bernal Forero, M. J., Casagua Ramos, J., y Millán Escudero, D. A. (2024). *Análisis de Sesgos de Género en Percepción de Liderazgo* (Bachelor's thesis, Mercadeo-Virtual).
- Cameron, K. S. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cesinger, B., Gundolf, K., Montani, F., Khedhaouria, A., & Hughes, M. (2022). The bright and dark sides of the Dark Triad traits among senior managers: effects on organizational commitment. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1731–1763. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00571-3>
- Chao, M., Mogue, M., & Li, X. (2017). The Causal Role of Alcohol Use in Adolescent Externalizing and Internalizing Problems: A Mendelian Randomization

- Study. *Alcoholism: Clinical and Experimental Research*, 41(11), 1953–1960.
<https://doi.org/10.1111/acer.13493>
- Chen, M.-H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239-249.
<https://doi.org/doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00444.x>
- Chen, Y., Ide, J. S., Chaudhary, S., Le, T. M., Zhang, S., Zhornitsky, S., Li, C. R., Li, C. S., & Wang, W. (2022). Gray matter volumetric correlates of dimensional impulsivity traits in children: Sex differences and heritability. *Human Brain Mapping*, 43(8), 2634–2652. <https://doi.org/10.1002/hbm.25810>
- Chiorri, C., Garofalo, C., & Velotti, P. (2019). Does the Dark Triad manifest similarly in men and women? Measurement invariance of the dirty dozen across sex. *Current Psychology*, 38(3), 659–675. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9641-5>
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69–85.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.003>
- Colder, C. R., Lengua, L. J., Scalco, M., Hawk, L. W., Trucco, E. M., Read, J. P., & Wieczorek, W. F. (2012). Prospective associations of internalizing and externalizing problems and their co-occurrence with early adolescent substance use. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 41(4), 667–677.
<https://doi.org/10.1007/s10802-012-9701-0>
- Cuadrado, I., Molero, F., y Nava, M. (2013). Leadership in men and women: Differences on variables. *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129.
<https://doi.org/10.5944/ap.2.2.525>
- Curtis, G. J. (2023). It Kant be all bad: Contributions of Light and Dark Triad traits to academic misconduct. *Personality and Individual Differences*, 212, 112262.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112262>
- Czarna, A. Z., Kossowska, M., Jonason, P. K., & Dufner, M. (2016). The Dirty Dozen Scale: Validation of a Polish Version and Extension of the Nomological Net. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00445>

- Davis, A. C., Visser, B. A., Vaillancourt, T., Volk, A. A., & Arnocky, S. (2018). The Relations between Life History Strategy and Dark Personality Traits among Young Adults. *Evolutionary Psychological Science*, 5(2), 166–177. <https://doi.org/10.1007/s40806-018-0175-3>
- Delroy L. Paulhus and Kevin M. Williams, (2002). The dark triad of personality: narcissism, Machiavellianism and psychopathy, *Journal of Personality Research* 36, (6), 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- DeShong, H. L., Helle, A. C., Lengel, G. J., Meyer, N., & Mullins-Sweatt, S. N. (2017). Facets of the Dark Triad: Utilizing the Five-Factor Model to describe Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 105, 218–223. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.053>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., y Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Doerfler, S. M., Tajmirriyahi, M., Ickes, W., & Jonason, P. K. (2021). The self-concepts of people with Dark Triad traits tend to be weaker, less clearly defined, and more state-related. *Personality and Individual Differences*, 180, 110977. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110977>
- Dominik Schwarzingler y Heinz Shuler, (2022). TOP Triada Oscura de la Personalidad en el trabajo. Manual Tea hogrefe
- Dowgwillo, E. A., & Pincus, A. L. (2016). Differentiating Dark Triad Traits Within and Across Interpersonal Circumplex Surfaces. *Assessment*, 24(1), 24–44. <https://doi.org/10.1177/1073191116643161>
- Dowgwillo, E. A., & Pincus, A. L. (2016). Differentiating Dark Triad Traits Within and Across Interpersonal Circumplex Surfaces. *Assessment*, 24(1), 24–44. <https://doi.org/10.1177/1073191116643161>
- Duradoni, M., Gursesli, M. C., Martucci, A., Gonzalez Ayarza, I. Y., Colombini, G., & Guazzini, A. (2023). Dark personality traits and counterproductive work behavior: A PRISMA systematic review. *Psychological Reports*. <https://doi.org/10.1177/003329412312199>

