

La Tríada Oscura en las Organizaciones Empresariales: Una revisión de 20 años.

David Muñoz Sorolla, david.munoz.sorolla@upc.edu
Prof. Dr. Xavier Perramón Tornil, xavier.perramon.tornil@upc.edu

Escuela Superior de Ingenierías Industrial, Aeroespacial y Audiovisual de Terrassa
Universitat Politècnica de Catalunya · BarcelonaTech

Recibido: Abril 2022

Aceptado: Mayo 2022

Resumen

Objeto

En los últimos 20 años, una vasta literatura ha sido creada alrededor de tres constructos de la personalidad, malévolos e interrelacionados, conocidos colectivamente como la Tríada Oscura (Dark Triad; DT): el Maquiavelismo, el Narcisismo y la Psicopatía. La literatura subclínica los ha estudiado de forma aislada y también conjunta observando que, aunque comparten un núcleo común de manipulación insensible, son distintos entre sí (Paulhus & Williams, 2002) y que cada uno de ellos tiene una base empírica independiente dentro de la psicología. En este artículo revisamos los principales instrumentos de medida para cada miembro de la Tríada Oscura, el correlato de resultados obtenidos en muestras normales y evaluamos algunos sistemas de medición combinada, los más relevantes. Nuestro objetivo es determinar la validez de constructos y su relación con algunos dominios de resultados en el contexto de las organizaciones empresariales.

Diseño/metodología

A través del análisis del estado del arte, evaluamos la coherencia conceptual y empírica de la Tríada Oscura, así como la evidencia de los procesos psicológicos que explican el carácter distintivo de sus rasgos oscuros. Dada su relevancia para la personalidad normal, examinamos los vínculos de la Tríada Oscura con dos modelos estructurales, predominantes, de personalidad: el Modelo de Cinco

Factores (Five Factor Model; FFM) (Costa Jr et al., 1991) y el modelo HEXACO (Lee & Ashton, 2005). Finalmente, analizamos la literatura que relaciona los miembros de la Tríada Oscura con algunos indicadores en el ámbito de las estructuras organizativas (rendimiento laboral, comportamientos contraproducentes en el lugar de trabajo, actitudes laborales y de trabajo, liderazgo, creatividad e innovación y otros resultados relevantes para la organización).

Aportaciones y resultados

La conceptualización de los rasgos de la Tríada Oscura y la identificación de las herramientas más utilizadas para su medida nos ayudan a entender las relaciones entre sí de los constructos y también la relación existente entre ellos y los factores de personalidad de los modelos estructurales examinados. En los ámbitos de la psicología y el comportamiento organizacional, recopilamos las preguntas de investigación y las cuestiones teóricas y psicométricas clave que la investigación ha planteado durante estas dos décadas y las principales conclusiones que, de ella y de su análisis, se desprenden. En definitiva, revisamos la validez de constructo de las tres variables de la Tríada Oscura, observando cómo su semejanza conceptual y la superposición empírica en las medidas comunes dificultan su identificación y su relación con algunos resultados organizativos.

Valor añadido

Debido a la naturaleza deletérea de los rasgos de personalidad de la Tríada Oscura, cabría esperar un abundante número de investigaciones relativas a la contribución de grupos y equipos de trabajo a los resultados organizativos. Sin embargo, hasta la fecha, las investigaciones empíricas han sido escasas. Se ha demostrado que los individuos con tendencias maquiavélicas participan en el menoscabo de los compañeros para obtener evaluaciones positivas de sus supervisores (Castille et al., 2017). Küfner et al. (2013) propusieron un enfoque de doble vía para entender por qué los narcisistas son inicialmente muy apreciados pero sus evaluaciones positivas disminuyen con más interacciones. Sugieren que los individuos narcisistas utilizan comportamientos agénticos (por ejemplo, la dominación y la asertividad) en el inicio de sus relaciones interpersonales y migran a comportamientos agonísticos (por ejemplo, la agresión y la arrogancia) durante su desarrollo. Esta perspectiva teórica fue respaldada empíricamente (Leckelt et al., 2015) en un estudio en el que se supervisaron los comportamientos agénticos y agonísticos de individuos no conocidos en grupos durante un periodo de tres semanas. Asimismo, se ha encontrado una relación no lineal entre el narcisismo y el rendimiento creativo que sugiere la existencia de niveles óptimos de narcisismo a nivel de grupo (Goncalo et al., 2010). Baysinger et al. (2014) presentaron pruebas de cómo la composición de los rasgos de la Tríada Oscura dentro de un grupo puede predecir varios resultados a nivel de equipo. Por ejemplo, mostraron que los niveles más altos de psicopatía de equipo y de agresión implícita predecían un peor rendimiento del equipo, un menor compromiso y una cohesión

más débil. Estos y otros hallazgos insinúan que el estudio de los rasgos de la Tríada Oscura en el contexto de grupos y/o equipos de trabajo puede ser útil para entender su dinámica y la de las relaciones entre sus miembros.

En este artículo, enunciamos las principales proposiciones del modelo conceptual que nuestro equipo de investigación desarrolla en torno al estudio de la dinámica de relaciones en Grupos de Trabajo creados de forma azarosa y mantenidos durante periodos de 4 meses. Nuestra investigación pone de manifiesto el interés latente en el estudio de la composición de rasgos de la Tríada Oscura en el seno de un grupo y los resultados de su convivencia y cómo la Teoría de Redes Sociales se postula como una herramienta de análisis válida para la comprensión de la evolución de los rasgos oscuros bajo condiciones de convivencia forzada en esos grupos.

Palabras clave

Tríada Oscura, Maquiavelismo, Narcisismo, Psicopatía, Sociograma, Interacción Social, Análisis de Redes

Códigos JEL

C31, D85, D9

Title

The Dark Triad in business organisations: A 20-year review.

Abstract

Purpose

Over the last 20 years, a vast literature has been built around three interrelated and malevolent personality constructs, collectively known as the Dark Triad (DT): Machiavellianism, Narcissism and Psychopathy. The subclinical literature has studied them in isolation and also together noting that, although they share a common core of insensitive manipulation, they are distinct from each other (Paulhus & Williams, 2002) and that each has an independent empirical basis within psychology. In this article we review the main measurement instruments for each member of the Dark Triad, the correlate of results obtained in normal samples, and evaluate some of the most relevant combined measurement systems. Our aim is to determine construct validity and its relationship to some outcome domains in the context of business organisations.

Design/methodology

Through a state-of-the-art analysis, we assessed the conceptual and empirical coherence of the Dark Triad, as well as evidence for the psychological processes that explain the distinctiveness of its dark traits. Given its relevance to normal personality, we examine the links of the Dark Triad to two predominant structural models of personality: the Five Factor Model (FFM) (Costa Jr et al., 1991) and the HEXACO model (Lee & Ashton, 2005). Finally, we analyse the literature relating members of the Dark Triad to some indicators in the domain of organisational structures (job performance, counterproductive workplace behaviours, work and work attitudes, leadership, creativity and innovation, and other organisationally relevant outcomes).

Contributions and results

The conceptualisation of the Dark Triad traits and the identification of the most commonly used tools for their measurement help us to understand the relationships between the constructs and also the relationship between them and the personality factors of the structural models examined. In the fields of psychology and organisational behaviour, we compile the key research questions and theoretical and psychometric issues that research has raised over the last two decades and the main conclusions that emerge from them and their analysis. Ultimately, we review the construct validity of the three Dark Triad variables, noting how their conceptual similarity and empirical overlap in

common measures make it difficult to identify them and their relationship to some organisational outcomes.

Originality/value

Due to the deleterious nature of the Dark Triad personality traits, one would expect a wealth of research regarding the contribution of work groups and teams to organisational outcomes. However, to date, empirical research has been scarce. Individuals with Machiavellian tendencies have been shown to engage in peer undermining to obtain positive evaluations from their supervisors (Castille et al., 2017). Kufner et al. (2013) proposed a dual-track approach to understand why narcissists are initially highly liked but their positive evaluations decrease with more interactions. They suggest that narcissistic individuals use agentic behaviours (e.g., dominance and assertiveness) early in their interpersonal relationships and migrate to agonistic behaviours (e.g., aggression and arrogance) during their development. This theoretical perspective was empirically supported (Leckelt et al., 2015) in a study in which agentic and agonistic behaviours of unfamiliar individuals were monitored in groups over a period of three weeks. Furthermore, a non-linear relationship between narcissism and creative performance has been found, suggesting the existence of optimal levels of narcissism at the group level (Goncalo et al., 2010). Baysinger et al. (2014) presented evidence of how the composition of Dark Triad traits within a group can predict various team-level outcomes. For example, they showed that higher levels of team psychopathy and implicit aggression predicted poorer team performance, lower commitment and weaker cohesion. These and other findings suggest that the study of Dark Triad traits in the context of work groups and/or teams may be useful in understanding their dynamics and the dynamics of the relationships between team members.

In this article, we state the main propositions of the conceptual model that our research team develops around the study of the dynamics of relationships in Working Groups created randomly and maintained for periods of 4 months. Our research highlights the latent interest in the study of the composition of Dark Triad traits within a group and the results of their coexistence and how Social Network Theory is postulated as a valid analytical tool for understanding the evolution of dark traits under conditions of forced coexistence in these groups.

Keywords

Dark Triad, Machiavellianism, Narcissism, Psychopathy, Sociogram, Social Interaction, Network Analysis

JEL codes

C31 (Cross-Sectional Models • Spatial Models • Treatment Effect Models • Quantile Regressions • Social Interaction Models), D85 (Network Formation and Analysis: Theory), D91 (Role and Effects of Psychological, Emotional, Social, and Cognitive Factors on Decision Making)

1. Introducción

Medidas de constructo único

El enfoque habitual para la medición de la Tríada Oscura -tal vez porque fue utilizado por Paulhus y Williams en su influyente estudio original (2002)- consiste en la evaluación independiente de cada uno de sus constructos.

Maquiavelismo

El maquiavelismo deriva su nombre de los escritos de Niccolò Maquiavelo, en el siglo XVI, quien describía cómo mantener el poder político a través de diferentes tácticas y recursos. Algunos investigadores han observado que los escritos del antiguo general chino Sun Tzu (544-496 a. C.) también contienen descripciones similares de comportamientos maquiavélicos (Jones & Paulhus, 2011). Los individuos maquiavélicos son estratégicos, hábiles manipuladores y pragmáticos insensibles que luchan por el éxito mientras son capaces de demostrar un control de impulsos igual o superior a la media (Miller et al., 2012). El constructo de maquiavelismo se ha definido como "una estrategia de conducta social que implica manipular a los demás para obtener un beneficio personal" (Christie & Geis, 1970; Wilson et al., 1996). Más recientemente, Dahling et al. (2009) sugirieron que el maquiavelismo podría conceptualizarse como "una tendencia a desconfiar de los demás, una disposición a participar en la manipulación amorala, un deseo de acumular estatus para uno mismo y un deseo de mantener el control interpersonal". Kessler et al. (2010) ofrecieron una descripción similar al señalar que el maquiavelismo describía una "creencia en el uso de la manipulación, según sea necesario, para lograr los fines deseados en el contexto del entorno laboral". Por último, Paulhus (2014) resumió sucintamente el constructo de este modo: "Los maquiavélicos son maestros manipuladores". Aunque los estudiosos han avanzado diferentes definiciones del maquiavelismo, existe un reconocimiento general de que el rasgo central que define al maquiavelismo es una tendencia a la manipulación, a menudo acompañada de (a) falta de empatía, (b) niveles más bajos de afecto, (c) un enfoque en la persecución de los propios objetivos (a menudo a expensas de los demás), y (d) una visión aberrante de la moralidad, es decir, una que ofrece una mayor aceptación de comportamientos que normalmente se describirían como inmorales o poco éticos, como mentir, manipular y explotar a los demás (Christie & Geis, 1970; Dahling et al., 2009; Kessler et al., 2010; Paulhus & Williams, 2002; Rauthmann & Will, 2011; Spain et al., 2014; Wu & Lebreton, 2011).

La medida más común del maquiavelismo en la literatura de la Tríada Oscura es la Mach-IV (Christie & Geis, 1970), un instrumento de autoevaluación de 20 elementos basado en una escala de Likert y creada por Christie a través de la selección y la adaptación de partes de los escritos de Maquiavelo. Esta medida ha sido sometida a varios estudios de validación (Panitz, 1989). Sin

embargo, la Mach-IV ha sido criticada por su estructura factorial, no bien alineada con el modelo unidimensional propuesto teóricamente (Hunter et al., 1982), poniendo en duda la validez de constructo. Además, algunos investigadores han señalado que la fiabilidad de la escala no es consistente en todos los grupos demográficos (Dahling et al., 2009; Paulhus & Jones, 2015).

Aunque Christie desarrolló inicialmente la medida para examinar rasgos involucrados en el autoritarismo y otros resultados sociopolíticos, la concepción original fue ampliada con versiones multidimensionales (Rauthmann & Will, 2011) y específicas del lugar de trabajo (Kessler et al., 2010). Dahling et al. (2009) desarrollaron la Escala de Personalidad Maquiavélica (Machiavellian Personality Scale; MPS), que consta de 16 ítems diseñados para medir 4 factores (desconfianza en los demás, deseo de estatus, deseo de control y manipulación amorosa) y se responde mediante una escala de tipo Likert. Aunque es una medida más reciente, la MPS ha demostrado una fiabilidad aceptable en una muestra de adultos ($\alpha=.82$), además de demostrar validez de constructo y predecir resultados relevantes en el contexto de una estructura organizativa, como el rendimiento en las tareas (Dahling et al., 2009). De forma similar, Kessler et al. (2010) desarrollaron la Escala de Maquiavelismo Organizacional (Organizational Machiavellianism Scale; OMS), que es una escala de Likert de 18 ítems que evalúa 3 factores (mantenimiento del poder, prácticas de gestión y manipulación). La consistencia interna de los factores fue relativamente baja, oscilando entre .67 y .76. De los tres factores, sólo el de manipulación se correlacionó con la Mach-IV ($r=.4$). Kessler et al. (2010) descubrieron, además, que el factor de manipulación de la OMS correlacionaba positivamente con los comportamientos contraproducentes en el lugar de trabajo (counterproductive workplace behaviors; CWB), con $r=.21$, mientras que el mantenimiento del poder y las prácticas de gestión correlacionaban negativamente con los CWB (r_s $-.27$ y $-.19$, respectivamente), lo que indica que ciertas facetas del maquiavelismo pueden ser positivas en un contexto organizativo y demuestra también que los comportamientos maquiavélicos van más allá de la mera manipulación.

La investigación sobre el maquiavelismo se ha vuelto popular tanto en la psicología social como en la psicología industrial y organizativa (I/O) al observarse que algunas características del constructo podrían ser adaptativas en contextos laborales particulares y/o estar implicadas en un comportamiento antisocial “de cuello blanco” (Babiak & Hare, 2006; DeShong et al., 2015; Jonason et al., 2012). A diferencia del narcisismo y de la psicopatía, el maquiavelismo se estudia casi exclusivamente dentro de la literatura social y de I/O. De hecho, las conceptualizaciones típicas de la construcción no asocian el maquiavelismo con ningún tipo de deterioro clínico.

Narcisismo

El narcisismo se origina en la figura griega de Narciso, un joven cazador consumido por su propia belleza y grandeza que despreciaba con arrogancia la atención y el amor que los demás le profesaban. A través del mito, se definen las características fundamentales del narcisismo tal como hoy en día es entendido, a saber, una mezcla de vanidad y admiración egocéntrica de las cualidades personales que impacta negativamente en las relaciones con otras personas (Campbell & Miller, 2012; Campbell et al., 2010). El narcisismo se ha estudiado utilizando una serie de modelos teóricos que abarcan la psicología aplicada, la psicología de la personalidad y la psicología clínica. Aunque existen notables diferencias entre los modelos, también hay áreas de solapamiento y similitud. Por ejemplo, casi todos los modelos reconocen que los individuos con niveles más altos de narcisismo son propensos a (a) albergar sentimientos de superioridad impulsados por un sentido inflado o grandioso del yo y (b) tener una necesidad disfuncional de atención y admiración excesivas; además (c) tienen una propensión a participar en actos o comportamientos de explotación y (d) carecen de empatía, tendiendo a la insensibilidad (Frederick & Morf, 1995; Morf & Rhodewalt, 2001; Paulhus & Williams, 2002; Raskin & Terry, 1988; Raskin & Hall, 1979; Wright et al., 2013; Wu & Lebreton, 2011).

El narcisismo, representado por el Trastorno de Personalidad Narcisista (Narcissistic Personality Disorder; NPD) dentro del Manual de Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders; DSM) de la Asociación Estadounidense de Psiquiatría (American Psychiatric Association; APA) (5a ed.; DSM-5; APA, 2013), tiene una sólida literatura en los dominios de la investigación clínica y social. El narcisismo subclínico migró a la corriente principal de la literatura con la publicación del Inventario de Personalidad Narcisista (Narcissistic Personality Inventory; NPI) original de 40 elementos (Ackerman et al., 2011; Emmons, 1987; Raskin & Terry, 1988; Raskin & Hall, 1979) y una versión abreviada del NPI, el NPI-16 (Ames et al., 2006). Esta migración fue sorprendentemente suave porque la versión subclínica fue en gran medida consistente con la definición clínica (Keith Campbell & Foster, 2011; Morf & Rhodewalt, 2001).

