

Percepción de rasgos oscuros de personalidad en superiores jerárquicos en las organizaciones

 Marcelo José Villarreal Coindreau*

 Luis Felipe Llanos**

Fecha de recepción: 9 de enero de 2025

Fecha de aceptación: 24 de febrero de 2026

Cómo citar: Villarreal Coindreau, M. J., & Llanos, L. F. Percepción de rasgos oscuros de personalidad en superiores jerárquicos en las organizaciones. *Universidad y Empresa*, 28(50), 1-28. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.15184>

Resumen

Objetivos: verificar si el Inventario Revisado de Personalidad Corporativa para la Descripción por Terceros (CPI-3R, por sus siglas en inglés) desarrollado en Australia es un instrumento válido y confiable para medir los rasgos oscuros de la personalidad de los jefes en un contexto organizacional mexicano, así como explorar la percepción de los subordinados sobre estos rasgos en sus superiores jerárquicos. **Metodología:** se analizó una muestra no aleatoria de 176 subordinados de distintos niveles jerárquicos y sectores, mediante la aplicación del CPI-3R y el uso de diversas técnicas estadísticas. **Resultados principales:** la estructura factorial del instrumento no replicó completamente la reportada en Australia; sin embargo, se identificaron dos factores consistentes y diferenciados correspondientes a las subescalas de *fachada adaptable* y *egocentrismo impulsivo*, lo que respalda parcialmente la clasificación original. La subescala de *inflexibilidad* no mostró confiabilidad. De manera no prevista, se observó una correlación negativa entre *fachada adaptable* y *egocentrismo impulsivo*. **Conclusiones:** los resultados sugieren una percepción diferenciada de los subordinados sobre sus superiores y aportan evidencia relevante para la detección de rasgos oscuros en contextos organizacionales mexicanos.

Palabras clave: CPI-3R; tríada oscura; clima laboral; hostigamiento laboral; psicología organizacional.

* El presente artículo se publica póstumamente en memoria del investigador *Marcelo José Villarreal Coindreau*, quien participó como autor principal de esta investigación. Desde el equipo editorial de la revista *Universidad y Empresa*, expresamos nuestra solidaridad con sus seres queridos, colegas y la comunidad académica que tuvo la oportunidad de conocerlo.

** Instituto de Políticas Públicas del Estado de México y la Universidad Anáhuac (Cancún, México). Correo electrónico: luis.llanos@anahuac.mx

Perceptions of Dark Personality Traits in Hierarchical Superiors within Organizations

Abstract

Objective: To examine whether the CPI-3R, developed in Australia, is a valid and reliable instrument for measuring dark personality traits in supervisors within a Mexican organizational context, and to explore subordinates' perceptions of these traits in their hierarchical superiors. **Methodology:** A non-probabilistic sample of 176 subordinates from different organizational levels and sectors completed the CPI-3R. The data were analyzed using a range of statistical techniques. **Key findings:** The factorial structure of the instrument did not fully replicate the Australian model; however, two consistent and distinct factors corresponding to the *adaptive facade* and *impulsive egocentrism* subscales were identified, partially supporting the original classification. The *inflexibility* subscale did not demonstrate acceptable reliability. An unanticipated finding was a negative correlation between *adaptive facade* and *impulsive egocentrism*. **Conclusions:** The findings suggest that subordinates hold differentiated perceptions of their superiors and provide relevant evidence for the identification of dark personality traits in Mexican organizational settings.

Keywords: dark personality traits; subclinical psychopathy; leadership; other-report assessment; cross-cultural validation

Percepção de traços oscuros de personalidade em superiores hierárquicos nas organizações

Resumo

Objetivo: verificar se o CPI-3R, desenvolvido na Austrália, constitui um instrumento válido e confiável para medir os traços oscuros da personalidade de chefias em um contexto organizacional mexicano, bem como explorar a percepção dos subordinados sobre esses traços em seus superiores hierárquicos. **Metodologia:** foi analisada uma amostra não probabilística de 176 subordinados, pertencentes a diferentes níveis hierárquicos e setores, por meio da aplicação do CPI-3R e do uso de diversas técnicas estatísticas. **Resultados principais:** a estrutura fatorial do instrumento não replicou integralmente a reportada na Austrália; entretanto, foram identificados dois fatores consistentes e diferenciados correspondentes às subescalas de *fachada adaptativa* e *egocentrismo impulsivo*, o que sustenta parcialmente a classificação original. A subescala de *inflexibilidade* não apresentou confiabilidade. De forma não prevista, observou-se uma correlação negativa entre *fachada adaptativa* e *egocentrismo impulsivo*. **Conclusões:** os resultados indicam que os subordinados apresentam uma percepção diferenciada em relação aos seus superiores e fornecem evidências relevantes para a identificação de traços oscuros em contextos organizacionais mexicanos.

Palavras-chave: traços oscuros da personalidade; psicopatia subclínica; liderança; avaliação por terceiros; validação transcultural.

Introducción

El liderazgo ha sido objeto de interés tanto para diversas disciplinas científicas como para el público en general, debido a su asociación con características que permiten influir en las personas, motivarlas y orientarlas hacia el logro de resultados concretos o de una visión compartida (Colom Gorgues, 2015; Gil Osorio, 2014). Su relevancia en las organizaciones ha dado lugar a una distinción frecuente entre líderes y quienes son percibidos únicamente como jefes o gerentes. A menudo, estos últimos se asocian con prácticas que generan insatisfacción laboral y que pueden motivar la renuncia de los trabajadores (Buchanan & Huczynski, 2019; Hernández, 2023).

En este contexto, la influencia potencialmente dañina de un mal jefe ha sido conceptualizada como un riesgo psicosocial bajo el término de *liderazgo negativo* (NOM-035-STPS-2018), dada su incidencia en la calidad de vida laboral y el clima organizacional (Hogan & Kaiser, 2005). Ello justifica el interés por analizar quiénes podrían ubicarse dentro de esta categoría, en particular aquellos con rasgos oscuros de la personalidad. Dichos rasgos se han descrito como socialmente aversivos, ofensivos, malévolos, tóxicos o antisociales (Furnham & Cuppello, 2023; Harms et al., 2022; Ng et al., 2024; Paulhus et al., 2021), y aunque suelen manifestarse de forma subclínica y mostrar un funcionamiento aparentemente adecuado e incluso exitoso, sus intenciones o conductas dañinas permanecen inadvertidas (Brooks, 2020; Brooks et al., 2020a, 2020b; Fritzon, 2020; Kets de Vries, 2012; Watson et al., 2017).