- Eagly, A. H., Karau, S. J., y Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>
- Eagly, A. H., y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Egan, V., Hughes, N., & Palmer, E. J. (2014). Moral disengagement, the dark triad, and unethical consumer attitudes. *Personality and Individual Differences*, 76, 123–128. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.11.054>
- Egorova, M., & Adamovich, T. (2018). Dark Triad As A Predictor Of Bullying In High School Students. In S. Malykh, & E. Nikulchev (Eds.), *Psychology and Education - ICPE 2018, vol 49. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* (pp. 222-228). Future Academy. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.11.02.24>
- Ehrlich, S., De Noble, A., y Singh, J. (2005). Corporate entrepreneurial self-efficacy: Toward the development of a domain-specific measure. Paper presented at *the Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson.
- Eisenberg, D. T. A., Mackillop, J., Lum, J. K., Campbell, B., & Wilson, D. S. (2007). Season of Birth and Dopamine Receptor Gene Associations with Impulsivity, Sensation Seeking and Reproductive Behaviors. *PLoS ONE*, 2(11), e1216. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0001216>
- Ellen, B. P., Alexander, K. C., Mackey, J. D., McAllister, C. P., & Carson, J. E. (2021). Portrait of a workplace deviant: A clearer picture of the Big Five and Dark Triad as predictors of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 106(12), 1950–1961. <https://doi.org/10.1037/apl0000880>
- Espelage, D. L. (2014). Ecological Theory: Preventing Youth Bullying, Aggression, and Victimization. *Theory Into Practice*, 53(4), 257–264. <https://doi.org/10.1080/00405841.2014.947216>
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(5), 11-17. <https://doi.org/10.1108/01437739610127469>
- Faraci, P., Lock, M., y Wheeler, R. (2013). Assessing leadership decision-making styles: Psychometric properties of the leadership judgement indicator. *Psychology*

Research and Behavior Management, 6, 117-123. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S53713>

Fatfouta, R. (2019). Facets of narcissism and leadership: A tale of Dr. Jekyll and Mr. Hyde? *Human Resource Management Review*, 29(4), 100669. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.10.002>

Fernandez-del-Rio, E., Ramos-Villagrasa, P. J., & Barrada, J. R. (2020). Bad guys perform better? The incremental predictive validity of the Dark Tetrad over Big Five and honesty-humility. *Personality and Individual Differences*, 154, 109700. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109700>

Fisher, B. W., Teurbe-Tolon, A. R., & Gardella, J. H. (2016). Peer Cybervictimization Among Adolescents and the Associated Internalizing and Externalizing Problems: A Meta-Analysis. *Journal of Youth and Adolescence*, 45(9), 1727–1743. <https://doi.org/10.1007/s10964-016-0541-z>

Fontana, A., Cipresso, P., & Benzi, I. M. A. (2022). Problematic internet use as a moderator between personality dimensions and internalizing and externalizing symptoms in adolescence. *Current Psychology*, 14(1), 19419–19428. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02409-9>

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.