El formato tradicional del NPI consiste en una elección forzada entre dos afirmaciones, en la que los encuestados seleccionan la que es más coherente con sus autoevaluaciones. Además, el NPI se ha modificado para ajustarse a una escala de Likert tradicional con ítems de muestra que incluyen "Soy una persona extraordinaria" y "Si gobernara el mundo sería un lugar mucho mejor" (Boldero et al., 2015). Al menos un estudio ha indicado que la versión de la escala de Likert proporciona más información sobre los subfactores en comparación con la versión de elección forzada o de calificación binaria (Boldero et al., 2015).

La investigación sobre el narcisismo ha identificado dos variantes: grandiosa y vulnerable (Miller et al., 2011; Pincus & Lukowitsky, 2010). Los individuos grandiosamente narcisistas se caracterizan por su exhibicionismo, falta de humildad y/o de modestia y de dominio interpersonal, mientras que los individuos vulnerables narcisistas se caracterizan por afecto negativo, desconfianza, egoísmo y una necesidad de atención y reconocimiento (Dickinson & Pincus, 2003; Miller et al., 2012). El NPI mide principalmente las características del narcisismo grandioso (Miller & Campbell, 2008; Miller et al., 2016) mientras que la investigación sobre el narcisismo vulnerable se ha realizado, fundamentalmente, en un contexto clínico. Aunque el NPI es bastante popular, ha sido criticado por no medir el componente vulnerable de la personalidad narcisista (Pincus et al., 2009). Además, los investigadores han encontrado evidencias inconsistentes respecto a la estructura factorial del NPI, con un número de factores que oscila entre dos y siete (Paulhus & Jones, 2015). Sin embargo, hay pruebas que apoyan la validez de constructo del NPI (Paulhus & Jones, 2015; Raskin & Terry, 1988), así como la fiabilidad interna. Para la escala completa, el α de Cronbach suele estar en .80 o más, mientras que los subfactores individuales han arrojado fiabilidades de consistencia interna en los .50 y .60 (Raskin & Terry, 1988).

En la última década se han desarrollado varias medidas alternativas para abordar las limitaciones del NPI. Por ejemplo, la Escala de Narcisismo Grandioso (Grandiose Narcissism Scale; GNS) (Foster et al., 2015) se desarrolló para abordar específicamente las consistentes bajas confiabilidades encontradas en el nivel de facetas del NPI. La evidencia inicial para la GNS de 33 ítems, que utiliza la estructura original de 7 facetas propuesta por Raskin & Terry (1988), indica que la medida tiene una mejor fiabilidad a nivel de facetas. Ampliando la medición del narcisismo para captar tanto los componentes grandiosos como los vulnerables del rasgo, el Inventario de Narcisismo Patológico (Pathological Narcissism Inventory; PNI) de 52 ítems desarrollado por Pincus et al. (2009) mostró rangos aceptables de consistencia interna tanto para las facetas vulnerables (por ejemplo, autoestima contingente, ocultación del yo y devaluación) y las facetas grandiosas (p. ej., rabia por el derecho, explotación, fantasía grandiosa y autosacrificio) del narcisismo explícito, con valores α que oscilan entre .78 y .93. Se ha demostrado que el total del PNI se correlaciona significativamente con el NPI con un $r=.13$, mientras que sólo cinco de las siete facetas se correlacionan con el NPI, encontrándose la correlación más fuerte para la relación entre la faceta de explotabilidad y el NPI ($r=.56$) (Pincus et al., 2009). Otras facetas se correlacionaron con el NPI en un rango de $-.15$ a $-.24$. Además de estas grandes escalas de varios ítems, estudios recientes han examinado la Escala de Narcisismo de un solo ítem (Single-Item Narcissism Scale; SINS) (van der Linden & Rosenthal, 2016), que contiene un único ítem Likert: "Soy un narcisista". Las pruebas iniciales sugieren que, aunque la SINS correlaciona bien con el NPI y tiene validez discriminante con respecto a las medidas de autoestima, no se adentra en el narcisismo grandioso y correlaciona de forma menos

consistente con las medidas conductuales en comparación con el NPI (van der Linden & Rosenthal, 2016).

Psicopatía

El concepto de psicopatía tiene sus raíces en la psiquiatría, donde médicos como Cleckley (Cleckley, 1976) realizaron observaciones sistemáticas para caracterizar a un grupo de pacientes que mostraban un comportamiento antisocial duradero, una disminución de la empatía y el remordimiento y un comportamiento desinhibido y audaz, a veces cubierto por un velo de encanto superficial. Al igual que el narcisismo, la psicopatía tiene una larga historia dentro de la psicología y ha sido parte de la nomenclatura clínica desde mediados del siglo XIX (Horley, 2014). La conceptualización moderna del trastorno debe mucho al trabajo teórico de Karpman (1941), los McCord (1964) y Cleckley (1976). No obstante, el catalizador para la tan prolifera producción reciente de investigaciones sobre psicopatía fue la instrumentación, por parte de Hare (1980), de la Lista de Verificación de Psicopatía (Psychopathy Check List; PCL), que permitió la medición empírica del trastorno. Desde el trabajo inicial de Hare, se han desarrollado un gran número de medidas adicionales que han contribuido a una base de investigación ahora sustancial (Patrick, 2006). La investigación sobre psicopatía fue realizada inicialmente dentro de la psicología forense y clínica debido a sus fuertes vínculos con el crimen y el comportamiento antisocial (Lynam et al., 2009; Neumann et al., 2015). Al igual que el narcisismo, la psicopatía se caracteriza por rasgos de personalidad antagónicos (p. ej., insensibilidad, falta de empatía y mezquindad) pero difiere de éste en sus relaciones con la desinhibición, que ocupa un lugar destacado en casi todas las concepciones de la psicopatía (Cleckley, 1976; Hare, 1980).

De los constructos de la Tríada Oscura, la psicopatía se considera típicamente el más nefasto (Paulhus & Williams, 2002) debido a sus relaciones con las conductas antisociales más extremas y frecuentes. Con respecto a su representación clínica, la psicopatía se incluye explícitamente por primera vez en la quinta versión del DSM, como un especificador adicional para el diagnóstico del trastorno antisocial de la personalidad (sección III, modelos de rasgos en trastornos de la personalidad, del DSM-5; APA, 2013). En la literatura de la Tríada Oscura, la medida de psicopatía más comúnmente utilizada es la Escala de Autoevaluación de Psicopatía SRP-III (Self-Reported Psychopathy Scale; SRP), inspirada en la Psychopathy Check List de Hare (1980) y en su versión revisada (Hare, 1991), inicialmente concebidas para el ámbito clínico. La SRP ha pasado por varias revisiones: SRP-I (Hare, 1985), SRP-II (Hare et al., 1989), SRP-III (Paulhus et al., 2014) y Self-Report Psychopathy Scale-III-E (Williams et al., 2007). Una serie de estudios ha confirmado la validez de constructo de la SRP para la evaluación de la psicopatía en muestras subclínicas (Forth et al., 1996; Hare, 1993; Mahmut et al., 2011; Williams et al., 2010).

La versión actual, la SRP-III, consta de 64 ítems de autoevaluación diseñados para medir 4 factores (es decir, manipulación interpersonal, afecto insensible, estilo de vida errático, tendencias delictivas). Los participantes responden a cada pregunta utilizando una escala de tipo Likert. Algunos ejemplos de ítems son: "Puedo ser bastante astuto si es necesario" y "Me gusta apostar por grandes cantidades".

Otras medidas validadas de autoevaluación de psicopatía incluyen la Escala de Psicopatía de Autoevaluación de Levenson (Levenson Self-Report Psychopathy Scale; LSRP) de 26 ítems (Levenson et al., 1995; Lynam et al., 1999), que está diseñada para medir la psicopatía primaria y secundaria, y el Índice de Personalidad Psicopática (Psychopathic Personality Index; PPI) de 180 ítems (Lilienfeld & Andrews, 1996), que también tiene una versión abreviada de 56 ítems. Tanto la forma larga como la corta del PPI miden ocho factores relacionados con la psicopatía: inmunidad al estrés, potencia social, intrepidez, externalización de la culpa, egocentrismo maquiavélico, despreocupación, inconformismo impulsivo y frialdad (Lilienfeld & Hess, 2001). En general, los investigadores han tendido a favorecer la SRP-III sobre las otras medidas, siendo la LSRP o el PPI de uso muy poco frecuente (Paulhus & Jones, 2015). Las fiabilidades para la SRP-III tienden a estar en el rango de $\alpha=.80 - 90$ o más, mientras que las fiabilidades para los subfactores individuales son generalmente algo más bajas ($\alpha=.69 - .90$) (Gordts et al., 2017).

Otra opción para medir la psicopatía, específicamente en el contexto de la investigación organizativa, es la Business-SCAN 360 (B-Scan 360) (Mathieu et al., 2013). La B-Scan 360 está diseñada para medir la psicopatía corporativa, mientras que los datos de la SRP, el PPI y la LSRP se recogen de otras fuentes (por ejemplo, los subordinados). Los participantes responden a 20 ítems utilizando una escala de Likert de 5 puntos. La B-Scan 360 mide cuatro factores que se corresponden aproximadamente con los cuatro factores que componen la SRP (manipulador/no ético, insensible/insensible, poco fiable/desenfocado e intimidatorio/agresivo).

Otra herramienta es la B-Scan Self (Mathieu & Babiak, 2016), que es una medida de autoevaluación de la psicopatía en el trabajo. La B-Scan Self consta de 126 ítems que miden 4 factores y 15 subfactores (aquí enumerados entre paréntesis): interpersonal (insincero, arrogante, poco fiable, manipulador/no ético), afectivo (sin remordimientos, superficial, insensible, culpabilizador), estilo de vida (impaciente, egoísta, desconcentrado, errático, poco fiable) y antisocial (dramático, intimidatorio). Mathieu y Babiak (2016) informaron de una correlación significativa entre la B-Scan Self y la SRP-III ($r=.69$), así como entre la B-Scan y las medidas de maquiavelismo mediante Mach-IV ($r=.63$) y el narcisismo mediante NPI-16 ($r=.45$). Por último, las puntuaciones de la B-Scan Self se relacionaron negativamente con la *amabilidad* ($r=-.45$) y la *concienciación* ($r=-.33$), pero no se relacionaron significativamente con otros aspectos del Modelo de Cinco Factores.

Instrumentos de medición combinada

El origen del estudio simultáneo de los miembros de la Tríada Oscura fue la aparente discrepancia entre sus orígenes teóricos distintivos y los hallazgos empíricos que sugerían una superposición de constructos (características comunes e intercorrelaciones positivas en muestras normales) (McHoskey et al., 1998). Como resultado, los investigadores han llegado, en ocasiones, a combinarlos en un índice global de la DT (Jonason, Li, & Teicher, 2010).

Dos medidas de autoevaluación, desarrolladas específicamente para la evaluación combinada, dominan hoy la investigación de los miembros de la Tríada Oscura: la Dirty Dozen (DD) (Jonason & Webster, 2010), que contiene solo 12 ítems y la Short Dark Triad (SD3) (Jones & Paulhus, 2014), que se compone de 27 ítems.

Haciendo hincapié en la brevedad, la Docena Sucia (DD) incluye solo cuatro elementos para el análisis de cada constructo. Jonason y sus colegas llevaron a cabo una serie de estudios para apoyar la validez de la escala (Jonason & Kavanagh, 2010). Aunque algunos investigadores han encontrado que la DD es útil (Rauthmann, 2012) otros han sido excépticos (Lee et al., 2013; Miller & Lynam, 2012; Paulhus & Jones, 2012; Rauthmann, 2012). Jones & Paulhus (2014) encontraron que la DD se correlacionaba con la Mach-IV en .53, con el NPI en .46 y con la SRP-III en .56 (mientras que la SD3 se correlacionaba con la Mach-IV en .68, con el NPI en .70 y con la SRP-III en .78). Las pruebas de fiabilidad para la DD son mixtas, con estimaciones de consistencia interna que van de .67 a .72 para el maquiavelismo, de .85 a .87 para el narcisismo y de .62 a .66 para la psicopatía. Las estimaciones reportadas de test-retest son de .85 para el maquiavelismo, de .87 para el narcisismo y de .77 para la psicopatía (Jonason & Webster, 2010). Además, a pesar de su brevedad, la DD tiene una estructura de tres factores que se alinea con cada componente de la Tríada Oscura, aunque también puede utilizarse una solución de un solo factor (Jonason et al., 2011).

La otra medida popular, la Tríada Oscura Corta (SD3), ha sido empleada con éxito por varios investigadores (Arvan, 2013; Baughman et al., 2012; Giammarco et al.; Lee et al., 2013). Las comparaciones directas con la Docena Sucia indican un poder predictivo más amplio para la SD3 (Egan, 2012; Jones & Paulhus, 2014; Lee et al., 2013). Aunque ambas medidas se correlacionan estadísticamente con las escalas primarias (Mach-IV, NPI y SRP-III), la SD3 funciona mejor, en este sentido, que la DD (Maples et al., 2014). La SD3 tiene una consistencia interna general razonable, con una α de Cronbach que oscila entre .70 y .80. además de una sólida fiabilidad test-retest a las dos semanas, con coeficientes que van de .77 a .84 (Paulhus & Jones, 2015). Además, la SD3 tiene una estructura de tres factores en la que cada factor coincide con un componente de la Tríada Oscura (Paulhus & Jones, 2015).

Sin embargo, para ambas escalas se podría concluir que su conjunto limitado de elementos supone que algunas de las características constitutivas originales de cada miembro de la Tríada Oscura no estén plenamente representadas.

Finalmente, anterior a la etiqueta Tríada Oscura fue el trabajo pionero de Robert y Joyce Hogan y su Encuesta de Desarrollo Hogan (Hogan Development Survey; HDS) (Hogan & Hogan, 1997). La HDS fue diseñada para medir las variantes subclínicas de los trastornos de la personalidad descritos en el DSM-IV. En concreto, la HDS consta de 168 ítems que comprenden 11 escalas distintas: excitable, escéptico, cauteloso, reservado, pausado, audaz, travieso, colorido, imaginativo, diligente y obediente. Los rasgos de la Tríada Oscura se corresponden directamente con dos de estas escalas. La escala de audacia mide una versión subclínica del trastorno narcisista de la personalidad y la escala de picardía mide una versión subclínica del trastorno antisocial de la personalidad (que incluye el desprecio insensible por los demás, la manipulación, la impulsividad y la autoestima inflada). Además, el maquiavelismo se ha medido utilizando los ítems de las escalas de escéptico y excitable y la información sobre la psicopatía suele ser proporcionada por la escala de travieso y la escala de colorido (Hogan & Hogan, 2014). Cada una de las 11 escalas se mide con 14 afirmaciones/ítems con los que simplemente se pide a los encuestados que estén de acuerdo o en desacuerdo. Hogan (Hogan & Hogan, 2014) probó la HDS junto con otras dos medidas de rasgos de la Tríada Oscura: la SD3 (Jones & Paulhus, 2014) y la DD (Jonason & Webster, 2010). Los resultados indicaron que la medida HDS de maquiavelismo ($\alpha=.87$) se relacionaba significativamente con la medida DD ($r=.35$) y la medida SD3 ($r=.67$) de maquiavelismo; la medida HDS de narcisismo se relacionaba significativamente con la medida DD ($r=.39$) y la medida SD3 ($r=.69$) de narcisismo; y la medida HDS de psicopatía se relacionó significativamente con la medida DD ($r=.26$) y la medida SD3 ($r=.61$) de psicopatía. Además, Hogan (2014) informó de que la medida HDS de maquiavelismo estaba relacionada con la medida HDS de narcisismo ($r=.25$) pero no de psicopatía ($r=.12$) y que las medidas HDS de psicopatía y narcisismo también estaban relacionadas entre sí ($r=.44$). Una de las principales ventajas de utilizar la HDS es que proporciona información no sólo sobre los rasgos de la Tríada Oscura, sino también sobre otras tendencias desadaptativas o problemáticas que pueden ser especialmente perturbadoras en contextos organizativos.

Otras dos medidas han sido utilizadas en el conjunto de la investigación publicada, pero su uso no goza de la misma popularidad que las anteriores. Una es la Medida de Detección de la Tríada Oscura (MacNeil et al., 2007). Ese instrumento fue diseñado para proporcionar subescalas con una superposición mínima. Su análisis factorial confirmatorio replicó con éxito una estructura de tres factores. El otro instrumento inédito son los Mini-Markers of Evil (Harms et al., 2004). Este instrumento de 57 ítems está construido completamente con adjetivos de rasgos. Sus tres subescalas también muestran validez concurrente con las medidas estándar de la Tríada Oscura.