Problema de investigación y originalidad del estudio

A pesar del creciente interés por los rasgos oscuros de la personalidad en contextos organizacionales, la mayoría de los instrumentos disponibles se han desarrollado y validado en contextos anglosajones y, en su mayoría, mediante autodescripción (Paulhus & Williams, 2002). En consecuencia, es limitada la evidencia sobre la validez de instrumentos basados en la evaluación por terceros en contextos organizacionales latinoamericanos y sobre cómo los subordinados perciben estos rasgos en sus superiores jerárquicos (Spain et al., 2014). En particular, se desconoce si la estructura factorial y las relaciones entre dimensiones del Inventario Revisado de Personalidad Corporativa para la Descripción por Terceros (CPI-3R, por sus siglas en inglés) se replican en un contexto cultural distinto, como el mexicano (Ojiako et al., 2026).

Desde una perspectiva metodológica, no es válido asumir que un instrumento desarrollado en contextos anglosajones mida el mismo constructo con igual precisión en otros contextos únicamente mediante traducción lingüística. La literatura en medición transcultural muestra que la equivalencia requiere considerar dimensiones conceptuales, semánticas y métricas, ya que los significados de los constructos y las normas de interacción pueden variar entre culturas (Beaton et al., 2000; Van de Vijver & Leung, 1997). Estas diferencias pueden afectar la estructura factorial y las relaciones entre dimensiones latentes (Hambleton, 2005), lo que hace necesaria una validación transcultural empírica.

En este sentido, el presente estudio aporta evidencia original, al evaluar la validez factorial y la confiabilidad del CPI-3R en una muestra organizacional mexicana, así como al analizar la percepción de los subordinados sobre los rasgos oscuros de sus superiores e identificar patrones relacionales no reportados previamente.

Revisión de literatura

Los rasgos oscuros de la personalidad se han analizado desde diversos enfoques teóricos; no obstante, uno de los modelos más estudiados es el de la tríada oscura, que incluye el narcisismo subclínico, la psicopatía subclínica y el maquiavelismo (Fritzon, 2020; Paulhus & Williams, 2002). El narcisismo subclínico se caracteriza por grandiosidad, sentimiento de derecho, dominancia y percepción de superioridad (Paulhus & Williams, 2002).

La psicopatía subclínica comprende factores interpersonales, afectivos, antisociales y de estilo de vida errático, y se distingue por la ausencia de remordimiento y empatía emocional, la impulsividad y la tendencia a explotar a otros (Hare & Neumann, 2008; Williams et al., 2007). Este rasgo comparte con el maquiavelismo la inclinación a mentir, manipular y engañar en beneficio propio (cf. Hare & Neumann, 2008; Paulhus & Williams, 2002).

Si bien el narcisismo y la psicopatía subclínicos presentan similitudes, difieren en aspectos como la emocionalidad, la conciencia moral y la sensibilidad a la crítica, presentes en el primero y ausentes en el segundo (Boddy, 2010a). Además, la manipulación psicopática

tiende a ser agresiva, la narcisista se expresa mediante adulación y la maquiavélica se ajusta a la situación (Jonason et al., 2012). Desde una perspectiva dimensional, estos rasgos se conciben como continuos de comportamiento normal y disfuncional, lo que explica su presencia en contextos organizacionales ordinarios, incluidos los denominados *psicópatas exitosos* (Board & Fritzon, 2005).

Los rasgos oscuros de la personalidad son difíciles de detectar

Babiak (1995) señala que los psicópatas pueden enmascarar sus rasgos antisociales y proyectar una apariencia prosocial, sustentada en el encanto y en narrativas engañosas que generan confianza, lo que retrasa la detección de su naturaleza manipulativa (pp. 172 y 173). De forma consistente, Hogan y Kaiser (2005) indican que los rasgos oscuros coexisten con habilidades sociales bien desarrolladas y con la capacidad de generar impresiones positivas en el corto plazo (p. 176).

Dentro del espectro de la psicopatía, Sheehy et al. (2021) identifican a gerentes y directivos que, si bien están orientados al éxito y la sobrevivencia en contextos específicos, presentan limitaciones para interacciones que requieren empatía y relaciones interpersonales sostenidas (p. 482). Adicionalmente, la identificación de líderes con rasgos oscuros se ve dificultada por las diferencias entre la autopercepción del liderazgo y la percepción de los subordinados (Llanos & Villarreal Coindreau, 2022).

Las personas con rasgos oscuros y las posiciones jerárquicas

Babiak (1995) sostiene que los individuos con rasgos narcisistas suelen acceder a posiciones de liderazgo y que las organizaciones pueden valorar tales características; sin embargo, Grijalva et al. (2015) muestran una relación curvilínea, indicando que niveles moderados de narcisismo favorecen el ascenso, mientras que niveles bajos o altos resultan menos funcionales. Así mismo, Babiak (1995) y Board y Fritzon (2005) destacan la capacidad de los llamados “psicópatas” para establecer relaciones con figuras de alta autoridad e influir en ellas (Board & Fritzon, 2005, p. 19). No obstante, Furnham (2020) señala que las personas con rasgos oscuros tienden a cambiar de empleo con mayor frecuencia.

Impacto de los rasgos oscuros en las organizaciones

Supervisión abusiva (bullying): diversos estudios señalan una relación directa entre la psicopatía corporativa y la presencia de hostigamiento laboral. Boddy (2010b) muestra que el *bullying* aumenta significativamente cuando existen psicópatas corporativos, quienes pueden recurrir a la intimidación como una estrategia para desviar la atención de sus conductas disfuncionales. Hallazgos posteriores confirman que bajo el liderazgo de directivos con altos niveles de psicopatía es frecuente observar supervisión abusiva, intimidación e indiferencia hacia el daño causado a otros (Boddy, 2010a, 2017).

Clima laboral: la evidencia empírica muestra que los rasgos oscuros en posiciones de liderazgo deterioran de manera significativa el clima laboral y el bienestar de los trabajadores. En particular, los subordinados de líderes con rasgos psicópatas y maquiavélicos tienden a presentar mayores niveles de agotamiento emocional y menor satisfacción con su trayectoria profesional; mientras que el narcisismo no se asocia de forma consistente con estos resultados (Volmer et al., 2016, 2017). Aunque estos liderazgos pueden contribuir inicialmente al crecimiento organizacional, lo hacen a costa del clima laboral y de la productividad sostenida, generando efectos negativos acumulativos (Sheehy et al., 2021).

Renuncias voluntarias: la psicopatía corporativa se asocia positivamente con la supervisión abusiva y con la intención de renunciar al empleo, así como negativamente con la satisfacción laboral (Mathieu & Babiak, 2016). Estudios adicionales muestran que el liderazgo psicópata se relaciona con una menor satisfacción laboral y mayores tasas de rotación, lo que afecta la estabilidad organizacional (Volmer et al., 2016, 2017). En este contexto, las quejas y el disenso suelen ser desestimados, especialmente cuando se trata de directivos o ejecutivos percibidos como eficaces para imponer orden o mejorar el desempeño, aun mediante prácticas abusivas (Sheehy et al., 2021).