Furnham, A., & Crump, J. (2014). A Big Five facet analysis of sub-clinical narcissism: Understanding boldness in terms of well-known personality traits. *Personality and Mental Health*, 8(3), 209–217. <https://doi.org/10.1002/pmh.1262>

Furnham, A., & Treglown, L. (2021). The dark side of high-fliers: The dark triad, high-flier traits, engagement, and subjective success. *Frontiers in Psychology*, 12, 647676. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647676>

Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). Dark Leadership: The Role of Leaders' Dark Triad Personality Traits (pp. 75–99). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_4

Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2011). The Self-Loving Self-Leader: An Examination of the Relationship Between Self-Leadership and the Dark Triad. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(3), 369–379. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.369>

- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., y Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.003>
- Giancola, M., D'Amico, S., & Palmiero, M. (2022). Social Sustainability in Late Adolescence: Trait Emotional Intelligence Mediates the Impact of the Dark Triad on Altruism and Equity. *Frontiers in Psychology*, 13(2743). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840113>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90. <http://www.hbr.org/>
- Gómez Ortiz, R. A. (2016). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad y Empresa*, 5(11), 62-91. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa>
- Gomez-Leal, R., Gutierrez-Cobo, M. J., Megias-Robles, A., & Fernandez-Berrocal, P. (2023). The dark triad and subjective well-being: The mediating role of cognitive-emotional regulation strategies. *Scandinavian Journal of Psychology*, 64(3), 368–375. doi: 10.1111/sjop.12890
- Greenleaf, R. K., y Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Grijalva, E., Newman, D. A., Tay, L., Donnellan, M. B., Harms, P. D., Robins, R. W., & Yan, T. (2015). Gender differences in narcissism: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(2), 261–310. <https://doi.org/10.1037/a0038231>
- Grover, S., & Furnham, A. (2021). Personality at home vs. work: Does framing for work increase predictive validity of the Dark Triad on work outcomes?. *Personality and Individual Differences*, 169, 109848. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109848>
- Gutiérrez, O. (2017). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres. *Revista Política y Estrategia*, 126, 13-35. <https://doi.org/10.26797/rpye.v0i126.62>
- Hackman, J. R., y Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>

- Hadziahmetovic, N., & Mujezinovic, M. (2021). The role of the Big Five personality profiles in employee affective commitment and engagement: Case of small and medium enterprises. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 7(2), 74. <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.7.10003-2>
- Harrell, C. E., Burns, G. N., King, M. C., Ridgway, W. B., Vangara, K., Hesson, Z. B., Edkins, V. A., & Morgan, C. A. (2024). Investigating the overlapping concepts of the Dark Core and the general factor of personality. *Personality and Individual Differences*, 225, 112650. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112650>
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 21-41. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.003>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2000). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Prentice Hall.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- Hofstetter, N., & Filsinger, M. (2023). A justified bad reputation after all? Dark personality traits and populist attitudes in comparative perspective. *Electoral Studies*, 87, 102728. <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2023.102728>
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle manager's perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(1), 253-273. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)
- Howard, M. C., & Van Zandt, E. C. (2020). The discriminant validity of honesty-humility: A meta-analysis of the HEXACO, Big Five, and Dark Triad. *Journal of Research in Personality*, 87, 103982. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103982>
<https://doi.org/10.1016/j.avb.2024.101992>.
- Hudson, N. W. (2023). Lighten the darkness: Personality interventions targeting agreeableness also reduce participants' levels of the dark triad. *Journal of Personality*, 91(4), 901–916. <https://doi.org/10.1111/jopy.12714>
- Hyland, P., McGuckin, C., & Lewis, C. A. (2016). The dark triad of personality: as predictors of face-to-face and cyber bullying behaviour. *Conference: The British Psychological Society (Northern Ireland Branch) Annual*