	Maquiavelismo	Narcisismo	Narcisismo	Psicopatía	Psicopatía	Todos los rasgos	Maquiavelismo	Narcisismo	Todos los rasgos	Maquiavelismo	Narcisismo	Psicopatía	Todos los rasgos	Psicopatía	Narcisismo	Psicopatía
	1970	1987	1988	1995	1996	1997	2009	2009	2010	2010	2011	2013	2014	2014	2015	2016
	Mach-IV	NPI	NPI	LSRP	PPI	HDS	MPS	PNI	DD	OMIS	NPI	B-Scan 360	SD3	SRP	GNS	B-Scan Self
Psicopatía	GNS		33		grandiosa, autosacrificio. Siete factores: autoridad, autosuficiencia, superioridad, vanidad, exhibicionismo, derecho, explotabilidad. (Foster et al. 2015)											
	SRP (h)	64		Cuatro factores: manipulación interpersonal, afecto insensible, estilo de vida errático, tendencias criminales. (Paulhus et al. 2014)												
	LSRP	26		Dos factores: psicopatía primaria y secundaria. (Levenson et al. 1995)												
	PPI	180 (c)		Ocho factores: inmunidad al estrés, potencia social, intrepidez, externalización de la culpa, egocentrismo maquiavélico, despreocupación, inconformismo impulsivo, frialdad de corazón. (Lilienfeld & Andrews 1996)												
	B-Scan 360	20		Cuatro factores: manipulador/no ético, insensible/insensible, poco fiable/desenfocado e intimidante/agresivo. (Mathieu et al. 2013)												
Todos los rasgos	B-Scan Self	126		Cuatro factores con 15 subfactores (d). (Mathieu & Babiak 2016)												
	SD3	27		Tres factores: psicopatía, narcisismo y maquiavelismo. (Jones & Paulhus 2014)												
	DD	12		Tres factores: psicopatía, narcisismo y maquiavelismo. (Jonason & Webster 2010)												
	HDS	168		Once factores con cinco utilizados a menudo para medir el DT: atrevido (narcisismo), travieso, colorido (psicopatía); escéptico, excitable (maquiavelismo). (Hogan & Hogan 1997)												

Tabla 1 Dimensionalidad de las medidas comunes de los rasgos de la DT

- a) La Mach-IV no ha mostrado una estructura factorial empírica consistente (Jones & Paulhus, 2009; Panitz, 1989).
- b) La SRP-III es la versión de la SRP descrita aquí.
- c) También se ha desarrollado una versión de 56 ítems del PPI (Lilienfeld & Andrews, 1996).
- d) Véase Single Construct Measures-Psychopathy para la descripción de la estructura factorial de la B-Scan Self.

2. Marco teórico

Superposición empírica y validez discriminatoria

El metanálisis sobre casi 100 correlaciones realizado por Paulhus y Williams (2002) permitió obtener algunos resultados muy significativos en el contexto de la investigación. Primero, todas las correlaciones eran positivas y significativas. En segundo lugar, casi una cuarta parte fueron $> .50$. En tercer lugar, las correlaciones medias más altas aparecieron entre psicopatía y maquiavelismo y las más bajas entre narcisismo y maquiavelismo.

Si los miembros de la Tríada Oscura no son intercambiables, ¿por qué están correlacionados positivamente, independientemente del instrumento utilizado para medirlos?

Por un lado, los cuestionarios usados para evaluar la Tríada Oscura comparten ítems relacionados con aspectos similares del comportamiento malévolo. Un ejemplo es el estilo interpersonal manipulador, un elemento que está claramente presente en todas las escalas (p. ej., Mach-IV: tácticas manipuladoras, NPI: explotación, SRP-III: manipulación interpersonal). La superposición de

elementos entre los instrumentos podría ser, al menos en parte, la causa de la variación compartida. Por otro lado, algunos autores (Paulhus, 2014) han argumentado que la variedad positiva de rasgos oscuros define un espacio conceptual común que puede tener un significado psicológico por derecho propio. En términos estadísticos, esto implica que el maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía deben verse como rasgos de orden inferior que se cargan en un "super-rasgo" latente de malevolencia. También es posible que los tres constructos de la Tríada Oscura no sean igual de importantes. Por ejemplo, algunos estudiosos han admitido que la psicopatía tiene una posición superior y han argumentado que los elementos malignos del maquiavelismo y del narcisismo son características esencialmente subordinadas de la psicopatía (Lilienfeld & Andrews, 1996).

La clave para desglosar la Tríada Oscura radica en administrar medidas de los tres rasgos a la misma muestra y aplicar regresión múltiple para determinar sus contribuciones independientes. Sólo entonces emergen claramente las diferencias teóricamente predichas (Paulhus & Williams, 2002). Cuando se realizan análisis de regresión, las diferencias entre los resultados de la Tríada Oscura se vuelven claras. Aquí hay unos ejemplos de estas diferencias: en comparación con los otros dos, los maquiavélicos son más propensos a plagiar ensayos (Nathanson et al., 2006a) y evitar apuestas arriesgadas (Jones & Paulhus, 2010). Más que los otros dos, los narcisistas persiguen la automejora (Paulhus & Williams, 2002) y son agresivos sólo tras ver amenazado su ego (Jones & Paulhus, 2010). Finalmente, más que los otros dos, los psicópatas intimidan a otros (Baughman et al., 2012; Williams et al., 2001) y llevan a cabo sus fantasías de venganza (DeLongis et al., 2011).

¿Qué tan fuertes son las intercorrelaciones en muestras normales?

Una búsqueda en la literatura (Muris et al., 2017) identificó 91 artículos de investigación que describían 118 poblaciones diferentes y contenían un total de 42.359 participantes para quienes se informaron las intercorrelaciones entre maquiavelismo, narcisismo y psicopatía. El tamaño del efecto promedio para la relación entre el maquiavelismo y la psicopatía ($r=.58$) fue mucho más alto que el tamaño del efecto promedio para los vínculos entre el narcisismo y la psicopatía ($r=.38$) y el maquiavelismo y el narcisismo ($r=.34$). El patrón de correlación sugiere una cierta singularidad del narcisismo frente al maquiavelismo y la psicopatía.

Una comparación de los tamaños del efecto promedio indica que los tamaños de las interrelaciones entre los rasgos de la Tríada Oscura fueron en gran medida independientes del tipo de instrumento que se utilizó, pero hubo una excepción: los estudios que emplearon las escalas originales de la Tríada Oscura o la SD3 obtuvieron un tamaño de efecto promedio de .26 para la relación entre maquiavelismo y narcisismo. Sin embargo, los estudios en los que se utilizó la DD mostraron un tamaño de efecto promedio mucho mayor, de .57, para esta relación. Así, la DD genera un vínculo más estrecho entre maquiavelismo y narcisismo que los demás instrumentos. Pero la DD contiene

12 elementos, solo cuatro por rasgo, lo que reduce el potencial para comprender la singularidad de cada constructo. Además, cuando se examina el contenido de los ítems de esta medida (Jonason & Webster, 2010), se observa que los elementos que miden el maquiavelismo y el narcisismo están “orientados hacia los demás”; es decir, se preocupan principalmente por los intentos de una persona de impactar en otras (p. ej., Maquiavelismo: "Tengo tendencia a manipular a los demás para salirme con la mía."; Narcisismo: "Tengo tendencia a desear que los demás me admiren."). Sin embargo, los elementos que miden la psicopatía están "orientados a uno mismo" y describen predominantemente características personales (p. ej., "Tengo tendencia a no sentir remordimientos."). Esta coincidencia involuntaria en los elementos del maquiavelismo y del narcisismo puede haber inflado la correlación entre ambos rasgos según lo medido por la DD.

The Malevolent Side of Human Nature

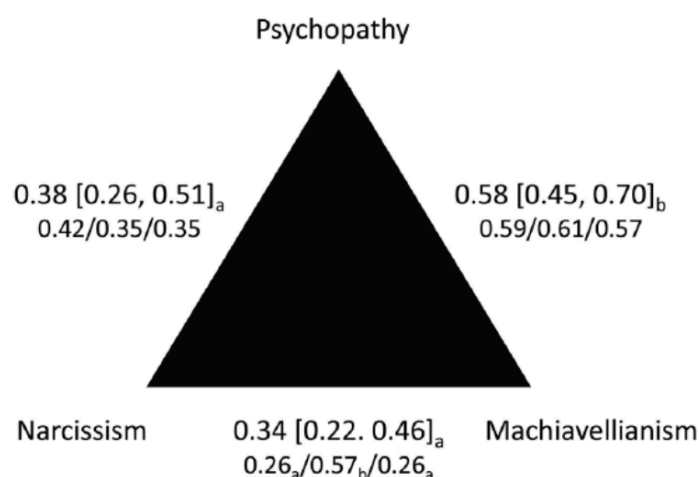


Fig. 3. Average effect sizes (r) and 95% confidence intervals for the intercorrelations among the dark triad personality traits of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy (upper values) and average effect sizes calculated on the basis of the three most commonly used assessment instruments: original dark triad scales (ODTS; i.e., Narcissistic Personality Inventory, MACH-IV, Self-Report Psychopathy Scale-III), Dirty Dozen (DD), and short Dark Triad (SD3) (lower values). Total $N = 42,359$. N s were 12,250; 10,131; and 9,023 for effect sizes involving ODTS, DD, and SD3, respectively. All effect sizes were statistically significant. Effect sizes not sharing similar subscripts are statistically different.

Ubicación en el espacio de la personalidad

El modelo FFM, de cinco factores

El modelo FFM, conocido también como modelo de los Cinco Grandes o, simplemente, Big Five, cubre las cinco dimensiones amplias y relativamente independientes de la personalidad: *apertura a la experiencia*, *concienciación*, *extraversión*, *amabilidad* y *neuroticismo* (Costa Jr et al., 1991). Los rasgos de la

Tríada Oscura se solapan con los rasgos globales que componen el FFM de la personalidad, lo que indica que las medidas de personalidad utilizadas habitualmente podrían utilizarse para proporcionar información sobre los rasgos de la Tríada Oscura (Muris et al., 2017; O'Boyle et al., 2015).

Se pueden postular varias asociaciones plausibles entre los rasgos de la Tríada Oscura y los Cinco Grandes. En primer lugar, uno podría anticipar un vínculo negativo entre la *amabilidad* y todos los miembros de la Tríada Oscura. Después de todo, la *amabilidad* implica características como la confiabilidad, la franqueza, el altruismo, el cumplimiento, la modestia y la ternura (Costa Jr et al., 1991), que forman el pegamento para un contacto interpersonal positivo. Los opuestos precisos de estos atributos son típicos del maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía que, probablemente, subyacen a muchas dificultades que las personas de la Tríada Oscura tienen en sus relaciones con otras personas (Stead et al., 2012). Otros vínculos pueden ser más específicos. Por ejemplo, dado que el narcisismo también incluye rasgos de autoridad, superioridad y exhibicionismo, uno podría esperar una relación positiva entre este constructo y la *extraversión*. Además, características como la impulsividad y el incumplimiento de las reglas o la asistencia a las citas definen el componente de estilo de vida errático de la psicopatía y son difíciles de reconciliar con la dimensión personal de la *concienciación*. Lo cierto es que todos los Cinco Grandes se han vinculado a todas las variables de la Tríada Oscura (Costa Jr et al., 1991). Las más consistentes son las asociaciones negativas con *amabilidad* y *concienciación* (Jakobwitz & Egan, 2006; Jonason, Koenig, et al., 2010; Jonason, Li, & Buss, 2010; Jonason, Li, & Teicher, 2010; Jonason & Webster, 2010; Miller et al., 2010; Nathanson et al., 2006a, 2006b; Paulhus & Williams, 2002; Williams et al., 2010).

El modelo HEXACO, de seis factores

Utilizando un análisis léxico de la personalidad, Michael Ashton, Kibeom Lee y sus colegas (Ashton & Lee, 2001; Lee & Ashton, 2005) defendieron una estructura de seis factores llamada modelo HEXACO, conocido también como modelo de los Seis Grandes, o simplemente, Big Six. La medida de personalidad HEXACO completa contiene 60 ítems con 10 ítems para cada factor y con una fiabilidad a nivel de factor generalmente de .70 o superior (Lee & Ashton, 2005). Existe un factor de personalidad adicional a los Cinco Grandes que tiene que ver con la forma en que las personas manejan los problemas relacionados con la moralidad y los valores sociales. Este sexto factor fue etiquetado como *honestidad-humildad* y consiste en las facetas de *sinceridad*, *justicia* o *equidad*, *evitación de la codicia* y *modestia* (Ashton et al., 2004; Lee & Ashton, 2004), todas ellas características ausentes en la Tríada Oscura. Así, son de esperar asociaciones negativas entre maquiavelismo, narcisismo y/o psicopatía, por un lado, y *honestidad-humildad* y cada una de sus facetas, por el otro. Los resultados empíricos fueron concluyentes: los rasgos de la Tríada Oscura están negativa y fuertemente relacionados con esta dimensión añadida de *honestidad-humildad*, con correlaciones con $r=-.57$ para el maquiavelismo, $r=-.53$ para el narcisismo y $r=-.72$ para la psicopatía (Lee & Ashton, 2005). Esto

indica que el uso del modelo HEXACO podría ofrecer la opción de evaluar y medir, indirectamente, los constructos de la Tríada Oscura.

Más tarde, en la investigación realizada por Muris, Merckelbach, Otgaar y Meijer (2017) encontramos 22 estudios que incluían 30 muestras que contenían un número total de 8.500 participantes para los que se examinaron las relaciones entre los Cinco Grandes y los tres rasgos de la Tríada Oscura. En siete estudios (ocho muestras) también se consideró el factor *honestidad-humildad* y en cuatro de estas investigaciones (cuatro muestras) las facetas de *sinceridad*, *justicia* o *equidad*, *evitación de la codicia* y *modestia* se relacionaron con el maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía. El resultado del meta-análisis reveló, en general, la coincidencia con el patrón de asociaciones predicho, años antes, entre los Cinco Grandes y la Tríada Oscura (Furnham et al., 2014; O'Boyle et al., 2015; Veselka et al., 2012).

El núcleo de la Tríada Oscura

O'Boyle et al. (2015) evidenciaron empíricamente la relación entre los rasgos de la Tríada Oscura y los rasgos globales del FFM. Sus hallazgos meta-analíticos indicaron que el maquiavelismo se asociaba negativamente con la *concienciación* ($r=-.27$) y la *amabilidad* ($r=-.50$), positivamente con el *neuroticismo* ($r=.11$) y no se asociaba significativamente con la *apertura a la experiencia* ($r=-.05$) o la *extraversión* ($r=-.01$). Además, el narcisismo se asoció negativamente con la *amabilidad* ($r=-.36$) y el *neuroticismo* ($r=-.20$), mientras que se asoció positivamente con la *apertura* ($r=.24$), la *concienciación* ($r=.11$) y la *extraversión* ($r=.49$). Por último, la psicopatía se asoció negativamente con la *concienciación* ($r=-.39$) y la *amabilidad* ($r=-.53$) y tuvo asociaciones positivas muy pequeñas con la *apertura* ($r=.05$), la *extraversión* ($r=.05$) y el *neuroticismo* ($r=.06$). O'Boyle et al. (2015) también examinaron las relaciones entre la psicopatía y el narcisismo y las facetas o dimensiones específicas que componen los rasgos globales del FFM. Basándose en un modelo propuesto por Glover et al. (2012) que identificaron 13 facetas del FFM que convergen en el narcisismo (y que ha demostrado validez de constructo, discriminante y de incremento en comparación con medidas alternativas), los resultados meta-analíticos de O'Boyle et al. (2015) indicaron que 10 de las 13 facetas del FFM se asociaron con el narcisismo cuando se corrigió el error de medición, concretamente, el *altruismo* ($r=-.26$), la *modestia* ($r=-.49$), la *franqueza* ($r=-.45$), la *ternura* ($r=-.27$), la *confianza* ($r=-.19$), la *asertividad* ($r=.31$), la *búsqueda de emociones* ($r=.23$), el *gregarismo* ($r=.17$), la *ira/hostilidad* ($r=.33$) y la *fantasía* ($r=.11$). O'Boyle et al. (2015) también probaron un modelo similar de psicopatía propuesto por Lynam et al. (2011) que consistía en 18 facetas del FFM que se mapearon en la psicopatía. Se encontraron pruebas que apoyan la validez de constructo y la validez incremental (en comparación con medidas alternativas) para el modelo de Lynam y sus colegas (Lynam et al., 2011; Miller et al., 2014). Los resultados de la revisión meta-analítica de O'Boyle (2015) y sus colegas indicaron que 15 de las 18 facetas propuestas estaban asociadas con la psicopatía, concretamente, el *altruismo* ($r=-.40$), la *conformidad* ($r=-.47$), la

modestia ($r=-.25$), la *rectitud de miras* ($r=-.56$), la *ternura* ($r=-.36$), *confianza* ($r=-.35$), *deliberación* ($r=-.46$), *obediencia* ($r=-.41$), autodisciplina ($r=-.31$), búsqueda de emociones ($r=.28$), calidez ($r=-.24$), ira/hostilidad ($r=.37$), *tendencias depresivas* ($r=.10$), *impulsividad* ($r=.39$) y *vulnerabilidad* ($r=.08$). En cuanto al maquiavelismo, aunque se necesita más investigación para explorar su relación con las facetas específicas del FFM, cabe destacar que O'Boyle et al. (2015) encontraron que los perfiles de los constructos globales del FFM para el maquiavelismo y la psicopatía eran acusadamente similares. En definitiva, O'Boyle et al. (2015) concluyen que existe un solapamiento sustancial entre el FFM y la Tríada Oscura. Esto no indica necesariamente que los constructos sean redundantes, sino más bien que los investigadores que trabajan con datos de archivo que contienen información a nivel de facetas del FFM pueden ser capaces de reconstruir la información sobre los rasgos de la Tríada Oscura.