Innovación y desempeño: el liderazgo con rasgos psicópatas se ha vinculado con evaluaciones negativas en dimensiones clave del desempeño organizacional. Babiak et al. (2010) reportan correlaciones negativas entre la psicopatía (PCL-R) y las evaluaciones de “trabajo en equipo” y “estilo gerencial” en evaluaciones de 360 grados, pese a que identifican asociaciones positivas, aunque más débiles, con habilidades como pensamiento estratégico, comunicación

y creatividad. Evidencia longitudinal sugiere que estos liderazgos también se vinculan con disminuciones en ingresos e innovación (Boddy, 2017).

Responsabilidad social organizacional: Boddy (2010a) reporta una correlación negativa entre la percepción de psicopatía en los gerentes y el comportamiento socialmente responsable de la organización, lo que sugiere que este tipo de liderazgo tiende a priorizar objetivos instrumentales de corto plazo, en detrimento de consideraciones éticas, sociales y de sostenibilidad.

Consecuencias organizacionales: la intolerancia al cuestionamiento, junto con la falta de empatía y responsabilidad moral, puede escalar desde conflictos interpersonales hasta consecuencias organizacionales más amplias. Desde una perspectiva dimensional, diversos autores sostienen que estos patrones de liderazgo han estado presentes en colapsos corporativos con graves repercusiones para empleados, accionistas y comunidades (Board & Fritzson, 2005; Goldman, 2006, 2009; Sheehy et al., 2021). Como señala Goldman (2006), basta un solo líder disfuncional para generar daños profundos y duraderos en una organización.

En síntesis, la literatura ha documentado de manera consistente múltiples efectos negativos de los rasgos oscuros de la personalidad en los contextos organizacionales, particularmente cuando estos se manifiestan en posiciones jerárquicas.

Psicópatas en las organizaciones

Algunas organizaciones, especialmente en entornos altamente competitivos, valoran perfiles directivos con alta orientación al logro y disposición al riesgo, aun cuando estos rasgos se asocien con conductas disfuncionales (Figueredo D'Souza et al., 2019). En este sentido, se ha propuesto el concepto de *organizaciones con rasgos oscuros*, en las que prácticas e incentivos normalizan o amplifican comportamientos vinculados a la psicopatía subclínica (Ketola, 2006). Aunque no es un fenómeno generalizado, se estima que entre el 3% y el 5.9% de los directivos en empresas estadounidenses presentan niveles elevados de psicopatía subclínica (Babiak et al., 2010).

La expresión de estos rasgos depende del contexto estructural y competitivo, ya que los individuos tienden a desarrollar redes instrumentales y a prosperar en organizaciones con altos niveles de discrecionalidad y recompensas asociadas al desempeño individual (Babiak, 1995; Boddy, 2010a; Sheehy et al., 2021). Estas dinámicas refuerzan la necesidad de instrumentos válidos, culturalmente sensibles, que permitan identificar estos patrones desde la percepción de terceros.

Inventario Revisado de Personalidad Corporativa para la Descripción por Terceros (CPI-3R)

En cuanto a la medición de los rasgos de la tríada oscura, hay diversos instrumentos para su medición conjunta y por separado (Brooks & Fritzon, 2020). Algunos de ellos son mencionados en párrafos previos. De interés para esta investigación es el CPI-3R, desarrollado por Fritzon (2020) en Australia, por su enfoque específico en la vida corporativa y en la percepción de terceros. Esta última condición supera posibles objeciones sobre la validez de una autodescripción de psicopatía y es útil para identificar la sensibilidad de otras personas a conductas y actitudes asociadas con este rasgo.

Ahora bien, el CPI-3R se basa en la versión autodescriptiva (CPI), considerando cuáles reactivos los puede contestar un tercero, con una perspectiva externa a la persona. Los resultados presentados en Fritzon (2020) para 385 casos incluyen 58 reactivos, que se agruparon en tres factores: fachada adaptable (FA; coeficiente alfa de Cronbach [AC] = 0.91), inflexibilidad (I; AC = 0.92) y egocentrismo impulsivo (EI; AC = 0.89). Si bien se observa que dichos factores están altamente correlacionados entre sí, uno de los reactivos puede eliminarse por sus bajas cargas factoriales, que, así mismo, coinciden en dos factores, aunque Fritzon lo asigna a “inflexibilidad”. Descontándolo, quedan 57 reactivos, como Fritzon (2020) reporta en el escrito.

De la lectura de los reactivos en cada factor es posible asociarlos con el maquiavelismo, la psicopatía y el narcisismo, respectivamente. Aun así, cabe mencionar que los reactivos se concentran en el factor de “egocentrismo impulsivo” (27) y “fachada adaptable” (22), contra ocho o nueve de “inflexibilidad”, con base en los datos presentados en la tabla 8.4 de Fritzon (2020).

Sin embargo, Fritzon (2020) describe todos estos factores como relacionados con diferentes facetas de la psicopatía, como sigue: 1) fachada adaptable: “rasgos positivos, encantadores y amables. Estas características pueden ser presentadas inicialmente por los individuos altos en psicopatía para aparecer como candidatos ideales para un trabajo” (p. 275). Fritzon advierte: “aunque las variables que comprenden la subescala de fachada adaptable pueden parecer a primera vista positivas, es importante notar que [...] coexisten con los comportamientos más malevolentes reflejados en las otras dos subescalas” (p. 275). 2) “La inflexibilidad mide una falta de interés por las consecuencias personales de las acciones, una motivación de avanzar y la manipulación de otros” (p. 275). Y 3) “El egocentrismo impulsivo fue definido por variables reflejando un sentido grandioso del propio valor y temeridad” (p. 275).

Por otra parte, Fritzon (2020) reporta una correlación de 0.73 entre fachada adaptable e inflexibilidad, de 0.53 entre fachada adaptable y egocentrismo impulsivo, y de 0.91 entre egocentrismo impulsivo e inflexibilidad.

El uso del CPI-3R en este estudio resulta pertinente para evaluar su validez y confiabilidad en español en una muestra organizacional mexicana, así como para analizar la expresión de la tríada oscura y su percepción por parte de los subordinados en contextos jerárquicos. Si bien la literatura documenta ampliamente el impacto negativo de estos rasgos en las organizaciones, persisten vacíos relevantes en torno a su medición por terceros y la validez psicométrica de los instrumentos fuera de contextos anglosajones (Paulhus & Williams, 2002; Spain et al., 2014; Ojiako, 2026), lo que justifica evaluar el CPI-3R en contextos culturales distintos y analizar cómo los subordinados distinguen entre facetas adaptativas y disfuncionales del liderazgo.

Metodología

A partir de las tensiones conceptuales y vacíos empíricos identificados en la literatura, el presente estudio se orienta a evaluar empíricamente la estructura, la confiabilidad y el comportamiento relacional del CPI-3R en un contexto organizacional mexicano, así como

a explorar la percepción diferenciada de los subordinados respecto de los rasgos oscuros de sus superiores jerárquicos, a partir de los siguientes objetivos e hipótesis.