- Jonason, P. K., & Davis, M. D. (2018). A gender role view of the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences, 125*, 102–105. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.01.004>
- Jonason, P. K., & Luévano, V. X. (2013). Walking the thin line between efficiency and accuracy: Validity and structural properties of the Dirty Dozen. *Personality and Individual Differences, 55*(1), 76–81. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.02.010>
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The Dirty Dozen: A concise measure of the Dark Triad. *Psychological Assessment, 22*(2), 420–432. <https://doi.org/10.1037/a0019265>
- Jones, D. N., & De Roos, M. S. (2016). Differential Reproductive Behavior Patterns Among the Dark Triad. *Evolutionary Psychological Science, 3*(1), 10–19. <https://doi.org/10.1007/s40806-016-0070-8>
- Jordan, Z., Lockwood, C., Munn, Z., & Aromataris, E. (2019). The updated Joanna Briggs institute model of evidence-based healthcare. *International Journal of Evidence-Based Healthcare, 17*(1), 58–71. <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000155>
- Junca-Silva, A., & Silva, D. (2023). The buffering effect of micro-daily events on the relationship between the dark triad traits and counterproductive work behavior. *Management Research Review, 46*(5), 667–681. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2021-086>
- Kajonius, P. J., Persson, B. N., Rosenberg, P., & Garcia, D. (2016). The (mis)measurement of the Dark Triad Dirty Dozen: exploitation at the core of the scale. *PeerJ, 4*(4), e1748. <https://doi.org/10.7717/peerj.1748>
- Kariyawasam, J. D., & Welmilla, I. (2020). The impact of Big Five personality factors on employees' career success: Evidence from a leading apparel firm, in Sri Lanka. *SSRN Electronic Journal, 275–285*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3853881>
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The Light vs. Dark Triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in Psychology, 10*, 467. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00467>
- Kaufmann, L. M., Wheeler, M. A., & Sojo, V. E. (2021). Employment precarity strengthens the relationships between the Dark Triad and professional

- commitment. *Frontiers in Psychology*, 12, 673226. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.673226K>
- Kızıloğlu, M., Kircaburun, K., Özsoy, E., & Griffiths, M. D. (2024). Work addiction and its relation with dark personality traits: A cross-sectional study with private sector employees. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 22(4), 2056–2072. <https://doi.org/10.1007/s11469-022-00973-0>
- Köler, D., Otto, T., Hinrichs, G., Lehmann, H. (2003). Das Kieler Psychopathie-inventar (KPI). *Deutscher Psychologentag*, 2(5)n 10
- Kowalski, C. M., Vernon, P. A., & Schermer, J. A. (2021). The Dark Triad and facets of personality. *Current Psychology*, 40(11), 5547–5558. (2021). <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00518-0>
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699–716. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x>
- Larsson, G., & Alvinus, A. (2020). Comparison within gender and between female and male leaders in female-dominated, male-dominated and mixed-gender work environments. *Journal of Gender Studies*, 29(6), 739–750. <https://doi.org/10.1080/09589236.2019.1638233>
- Larsson, H., Lichtenstein, P., & Andershed, H. (2006). A genetic factor explains most of the variation in the psychopathic personality. *Journal of Abnormal Psychology*, 115(2), 221–230. <https://doi.org/10.1037/0021-843x.115.2.221>
- Laursen, B., & Veenstra, R. (2021). Toward understanding the functions of peer influence: A summary and synthesis of recent empirical research. *Journal of Research on Adolescence*, 31(4), 889–907. <https://doi.org/10.1111/jora.12606>
- Lee, K., Ashton, M. C., Wiltshire, J., Bourdage, J. S., Visser, B. A., & Gallucci, A. (2013). Sex, power, and money: Prediction from the Dark Triad and Honesty–Humility. *European Journal of Personality*, 27(2), 169–184. <https://doi.org/10.1002/per.1860>
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557–576. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>