El análisis de correlaciones entre los tres rasgos oscuros en la muestra utilizada por Muris, Merckelbach, Otgaar & Meijer (2017) confirmó los resultados de O'Boyle et al. (2015), mostrando un tamaño de efecto negativo estadísticamente significativo con el factor *amabilidad*, aunque esta relación fue menos fuerte para el narcisismo ($r=-.21$) que para el maquiavelismo y la psicopatía (siendo r_s $-.43$ y $-.46$, respectivamente). Este hallazgo está en consonancia con los estudios que muestran que, a pesar de las características socialmente aversivas, el narcisismo también se asocia con una mayor capacidad para entablar relaciones interpersonales cálidas y amistosas que el maquiavelismo y la psicopatía (Rauthmann & Denissen, 2014). Además, el narcisismo se asoció positivamente con la *extraversión* ($r=.31$), lo que está en línea con las expectativas porque las personas que obtienen una puntuación alta en este rasgo son típicamente sociables y encantadoras y, a menudo, muestran poca preocupación por la opinión de los demás. Finalmente, la psicopatía estaba relacionada negativamente con la *conciencia* ($r=-.27$), algo lógico al pensar que este miembro de la Tríada Oscura está asociado con acciones incontroladas, indisciplinadas e impulsivas que conforman el componente errático de su estilo de vida. También surgieron dos hallazgos menos obvios con respecto a las relaciones entre los constructos de la Tríada Oscura y las dimensiones de los Cinco Grandes. Primero, hubo una relación positiva pequeña pero estadísticamente significativa entre el narcisismo y la *apertura* ($r=.15$) que puede explicarse por la característica de la creatividad. Las personas con alta apertura exhiben una mayor capacidad creativa, una cualidad que también se eleva entre los individuos narcisistas (Furnham et al., 2013). En segundo lugar, encontramos una asociación negativa moderada y estadísticamente significativa entre el maquiavelismo y la *conciencia* ($r=-.25$), que parece difícil de explicar, ya que esta personalidad de la Tríada Oscura se caracteriza por la autodisciplina, la orientación hacia objetivos y la acción deliberada. Sin embargo, la falta de adherencia a las reglas y valores morales que también se asocia con este rasgo podría ser la causa de este vínculo. Como se anticipó, las relaciones entre *honestidad-humildad* y los constructos de la Tríada Oscura fueron todas negativas y de un tamaño de efecto de moderado a grande. Así, en general, el

maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía se asocian con niveles bajos de atributos positivos como *veracidad*, *honestidad*, *justicia* o *equidad*, *sinceridad* y *fidelidad*, lo cual no es sorprendente ya que cada rasgo oscuro puede describirse en términos de los opuestos precisos de estas características (Ashton et al., 2000). El vínculo negativo con *honestidad-humildad* fue significativamente más fuerte para el maquiavelismo y la psicopatía que para el narcisismo (rs siendo -.61 y -.54 versus -.41, respectivamente). Esto fue especialmente cierto para las facetas de la *sinceridad* y la *justicia* o *equidad*, que estaban más fuertemente vinculadas negativamente con el maquiavelismo y la psicopatía, pero no para la faceta de la *modestia*, que estaba asociada de manera sustancialmente negativa con el narcisismo. Así, el narcisismo está predominantemente vinculado a la *arrogancia* y la *soberbia*, mientras que el maquiavelismo y la psicopatía se relacionan principalmente con la *falsedad* y con la *deshonestidad* (Aghababaei et al., 2014; Jonason & McCain, 2012). Muris, Merckelbach, Otgaar & Meijer (2017) observaron también como el maquiavelismo se relacionaba negativamente con la *amabilidad*, el narcisismo se asociaba positivamente con la *extraversión* y la *apertura*, la psicopatía se vinculaba negativamente con la *conciencia* y la *amabilidad* y todos los rasgos oscuros permanecieron asociados estadísticamente negativamente con la *honestidad-humildad* (el narcisismo estaba claramente conectado con la falta de *evitación de la codicia* y la *modestia*, y el maquiavelismo y la psicopatía estaban asociados de manera convincente con la falta de *sinceridad* y *justicia* o *equidad*). Sin embargo, el control de la varianza compartida dio como resultado tamaños de efecto atenuados (es decir, rs sin corregir entre -.41 y -.61 frente a rs corregidas entre -.26 y -.40) y dos nuevas relaciones alcanzaron significación estadística: el maquiavelismo se asoció negativamente con la *extraversión* ($r=-.16$), mientras que el narcisismo se relacionó positivamente con la *conciencia* ($r=.16$). Los niveles más bajos de *extraversión* en el maquiavelismo encajan con las manipulaciones a menudo encubiertas que se cree que son típicas de este rasgo. Los niveles relativamente más altos de *conciencia* que acompañan al narcisismo pueden servir para la búsqueda efectiva de la admiración de los demás.

Al observar los tamaños de efecto promedio para las relaciones entre los rasgos normales de personalidad y la Tríada Oscura medida con Mach-IV, NPI y SRP-III y también con DD y SD3, el patrón de hallazgos fue, en general, comparable. Sin embargo, la fuerza de las asociaciones varió considerablemente entre las medidas. Por ejemplo, el tamaño del efecto promedio para la relación entre psicopatía evaluada con las escalas originales y *honestidad-humildad* fue considerablemente mayor ($r=-.91$) que cuando se emplearon la DD y la SD3 (rs siendo -.39 y -.56, respectivamente). Como otro ejemplo, en la relación entre maquiavelismo y *amabilidad*, el tamaño medio del efecto fue claramente mayor cuando se utilizaron las escalas originales de la Tríada Oscura ($r=-.51$) que cuando se empleó la DD o de la SD3 (rs siendo -.34 y -.30, respectivamente). Aunque existe evidencia de la validez convergente de la DD y de la SD3 (Jonason & Webster, 2012; Jones & Paulhus, 2014), estos hallazgos subrayan que estas medidas no son capaces de evaluar todos los aspectos de los rasgos de la Tríada Oscura (Maples et al., 2014; Miller et al., 2012). Finalmente, mientras que en general no se

encontraron relaciones estadísticamente significativas entre el *neuroticismo* y los miembros de la Tríada Oscura, vínculos negativos pequeños pero estadísticamente significativos entre esta dimensión y el maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía (r s -0.15 , -0.30 y -0.13 , respectivamente) surgieron en estudios en los que se utilizó la SD3. Aparentemente, los altos valores de constructo medidos por esta escala van acompañados de niveles más bajos de propensión a experimentar emociones negativas, lo que tiene sentido ya que los individuos que obtienen una puntuación alta en la Tríada Oscura son generalmente vistos más como "guerreros" que como "preocupados". Sin embargo, debe tenerse en cuenta que el maquiavelismo, cuando se evaluó con la escala original Mach-IV, se relacionó positivamente con el *neuroticismo* ($r=0.14$), lo que sugiere una mayor susceptibilidad a las emociones negativas. Estos hallazgos contradictorios son difíciles de explicar, pero nuevamente subrayan que el empleo de diferentes instrumentos para evaluar la construcción de la Tríada Oscura produce correlaciones ligeramente diferentes con los rasgos normales de personalidad.

Relaciones entre la Tríada Oscura y resultados organizativos

Una o más de las personalidades de la Tríada Oscura surgen invariablemente en los análisis de conductas contraproducentes (Harms et al., 2011; Hogan, 2007). Son evidentes en las nociones de, por ejemplo, "liderazgo tóxico", "serpientes con traje" y "malos jefes" (Babiak, 1995; Dotlich & Cairo, 2003; Furnham, 2016; Hogan & Hogan, 2001; Kets de Vries, 2006; Lubit, 2004), aunque una revisión de la Tríada Oscura en el trabajo muestra también un destino similar para los no líderes (O'Boyle Jr et al., 2012).

Investigaciones recientes se han orientado hacia el lado adaptativo al descubrir contextos en los que uno o más de los constructos de la Tríada Oscura han demostrado ser ventajosos (Hogan & Hogan, 2001). Furnham (2016), por ejemplo, ha detallado casos en los que altos niveles de rasgos de la Tríada Oscura, cuando se combinan con otros factores (como inteligencia o atractivo físico), a menudo ayudan a un individuo a adquirir posiciones de liderazgo. En palabras de Hogan (2007), los rasgos oscuros ayudan a las personas a "adelantarse", pero no necesariamente a "llevarse bien" con los demás en el lugar de trabajo. De hecho, algunos investigadores ahora se han centrado en los llamados psicópatas "exitosos" (Babiak & Hare, 2006; Chatterjee & Hambrick, 2007) así como en narcisistas exitosos (Chatterjee & Hambrick, 2007; Paulhus et al.). Aunque estos individuos pueden prosperar en algunos contextos, la mayoría eventualmente caen en desgracia (Furnham, 2016; Hogan, 2007). Hace algún tiempo, se simuló comportamientos distintivos en el lugar de trabajo pidiendo a muestras de estudiantes que pronosticaran cómo reaccionarían ante una variedad de escenarios (Jonason et al., 2012). Mientras que los narcisistas afirman usar tácticas de manipulación suave, los psicópatas eligieron tácticas duras. Como de costumbre, los maquiavélicos son los más polivalentes: eligieron tácticas blandas y duras.

Dentro de las ciencias de la organización, los investigadores tratan de comprender mejor el impacto que los comportamientos mal adaptados asociados a los rasgos de personalidad de la Tríada Oscura pueden tener en los resultados organizativos, interpersonales e individuales (Bereczkei & Czibor, 2018; Croom, 2019; LeBreton et al., 2018). Esta mayor atención se pone de manifiesto en el número de publicaciones teóricas y empíricas recientes que relacionan los rasgos de personalidad de la Tríada Oscura con una serie de temas, como los procesos de equipo (Baysinger et al., 2014), el liderazgo (Kaiser et al., 2015; Krasikova et al., 2013) y los comportamientos contraproducentes en el lugar de trabajo (Scherer et al., 2013; Wu & Lebreton, 2011). Además, varios artículos de revisión cualitativa y cuantitativa se han centrado en el lado oscuro de la personalidad, con un enfoque particular en los rasgos de la Tríada Oscura (O'Boyle Jr et al., 2012; Spain et al., 2014).

Rendimiento laboral

Históricamente, la investigación sobre la relación entre los rasgos de la Tríada Oscura y el rendimiento laboral no ha sido concluyente, ya que algunas investigaciones empíricas sugieren que los rasgos de la Tríada Oscura están relacionados positivamente con el rendimiento laboral y otras investigaciones sugieren lo contrario. Para aclarar estos hallazgos contradictorios, O'Boyle et al. (2012) realizaron una revisión meta-analítica en la que examinaron la validez de criterio de los rasgos de la Tríada Oscura para predecir el rendimiento laboral. Los autores descubrieron que tanto el maquiavelismo ($r=-.06$) como la psicopatía ($r=-.08$) tenían relaciones pequeñas pero significativas con el rendimiento laboral. Además, informaron de una relación pequeña pero no significativa entre el narcisismo y el rendimiento laboral ($r=-.02$). Incluso después de corregir el error de medición, ninguna de las correlaciones corregidas entre los rasgos de la Tríada Oscura y el rendimiento laboral superó el $-.10$. Estos datos han sido revisados por Brownell et al. (2021). Utilizando técnicas meta-analíticas, se examinaron las relaciones entre los rasgos de personalidad de la Tríada Oscura -maquiavelismo, narcisismo y psicopatía- en relación con los resultados asociados a dos etapas diferentes del proceso empresarial: la intención empresarial y el rendimiento empresarial. A partir de 39 muestras independientes ($N=11.819$), encontramos que el maquiavelismo se relaciona positivamente con la intención empresarial ($r=.16$) y negativamente con el rendimiento empresarial ($r=-.22$), el narcisismo se relaciona positivamente con la intención empresarial ($r=.24$) y el rendimiento empresarial ($r=.09$), y la psicopatía se relaciona positivamente con la intención empresarial ($r=.17$) y negativamente con el rendimiento empresarial ($r=-.10$).

Además, los autores investigaron el efecto moderador que el hecho de ocupar puestos de autoridad y la cultura de grupo (por ejemplo, el colectivismo dentro del grupo) ejercían sobre la relación de la Tríada Oscura con el rendimiento laboral. Los resultados indicaron que la relación entre el narcisismo y el rendimiento era negativa y significativa para los individuos que trabajaban en puestos de autoridad; asimismo, la relación entre el narcisismo y el rendimiento era negativa y más fuerte

para las culturas con mayores niveles de colectivismo dentro del grupo. En general, estos resultados sugieren que una simple relación bivariada entre los rasgos de la Tríada Oscura y el rendimiento laboral puede ser una simplificación excesiva.

Una investigación más exhaustiva de la relación entre la Tríada Oscura y el rendimiento laboral, examinando variables moderadoras alternativas y diversos vínculos mediacionales (Guedes, 2017) llegó a la conclusión de que los resultados mixtos de la relación bivariada entre el narcisismo y el rendimiento laboral pueden ser parcialmente atribuibles a la forma de medir el rendimiento. Específicamente, los individuos narcisistas tendían a proporcionar autoevaluaciones más positivas, lo que conducía a una relación positiva significativa cuando el rendimiento laboral se autoevaluaba subjetivamente. Por otro lado, esta relación dejó de ser significativa cuando el rendimiento se medía objetivamente. Utilizando un modelo de mediación moderada, Reina et al. (2014) examinaron el posible efecto positivo del narcisismo del Director General en el rendimiento de la empresa y descubrieron que el narcisismo tenía un impacto indirecto en el rendimiento porque estaba mediado por la integración conductual del equipo de alta dirección. Además, estos autores informaron de que la identificación organizativa moderaba la relación entre el narcisismo de los directores generales y la integración conductual del equipo de alta dirección, de modo que los directores generales narcisistas que se identificaban fuertemente con su organización se asociaban con tasas más altas de integración conductual del equipo de alta dirección, lo que a su vez conducía a un mejor rendimiento de la empresa. Conceptualizando el narcisismo como una condición límite de la relación entre la responsabilidad social corporativa y el rendimiento de la organización, Petrenko et al. (2016) encontraron una relación más débil entre la responsabilidad social corporativa y el rendimiento de la organización en organizaciones con directores generales muy narcisistas frente a organizaciones con directores generales menos narcisistas.

Aunque el narcisismo hace que los empresarios potenciales tengan mayores intenciones empresariales y una mayor disposición a asumir riesgos, también impide que los empresarios descubran oportunidades, adquieran recursos y aprendan del fracaso. Además, los resultados también mostraron que las relaciones entre el narcisismo y las intenciones y los resultados empresariales son más complejas (Liu et al., 2021).

Ninguna investigación publicada recientemente ha examinado los posibles moderadores de la relación entre el maquiavelismo y el rendimiento laboral; sin embargo, un estudio reciente sí examinó los moderadores de la relación entre la psicopatía y el rendimiento. En concreto, Blickle y Schütte (2017) examinaron cómo una conceptualización de dos factores de la psicopatía basada en la impulsividad egocéntrica y la dominancia sin miedo (Lykken, 1995) estaba relacionada con el rendimiento. Estos autores encontraron que ninguno de los factores de psicopatía tenía una relación bivariada significativa con el rendimiento laboral ($r=-.12$ y $r=.08$ para la impulsividad egocéntrica y

la dominancia intrépida, respectivamente). Sin embargo, el nivel educativo sí moderó la relación entre la dominancia intrépida y el rendimiento laboral, de forma que esta relación fue positiva para los niveles altos de educación, pero negativa para los niveles bajos de educación. Este estudio es importante por dos razones. En primer lugar, los autores examinaron moderadores adicionales de la relación entre la psicopatía y el rendimiento; en segundo lugar, una de estas variables moderadoras incluía las diferentes facetas de la psicopatía. Los autores encontraron una validez predictiva diferencial para dos de estas facetas, lo que sugiere que puede perderse información al agregar las facetas de los rasgos de la Tríada Oscura.

Comportamientos contraproducentes en el lugar de trabajo

La revisión meta-analítica de O'Boyle y sus colegas (2012) descubrió que los tres rasgos de la Tríada Oscura estaban relacionados positivamente con los CWB, con correlaciones medias ponderadas por muestra de .2. .35 y .06 para el maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía, respectivamente. Curiosamente, la relación bivariada casi nula entre la psicopatía y los CWB fue moderada por el nivel de autoridad que tenían los encuestados, de forma que la relación fue más débil para los trabajos que conferían mayor autoridad. Por último, una cultura de colectivismo dentro del grupo debilitó la relación entre el narcisismo y los CWB, pero no tuvo ningún efecto moderador para el maquiavelismo o la psicopatía. De nuevo, estos resultados ilustran que la simple relación bivariada entre los rasgos de la Tríada Oscura y los CWB puede ser más matizada y compleja.

Gran parte de la investigación reciente ha hipotetizado y probado los moderadores y mediadores potenciales de las relaciones entre los rasgos de la Tríada Oscura y los CWB. Sin embargo, los investigadores también han investigado los efectos directos de los rasgos de la Tríada Oscura en los CWB. Por ejemplo, James et al. (2014) ampliaron las formas de CWB asociadas a los rasgos de la Tríada Oscura demostrando que los tres rasgos de la Tríada Oscura estaban directamente relacionados con niveles crecientes de *schadenfreude* (es decir, sentir placer por el dolor ajeno). En concreto, los individuos con niveles más altos de rasgos de la Tríada Oscura expresaron mayores niveles de *schadenfreude* (es decir, diversión, satisfacción, placer y felicidad) cuando un compañero de trabajo recibió una mala crítica de rendimiento. Estos hallazgos proporcionan una visión de las implicaciones prácticas directas de los rasgos de la Tríada Oscura en el lugar de trabajo al iluminar las potenciales consecuencias perjudiciales que pueden surgir de ser un subordinado o compañero de trabajo de individuos que encuentran placer en la desgracia de otros.