Objetivos e hipótesis

El primer objetivo de la investigación fue validar la estructura factorial y confiabilidad de las subescalas reportadas por Fritzon (2020) para el CPI-3R usando una versión en español en una muestra corporativa mexicana. El segundo objetivo fue explorar qué percepción tienen los subordinados de sus superiores jerárquicos respecto de estos rasgos, en contextos organizacionales en México.

Las hipótesis respecto al primer objetivo son tres: H1: la estructura factorial del CPI-3R para una muestra en México coincide con la reportada por Fritzon (2020) para una muestra australiana. H2: las subescalas reportadas por Fritzon (2020) son confiables en México. H3: las subescalas reportadas por Fritzon (2020) están correlacionadas en México de manera similar a Australia. Respecto al segundo objetivo se plantea la siguiente hipótesis, H4: los subordinados perciben los rasgos oscuros de sus superiores jerárquicos, por lo que sus respuestas están diferenciadas por subescalas en términos de sus respectivas calificaciones promedio y la comparación entre ellas.

Instrumento

El instrumento utilizado en esta investigación fue el CPI-3R en una versión ampliada a 70 reactivos recibida de su autora, Katarina Fritzon (comunicación personal, 2020), traducida al español por los autores de este artículo, traducida en sentido inverso al inglés por una traductora certificada y revisada por Katarina Fritzon; no obstante, la versión ampliada se puede reducir a una versión regular de 58 reactivos (Fritzon, 2020) que fue, igualmente, considerada en los análisis.

Las instrucciones del cuestionario precisaron que el instrumento formaba parte de una investigación universitaria y consistía en 70 enunciados relativos a creencias sobre el liderazgo del jefe en el trabajo diario que requerían responderse en una escala con cuatro opciones: “Totalmente distinto a él”, “Un poco distinto a él”, “Un poco como él” y “Totalmente como él”. Así mismo, se señaló que no había respuestas correctas o falsas,

que todas eran importantes, así como que las respuestas serían confidenciales y no serían compartidas, por lo que era indispensable contestar con sinceridad y veracidad. Las respuestas en la escala se cuantificaron de 0 a 3, en el orden ya descrito, para fines de análisis.

Participantes

Los alumnos de posgrado de los investigadores ayudaron a identificar a los participantes, con los siguientes criterios: a) que estuvieran trabajando en el momento de contestar el cuestionario, b) que tuvieran una antigüedad con su jefe directo actual de un año o más, c) que no fueran el dueño de la empresa y d) que no trabajaran por su cuenta.

Se tuvo respuesta de 196 participantes, de los cuales se desechó la participación de 20: 14 por ser dueños de empresa y no ser claro a quién estarían calificando; uno más que trabajaba por su cuenta; otro más por no estar trabajando en el momento de contestar el CPI-3R; cuatro más por conocer a su jefe durante menos de un año o no haber precisado ese tiempo. Con ello, se tuvieron 176 inventarios contestados.

Entre los participantes, 103 reportaron ser hombres (58.52%); 72, mujeres (40.91%), y una persona prefirió no reportar este dato (0.57%). Respecto de su nivel jerárquico, 80 indicaron ser gerentes (45.45%); 68, ejecutivos (38.64%); 27, directivos (15.35%), y uno, jefe de departamento (0.57%). En cuanto al giro de la empresa, 77 participantes reportaron trabajar en el sector financiero (43.75%); 72, en servicios (40.91%); 12, en la industria manufacturera (6.82%); 10, en comercio (5.68%); 3, en construcción (1.70%), y 2, en el sector agropecuario, ganadería, pesca o agroindustria (1.14%).

Tomando en cuenta lo señalado sobre los criterios de selección de los participantes finales, el tiempo reportado de conocer al jefe evaluado va de 1 a 24 años, con una media de 5.8 años; una mediana de 4.5 años y desviación estándar muestral de 5.2 años. Las frecuencias más altas fueron 1 año (17.05%), 2 años (14.20%), 5 años (11.93%) y 3 años (11.36%).

Procedimiento

Se aplicó un enfoque cuantitativo con técnicas psicométricas para validar y explorar la percepción de rasgos oscuros de personalidad en líderes organizacionales en México, enfatizando la confiabilidad y validez del instrumento CPI-3R en este nuevo contexto. El instrumento fue distribuido directamente por los investigadores a los participantes por medio de Google Forms.

Los datos fueron vertidos y procesados inicialmente en Microsoft Excel y analizados con Jamovi, versión 2.6.13, verificándose y conservándose los casos pertinentes, conforme se especificó en “Participantes” y considerándose las dos versiones totales del instrumento: 70 y 58 reactivos. Las calificaciones consideradas para todas las escalas y subescalas del estudio fueron los promedios aritméticos de sus reactivos respectivos, para facilitar la comparación entre sus resultados. Como medio para verificar el cumplimiento de requisitos estadísticos, se realizaron estadísticas descriptivas de tendencia central, dispersión y forma.

Secuencialidad de los análisis factoriales

El análisis factorial confirmatorio se llevó a cabo como primer paso analítico, con el objetivo de evaluar la replicabilidad del modelo teórico y empírico propuesto por Fritzon (2020) en un contexto cultural distinto al original. En caso de que los índices de ajuste indicaran un ajuste insuficiente del modelo a la muestra mexicana, ello sugeriría posibles diferencias en la estructura latente del instrumento.

De acuerdo con la literatura en validación transcultural, cuando un modelo confirmatorio no presenta un ajuste adecuado, resulta metodológicamente apropiado recurrir a enfoques exploratorios que permitan identificar la organización factorial más consistente con los datos del nuevo contexto, sin imponer restricciones teóricas previas (Byrne, 2016; Van de Vijver & Leung, 1997). En este sentido, el uso de análisis factoriales exploratorios se justifica para examinar la estructura subyacente del CPI-3R en la muestra analizada.

Para la verificación de las hipótesis se utilizó el criterio de inclusión de factores con valor propio igual o mayor a 1.0. Siguiendo la recomendación de Fabrigar et al. (1999), se

empleó la rotación Varimax, con el fin de maximizar la claridad factorial y la replicabilidad del patrón de cargas en las dos versiones del instrumento analizadas (58 y 70 reactivos), particularmente en una fase inicial de depuración en un nuevo contexto cultural.

Adicionalmente, se calcularon coeficientes alfa de Cronbach para estimar la confiabilidad de las escalas totales y subescalas resultantes. Así mismo, se estimaron coeficientes de correlación de Pearson entre subescalas, entre estas y el tiempo reportado de conocimiento del jefe, al igual que modelos de regresión lineal múltiple con las escalas totales como variables dependientes. Por último, se realizaron pruebas *t* de Student para muestras pareadas e independientes y de este modo comparar medias entre escalas y subescalas, así como análisis de ji cuadrado (χ^2) y exploración de percentiles cuando resultó metodológicamente pertinente.