- Lock, M., y Wheeler, R. (2021). *LJI-2. Leadership Judgement Indicator. LJI-2. Indicador de Estilos de Liderazgo*. TEA Ediciones. Hogrefe.
- López, M., Martínez, D., & Ramírez, C. (2019). Personality and culture: Differences in the dark triad traits across Latin American and European contexts. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 50*(6), 743–758. <https://doi.org/10.1177/0022022119841000>
- Luthans, F., y Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. En K. S. Cameron, J. E. Dutton, y R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). Berrett-Koehler.
- Maneiro, L., López-Romero, L., Romero, E., Gómez-Fraguela, J. A., & Cutrín, O. (2019). Pursuing the Dark Triad. *Journal of Individual Differences, 40*(1), 36–44. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000274>
- Maples, J. L., Lamkin, J., & Miller, J. D. (2014). A test of two brief measures of the dark triad: The dirty dozen and short dark triad. *Psychological Assessment, 26*(1), 326–331. <https://doi.org/10.1037/a0035084>
- Maschi, T., Bradley, C., Hatcher, S. S., & Morgen, K. (2008). Exploring Gender Differences on Internalizing and Externalizing Behavior Among Maltreated Youth: Implications for Social Work Action. *Child and Adolescent Social Work Journal, 25*(6), 531–547. <https://doi.org/10.1007/s10560-008-0139-8>
- Matsunaga, H., Yamagami, S., Iwasaki, Y., Matsui, T., Kiriike, N., Nagata, T., Kaye, W. H., & Miyata, A. (2000). Multi-impulsivity among bulimic patients in Japan. *The International Journal of Eating Disorders, 27*(3), 348–352. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1098-108x\(200004\)27:3<348::aid-eat13>3.0.co;2-f](https://doi.org/10.1002/(sici)1098-108x(200004)27:3<348::aid-eat13>3.0.co;2-f)
- Mazzone, A., & Camodeca, M. (2019). Bullying and Moral Disengagement in Early Adolescence: Do Personality and Family Functioning Matter? *Journal of Child and Family Studies, 28*(8), 2120–2130. <https://doi.org/10.1007/s10826-019-01431-7>
- McKee, V., Waples, E. P., & Tullis, K. J. (2017). A desire for the Dark Side: An examination of individual personality characteristics and their desire for adverse characteristics in leaders. *Organization Management Journal, 14*(2), 104–115. <https://doi.org/10.1080/15416518.2017.1325348> cara

- McLarty, B. D., & Holt, D. T. (2019). A bright side to family firms: How socioemotional wealth importance affects Dark Traits–Job performance relationships. *Family Business Review*, 32(4), 378–395. <https://doi.org/10.1080/15416518.2017.1325348>
- Miao, C., Humphrey, R. H., Qian, S., & Pollack, J. M. (2019). The relationship between emotional intelligence and the dark triad personality traits: A meta-analytic review. *Journal of Research in Personality*, 78, 189–197. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2018.12.004>
- Miller, J. D., Gentile, B., Pryor, L. R., Campbell, W. K., Dir, A., & Wilson, L. (2010). Searching for a Vulnerable Dark Triad: Comparing Factor 2 Psychopathy, Vulnerable Narcissism, and Borderline Personality Disorder. *Journal of Personality*, 78(5), 1529–1564. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00660.x>
- Miller, J. D., Seibert, L. A., Watts, A., Zeichner, A., Few, L. R., & Lynam, D. R. (2012). An examination of the Dirty Dozen measure of psychopathy: A cautionary tale about the costs of brief measures. *Psychological Assessment*, 24(4), 1048–1053. <https://doi.org/10.1037/a0028583>
- Monzoni, L. (2013). El efecto del liderazgo auténtico y el tipo de establecimiento de metas sobre el desempeño y las respuestas actitudinales y afectivas de los seguidores. El rol modulador de las diferencias individuales. (Tesis doctoral). Universitat de Valencia.
- Moola, S., Munn, Z., Tufanaru, C., Aromataris, E., Sears, K., Sfetcu, R., Currie, M., Lisy, K., Qureshi, R., Mattis, P., & Mu, P.-F. (2020). Chapter 7: Systematic reviews of etiology and risk. In *JBI manual for evidence synthesis*. JBI. <https://doi.org/10.46658/JBIRM-19-0>
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177–196. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., y Lévy-Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>