Además, Jonason y O'Connor (2017) descubrieron que el maquiavelismo y la psicopatía y explicaban cada uno de forma exclusiva la varianza en la propensión a tomar atajos en el trabajo, incluso después de controlar los rasgos de los Cinco Grandes. También mostrando la validez predictiva incremental de los rasgos de la Tríada Oscura, Scherer et al. (2013) encontraron que la psicopatía

predecía, por encima de los Cinco Grandes rasgos, tanto la intención de cometer CWB en el futuro como los CWB interpersonales autoinformadas en un contexto de equipo. Además, en un meta-análisis reciente, Grijalva y Newman (2015) replicaron los resultados de meta-análisis anteriores que relacionaban la Tríada Oscura con los CWB y comunicaron que dos facetas del narcisismo estaban relacionadas de forma diferencial con los CWB: La faceta de derecho/explotación se relacionó positivamente con los CWB, mientras que la faceta de liderazgo/autoridad se relacionó negativamente con los CWB. Este hallazgo apoya aún más la afirmación de O'Boyle y sus colegas (2012) de que es valioso examinar las facetas subyacentes de los rasgos de la Tríada Oscura.

Una investigación reciente de Castille et al. (2017) descubrió que la restricción organizativa (es decir, la falta de recursos) moderaba la relación entre el maquiavelismo y la desviación de la producción autoinformada. Además, este efecto estaba mediado por el menoscabo social. Más concretamente, cuando las limitaciones organizativas eran elevadas y provocaban un menoscabo social (debido a la competencia por los recursos), la relación positiva entre el maquiavelismo y la desviación de la producción era más fuerte. Investigando también los moderadores de la relación entre la Tríada Oscura y la CWB, Blickle & Schütte (2017) encontraron que los niveles más altos de la faceta de dominación del miedo de la psicopatía, cuando se combinan con un nivel educativo bajo o una baja influencia interpersonal, conducen a un aumento de la CWB hacia la organización (CWBO). Además, los autores encontraron una correlación positiva directa entre la faceta de impulsividad egocéntrica del mismo modelo de dos factores de la psicopatía y las CWBO.

Proporcionando pruebas iniciales de una posible variable mediadora, Egan et al. (2015) encontraron que tanto la psicopatía como el maquiavelismo (pero no el narcisismo) estaban relacionados con el desentendimiento moral, que investigaciones anteriores habían relacionado con las CWBO (Barsky, 2011; Moore et al., 2012). Además de las contribuciones empíricas que delinean la relación entre los rasgos de la Tríada Oscura y los CWB, se siguen desarrollando nuevas contribuciones teóricas sobre el tema. Un artículo reciente que examina la relación entre los rasgos de la Tríada Oscura y los CWB de Cohen (2016) introdujo un modelo que integraba dos mediadores (es decir, las percepciones de la política organizativa y la responsabilidad percibida) y cuatro moderadores potenciales (la habilidad política, la transparencia organizativa, las políticas organizativas y la cultura/clima organizativo) de la relación entre los rasgos de la Tríada Oscura y los CWB.

Actitudes laborales y de trabajo

La literatura anterior a 2013 que describe la relación entre la Tríada Oscura y las actitudes laborales es relativamente limitada. Sin embargo, existen algunas pruebas de que los rasgos de la Tríada Oscura están relacionados con niveles más bajos de satisfacción laboral. Por ejemplo, Bruk-Lee et al. (2009) resumieron las pruebas meta-analíticas que sugerían que el maquiavelismo y el narcisismo

estaban relacionados negativamente con la satisfacción laboral, con correlaciones ponderadas por muestra de $-.26$ y $-.14$, respectivamente. La psicopatía no se incluyó en este meta-análisis concreto. Es importante señalar que el intervalo de confianza para el narcisismo contenía cero y que los resultados tanto para el maquiavelismo como para el narcisismo se basaban en un número limitado de muestras independientes, siete y cuatro, respectivamente.

Se han realizado varios estudios recientes que examinan las relaciones entre los rasgos de la Tríada Oscura y las actitudes laborales/de trabajo -incluyendo la satisfacción laboral, el estrés, el bienestar, el éxito profesional y la autoeficacia- para los individuos que poseen los rasgos de la Tríada Oscura, así como para los compañeros de trabajo y los subordinados de los individuos con rasgos de la Tríada Oscura elevados. Jonason et al. (2015) utilizaron una muestra de empleados con una gama diversa de trabajos para probar las relaciones directas e indirectas entre los rasgos de la Tríada Oscura y la satisfacción laboral. Descubrieron que el narcisismo estaba relacionado positivamente con la satisfacción laboral, pero había pruebas de que se trataba de un efecto indirecto que se transmitía a través de las percepciones del prestigio y la autonomía en el trabajo. El maquiavelismo y la psicopatía estaban relacionados negativamente con la satisfacción laboral, pero estos efectos también se llevaban a cabo a través de la competitividad percibida. Los autores sugirieron que estos rasgos condujeron a percepciones diferenciales del entorno, debido a las diferencias en los motivos/orientaciones que poseen los individuos con estos rasgos, lo que, a su vez, condujo a actitudes laborales diferentes. Las inferencias causales extraídas de este estudio deben tomarse con precaución debido al diseño transversal de la encuesta; sin embargo, el estudio proporciona un punto de partida prometedor para considerar estas relaciones. Del mismo modo, Spurr et al. (2016) descubrieron que tanto el maquiavelismo como el narcisismo no estaban relacionados con la satisfacción profesional, mientras que la psicopatía mostraba una relación negativa significativa. En un estudio anterior, Hirschi y Jaensch (2015) encontraron efectos indirectos significativos del narcisismo en la satisfacción profesional a través de la autoeficacia y el compromiso profesional. Estos estudios sugieren que las percepciones y los motivos específicos de los individuos con rasgos de la Tríada Oscura afectan a las actitudes de esos individuos en el entorno laboral.

Los rasgos de la Tríada Oscura se caracterizan por las tendencias de comportamiento desadaptativo interpersonal. Por lo tanto, es razonable creer que los individuos que poseen estos rasgos tendrán un impacto en los estados afectivos de sus compañeros o subordinados. Dos estudios independientes demostraron que los informes de los subordinados sobre la psicopatía de los supervisores (evaluados mediante la B-Scan 360) estaban relacionados negativamente con la satisfacción laboral (Mathieu & Babiak, 2015; Mathieu et al., 2014). En un tercer estudio, se demostró que la misma medida utilizando las calificaciones de los subordinados sobre la psicopatía de los supervisores estaba indirectamente relacionada con las calificaciones de los subordinados sobre la intención de

rotación a través de sus calificaciones de satisfacción laboral (Mathieu & Babiak, 2016). En uno de los pocos estudios longitudinales que delimitan las funciones que desempeñan los rasgos de la Tríada Oscura en el lugar de trabajo, Volmer et al. (2016) encontraron que el maquiavelismo estaba relacionado negativamente con la satisfacción laboral de los subordinados y positivamente con el agotamiento emocional de los mismos. Por otro lado, el narcisismo de los líderes no estaba relacionado con las actitudes laborales de los subordinados, mientras que la psicopatía de los líderes estaba relacionada negativamente con la satisfacción laboral de los subordinados.

Liderazgo

El FFM de la personalidad sigue dominando la investigación llevada a cabo por los defensores del enfoque por rasgos del liderazgo. Sin embargo, en su revisión de la literatura sobre la relación entre las personalidades del "lado oscuro" y el liderazgo, Spain et al. (2014) proporcionaron una visión general de la investigación que vincula los rasgos de la Tríada Oscura con la eficacia de los líderes, el descarrilamiento de la dirección y la supervisión abusiva. Además, Spain et al. (2016) proporcionaron una revisión exhaustiva de la Tríada Oscura con un enfoque en el liderazgo. Las principales conclusiones de estas revisiones sugieren que (a) las relaciones que vinculan los rasgos de la Tríada Oscura con la (in)eficacia del liderazgo son complejas (y una serie de importantes variables moderadoras pueden desempeñar un papel en la explicación de estas relaciones), (b) los rasgos de la Tríada Oscura de los líderes pueden ejercer un impacto en todos los niveles de la organización, y (c) el impacto de los rasgos de la Tríada Oscura de los líderes va más allá del rendimiento laboral e incluye las actitudes y el afecto en el trabajo.

Debido a la variedad de niveles de liderazgo dentro de una organización, los líderes con altos rasgos de la Tríada Oscura tienen la capacidad de afectar a una serie de resultados que van desde el nivel de los subordinados hasta el nivel de la organización. Las investigaciones recientes han empezado a reconocer esta variedad y han pasado de un enfoque estrecho a nivel organizativo a un enfoque más amplio que incluye los efectos que los líderes caracterizados por rasgos de la Tríada Oscura tienen sobre el rendimiento de los subordinados y los resultados actitudinales (por ejemplo, la satisfacción laboral). Por ejemplo, Volmer et al. (2016) mostraron que el maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía de los líderes predecían de forma diferencial los resultados objetivos y subjetivos de los subordinados. En concreto, el narcisismo de los líderes se relacionó positivamente con los indicadores objetivos y subjetivos de éxito en sus carreras y no tuvo un impacto negativo en el bienestar de sus subordinados. Por el contrario, el maquiavelismo de los líderes se relacionó con una menor satisfacción profesional y con mayores índices de agotamiento emocional. Del mismo modo, la psicopatía de los líderes también resultó tener un impacto perjudicial en la satisfacción laboral de los subordinados.

Como se ha mencionado, los investigadores suelen explorar el impacto que los líderes con altos niveles de rasgos de la Tríada Oscura tienen en la organización. Sin embargo, adoptando un enfoque novedoso para comprender el maquiavelismo en el lugar de trabajo, Belschak et al. (2015) exploran el papel que desempeña el liderazgo carismático para dirigir eficazmente a los seguidores maquiavélicos. En una línea similar, Grijalva y Harms (2014) propusieron un modelo para comprender la eficacia de los líderes que tenía en cuenta el narcisismo de los líderes, así como las características submisivas/dominantes de los seguidores. También investigando los rasgos de la Tríada Oscura de los subordinados y de los líderes, Wisse et al. (2015) encontraron que la psicopatía y el maquiavelismo de los subordinados estaban relacionados negativamente con las evaluaciones de la innovación de su líder. Sin embargo, la composición diádica de los rasgos de la Tríada Oscura en los emparejamientos líder/subordinado parecía desempeñar un papel importante, ya que el narcisismo de los subordinados se relacionaba positivamente con las evaluaciones de innovación de los líderes, pero sólo cuando los subordinados no estaban emparejados con un líder narcisista. Estos estudios ponen de manifiesto la necesidad de ampliar la investigación sobre los rasgos de la Tríada Oscura de los líderes para incluir la composición de rasgos de la Tríada Oscura de los emparejamientos entre líderes y subordinados.

Aunque la investigación suele centrarse en cómo los rasgos de la Tríada Oscura de los líderes pueden afectar negativamente a las evaluaciones de sus seguidores, se ha demostrado que las evaluaciones de los seguidores de los líderes narcisistas se ven afectadas por el género tanto del seguidor como del líder. En concreto, las pruebas sugieren que los seguidores masculinos evalúan a las líderes narcisistas femeninas más negativamente que a los líderes narcisistas masculinos (De Hoogh et al., 2015). Además, en un meta-análisis reciente, Grijalva et al. (2015) sugirieron que los resultados mixtos de la relación entre el narcisismo de los líderes y la eficacia podrían atribuirse a quién proporciona las calificaciones de eficacia y que la relación puede ser curvilínea (es decir, niveles óptimos de narcisismo de los líderes que siguen una función cuadrática negativa) en lugar de la tradicional relación lineal que se suele asumir en las ciencias de la organización.

Aunque gran parte de la investigación reciente sobre la Tríada Oscura ha hecho hincapié en la influencia que tienen los líderes de nivel medio y bajo en los resultados a nivel individual y de grupo, los investigadores también han tratado de investigar el impacto que tienen los líderes de alto nivel (es decir, los directores generales) en los resultados de la organización. Un estudio reciente de Zhang et al. (2017) conectó de forma perspicaz dos rasgos aparentemente contradictorios al mostrar que el narcisismo de los directores generales aumentaba el rendimiento innovador de una organización, pero solo cuando estos directores generales eran capaces de mostrar comportamientos humildes frente a sus subordinados (basándose en las calificaciones de los subordinados sobre la humildad de los directores generales). Además, Reina et al. (2014) contribuyeron a definir las condiciones límite

de los directores generales narcisistas eficaces al demostrar que estos directores generales narcisistas estaban positivamente correlacionados con el rendimiento de la empresa, pero sólo cuando se identificaban fuertemente con su organización.

Una segunda vertiente de la investigación ha estudiado cómo los individuos con esas tendencias de comportamiento aparentemente tóxicas y desadaptativas son capaces de adquirir posiciones de liderazgo y autoridad. Los líderes psicopáticos, por ejemplo, pueden sentirse atraídos por las posiciones de poder porque en esos entornos pueden satisfacer su necesidad de dominación y control sobre otras personas (Fritzon, 2019; Palmén et al., 2021). Investigaciones anteriores han sugerido que existe una relación positiva entre el narcisismo y la emergencia de los líderes (Brunell et al., 2008); sin embargo, Grijalva et al. (2015) descubrieron que el narcisismo ya no predecía la emergencia de los líderes tras controlar la extroversión. Curiosamente, en un estudio longitudinal, Ong et al. (2016) descubrieron que los narcisistas surgieron inicialmente como líderes dentro de grupos no conocidos, pero esta favorabilidad inicial fue seguida por un descenso en la valoración de los líderes por parte de los pares con el tiempo. Kufner et al. (2013) proporcionaron un marco teórico para comprender cómo los individuos narcisistas obtienen el favor inicial (debido a las percepciones de confianza y dominio social de los compañeros), pero esas valoraciones positivas disminuyen con el tiempo a medida que las interacciones con el líder se vuelven más antagónicas y hostiles.

Una tercera línea de investigación se ha centrado en la relación entre los rasgos de la Tríada Oscura y la supervisión tóxica o abusiva. Por ejemplo, Wisse y Sleebos (2016) informaron de que el maquiavelismo de los supervisores estaba positivamente relacionado con la supervisión abusiva, pero solo cuando los supervisores percibían que su posición era poderosa. Utilizando un diseño de investigación cualitativa, Boddy et al. (2015) identificaron un grupo de "psicópatas corporativos" y luego obtuvieron calificaciones de esos líderes tanto por parte de sus superiores como de sus subordinados. Las calificaciones proporcionadas por los superiores fueron abrumadoramente positivas; en cambio, los subordinados informaron de que habían sido mal tratados y sometidos a tácticas abusivas. Este estudio destaca cómo los líderes con rasgos de la Tríada Oscura pueden ser capaces de expresar simultáneamente sus tendencias tóxicas (por ejemplo, abusar de los subordinados) y, al mismo tiempo, transmitir una impresión favorable a los líderes de mayor nivel.

Creatividad e innovación

Antes de la revisión realizada por Spain et al. (2014), había pocas investigaciones que relacionaran los rasgos de la Tríada Oscura con la creatividad y/o la innovación. Un estudio notable fue el realizado por Goncalo et al. (2010), que encontraron que los individuos con niveles elevados de narcisismo tendían a exagerar su capacidad creativa, pero su rendimiento creativo real no era

diferente del de los no narcisistas. Sin embargo, los autores descubrieron que cuando se les daba la oportunidad de presentar personalmente sus ideas a los calificadores, la confianza y el entusiasmo mostrados por los narcisistas tendían a dar lugar a calificaciones elevadas de rendimiento creativo. Esto pone de manifiesto la eficacia de los individuos narcisistas para manipular las percepciones de los demás.

Una serie de estudios recientes han comenzado a rellenar el vacío que vincula los rasgos T con la creatividad y la innovación. Por ejemplo, Dahmen-Wassenberg et al. (2016) descubrieron que el narcisismo estaba fuertemente correlacionado con la creatividad autodeclarada, pero no se encontró ninguna relación para las medidas objetivas de creatividad (es decir, el rendimiento del pensamiento divergente). A la inversa, encontraron que el maquiavelismo y la psicopatía tenían ambas relaciones negativas débiles con la creatividad evaluada objetivamente pero no estaban correlacionados con la creatividad autoinformada. Jonason et al. (2015) realizaron una investigación exploratoria y encontraron que el narcisismo mediaba la relación entre las diferencias de sexo en la creatividad general informada. Aunque los intentos exploratorios deben ser replicados, esto proporciona una visión de cómo las diferencias de sexo en el narcisismo pueden conducir a resultados diferenciales. Además, se aconseja precaución cuando se utilicen rasgos de personalidad (por ejemplo, la Tríada Oscura) como variables mediadoras o cuando se prueben los efectos indirectos porque la mediación implica que los cambios en la variable independiente engendran cambios en la variable de resultado al influir (es decir, cambiar) la variable mediadora (James et al., 1982). Sin embargo, se supone que los rasgos de la Tríada Oscura (como todos los rasgos) son relativamente duraderos e invariables a lo largo del tiempo, especialmente en periodos cortos. Por lo tanto, su utilidad como mecanismo mediador potencial puede ser conceptualmente cuestionable.