Resultados

A fin de asegurar una correspondencia explícita entre los objetivos, las hipótesis y los análisis, los resultados se presentan de la siguiente manera. En primer lugar, los análisis factoriales y de confiabilidad de las versiones de 58 y 70 reactivos del CPI-3R permiten evaluar las hipótesis H1 y H2, relativas a la replicabilidad de la estructura factorial y la confiabilidad del instrumento. En segundo lugar, los análisis de correlación y regresión se orientan a contrastar la hipótesis H3 sobre la relación entre subescalas. Finalmente, los análisis comparativos responden a la hipótesis H4, referida a la diferenciación perceptual de los rasgos evaluados por parte de los subordinados.

Análisis factoriales y de confiabilidad de la versión publicada del instrumento (58 reactivos)

Se realizó un análisis factorial confirmatorio para el modelo original reportado por Fritzon (2020), incluyendo el reactivo 15 en inflexibilidad. Los resultados de ajuste de modelo fueron índice de Tucker-Lewis (TLI) = 0.632 y raíz del cuadrado medio del error (RMSEA) = 0.0693. Un análisis exploratorio por ejes principales, replicando la rotación oblimin realizada por Fritzon (2020) sugirió cuatro factores y reactivos con cargas menores a 0.300;

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.840; $RMSEA$ = 0.0397, y TLI = 0.847. El modelo forzado a tres factores implicó también ese tipo de reactivos: $RMSEA$ = 0.441 y TLI = 0.813, y se obtuvieron los mismos resultados con rotación Varimax.

Los coeficientes alfa de Cronbach para las subescalas propuestas por Fritzon (2020) fueron: para fachada adaptable 0.875 (0.904 ignorando la inversión sugerida por Fritzon; comunicación personal, 2020, para el reactivo “Mi jefe frecuentemente les ayuda a los compañeros que están teniendo problemas para mantenerse al día con su respectivo trabajo”); inflexibilidad, α = 0.521 (0.571 con la inversión del reactivo: “Mi jefe siempre es puntual en sus citas”, por su correlación negativa con el resto de la escala), y egocentrismo impulsivo, α = 0.867 (0.872, eliminando el reactivo “A mi jefe le gusta estar donde está la acción”; α = 0.865 invirtiéndolo).

En el caso de la muestra mexicana, el mejor modelo para los análisis factoriales exploratorios por ejes principales con rotación Varimax y valores propios mayores a 1.0 involucró reactivos con cargas factoriales en un solo factor y mayores a 0.5. Este modelo, con KMO = 0.881, TLI = 0.961 y $RMSEA$ = 0.0437, consistió en dos factores, el primero de ellos con 8 reactivos de la subescala original de fachada adaptable, que explicó el 25% de la varianza y obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0.852; entre tanto, el segundo, con 6 reactivos de egocentrismo impulsivo, explicó el 20% de la varianza y tuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0.834. El MSA menor fue 0.851. En la tabla 1 se incorporan las cargas factoriales de los ítems seleccionados de la versión ampliada del instrumento (58 reactivos).

Tabla 1. Ítems seleccionados para la versión ampliada del instrumento (58 reactivos)

Ítem	Escala original	F1	F2	Unicidad
22. Mi jefe sería bueno en una situación de alta presión o riesgo en la que tenga que tomar decisiones rápidas	Fachada adaptable	0.759		0.409
64. Mi jefe tiene la habilidad de leer a las personas	Fachada adaptable	0.738		0.451
20. Mi jefe es mentalmente más fuerte que los demás	Fachada adaptable	0.685		0.505
12. Mi jefe puede permanecer tranquilo ante el peligro	Fachada adaptable	0.629		0.592
68. Mi jefe es la persona a quien sus colegas le comparten temas confidenciales	Fachada adaptable	0.585		0.642

Continúa

Ítem	Escala original	F1	F2	Unicidad
2. Mi jefe capta rápidamente lo que está pasando	Fachada adaptable	0.573		0.611
27. Mi jefe puede persuadir a las personas a ver lo que es importante	Fachada adaptable	0.559		0.669
33. Si mi jefe es confrontado por un colega hostil, puede manejar con facilidad la situación	Fachada adaptable	0.542		0.658
48. Mi jefe se irrita con cualquiera que rete su trabajo o posición	Egocentrismo impulsivo		0.698	0.435
31. Mi jefe pone en evidencia (o en ridículo) a los demás en el trabajo	Egocentrismo impulsivo		0.695	0.446
43. Mi jefe insiste con frecuencia que las cosas se hagan a su manera	Egocentrismo impulsivo		0.678	0.495
38. A mi jefe le gusta ser el centro de atención	Egocentrismo impulsivo		0.671	0.549
19. Cuando un colega comete un error, mi jefe no olvida	Egocentrismo impulsivo		0.610	0.585
32. A veces mi jefe trata el lugar de trabajo como un campo de batalla	Egocentrismo impulsivo		0.581	0.662

Nota. El método de extracción "Factorización según el eje principal" se usó en combinación con una rotación Varimax.

Fuente: elaboración propia.

Para fines de los siguientes análisis, se denominará a la subescala correspondiente al primer factor fachada adaptable 1, y a la del segundo, egocentrismo impulsivo 1.

Análisis factoriales y de confiabilidad de la versión ampliada del instrumento (70 reactivos)

Los análisis factoriales exploratorios por ejes principales con rotación Varimax y valores propios mayores a 1, considerando los valores MSA y las cargas factoriales mayores a 0.5 en iteraciones múltiples, arrojaron como mejor modelo, nuevamente, el de dos factores, con $KMO = 0.909$, $TLI = 0.973$ y $RMSEA = 0.0362$. En este caso, el primer factor consistió en 9 reactivos, 8 de ellos de egocentrismo impulsivo, y el último, de inflexibilidad, 5 de ellos coincidentes con los resultados del análisis de 58 reactivos, que explicaron el 27.3% de la varianza, con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.888. El segundo factor incluyó 6 reactivos de fachada adaptable, 3 de ellos coincidentes con los resultados del análisis de 58 reactivos, que explicaron el 18.0% de la varianza, con coeficiente alfa de Cronbach de 0.793. En la tabla 2 se incorporan las cargas factoriales de los ítems seleccionados de la versión ampliada del instrumento (70 reactivos).