- Moriano, J. A., Topa, G., Molero, F., Entenza, A. M., y Lévy-Mangin, J. P. (2012). Autoeficacia para el liderazgo emprendedor. Adaptación y validación de la escala CESE en España. *Anales de Psicología*, 28(1), 171-179. <http://revistas.um.es/analesps>
- Muris, P., Otgaar, H., Meijer, E., & Merckelbach, H. (2017). The Malevolent Side of Human Nature. *Perspectives on Psychological Science*, 12(2), 183–204. <https://doi.org/10.1177/1745691616666070>
- Muris, P., Timmermans, A., & Meesters, C. (2013). Some Youths have a Gloomy Side: Correlates of the Dark Triad Personality Traits in Non-Clinical Adolescents. *Child Psychiatry & Human Development*, 44(5), 658–665. <https://doi.org/10.1007/s10578-013-0359-9>
- Musek, J., & Grum, D. K. (2021). The bright side of personality. *Heliyon*, 7(3), e06370. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06370> (cinco meses)
- Nautiyal, K. M., Magalong, V. M., Hen, R., Blanco, C., Ahmari, S. E., Wall, M. M., Balsam, P. D., & Wang, S. (2016). Genetic and Modeling Approaches Reveal Distinct Components of Impulsive Behavior. *Neuropsychopharmacology: Official Publication of the American College of Neuropsychopharmacology*, 42(6), 1182–1191. <https://doi.org/10.1038/npp.2016.277>
- Nguyen, N., Pascart, S., & Borteyrou, X. (2021). The dark triad personality traits and work behaviors: A person-centered approach. *Personality and Individual Differences*, 170, 110432. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110432>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8a ed.). Sage Publications.
- O'Boyle, E. H., Mcdaniel, M. A., Forsyth, D. R., & Banks, G. C. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Onley, M., Vernon, P. A., Schermer, J. A., & Veselka, L. (2013). Survival of the Scheming: A Genetically Informed Link Between the Dark Triad and Mental Toughness. *Twin Research and Human Genetics*, 16(6), 1087–1095. <https://doi.org/10.1017/thg.2013.66>
- Paleczek, D., Bergner, S., & Rybnicek, R. (2018). Predicting career success: Is the dark side of personality worth considering? *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 437–456. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2017-0402>

- Palmer, J. C., Komarraju, M., Carter, M. Z., & Karau, S. J. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior? *Personality and Individual Differences, 110*, 31–37. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.018>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pearce, C. L., y Sims Jr., H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6*(2), 172-197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Pelster, M., & Schaltegger, S. (2021). The dark triad and corporate sustainability: An empirical analysis of personality traits of sustainability managers. *Business Ethics, the Environment & Responsibility, 31*(1), 80–99. <https://doi.org/10.1111/beer.12398>
- Pineda D, Rico-Bordera P, Martínez-Martínez A, Galán M y Piqueras JA (2022) Dark tetrad personality traits also play a role bullying victimization. *Frontiers in Psychology 13*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.984744>
- Pineda, D., Muris, P., & Sandín, B. (2018). Psychometrics properties of the Spanish version of two Dark Triad scales: The Dirty Dozen and the Short Dark Triad. *Current Psychology, 39*(5), 1873–1881. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9888-5>
- Puthillam, A., Karandikar, S., Kapoor, H., & Parekh, A. (2020). Gratitude blindness: How does the Dark Triad experience gratitude? *Personality and Individual Differences, 168*, 110309. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110309>
- Putro, S. D., & Tirtoprojo, S. (2022). Effect of Big Five Personality and reward on work performance of operational unit employees with job satisfaction as a mediating variable at PT. KAI Daop VI Yogyakarta. *International Journal of Economics, Business and Management Research, 6*(5), 201–221. <http://dx.doi.org/10.51505/ijebmr.2022.6516>