La creatividad y la innovación se conceptualizan a menudo como diferencias individuales o procesos/resultados derivados de las diferencias individuales (es decir, rasgos de la Tríada Oscura); sin embargo, la creatividad y la innovación rara vez se desarrollan de forma aislada. Esto es especialmente cierto en contextos organizativos, en los que los empleados individuales suelen trabajar como parte de un equipo. En tales contextos, los supervisoras suelen evaluar la creatividad de los empleados y prestar apoyo a las ideas evaluadas más favorablemente. Al investigar la naturaleza interpersonal de las evaluaciones de esos supervisores, Wisse et al. (2015) descubrieron que la psicopatía y el maquiavelismo de los subordinados estaban relacionados negativamente con las evaluaciones de la innovación por parte del líder. Por el contrario, el narcisismo de los subordinados se relacionaba positivamente con las evaluaciones de la innovación por parte de los líderes, pero sólo cuando los propios líderes que realizaban la evaluación tenían un bajo nivel de narcisismo. Debido a su propio autoconcepto grandioso, los supervisores narcisistas pueden devaluar el rendimiento innovador de sus subordinados. Sin embargo, Zhang et al. (2017)

descubrieron que los directores generales narcisistas que eran capaces de gestionar eficazmente sus impresiones para parecer humildes ante sus subordinados tendían a ser más eficaces a la hora de fomentar una cultura de innovación y mejorar el rendimiento de la empresa.

Otros resultados relevantes para la organización

En situaciones de pruebas de alto riesgo (por ejemplo, pruebas de empleo o entrevistas), los individuos con niveles elevados de rasgos de la Tríada Oscura pueden ser (a) propensos a participar en el fingimiento y la respuesta socialmente deseable, (b) más hábiles en el fingimiento en comparación con los individuos con niveles más bajos de los rasgos de la Tríada Oscura, y (c) pueden sentirse más cómodos participando en el comportamiento de fingimiento (Levashina & Campion, 2006; Spain et al., 2014). Por ejemplo, investigaciones anteriores descubrieron que el maquiavelismo está relacionado con una mayor disposición a ser deshonesto durante las entrevistas (Fletcher, 1990), y la teoría sugiere que los individuos con rasgos maquiavélicos pueden ser bastante hábiles para fingir durante el proceso de selección (Levashina & Campion, 2006). Además, los narcisistas son bastante hábiles a la hora de causar una primera impresión positiva, y sus tendencias conductuales hacia la autopromoción y la locuacidad juegan a su favor cuando se les califica para la empleabilidad (Paulhus et al., 2013). Por último, dado que la psicopatía se conceptualiza como algo que incluye aspectos de manipulación interpersonal, mentira y falta de culpa/remordimiento (LeBreton et al., 2006; Paulhus & Williams, 2002), los individuos con niveles elevados de psicopatía son maestros en la gestión de sus impresiones y en la manipulación de los demás para su beneficio personal.

Roulin & Bourdage (2017) confirmaron recientemente que los tres rasgos de la Tríada Oscura predecían el uso de tácticas de gestión de la impresión engañosa en las entrevistas. Además, los individuos que mostraban rasgos de la Tríada Oscura cambiaron su estilo de gestión de la impresión para adaptarse a las diferentes estructuras de entrevista utilizadas por las organizaciones contratantes. Estos hallazgos deberían ser motivo de preocupación si el objetivo de una organización es eliminar a los individuos que poseen niveles elevados de rasgos de la Tríada Oscura del conjunto de solicitantes. Sin embargo, no todo está perdido, ya que las nuevas perspectivas teóricas que describen la ventaja evolutiva de los rasgos de la Tríada Oscura en las interacciones interpersonales breves (Holtzman & Strube, 2012; Jonason et al., 2014) y el desarrollo de técnicas de medición indirecta (Greenwald et al., 1998; James, 1998; James & LeBreton, 2012; LeBreton et al., 2007) pueden proporcionar una valiosa perspectiva para detener al enemigo en la puerta (Fischbacher-Smith, 2015). En general, hay pruebas de que los rasgos de la Tríada Oscura están asociados a la simulación y a la gestión de las impresiones, pero se necesita trabajo adicional para mejorar los procesos a través de los cuales los rasgos de la Tríada Oscura influyen en el

comportamiento de simulación, así como para identificar herramientas de evaluación que puedan ser menos propensas a la simulación y a la gestión de las impresiones.

3. Discusión (modelo conceptual y proposiciones) y algunas líneas de investigación futura

Las intercorrelaciones entre los rasgos de la Tríada Oscura son sustanciales y esto respalda la postura de Paulhus y Williams (2002) de que el maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía, aunque originalmente se estudiaron como rasgos distintos, pueden considerarse como malvados aliados de la personalidad. Y que tiene sentido estudiarlos simultáneamente en el contexto de la conducta transgresora. Algunos autores han señalado que, a pesar de la superposición conceptual entre constructos, cada uno posee características únicas (Glenn & Sellbom, 2015; Jones & Figueredo, 2013).

El patrón de intercorrelaciones entre maquiavelismo, narcisismo y psicopatía no descarta la posibilidad de que exista una estructura jerárquica dentro de la Tríada Oscura. Por ejemplo, la psicopatía puede ser el rasgo dominante que también explica las características maliciosas del maquiavelismo y del narcisismo (Lilienfeld & Andrews, 1996; Rogoza & Ciecuch, 2020). Análisis adicionales, en los que controlamos la varianza compartida, indicaron que la psicopatía es el rasgo dominante cuando uno está explicando varios tipos de comportamiento malévolo. Varios estudios evidencian la presencia de la psicopatía para predecir transgresiones de manera única, como la mala conducta financiera (Jones, 2014), las fantasías sexuales desviadas (Baughman et al., 2014), el ciberacoso (Goodboy & Martin, 2015), trampas (Nathanson et al., 2006a), racismo (Jonason, 2015) o la alegría maliciosa (James et al., 2014). Algunos de estos estudios se basaron en autoevaluaciones de comportamientos transgresores (James et al., 2014) mientras que otros se basaron en índices de comportamiento (Nathanson et al., 2006a). Lo que tienen en común es que, una vez que controlamos la psicopatía, ni el narcisismo ni el maquiavelismo contribuyen de manera significativa a la predicción de tendencias transgresivas.

Sin embargo, las investigaciones revisadas aquí sugieren que cada miembro de la Tríada Oscura tiene una tez rica y distintiva. Agruparlos implica una distinción simplista entre personalidades buenas y malas. Sospechamos que la tentación de agruparlos se debe a una serie de factores. En primer lugar, está la superposición (tanto conceptual como empírica) resultante de su insensibilidad común. Las intercorrelaciones positivas de tamaño moderado entre las medidas estándar de la Tríada Oscura han podido persuadir a algunos investigadores a asumir un solo concepto, pero éstos pueden haber sido engañados por el hecho de que, debido a su superposición empírica, los miembros de la Tríada Oscura a veces muestran los mismos resultados correlacionados. Una segunda razón para el

agrupamiento es el "constructo arrastrado": la literatura de cada constructo por separado ha crecido hasta incluir cientos de estudios publicados y la tendencia en cada campo ha sido colonizar gradualmente más y más el espacio oscuro de la personalidad.

En resumen, aunque hemos enfatizado su carácter distintivo, reconocemos libremente que algunas personas poseen más de uno de los rasgos de la Tríada Oscura y que estos pueden ser estudiados de manera simultánea. De hecho, su intercorrelación positiva sugiere que un subgrupo con los tres rasgos acecha dentro de cualquier comunidad grande. Los dictadores exitosos como Gadhafi y Saddam, excéntricos pero no psicóticos, son posibles candidatos. Otros incluyen terroristas diabólicos como Osama Bin Laden y Anders Breivik. Su psicopatía provocó una brutalidad extrema y su maquiavelismo facilitó la manipulación estratégica (Paulhus & Buckels, 2011). Finalmente, su sentido narcisista de superioridad y derecho justificó fácilmente el comportamiento. En el nivel más mundano pero no menos importante, estos personajes monstruosos a menudo surgen en casos de abuso conyugal (Dutton & Kropp, 2000).

Problemas analíticos

Para distinguir entre rasgos de la Tríada Oscura no se debe confiar en correlaciones en bruto como único método de análisis. Como mínimo, se deben informar regresiones múltiples o correlaciones parciales. Esto no quiere decir que alguno o más de uno de los miembros de la Tríada Oscura rara vez se involucren en comportamientos similares pero característicos de los otros miembros. A menudo lo hacen, presumiblemente debido al núcleo común que comparten.

Varios investigadores han explorado enfoques de compromiso que consideran tanto el núcleo común como las cualidades únicas de los miembros (Giammarco et al.; Jones & Figueredo, 2013; Lee et al., 2013; Sisco et al., 2010). El primer componente principal no rotado se puede extraer y usar para la predicción, luego se le puede seguir con regresión múltiple en los tres predictores separados. También se han sugerido modelos jerárquicos (Ashton & Lee, 2001; Jonason et al., 2011; Sisco et al., 2010).

Los análisis futuros deberían considerar otras diferenciaciones importantes dentro de cada miembro de la Tríada Oscura. El narcisismo, por ejemplo, se ha separado en facetas grandiosas y vulnerables (Ackerman et al., 2011; Pincus et al., 2009). Se han distinguido formas primarias y secundarias de psicopatía (Levenson et al., 1995). Debido a que el narcisismo vulnerable y la psicopatía secundaria son las variantes menos seguras, son menos relevantes para la investigación de la Tríada Oscura. Ziegler y Lämmle ya han demostrado el valor de analizar facetas en lugar de puntuaciones globales para cada rasgo (Ziegler & Lämmle, 2012). No obstante, se requiere más atención a qué facetas son clave para la Tríada Oscura y cuáles no.

Por otro lado, dado el papel fundamental de la psicopatía, medidas breves como la DD y la SD3 son quizás demasiado simples, ya que reflejan pobremente la riqueza de la psicopatía. La DD es más problemática porque sus ítems solo evalúan el afecto insensible, descuidando así los otros componentes de la psicopatía (es decir, manipulación interpersonal, estilo de vida errático y comportamiento antisocial). No es sorprendente que Miller y sus colegas (2012) concluyeran que la validez convergente de la subescala de psicopatía de la DD es alarmantemente baja: esta subescala solo compartía el 23% de la varianza con medidas alternativas de psicopatía, en comparación con el 66% de la varianza compartida documentada para otras escalas más extendidas (por ejemplo, SRP-III). La SD3 es mejor en este sentido porque sus ítems, al menos, reflejan las múltiples facetas de la psicopatía (Maples et al., 2014). Sin embargo, dentro de la SD3, los componentes no están representados por un número similar de elementos, lo que significa que algunos (estilo de vida errático y comportamiento antisocial, cada uno con tres elementos) tienen más peso que otros (manipulación interpersonal y afecto insensible, con respectivamente uno y dos elementos). Todo esto implica que la concisión de algunas escalas de la Tríada Oscura tiene el coste de una indexación subóptima del rasgo que tiene el poder explicativo más fuerte, la psicopatía. En nuestra opinión, ciertamente existe una necesidad de una breve medida de psicopatía, pero en términos de contenido, tal instrumento debería ser una representación equilibrada de todos los aspectos de esta construcción multidimensional en lugar de incluir elementos relacionados con el maquiavelismo y el narcisismo.

La Tríada Oscura y la Teoría de Redes Sociales

En este apartado, enunciamos superficialmente las principales proposiciones del modelo conceptual que nuestro equipo de investigación desarrolla en torno al estudio de la dinámica de relaciones en Grupos de Trabajo generados de forma azarosa y mantenidos durante periodos de 4 meses. Nuestra investigación pone de manifiesto el interés latente en el estudio de la existencia combinada de rasgos de la Tríada Oscura en el seno de un grupo y sus variaciones tras un periodo de convivencia.

La evidencia empírica de los resultados obtenidos por O'Boyle et al. (2015) y por Muris et al. (2017) sobre el correlato de constructos de la DT nos hace pensar que, en un contexto de laboratorio, y para los miembros de Grupos de Trabajo generados al azar, con personalidades subclínicamente malévolas (rasgos estadísticamente significativos):

Proposición 1 (P1). La convivencia entre maquiavélicos y psicópatas no debe verse significativamente perjudicada.

Proposición 2 (P2). Aunque con una menor probabilidad, narcisistas y psicópatas, convivirán apaciblemente.

Proposición 3 (P3). La convivencia entre maquiavélicos y narcisistas provocará, previsiblemente, una disgregación del grupo.

Recordamos que, en el estudio de O'Boyle et al. (2015), el tamaño del efecto promedio para la relación entre el maquiavelismo y la psicopatía ($r=.58$) fue mucho más alto que el tamaño del efecto promedio para los vínculos entre el narcisismo y la psicopatía ($r=.38$) y el maquiavelismo y el narcisismo ($r=.34$).

Idea central de las redes sociales

Sentimos un especial interés por conocer la evolución de los rasgos oscuros identificados en los miembros de un grupo tras un periodo de convivencia forzada.

- ¿Se mantienen las proporciones de cada constructo en cada individuo del grupo?
- ¿Alguno de los rasgos de la DT puede forzar la conversión de los otros?
- ¿La dominancia de alguno de los rasgos se traduce en un factor de atracción para los demás?
- ¿Quiénes obtienen un mejor rendimiento -académico, laboral, etc.-?

Creemos que la Teoría de Redes puede ayudarnos a responder estas y otras cuestiones. La idea central del análisis de redes reside en el supuesto de que lo que la gente siente, piensa y hace tiene su origen en pautas situacionales de relación. La raza, la edad, el sexo, la categoría social importan mucho menos en la Teoría de Redes que las formas de relación entre los individuos de la red. Son las relaciones, los vínculos que mantienen los actores, los que establecen las estructuras de comportamiento. Por consiguiente, la explicación de los comportamientos requiere un análisis de cómo los actores están conectados unos a otros en las diversas situaciones en las que son observados. El análisis de redes se postula como un conjunto conceptual y de métodos descriptivos, estructurales y predictivos para conseguirlo (Wasserman & Faust, 1994).

4. Conclusiones

Nos preguntamos si la Tríada Oscura proporciona el enfoque óptimo para comprender el lado malévolo de la naturaleza humana (Ziegler & Lämmle, 2012). Algunos académicos creen firmemente en el poder explicativo de estos tres rasgos que operan en conjunto (Paulhus, 2014), aunque existe la sugerencia de expandir la Tríada Oscura a la "Tétrada Oscura" agregando un cuarto rasgo, de sadismo. Este elemento implicaría el disfrute de la crueldad y se especula que es aún más predictivo del comportamiento malévolo (Buckels et al., 2013; Buckels et al., 2014). Otros investigadores se muestran escépticos sobre la validez incremental del constructo de la Tríada Oscura. Por ejemplo, O'Boyle et al. (2015) realizaron un estudio metanalítico de las relaciones entre maquiavelismo,

narcisismo y psicopatía y el modelo de personalidad de los Cinco Grandes. Sus resultados revelaron un patrón de asociaciones entre la Tríada Oscura y los cinco factores muy similar al obtenido por Muris, Merckelbach, Otgaar & Meijer (2017). Lo más importante es que estos autores también encontraron que grandes proporciones de la varianza en los rasgos de personalidad oscura ya estaban explicados por los cinco factores principales y sus facetas subyacentes. Book, Visser y Volk (2015) llegaron a una conclusión similar, quienes exploraron el "núcleo del mal" comparando varios modelos mediante un análisis de correlación canónica realizado en datos de la Tríada Oscura, los Cinco Grandes y HEXACO. Estos investigadores concluyeron que el modelo HEXACO, en particular el factor honestidad-humildad, explicaba la mayor parte de la variación en los rasgos de la Tríada Oscura. En consecuencia, concluyeron que este factor proporciona el modelo de análisis más preciso. Esto es subrayado además por Lee et al. (2013), quienes examinaron la Tríada Oscura y HEXACO como predictores concurrentes de variables de resultado adversas relacionadas con dinero (por ejemplo, consumo conspicuo y materialismo), poder (por ejemplo, deseo de poder) y sexo (por ejemplo, estrategia de apareamiento a corto plazo y conductas sexuales instrumentales). Aunque los rasgos de la Tríada Oscura ciertamente estaban relacionados con estos resultados negativos, fue nuevamente el factor de honestidad-humildad del modelo HEXACO el que tuvo un mejor valor predictivo. Estos resultados sugieren que el concepto de la Tríada Oscura es en gran medida redundante y tiene poco que agregar a los modelos de personalidad tradicionales, aunque está claro que se necesita más investigación sobre poblaciones forenses, situaciones experimentales y resultados conductuales para que los investigadores obtengan una conclusión definitiva. Sin embargo, aunque existen pruebas sustanciales que vinculan los rasgos y facetas asociados al FFM con los rasgos de la Tríada Oscura, aunque los constructos están correlacionados, nuestra interpretación de esta literatura sugiere que las diferentes medidas de los rasgos del FFM proporcionan diferentes niveles de precisión a la hora de servir como indicadores de los rasgos de la Tríada Oscura. Los rasgos globales del FFM son demasiado toscos para proporcionar una pasarela fiable y directa a los rasgos de la Tríada Oscura. La excepción puede ser el rasgo de honestidad-humildad que se incluye en el modelo HEXACO, especialmente para la psicopatía. Los rasgos a nivel de faceta del FFM también parecen ofrecer una forma fiable y eficaz de evaluar la psicopatía, pero se necesita un trabajo adicional para relacionar mejor las facetas del FFM con el narcisismo y el maquiavelismo. Por último, creemos que las medidas independientes de los rasgos de la Tríada Oscura (es decir, las medidas individuales o combinadas de los rasgos de la Tríada Oscura) proporcionan las evaluaciones más directas y fiables de esos rasgos y, en consecuencia, es probable que produzcan las mejores inferencias sobre cómo se relacionan los rasgos de la Tríada Oscura con algunas variables en el seno de la organizaciones empresariales.