Tabla 2. Ítems seleccionados para la versión ampliada del instrumento (70 reactivos)

Ítem	Escala original	F1	F2	Unicidad
62. Mi jefe usa la humillación y la intimidación en el lugar de trabajo	Egocentrismo impulsivo	0.807		0.321
31. Mi jefe pone en evidencia (o en ridículo) a los demás en el trabajo	Egocentrismo impulsivo	0.731		0.384
51. Mi jefe gana a costa de las debilidades y errores de los demás	Egocentrismo Impulsivo	0.701		0.434
48. Mi jefe se irrita con cualquiera que rete su trabajo o posición	Egocentrismo Impulsivo	0.689		0.453
32. A veces mi jefe trata el lugar de trabajo como un campo de batalla	Egocentrismo impulsivo	0.626		0.605
53. No le importaría a mi jefe hacer llorar a un empleado, si este reta sus decisiones en un asunto importante	Egocentrismo impulsivo	0.615		0.616
43. Mi jefe insiste con frecuencia en que las cosas se hagan a su manera	Egocentrismo impulsivo	0.596		0.568
19. Cuando un colega comete un error, mi jefe no olvida	Egocentrismo impulsivo	0.558		0.616
63. Mi jefe cree que la autoridad y el estatus dentro de la compañía son la cosa más importante	Inflexibilidad	0.549		0.62
40. Mi jefe es un comunicador talentoso	Fachada adaptable		0.700	0.447
68. Mi jefe es la persona a quien sus colegas le comparten temas confidenciales	Fachada adaptable		0.691	0.517
18. Mi jefe frecuentemente les ayuda a los compañeros que están teniendo problemas para mantenerse al día con su respectivo trabajo	Fachada adaptable		0.634	0.584
2. Mi jefe capta rápidamente lo que está pasando	Fachada adaptable		0.57	0.623
21. Mi jefe es bueno para notar aspectos que halagan a las otras personas	Fachada adaptable		0.531	0.686
20. Mi jefe es mentalmente más fuerte que los demás	Fachada adaptable		0.478	0.729

Nota. El método de extracción "Factorización según el eje principal" se usó en combinación con una rotación Varimax.

Fuente: elaboración propia.

Para fines de los siguientes análisis, se denominará a la subescala correspondiente al primer factor egocentrismo impulsivo 2, y a la del segundo, fachada adaptable 2.

Análisis de correlación y regresión lineal

La correlación entre fachada adaptable 1 y egocentrismo impulsivo 1 fue inversa y estadísticamente significativa, con $r = -0.391$ y $p < 0.001$. Lo mismo ocurrió para fachada

adaptable 2 y egocentrismo impulsivo 2, con $r = -0.475$ y $p < 0.001$. Los coeficientes de correlación entre estas variables y el tiempo reportado de conocer a los jefes descritos no fueron estadísticamente significativos.

Las correlaciones entre las subescalas similares de los análisis factoriales fueron, $r = 0.849$ para fachada adaptable y 0.938 para egocentrismo impulsivo.

Por otra parte, la correlación entre estas subescalas y sus respectivas escalas totales fue también estadísticamente significativa y positiva. Específicamente, entre fachada adaptable 1 y la escala total de 58 reactivos, $r = 0.418$, $p < 0.001$ y entre egocentrismo impulsivo 1 y la escala total, $r = 0.534$, $p < 0.001$. El análisis de regresión lineal múltiple arrojó $R^2 = 0.752$. A la vez, los resultados entre fachada adaptable 2 y la escala total de 70 reactivos mostraron $r = 0.452$, $p < 0.001$, y entre egocentrismo impulsivo 2 y su escala total, $r = 0.433$, $p < 0.001$. El análisis correspondiente de regresión lineal múltiple mostró $R^2 = 0.746$.

Análisis comparativos

La comparación de las calificaciones en las subescalas de fachada adaptable 1 y egocentrismo impulsivo 1 mostró una diferencia estadísticamente significativa con $t = 9.53$ y $p < 0.001$, con medias aritméticas de 2.05 y 1.17, respectivamente. De manera similar, la comparación entre fachada adaptable 2 y egocentrismo impulsivo 2 presentó los mismos resultados, pero con medias de 1.94 y 1.04. Por su parte, las medias para las calificaciones totales fueron similares: 1.63 para la escala con 58 reactivos y 1.62 para la correspondiente a 70 reactivos.

Estos resultados sugieren que los participantes habrían tendido a calificar de manera positiva a sus superiores; sin embargo, para verificar la consistencia con que esto ocurrió, se decidió complementar los análisis ya realizados con algunos de χ^2 , comparando la frecuencia con que los participantes otorgaron una calificación más alta a sus superiores en fachada adaptable respecto a egocentrismo impulsivo, en sus dos subescalas respectivas.

Un total de 128 participantes (72.73%) calificaron a sus superiores con una calificación más alta para fachada adaptable 1 que para egocentrismo impulsivo 1; en tanto 4 (2.27%) los calificaron por igual en ambas subescalas y 44 (25.00%) tuvieron una calificación mayor en la segunda subescala, para una $\chi^2 = 137$ y $p < 0.001$. Los resultados para fachada

adaptable 2 y egocentrismo impulsivo 2 fueron: 131 (74.43%), 7 (3.98%) y 38 participantes (21.59%), respectivamente, con $\chi^2 = 142$ y $p < 0.001$. De manera complementaria, cabe señalar que el percentil 80 de egocentrismo impulsivo 1 fue 2.00; el percentil 90, 2.33, y el 94, 2.50. Entre tanto, en el caso de egocentrismo impulsivo 2 fue de 1.67, 2.17 y 2.44, respectivamente; al tiempo que para fachada adaptable 1 y 2 estos datos fueron de 2.63, 2.88 y 3.00 y de 2.50, 2.83 y 3.00, en el mismo orden.

Ahora bien, tomando en consideración algunos estudios (por ejemplo, Boddy, 2010a) que sugieren que las personas con rasgos oscuros pudieran preferir ciertos giros de negocio, se realizaron análisis de varianza de un solo factor, comparando sus calificaciones en las 4 subescalas factoriales de la presente investigación. Los resultados no fueron estadísticamente significativos, a pesar de algunas diferencias amplias en las calificaciones; sin embargo, el número de participantes por sector también varió de manera amplia, limitando la comparación buscada. En específico, la media más baja de fachada adaptable 1 la obtuvo el giro de construcción con 1.75; pero con solo 3 participantes. Entre tanto, la más alta fue la de la industria manufacturera, con 2.60 y 12 participantes. Este último resultado se repitió para fachada adaptable 2, pero la media más baja la obtuvo el sector financiero, con 1.86; seguido por el de servicios, con 1.90. En estos casos, el número de participantes fue de 77 y 72, respectivamente. A la vez, la media más baja de egocentrismo impulsivo 1 la obtuvo la propia industria manufacturera, con 0.875, y la de egocentrismo impulsivo fue para el sector comercio, con 0.775 y 10 participantes, seguida por industria manufacturera, con 0.852. En estos casos, las medias más altas fueron para el sector de construcción, con 1.444 y 1.333, respectivamente.

Así mismo, toda vez que algunas investigaciones sugieren que las personas con rasgos oscuros pudieran ser consideradas en particular para posiciones jerárquicas superiores en la empresa o para su promoción a ellas (por ejemplo, Babiak, 1995; Sheehy et al., 2021), se realizaron análisis de varianza comparando estos grupos y eliminando el caso único de un “gerente/jefe de departamento”, por no ser suficiente su número para comparar ese nivel jerárquico. De manera consistente, los resultados no fueron estadísticamente significativos.