- Ramos-Villagrasa, P. J., Fernandez-del-Rio, E., & Barrada, J. R. (2020). Does evil prevail? The “Bright” and “Dark” sides of personality as predictors of adaptive performance. *Sustainability*, *12*(2), 474. <https://doi.org/10.3390/su12020474>
- Raskin, R.N. Halls, C.S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports*, *45* (2), 590
- Rauthmann, J. F. (2011). The Dark Triad and Interpersonal Perception: Similarities and Differences in the Social Consequences of Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Social Psychological and Personality Science*, *3*(4), 487–496. <https://doi.org/10.1177/1948550611427608>
- Rico-Bordera, P., Piqueras, J. A., Soto-Sanz, V., Rodriguez-Jimenez, T., Marzo, J.-C., Galan, M., & Pineda, D. (2023). Civic engagement and personality: Associations with the Big Five and the Dark Triad. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(3), 2126. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032126>
- Rochat, M. J. (2022). Sex and gender differences in the development of empathy. *Journal of Neuroscience Research*, *101*(5), 718–729. <https://doi.org/10.1002/jnr.25009>
- Rogoza, R., & Cieciuch, J. (2018). Dark Triad traits and their structure: An empirical approach. *Current Psychology*, *39*(4), 1287–1302. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9834-6>
- Rogoza, R., Christopher Marcin Kowalski, Julie Aitken Schermer (2019) Dark Triad Traits Within the Framework of the Circumplex of Personality Metatraits Model <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000289>
- Romero, J. M., & Moreno, J. M. (2013). La tríada oscura de la personalidad en las relaciones íntimas: Psicopatía, maquiavelismo, narcisismo y maltrato psicológico. *Boletín de Psicología*, *107*, 91-111.
- Salgado, G., Aguilar, M., Cárdenas, J.H. (2022). Transformational leadership and its relationship with organizational innovation and green: a literature review. *Revista de Administración y Organizaciones*, *25*(48), 106-132. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n48/Salgado>
- Satornino, C. B., Allen, A., Shi, H., & Bolander, W. (2022). Understanding the Performance Effects of “Dark” Salesperson Traits: Machiavellianism,

- Narcissism, and Psychopathy. *Journal of Marketing*, 87(2), 298–318.
<https://doi.org/10.1177/00222429221113254>
- Schade, E. C., Voracek, M., & Tran, U. S. (2021). The Nexus of the Dark Triad Personality Traits With Cyberbullying, Empathy, and Emotional Intelligence: A Structural-Equation Modeling Approach. *Frontiers in Psychology*, 12(85).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659282>
- Schattke, K., & Marion-Jetten, A. S. (2022). Distinguishing the explicit power motives. *Zeitschrift Fur Psychologie*, 230(4), 290–299. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000481>
- Schimmenti, A., Jonason, P. K., Passanisi, A., La Marca, L., Gervasi, A. M., & Di Dio, N. (2017). Exploring the Dark Side of Personality: Emotional Awareness, Empathy, and the Dark Triad Traits in an Italian Sample. *Current Psychology*, 38(1), 100–109. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9588-6>
- Semenyna, S. W., Lynne Honey, P., Belu, C. F., & Vasey, P. L. (2017). Not Straight and Not Straightforward: the Relationships Between Sexual Orientation, Sociosexuality, and Dark Triad Traits in Women. *Evolutionary Psychological Science*, 4(1), 24–37. <https://doi.org/10.1007/s40806-017-0111-y>
- Shanmugam, M., Amaratunga, D., & Haigh, R. (2007). Leadership styles: Gender similarities, differences and perceptions. En *7th International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment*, Salford Quays, UK.
- Shi, X., Yu, Y., & Shi, H. (2024). Effect of supervisor dispositional envy on episodic envy in supervisor–subordinate dyads: A multilevel investigation of workplace envy and abusive supervision. *Tourism Management*, 103, 104889. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104889>
- Sijtsema, J. J., Garofalo, C., Klimstra, T. A., & Jansen, K. (2019). Disengaging from Evil: Longitudinal Associations Between the Dark Triad, Moral Disengagement, and Antisocial Behavior in Adolescence. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 47(8), 1351–1365. <https://doi.org/10.1007/s10802-019-00519-4>
- Silvester, J., Wyatt, M., & Randall, R. (2014). Politician personality, Machiavellianism, and political skill as predictors of performance ratings in political roles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 258–279. <https://doi.org/10.1111/joop.12038>