Bibliografia

Ackerman, R. A., Witt, E. A., Donnellan, M. B., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W., & Kashy, D. A. (2011). What Does the Narcissistic Personality Inventory Really Measure? *Assessment*, 18(1), 67-87. <https://doi.org/10.1177/10731911110382845>

Aghababaei, N., Mohammadtabar, S., & Saffarinia, M. (2014). Dirty Dozen vs. the H factor: Comparison of the Dark Triad and Honesty-Humility in prosociality, religiosity, and happiness [Article]. *Personality and Individual Differences*, 67, 6-10. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.03.026>

Ames, D. R., Rose, P., & Anderson, C. P. (2006). The NPI-16 as a short measure of narcissism [Article]. *Journal of Research in Personality*, 40(4), 440-450. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.03.002>

Arvan, M. (2013). Bad news for conservatives? Moral judgments and the dark triad personality traits: A correlational study [Article]. *Neuroethics*, 6(2), 307-318. <https://doi.org/10.1007/s12152-011-9140-6>

Ashton, M. C., & Lee, K. (2001). A theoretical basis for the major dimensions of personality [Review]. *European Journal of Personality*, 15(5), 327-353. <https://doi.org/10.1002/per.417>

Ashton, M. C., Lee, K., & Son, C. (2000). Honesty as the sixth factor of personality: Correlations with machiavellianism, primary psychopathy, and social adroitness [Article]. *European Journal of Personality*, 14(4), 359-368. [https://doi.org/10.1002/1099-0984\(200007/08\)14:4<359::AID-PER382>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/1099-0984(200007/08)14:4<359::AID-PER382>3.0.CO;2-Y)

Ashton, M. C., Perugini, M., De Vries, R. E., Boies, K., Lee, K., Szarota, P., Di Blas, L., & De Raad, B. (2004). A Six-Factor Structure of Personality-Descriptive Adjectives: Solutions from Psycholexical Studies in Seven Languages [Article]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 356-366. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.356>

Babiak, P. (1995). When psychopaths go to work: A case study of an industrial psychopath. *Applied Psychology: An International Review*, 44(2), 171-188.

Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). Snakes in Suits. *Snakes in Suits*.

Barsky, A. (2011). Investigating the Effects of Moral Disengagement and Participation on Unethical Work Behavior [Article]. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 59-75. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0889-7>

Baughman, H. M., Dearing, S., Giammarco, E., & Vernon, P. A. (2012). Relationships between bullying behaviours and the Dark Triad: A study with adults [Article]. *Personality and Individual Differences*, 52(5), 571-575. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.020>

- Baughman, H. M., Jonason, P. K., Veselka, L., & Vernon, P. A. (2014). Four shades of sexual fantasies linked to the Dark Triad [Article]. *Personality and Individual Differences*, *67*, 47?-51. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.034>
- Baysinger, M. A., Scherer, K. T., & LeBreton, J. M. (2014). Exploring the disruptive effects of psychopathy and aggression on group processes and group effectiveness [Article]. *Journal of Applied Psychology*, *99*(1), 48-65. <https://doi.org/10.1037/a0034317>
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to Translate Machiavellians' Selfishness Into Pro-Organizational Behavior [Article]. *Journal of Management*, *41*(7), 1934-1956. <https://doi.org/10.1177/0149206313484513>
- Bereczkei, T., & Czibor, A. (2018). Dark personality traits at work [Article]. *Psychiatria Hungarica : A Magyar Pszichiatriai Tarsasag tudományos folyoirata*, *33*(4), 359-373. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85058608107&partnerID=40&md5=ef9aa1284fe0c614bed2fa6309a87b47>
- Blickle, G., & Schütte, N. (2017). Trait psychopathy, task performance, and counterproductive work behavior directed toward the organization [Article]. *Personality and Individual Differences*, *109*, 225-231. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.006>
- Boddy, C., Miles, D., Sanyal, C., & Hartog, M. (2015). Extreme managers, extreme workplaces: Capitalism, organizations and corporate psychopaths [Article]. *Organization*, *22*(4), 530-551. <https://doi.org/10.1177/1350508415572508>
- Boldero, J. M., Bell, R. C., & Davies, R. C. (2015). The Structure of the Narcissistic Personality Inventory with Binary and Rating Scale Items [Article]. *Journal of Personality Assessment*, *97*(6), 626-637. <https://doi.org/10.1080/00223891.2015.1039015>
- Book, A., Visser, B. A., & Volk, A. A. (2015). Unpacking "evil": Claiming the core of the Dark Triad [Review]. *Personality and Individual Differences*, *73*, 29-38. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.09.016>
- Brownell, K. M., McMullen, J. S., & O'Boyle, E. H., Jr. (2021). Fatal attraction: A systematic review and research agenda of the dark triad in entrepreneurship [Article]. *Journal of Business Venturing*, *36*(3), Article 106106. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106106>
- Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses [Article]. *Human Performance*, *22*(2), 156-189. <https://doi.org/10.1080/08959280902743709>

- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W., & Demarree, K. G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader [Article]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676. <https://doi.org/10.1177/0146167208324101>
- Buckels, E. E., Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2013). Behavioral Confirmation of Everyday Sadism [Article]. *Psychological Science*, 24(11), 2201-2209. <https://doi.org/10.1177/0956797613490749>
- Buckels, E. E., Trapnell, P. D., & Paulhus, D. L. (2014). Trolls just want to have fun [Article]. *Personality and Individual Differences*, 67, 97-102. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.016>
- Campbell, W. K., & Miller, J. D. (2012). *The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder: Theoretical Approaches, Empirical Findings, and Treatments* [Book]. John Wiley and Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118093108>
- Campbell, W. K., Miller, J. D., & Buffardi, L. E. (2010). The United States and the "Culture of Narcissism": An Examination of Perceptions of National Character [Article]. *Social Psychological and Personality Science*, 1(3), 222-229. <https://doi.org/10.1177/1948550610366878>
- Castille, C. M., Kuyumcu, D., & Bennett, R. J. (2017). Prevailing to the peers' detriment: Organizational constraints motivate Machiavellians to undermine their peers [Article]. *Personality and Individual Differences*, 104, 29-36. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.07.026>
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance [Article]. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*.
- Cleckley, H. (1976). *The Mask of Sanity*.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs) [Article]. *Human Resource Management Review*, 26(1), 69-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.003>
- Costa Jr, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of tshe NEO personality inventory [Article]. *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887-898. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(91\)90177-D](https://doi.org/10.1016/0191-8869(91)90177-D)
- Croom, S. (2019). A critical review of the measurement of potential risk-posing personality traits and their application in the workplace. In *Corporate Psychopathy: Investigating Destructive Personalities in the Workplace* (pp. 173-198). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27188-6_6

- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism Scale [Article]. *Journal of Management*, 35(2), 219-257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- Dahmen-Wassenberg, P., Kämmerle, M., Unterrainer, H. F., & Fink, A. (2016). The Relation Between Different Facets of Creativity and the Dark Side of Personality [Article]. *Creativity Research Journal*, 28(1), 60-66. <https://doi.org/10.1080/10400419.2016.1125267>
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Nevicka, B. (2015). Gender Differences in the Perceived Effectiveness of Narcissistic Leaders [Article]. *Applied Psychology*, 64(3), 473-498. <https://doi.org/10.1111/apps.12015>
- DeLongis, A., Nathanson, C., & Paulhus, D. L. (2011). *Revenge: Who, When, and Why*.
- DeShong, H. L., Grant, D. M., & Mullins-Sweatt, S. N. (2015). Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The Five-Factor Model and the Dark Triad [Article]. *Personality and Individual Differences*, 74, 55-60. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.10.001>
- Dickinson, K. A., & Pincus, A. L. (2003). Interpersonal analysis of grandiose and vulnerable narcissism [Article]. *Journal of Personality Disorders*, 17(3), 188-207. <https://doi.org/10.1521/pedi.17.3.188.22146>
- Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (2003). Why CEOs fail. *Why CEOs Fail*.
- Dutton, D. G., & Kropp, P. R. (2000). A Review of Domestic Violence Risk Instruments [Article]. *Trauma, Violence, & Abuse*, 1(2), 171-181. <https://doi.org/10.1177/152483800001002004>
- Egan, V. (2012).
- Egan, V., Hughes, N., & Palmer, E. J. (2015). Moral disengagement, the dark triad, and unethical consumer attitudes [Article]. *Personality and Individual Differences*, 76, 123-128. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.11.054>
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and Measurement [Article]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 11-17. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.11>
- Fischbacher-Smith, D. (2015). The enemy has passed through the gate: Insider threats, the dark triad, and the challenges around security [Article]. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(2), 134-156. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2015-0010>

- Fletcher, C. (1990). The Relationships Between Candidate Personality, Self-Presentation Strategies, and Interviewer Assessments in Selection Interviews: An Empirical Study [Article]. *Human Relations*, 43(8), 739-749. <https://doi.org/10.1177/001872679004300803>
- Forth, A. E., Brown, S. L., Hart, S. D., & Hare, R. D. (1996). The assessment of psychopathy in male and female noncriminals: Reliability and validity [Article]. *Personality and Individual Differences*, 20(5), 531-543. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(95\)00221-9](https://doi.org/10.1016/0191-8869(95)00221-9)
- Foster, J. D., McCain, J. L., Hibberts, M. F., Brunell, A. B., & Burke Johnson, R. (2015). The Grandiose Narcissism Scale: A Global and Facet-Level Measure of Grandiose Narcissism [Article]. *Personality and Individual Differences*, 73, 12-16. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.042>
- Frederick, R., & Morf, C. C. (1995). Self and interpersonal correlates of the narcissistic personality inventory: A review and new findings [Article]. *Journal of Research in Personality*, 29(1), 1-23. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1995.1001>
- Fritzson, K. (2019). The development of a measure of dark triad traits in a corporate sample. In *Corporate Psychopathy: Investigating Destructive Personalities in the Workplace* (pp. 255-293). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27188-6_8
- Furnham, A. (2016). *The elephant in the boardroom: The causes of leadership derailment* [Book]. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230281226>
- Furnham, A., Hughes, D. J., & Marshall, E. (2013). Creativity, OCD, Narcissism and the Big Five [Article]. *Thinking Skills and Creativity*, 10, 91-98. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2013.05.003>
- Furnham, A., Richards, S., Rangel, L., & Jones, D. N. (2014). Measuring malevolence: Quantitative issues surrounding the Dark Triad of personality [Article]. *Personality and Individual Differences*, 67, 114-121. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.02.001>
- Giammarco, E. A., Atkinson, B., Baughman, H. M., Veselka, L., & Vernon, P. A. (0000). The relation between antisocial personality and the perceived ability to deceive. *Personality and Individual Differences*.
- Glenn, A. L., & Sellbom, M. (2015). Theoretical and empirical concerns regarding the dark triad as a construct [Article]. *Journal of Personality Disorders*, 29(3), 360-377. https://doi.org/10.1521/pedi_2014_28_162
- Glover, N., Miller, J. D., Lynam, D. R., Crego, C., & Widiger, T. A. (2012). The five-factor narcissism inventory: A five-factor measure of narcissistic personality traits [Article]. *Journal of Personality Assessment*, 94(5), 500-512. <https://doi.org/10.1080/00223891.2012.670680>

- Goncalo, J. A., Flynn, F. J., & Kim, S. H. (2010). Are two narcissists better than one? the link between narcissism, perceived creativity, and creative performance [Article]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(11), 1484-1495. <https://doi.org/10.1177/0146167210385109>
- Goodboy, A. K., & Martin, M. M. (2015). The personality profile of a cyberbully: Examining the Dark Triad [Article]. *Computers in Human Behavior*, 49, 1-4, Article 3272. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.052>
- Gordts, S., Uzieblo, K., Neumann, C., Van den Bussche, E., & Rossi, G. (2017). Validity of the Self-Report Psychopathy Scales (SRP-III Full and Short Versions) in a Community Sample [Article]. *Assessment*, 24(3), 308-325. <https://doi.org/10.1177/1073191115606205>
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test [Article]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1464-1480. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1464>
- Grijalva, E., & Harms, P. D. (2014). Narcissism: An integrative synthesis and dominance complementarity model [Conference Paper]. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 108-127. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0048>
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and Leadership: A Meta-Analytic Review of Linear and Nonlinear Relationships [Article]. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47. <https://doi.org/10.1111/peps.12072>
- Guedes, M. J. C. (2017). Mirror, mirror on the wall, am I the greatest performer of all? Narcissism and self-reported and objective performance [Article]. *Personality and Individual Differences*, 108, 182-185. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.030>
- Hare, R. D. (1980). A research scale for the assessment of psychopathy in criminal populations [Article]. *Personality and Individual Differences*, 1(2), 111-119. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(80\)90028-8](https://doi.org/10.1016/0191-8869(80)90028-8)
- Hare, R. D. (1985). Comparison of Procedures for the Assessment of Psychopathy [Article]. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 53(1), 7-16. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.53.1.7>
- Hare, R. D. (1991). The Hare Psychopathy Checklist-Revised.
- Hare, R. D. (1993). Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us. *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us*.
- Hare, R. D., Harpur, T. J., & Hemphill, J. F. (1989). Scoring Pamphlet for the Self-Report Psychopathy Scale: SRP-II. *Scoring Pamphlet for the Self-Report Psychopathy Scale: SRP-II*.

- Harms, P. D., Roberts, B. W., & Kuncel, N. (2004).
- Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality [Article]. *Leadership Quarterly*, 22(3), 495-509. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.007>
- Hirschi, A., & Jaensch, V. K. (2015). Narcissism and career success: Occupational self-efficacy and career engagement as mediators [Article]. *Personality and Individual Differences*, 77, 205-208. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.01.002>
- Hogan, R. (2007). Personality and the fate of organizations.
- Hogan, R., & Hogan, J. (1997). *Hogan Development Survey Manual*.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View from the Dark Side [Article]. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40-51. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00162>
- Hogan, R., & Hogan, J. (2014). Hogan development survey: Technical supplement form 5.
- Holtzman, N. S., & Strube, M. J. (2012). The Intertwined Evolution of Narcissism and Short-Term Mating: An Emerging Hypothesis. In *The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder: Theoretical Approaches, Empirical Findings, and Treatments* (pp. 210-220). John Wiley and Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118093108.ch19>
- Horley, J. (2014). The emergence and development of psychopathy [Article]. *History of the Human Sciences*, 27(5), 91-110. <https://doi.org/10.1177/0952695114541864>
- Hunter, J. E., Gerbing, D. W., & Boster, F. J. (1982). Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the Machiavellianism dimension [Article]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1293-1305. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1293>
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits [Article]. *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331-339. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.006>
- James, L. R. (1998). Measurement of personality via conditional reasoning [Article]. *Organizational Research Methods*, 1(2), 131-163. <https://doi.org/10.1177/109442819812001>
- James, L. R., & LeBreton, J. M. (2012). Assessing the implicit personality through conditional reasoning. *Assessing the implicit personality through conditional reasoning*.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (1982). *Causal Analysis: Assumptions, Models, and Data*.

- James, S., Kavanagh, P. S., Jonason, P. K., Chonody, J. M., & Scrutton, H. E. (2014). The Dark Triad, schadenfreude, and sensational interests: Dark personalities, dark emotions, and dark behaviors [Article]. *Personality and Individual Differences*, *68*, 211-216. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.04.020>
- Jonason, P. K. (2015). How "dark" personality traits and perceptions come together to predict racism in Australia [Article]. *Personality and Individual Differences*, *72*, 47-51. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.030>
- Jonason, P. K., & Kavanagh, P. (2010). The dark side of love: Love styles and the Dark Triad [Article]. *Personality and Individual Differences*, *49*(6), 606-610. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.05.030>
- Jonason, P. K., Kavanagh, P. S., Webster, G. D., & Fitzgerald, D. (2011). Comparing the measured and latent Dark Triad: Are three better than one? *Journal of Methods and Measurement in the Social Sciences*, *2*(1), 28-44.
- Jonason, P. K., Koenig, B. L., & Tost, J. (2010). Living a Fast Life: The Dark Triad and Life History Theory [Article]. *Human Nature*, *21*(4), 428-442. <https://doi.org/10.1007/s12110-010-9102-4>
- Jonason, P. K., Li, N. P., & Buss, D. M. (2010). The costs and benefits of the Dark Triad: Implications for mate poaching and mate retention tactics [Article]. *Personality and Individual Differences*, *48*(4), 373-378. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.11.003>
- Jonason, P. K., Li, N. P., & Teicher, E. A. (2010). Who is James Bond?: The dark triad as an agentic social style [Article]. *Individual Differences Research*, *8*(2), 111-120. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-77953847098&partnerID=40&md5=b162bb0b1bc08136ab5c69cd215c996d>
- Jonason, P. K., & McCain, J. (2012). Using the HEXACO model to test the validity of the Dirty Dozen measure of the Dark Triad [Article]. *Personality and Individual Differences*, *53*(7), 935-938. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.07.010>
- Jonason, P. K., & O'Connor, P. J. (2017). Cutting corners at work: An individual differences perspective [Article]. *Personality and Individual Differences*, *107*, 146-153. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.11.045>
- Jonason, P. K., Richardson, E. N., & Potter, L. (2015). Self-reported creative ability and the Dark Triad traits: An exploratory study [Article]. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, *9*(4), 488-494. <https://doi.org/10.1037/aca0000037>

- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way [Article]. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 449-453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad [Article]. *Psychological Assessment*, 22(2), 420-432. <https://doi.org/10.1037/a0019265>
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2012). A protean approach to social influence: Dark Triad personalities and social influence tactics [Article]. *Personality and Individual Differences*, 52(4), 521-526. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.023>
- Jonason, P. K., Wee, S., & Li, N. P. (2014). Thinking Bigger and Better About "Bad Apples": Evolutionary Industrial-Organizational Psychology and the Dark Triad [Article]. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(1), 117-121. <https://doi.org/10.1111/iops.12118>
- Jonason, P. K., Wee, S., & Li, N. P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction [Article]. *Personality and Individual Differences*, 72, 112-116. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.026>
- Jones, D. N. (2014). Risk in the face of retribution: Psychopathic individuals persist in financial misbehavior among the Dark Triad [Article]. *Personality and Individual Differences*, 67, 109-113. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.030>
- Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The Core of Darkness: Uncovering the Heart of the Dark Triad [Article]. *European Journal of Personality*, 27(6), 521-531. <https://doi.org/10.1002/per.1893>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. *Handbook of individual differences in social behavior*, 93-108.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2010). Different Provocations Trigger Aggression in Narcissists and Psychopaths [Article]. *Social Psychological and Personality Science*, 1(1), 12-18. <https://doi.org/10.1177/1948550609347591>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2011). The role of impulsivity in the Dark Triad of personality [Article]. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 679-682. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.04.011>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits [Article]. *Assessment*, 21(1), 28-41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>

- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M., & Hogan, J. (2015). The dark side of personality and extreme leader behavior [Article]. *Applied Psychology*, *64*(1), 55-92. <https://doi.org/10.1111/apps.12024>
- Karpman, B. (1941). On the need of separating psychopathy into two distinct clinical types: The symptomatic and the idiopathic. *Journal of Criminal Psychopathology*, *3*, 112-137.
- Keith Campbell, W., & Foster, J. D. (2011). The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies. In *The Self* (Vol. 9780203818572, pp. 115-138). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203818572>
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining machiavelli: A three-dimensional model of machiavellianism in the workplace [Article]. *Journal of Applied Social Psychology*, *40*(8), 1868-1896. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00643.x>
- Kets de Vries, M. (2006). *The Leader on the Couch*.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda [Review]. *Journal of Management*, *39*(5), 1308-1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Küfner, A. C. P., Nestler, S., & Back, M. D. (2013). The Two Pathways to Being an (Un-)Popular Narcissist [Article]. *Journal of Personality*, *81*(2), 184-195. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2012.00795.x>
- LeBreton, J. M., Binning, J. F., & Adorno, A. J. (2006). Subclinical psychopaths. *Comprehensive Handbook of Personality and Psychopathology*, *1*, 388-411.
- Lebreton, J. M., Robin, J., Barksciale, C. D., & James, L. R. (2007). Measurement issues associated with conditional reasoning tests: Indirect measurement and test faking [Article]. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 1-16. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.1>
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., & Grimaldi, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior [Review]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 387-414. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104451>
- Leckelt, M., Küfner, A. C. P., Nestler, S., & Back, M. D. (2015). Behavioral processes underlying the decline of narcissists' popularity over time [Article]. *Journal of Personality and Social Psychology*, *109*(5), 856-871. <https://doi.org/10.1037/pspp0000057>

- Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory [Article]. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2 SPEC. ISS.), 329-358. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902_8
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure [Article]. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571-1582. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.016>
- 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 [Article]. *European Journal of Personality*, 27(2), 169-184. <https://doi.org/10.1002/per.1860>
- Levashina, J., & Campion, M. A. (2006). A model of faking likelihood in the employment interview [Article]. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(4), 299-316. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00353.x>
- Levenson, M. R., Kiehl, K. A., & Fitzpatrick, C. M. (1995). Assessing Psychopathic Attributes in a Noninstitutionalized Population [Article]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(1), 151-158. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.1.151>
- Lilienfeld, S. O., & Andrews, B. P. (1996). Development and preliminary validation of a self-report measure of psychopathic personality traits in noncriminal populations [Article]. *Journal of Personality Assessment*, 66(3), 488-524. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6603_3
- Lilienfeld, S. O., & Hess, T. H. (2001). Psychopathic Personality Traits and Somatization: Sex Differences and the Mediating Role of Negative Emotionality [Article]. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 23(1), 11-24. <https://doi.org/10.1023/A:1011035306061>
- Liu, D., Zhu, T., Huang, X., Wang, M., & Huang, M. (2021). Narcissism and Entrepreneurship: A Systematic Review and an Agenda for Future Research [Review]. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 657681. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.657681>
- Lubit, R. (2004). Coping with Toxic Managers, Subordinates and Other Difficult People.
- Lykken, D. T. (1995). The antisocial personalities. *The Antisocial Personalities*.
- Lynam, D. R., Gaughan, E. T., Miller, J. D., Miller, D. J., Mullins-Sweatt, S., & Widiger, T. A. (2011). Assessing the Basic Traits Associated With Psychopathy: Development and Validation of the Elemental Psychopathy Assessment [Article]. *Psychological Assessment*, 23(1), 108-124. <https://doi.org/10.1037/a0021146>

- Lynam, D. R., Miller, D. J., Vachon, D., Loeber, R., & Stouthamer-Loeber, M. (2009). Psychopathy in adolescence predicts official reports of offending in adulthood [Article]. *Youth Violence and Juvenile Justice*, 7(3), 189-207. <https://doi.org/10.1177/1541204009333797>
- Lynam, D. R., Whiteside, S., & Jones, S. (1999). Self-reported psychopathy: A validation study [Article]. *Journal of Personality Assessment*, 73(1), 110-132. <https://doi.org/10.1207/S15327752JPA730108>
- MacNeil, B. M., Whaley, I., & Holden, R. R. (2007).
- Mahmut, M. K., Menictas, C., Stevenson, R. J., & Homewood, J. (2011). Validating the Factor Structure of the Self-Report Psychopathy Scale in a Community Sample [Article]. *Psychological Assessment*, 23(3), 670-678. <https://doi.org/10.1037/a0023090>
- 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 [Article]. *Psychological Assessment*, 26(1), 326-331. <https://doi.org/10.1037/a0035084>
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2015). Tell me who you are, I'll tell you how you lead: Beyond the Full-Range leadership model, the role of corporate psychopathy on employee attitudes [Article]. *Personality and Individual Differences*, 87, 8-12. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.016>
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions [Article]. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.12.002>
- Mathieu, C., Hare, R. D., Jones, D. N., Babiak, P., & Neumann, C. S. (2013). Factor structure of the B-Scan 360: A measure of corporate psychopathy [Article]. *Psychological Assessment*, 25(1), 288-293. <https://doi.org/10.1037/a0029262>
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction [Article]. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- McCord, W., & McCord, J. (1964). *The Psychopath: An Essay on the Criminal Mind*.
- McHoskey, J. W., Worzel, W., & Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and Psychopathy [Article]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 192-210. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.192>
- Miller, J. D., & Campbell, W. K. (2008). Comparing clinical and social-personality conceptualizations of narcissism [Article]. *Journal of Personality*, 76(3), 449-476. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00492.x>

- Miller, J. D., Dir, A., Gentile, B., Wilson, L., Pryor, L. R., & Campbell, W. K. (2010). Searching for a Vulnerable Dark Triad: Comparing Factor 2 Psychopathy, Vulnerable Narcissism, and Borderline Personality Disorder [Article]. *Journal of Personality*, 78(5), 1529-1564. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00660.x>
- Miller, J. D., Few, L. R., Seibert, L. A., Watts, A., Zeichner, A., & Lynam, D. R. (2012). An examination of the Dirty Dozen measure of psychopathy: A cautionary tale about the costs of brief measures [Article]. *Psychological Assessment*, 24(4), 1048-1053. <https://doi.org/10.1037/a0028583>
- Miller, J. D., Hoffman, B. J., Gaughan, E. T., Gentile, B., Maples, J., & Keith Campbell, W. (2011). Grandiose and Vulnerable Narcissism: A Nomological Network Analysis [Article]. *Journal of Personality*, 79(5), 1013-1042. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00711.x>
- Miller, J. D., Hyatt, C. S., Rausher, S., Maples, J. L., & Zeichner, A. (2014). A test of the construct validity of the elemental psychopathy assessment scores in a community sample of adults [Article]. *Psychological Assessment*, 26(2), 555-562. <https://doi.org/10.1037/a0035952>
- Miller, J. D., & Lynam, D. R. (2012). An examination of the Psychopathic Personality Inventory's nomological network: A meta-analytic review [Article]. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 3(3), 305-326. <https://doi.org/10.1037/a0024567>
- Miller, J. D., Lynam, D. R., & Campbell, W. K. (2016). Measures of Narcissism and Their Relations to DSM-5 Pathological Traits: A Critical Reappraisal [Article]. *Assessment*, 23(1), 3-9. <https://doi.org/10.1177/1073191114522909>
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why Employees Do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior [Article]. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model [Article]. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177-196. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). The Malevolent Side of Human Nature: A Meta-Analysis and Critical Review of the Literature on the Dark Triad (Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy) [Article]. *Perspectives on Psychological Science*, 12(2), 183-204. <https://doi.org/10.1177/17456916166666070>

- Nathanson, C., Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2006a). Personality and misconduct correlates of body modification and other cultural deviance markers [Article]. *Journal of Research in Personality*, 40(5), 779-802. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.09.002>
- Nathanson, C., Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2006b). Predictors of a behavioral measure of scholastic cheating: Personality and competence but not demographics [Article]. *Contemporary Educational Psychology*, 31(1), 97-122. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2005.03.001>
- Neumann, C. S., Hare, R. D., & Pardini, D. A. (2015). Antisociality and the Construct of Psychopathy: Data From Across the Globe [Article]. *Journal of Personality*, 83(6), 678-692. <https://doi.org/10.1111/jopy.12127>
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., Story, P. A., & White, C. D. (2015). A Meta-Analytic Test of Redundancy and Relative Importance of the Dark Triad and Five-Factor Model of Personality [Article]. *Journal of Personality*, 83(6), 644-664. <https://doi.org/10.1111/jopy.12126>
- O'Boyle Jr, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Ong, C. W., Roberts, R., Arthur, C. A., Woodman, T., & Akehurst, S. (2016). The Leader Ship Is Sinking: A Temporal Investigation of Narcissistic Leadership [Article]. *Journal of Personality*, 84(2), 237-247. <https://doi.org/10.1111/jopy.12155>
- Palmen, D. G. C., Kolthoff, E. W., & Derksen, J. J. L. (2021). The need for domination in psychopathic leadership: A clarification for the estimated high prevalence of psychopathic leaders [Review]. *Aggression and Violent Behavior*, 61, Article 101650. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2021.101650>
- Panitz, E. (1989). Psychometric investigation of the Mach IV scale measuring Machiavellianism. *Psychological Reports*, 64(3), 963-968.
- Patrick, C. J. (2006). *Handbook of Psychopathy*.
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a Taxonomy of Dark Personalities [Article]. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421-426. <https://doi.org/10.1177/0963721414547737>
- Paulhus, D. L., & Buckels, E. E. (2011). The Dark Tetrad of Personality: Relevance to Terrorist Groups.
- Paulhus, D. L., & Jones, D. N. (2012). Duplicity among the Dark Triad: Three Faces of Deceit. *Duplicity Among the Dark Triad: Three Faces of Deceit*.

- Paulhus, D. L., & Jones, D. N. (2015). Measures of Dark Personalities. In *Measures of Personality and Social Psychological Constructs* (pp. 562-594). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-386915-9.00020-6>
- Paulhus, D. L., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2014). Manual for the Self-Report Psychopathy Scale. *Manual for the Self-Report Psychopathy Scale*.
- Paulhus, D. L., Westlake, B. G., Calvez, S., & Harms, P. D. (2000). Self-presentation style in job interviews: The role of personality and culture. *Journal of Applied Social Psychology*.
- Paulhus, D. L., Westlake, B. G., Calvez, S. S., & Harms, P. D. (2013). Self-presentation style in job interviews: The role of personality and culture [Article]. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2042-2059. <https://doi.org/10.1111/jasp.12157>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy [Article]. *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)
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance [Article]. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279. <https://doi.org/10.1002/smj.2348>
- Pincus, A. L., Ansell, E. B., Pimentel, C. A., Cain, N. M., Wright, A. G. C., & Levy, K. N. (2009). Initial Construction and Validation of the Pathological Narcissism Inventory [Article]. *Psychological Assessment*, 21(3), 365-379. <https://doi.org/10.1037/a0016530>
- Pincus, A. L., & Lukowitsky, M. R. (2010). Pathological narcissism and narcissistic personality disorder. In *Annual Review of Clinical Psychology* (Vol. 6, pp. 421-446).
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A Principal-Components Analysis of the Narcissistic Personality Inventory and Further Evidence of Its Construct Validity [Article]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.890>
- Raskin, R. N., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory [Article]. *Psychological Reports*, 45(2), 590. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.45.2.590>
- Rauthmann, J. F. (2012). The Dark Triad and Interpersonal Perception: Similarities and Differences in the Social Consequences of Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy [Article]. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 487-496. <https://doi.org/10.1177/1948550611427608>
- Rauthmann, J. F., & Denissen, J. (2014). Mate attraction in the dark triad: Narcissists are hot, Machiavellians and psychopaths not. *Personality and Individual Differences*, 60, S16.

- Rauthmann, J. F., & Will, T. (2011). Proposing a multidimensional machiavellianism conceptualization [Article]. *Social Behavior and Personality*, *39*(3), 391-404. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.391>
- Reina, C. S., Zhang, Z., & Peterson, S. J. (2014). CEO grandiose narcissism and firm performance: The role of organizational identification [Article]. *Leadership Quarterly*, *25*(5), 958-971. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.004>
- Rogoza, R., & Ciecuch, J. (2020). Dark Triad traits and their structure: An empirical approach [Article]. *Current Psychology*, *39*(4), 1287-1302. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9834-6>
- Roulin, N., & Bourdage, J. S. (2017). Once an impression manager, always an impression manager? Antecedents of honest and deceptive impression management use and variability across multiple job interviews [Article]. *Frontiers in Psychology*, *8*(JAN), Article 29. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00029>
- Scherer, K. T., Baysinger, M., Zolynsky, D., & LeBreton, J. M. (2013). Predicting counterproductive work behaviors with sub-clinical psychopathy: Beyond the five factor model of personality [Article]. *Personality and Individual Differences*, *55*(3), 300-305. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.03.007>
- Sisco, M. M., Gladden, P. R., & Figueredo, A. J. (2010). Sexual Coercion and the Dark Triad. Talk presented at the meeting of the Human Behaviour and Evolution Society, Eugene, OR. *Sexual Coercion and the Dark Triad*.
- Spain, S. M., Harms, P., & Lebreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work [Article]. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(SUPPL.1), S41-S60. <https://doi.org/10.1002/job.1894>
- Spain, S. M., Harms, P. D., & Wood, D. (2016). Stress, well-being, and the dark side of leadership. In *Research in Occupational Stress and Well Being* (Vol. 14, pp. 33-59): Emerald Group Publishing Ltd.
- Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2016). Do Bad Guys Get Ahead or Fall Behind? Relationships of the Dark Triad of Personality With Objective and Subjective Career Success [Article]. *Social Psychological and Personality Science*, *7*(2), 113-121. <https://doi.org/10.1177/1948550615609735>
- Stead, R., Cynthia Fekken, G., Kay, A., & McDermott, K. (2012). Conceptualizing the Dark Triad of personality: Links to Social Symptomatology [Article]. *Personality and Individual Differences*, *53*(8), 1023-1028. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.07.021>

- van der Linden, S., & Rosenthal, S. A. (2016). Measuring narcissism with a single question? A replication and extension of the Single-Item Narcissism Scale (SINS) [Article]. *Personality and Individual Differences, 90*, 238-241. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.10.050>
- Veselka, L., Schermer, J. A., & Vernon, P. A. (2012). The Dark Triad and an expanded framework of personality [Article]. *Personality and Individual Differences, 53*(4), 417-425. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.01.002>
- Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being [Article]. *Personality and Individual Differences, 101*, 413-418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. (C. U. Press, Ed.).
- Williams, K. M., McAndrew, A., Learn, T., Harms, P. D., & Paulhus, D. L. (2001).
- Williams, K. M., Nathanson, C., & Paulhus, D. L. (2010). Identifying and profiling scholastic cheaters: Their personality, cognitive ability, and motivation [Article]. *Journal of Experimental Psychology: Applied, 16*(3), 293-307. <https://doi.org/10.1037/a0020773>
- Williams, K. M., Paulhus, D. L., & Hare, R. D. (2007). Capturing the four-factor structure of psychopathy in college students via self-report [Article]. *Journal of Personality Assessment, 88*(2), 205-219. <https://doi.org/10.1080/00223890701268074>
- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures [Article]. *Psychological Bulletin, 119*(2), 285-299. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.285>
- Wisse, B., Barelds, D. P. H., & Rietzschel, E. F. (2015). How innovative is your employee? The role of employee and supervisor Dark Triad personality traits in supervisor perceptions of employee innovative behavior [Article]. *Personality and Individual Differences, 82*, 158-162. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.020>
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams [Article]. *Personality and Individual Differences, 99*, 122-126. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.019>
- Wright, A. G. C., Pincus, A. L., Thomas, K. M., Hopwood, C. J., Markon, K. E., & Krueger, R. F. (2013). Conceptions of Narcissism and the DSM-5 Pathological Personality Traits [Article]. *Assessment, 20*(3), 339-352. <https://doi.org/10.1177/1073191113486692>

Wu, J., & Lebreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality [Article]. *Personnel Psychology*, *64*(3), 593-626. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01220.x>

Zhang, H., Ou, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, H. (2017). CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits [Article]. *Leadership Quarterly*, *28*(5), 585-604. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.003>

Ziegler, M., & Lämmle, L. (2012).