Finalmente, dada la posibilidad de que las percepciones o reportes de los rasgos oscuros fueran diferentes entre hombres y mujeres, se llevaron a cabo pruebas *t* de Student y análisis de varianza de un solo factor, realizando esta comparación para todas las subescalas de esta investigación, sin encontrarse diferencias estadísticamente significativas. En este caso,

la única persona que prefirió omitir su sexo no fue incluida, ya que el número de casos en esta categoría no lo permitió.

Discusión

Análisis factoriales y de confiabilidad

Desde una perspectiva teórica, los resultados de este estudio refuerzan la conceptualización de los rasgos oscuros como dimensiones subclínicas y contextualmente moduladas, más que como categorías homogéneas. La estructura factorial obtenida y la relación entre subescalas sugieren que ciertos comportamientos asociados con la psicopatía pueden ser percibidos de manera diferenciada por los subordinados, en función del contexto cultural y del significado atribuido a conductas socialmente adaptativas.

Los resultados del análisis factorial confirmatorio y de la estructura factorial obtenida por el factorial exploratorio, para una muestra en México, no replicaron de manera similar la de Australia, por lo que se rechaza la hipótesis H1. Sin embargo, los dos factores principales estuvieron relacionados de manera consistente, diferenciada y predominante con la fachada adaptable y el egocentrismo impulsivo, con lo que apoyan esta clasificación; incluso cuando en esta segunda variable se incluyó el reactivo clasificado originalmente por Fritzon (2020) como inflexibilidad.

Por otra parte, los resultados obtenidos confirman la confiabilidad de dos de las subescalas originales, fachada adaptable y egocentrismo impulsivo, propuestas por Fritzon (2020), con lo que se confirma parcialmente la hipótesis H2, ya que para la subescala de inflexibilidad no obtuvieron estadísticos confiables en la muestra de México. Complementariamente, las escalas totales de las dos versiones del CPI-3R, regular y ampliada, fueron confiables.

Finalmente, las subescalas de fachada adaptable y egocentrismo impulsivo, identificadas en los mejores modelos de análisis factorial en la presente investigación, con un número

menor de reactivos que las subescalas originalmente obtenidas por Fritzon (2020), también fueron confiables.

Análisis de correlación y regresión

En contraste con los coeficientes de correlación reportados por Fritzon (2020), en esta investigación se identificó una correlación negativa entre los reactivos de fachada adaptable y los de egocentrismo impulsivo, tanto para el mejor modelo factorial de 58 reactivos como para la versión ampliada de 70 reactivos.

Por otra parte, los altos coeficientes de determinación obtenidos para las subescalas cortas de fachada adaptable y egocentrismo impulsivo, al estimar las calificaciones de las escalas totales, sugieren solidez y utilidad práctica, al permitir reducir el tiempo de respuesta y favorecer la disposición a contestar versiones abreviadas (14, 15 o 21 reactivos), conforme a los resultados de los análisis para los instrumentos de 58 y 70 reactivos y su combinación.

Así mismo, el tiempo de conocer al superior no se correlacionó, en la mayoría de los casos, con las calificaciones de escalas y subescalas, lo cual contrasta con la expectativa de que la impresión inicial pueda diferir cuando existen rasgos oscuros (Fritzon, 2020). Para examinar esta posibilidad, se recomiendan diseños longitudinales con mediciones repetidas y, de manera complementaria, estudios transversales con mayor representación de relaciones recientes (menos de un año). También sería pertinente explorar si el tiempo de relación se asocia con renuncias voluntarias vinculadas al trabajo con jefes con rasgos oscuros (Boddy, 2017; Hernández, 2023; Mathieu & Babiak, 2016) o con la menor permanencia de dichos jefes en la organización (Furnham, 2020).

Desde una perspectiva teórica, estos resultados cuestionan la asunción de que las facetas adaptativas y disfuncionales coexisten necesariamente de manera positiva, como se ha reportado en otros contextos (Fritzon, 2020). La correlación negativa entre fachada adaptable y egocentrismo impulsivo sugiere que los subordinados distinguen entre competencias sociales percibidas y conductas egocéntricas, lo que refuerza una lectura dimensional y contextual de estos rasgos. En conjunto, el hallazgo aporta evidencia a favor de enfoques que conciben los rasgos oscuros como configuraciones perceptuales moduladas por normas

culturales, expectativas organizacionales y relaciones jerárquicas específicas, lo que justifica profundizar su análisis conceptual en la siguiente sección.

Correlación negativa entre fachada adaptable y egocentrismo impulsivo

Desde una perspectiva teórica, la correlación negativa observada entre fachada adaptable y egocentrismo impulsivo constituye uno de los principales aportes del estudio, al cuestionar la asunción implícita de que las facetas socialmente adaptativas y las facetas disfuncionales de los rasgos oscuros coexisten necesariamente de manera positiva, como se ha reportado en otros contextos culturales (Fritzon, 2020; Paulhus et al., 2021). Los resultados sugieren que los subordinados distinguen de forma consistente entre conductas asociadas con competencias sociales y habilidades relacionales, y aquellas vinculadas con egocentrismo, impulsividad y desprecio por los demás, lo que refuerza una lectura dimensional y contextual de estos rasgos.

En este marco, los hallazgos permiten reconsiderar conceptualmente la subescala denominada *fachada adaptable*. Si bien en el modelo original esta dimensión fue interpretada como una forma de presentación estratégica asociada a la psicopatía subclínica, la evidencia empírica sugiere que, en el contexto organizacional mexicano, los participantes la interpretan como un conjunto de comportamientos genuinamente prosociales. En contextos organizacionales latinoamericanos, dichas conductas podrían alinearse más estrechamente con formas de liderazgo relacional, caracterizadas por la consideración interpersonal, la cooperación y la orientación al bienestar colectivo, que con facetas encubiertas de los rasgos oscuros.

Esta interpretación resulta consistente con modelos contemporáneos de liderazgo ético, auténtico y transformacional, que distinguen entre habilidades relacionales auténticas y conductas instrumentales orientadas al beneficio propio (Bass & Riggio, 2006; Brown & Treviño, 2006; Walumbwa et al., 2008). En este sentido, la *fachada adaptable* podría representar un rasgo luminoso del liderazgo, lo que aporta evidencia a favor de su validez discriminante y refuerza el rechazo de la hipótesis H3.

Análisis comparativos

Hubo diferencias estadísticamente significativas entre las calificaciones de fachada adaptable y egocentrismo impulsivo, en sus dos versiones de la presente investigación, lo que permite aceptar la hipótesis H4: los participantes distinguieron las características de sus superiores en estas subescalas. De manera alternativa o complementaria, estos resultados pueden sugerir, o bien que los superiores en Australia presentan una combinación distinta de rasgos de personalidad a la presente en México, o bien que el texto de los reactivos correspondientes a la subescala de fachada adaptable es interpretado de manera distinta en estos países.