- Simonet, D. V., Tett, R. P., Foster, J., Angelback, A. I., & Bartlett, J. M. (2018). Dark-side personality trait interactions: Amplifying negative predictions of leadership performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(2), 233–250. <https://doi.org/10.1177/1548051817727703>
- Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2015). Do Bad Guys Get Ahead or Fall Behind? Relationships of the Dark Triad of Personality With Objective and Subjective Career Success. *Social Psychological and Personality Science*, 7(2), 113–121. <https://doi.org/10.1177/1948550615609735>
- Stanis, J. J., & Andersen, S. L. (2014). Reducing substance use during adolescence: a translational framework for prevention. *Psychopharmacology*, 231(8), 1437–1453. <https://doi.org/10.1007/s00213-013-3393-1>
- Stelmaszczuk, J. (2021). Estilo de liderazgo e indicadores de desempeño organizacional desde la perspectiva del personal de enfermería. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 1, 10. <https://doi.org/10.56294/saludcyt202110>
- Urrutia, G., & Bonfill, X. (2010). PRISMA declaration: A proposal to improve the publication of systematic reviews and meta-analyses. *Medicina Clinica*, 135(11), 507–511. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015>
- Van Engen, M. L., y Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3–18. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.1.3-18>
- Vroom, V. H., y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. University of Pittsburgh Press.
- Wakkee, I., Elfring, T., y Monaghan, S. (2008). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors: The role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0078-z>
- Webster, B. D., & Smith, M. B. (2018). The Dark Triad and Organizational Citizenship Behaviors: the Moderating Role of High Involvement Management Climate. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 621–635. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9562-9>
- Webster, G. D., & Jonason, P. K. (2013). Putting the “IRT” in “Dirty”: Item response theory analyses of the Dark Triad Dirty Dozen—An efficient measure of

- narcissism, psychopathy, and Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 54(2), 302–306. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.08.027>
- Weilin Xu, Baobao Zhao, Cancan Jin, (2024). A meta-analysis of the relationship between personality traits and cyberbullying, *Aggression and Violent Behavior*, 79,
- Wiens, T. K., & Walker, L. J. (2019). Examining the relationship between bright and dark personality traits in two management samples. *Personality and Individual Differences*, 141, 92–100. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.12.025>
- Wright, M. F., Huang, Z., Wachs, S., Aoyama, I., Kamble, S., Soudi, S., Li, Z., Lei, L., & Shu, C. (2020). Associations between cyberbullying perpetration and the dark triad of personality traits: the moderating effect of country of origin and gender. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, 30(3), 242–256. <https://doi.org/10.1080/02185385.2020.1788979>
- Yarmush, D. E., Luehring-Jones, P., Manchery, L., & Erblich, J. (2016). Gender and Impulsivity: Effects on Cue-Induced Alcohol Craving. *Alcoholism: Clinical and Experimental Research*, 40(5), 1052–1057. <https://doi.org/10.1111/acer.13030>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8a ed.). Pearson.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., y Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>
- Zych,I, Farrington, DP, &Ttofi,M. (2019). Protective factors against bullying and cyberbullying: A systematic review of meta-analyses. *Aggression and Violent Behavior*, 45, 4-19. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.008>.