En línea con lo anterior, algunos participantes calificaron a sus superiores con mayores características de fachada adaptable que de egocentrismo impulsivo y otros identificaron lo contrario. Tomando las proporciones correspondientes, habría alrededor de un 21.59% a un 25% de superiores que son percibidos con rasgos predominantemente oscuros (egocentrismo impulsivo), aunque en un grado variable. Los resultados por percentil sugieren entre un 6% y un 10% de superiores percibidos con calificaciones relativamente altas en las subescalas correspondientes, ubicando ese porcentaje en un rango igual o superior al reportado por Babiak et al. (2010), si bien las escalas utilizadas fueron diferentes y sería importante examinar cuáles de sus puntuaciones serían comparables con las de las subescalas de egocentrismo impulsivo en esta investigación.

Por otra parte, la comparación entre grupos de participantes no muestra diferencias estadísticamente significativas ni por sexo ni entre niveles jerárquicos; tampoco lo hace por ramo de la empresa, en contraste con algunas investigaciones previas, que sugieren posibles diferencias, cuando menos para los últimos dos rubros (por ejemplo, Babiak, 1995; Boddy, 2010a; Sheehy et al., 2021).

Implicaciones para la gestión y administración

En términos organizacionales, los hallazgos tienen implicancias relevantes para la gestión del talento y el liderazgo. En primer lugar, sugieren que conductas socialmente valoradas —como habilidades interpersonales o carisma— los subordinados las pueden percibir

como independientes de rasgos claramente disfuncionales, lo que dificulta la detección temprana de liderazgos potencialmente dañinos. En segundo lugar, refuerzan la utilidad de instrumentos basados en la percepción de terceros como complemento a los procesos tradicionales de selección, evaluación y promoción. Finalmente, los resultados subrayan la importancia de incorporar evaluaciones sistemáticas del liderazgo en programas de prevención de riesgos psicosociales y de desarrollo organizacional, particularmente en contextos donde el poder jerárquico amplifica los efectos de estos rasgos.

Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación pueden facilitar la detección de personal con rasgos oscuros y evitar daños importantes a la organización en aspectos financieros, laborales y reputacionales. El uso de un instrumento breve, de 58 reactivos, contribuiría a su respuesta por parte del personal, cuidando su anonimato para disminuir o eliminar el temor a represalias y la ocurrencia misma de estas por parte de superiores con rasgos oscuros.

Limitaciones y futuras investigaciones

En línea con lo mencionado, puede ser valioso complementar el uso del instrumento ya recomendado con otros que o bien ofrezcan una autodescripción confiable, o bien la detección de rasgos oscuros de riesgo desde el proceso de selección de aspirantes a trabajar en la organización en cualquiera de sus niveles jerárquicos, pero —en especial— en los superiores.

A la par, cabe considerar las posibles limitaciones de esta investigación, debido al método de muestreo, número de participantes y la manera como se accedió a sus respuestas.

Considerando lo señalado en los puntos previos, es importante la réplica de esta investigación con otras muestras en México y en otros países hispanoparlantes, así como la comparación directa de resultados en instrumentos autodescriptivos y los contestados por terceras personas.

Declaración sobre el uso de modelos de lenguaje (LLM)

Para la creación de este documento se contó con la asistencia parcial de modelos de lenguaje de gran escala (LLM, por sus siglas en inglés), específicamente ChatGTP 5.2, utilizado para mejorar la redacción, abreviación de párrafos y la traducción al portugués. Vale añadir que todas las decisiones finales respecto al contenido, estructura y argumentación del manuscrito fueron tomadas por sus autoras/es, quienes asumimos la plena responsabilidad por la integridad y originalidad del trabajo presentado.

Roles de contribución (taxonomía CRediT)

Marcelo José Villarreal Coindreau: conceptualización (50%); análisis formal: técnicas estadísticas, análisis de datos (90%); metodología: diseño y desarrollo (50%); redacción: borrador original (90%); redacción, revisión y edición (50%).

Luis Felipe Llanos: conceptualización (50%); curación de datos (100%); análisis formal: técnicas estadísticas y análisis de datos (10%); investigación: proceso de investigación (100%); metodología, diseño y desarrollo (50%); administración del proyecto, gestión y coordinación (100%); validación-verificación (100%); visualización y presentación de datos (100%); redacción del borrador original (10%); redacción, revisión y edición (50%).

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses en la publicación de este artículo.

Referencias

- 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., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral Sciences and the Law*, 28(2), 174-193. <https://doi.org/10.1002/bsl.925>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2.^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Board, B. J., & Fritzon, K. (2005). Disordered personalities at work. *Psychology, Crime & Law*, 11(1), 17-32. <https://doi.org/10.1080/10683160310001634304>
- Boddy, C. R. (2010a). Corporate psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10(4), 300-312. <https://doi.org/10.1002/pa.365>
- Boddy, C. R. (2010b). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 100, 367-379. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0689-5>
- Boddy, C. R. (2017). Psychopathic leadership. A case study of a corporate psychopath CEO. *Journal of Business Ethics*, 145, 141-156. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2908-6>
- Brooks, N. (2020). The tangled web: Psychopathic personality, vulnerability and victim selection. En K. Fritzon, N. Brooks, & S. Croom (Eds.), *Corporate psychopathy: Investigating destructive personalities in the workplace* (pp. 295-325). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27188-6_9
- Brooks, N., & Fritzon, K. (2020). The assessment of psychopathic personality across settings. En K. Fritzon, N. Brooks, & S. Croom (Eds.), *Corporate psychopathy: Investigating destructive personalities in the workplace* (pp. 107-149). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27188-6_4
- Brooks, N., Fritzon, K., & Crooms, S. (2020a). Corporate psychopathy: Entering the paradox and emerging unscathed. En K. Fritzon, N. Brooks, & S. Croom (Eds.), *Corporate psychopathy: Investigating destructive personalities in the workplace* (pp. 327-365). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-27188-6>
- Brooks, N., Fritzon, K., Watt, B., Duncan, K., & Madsen, L. (2020b). Criminal and noncriminal psychopathy: The devil is in the detail. En K. Fritzon, N. Brooks, & S. Croom (Eds.), *Corporate psychopathy: Investigating destructive personalities in the workplace* (pp. 79-105). Palgrave Macmillan.

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational behaviour* (10.^a ed.). Pearson.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Colom Gorgues, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial. Aplicación multisectorial*. Ediciones de la Universidad de Lleida.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.3.272>
- Figueredo D'Souza, M., Sampaio Franco de Lima, G. A., Jones, D. N., & Carré, J. R. (2019). Do I win, does the company win, or do we both win? Moderate traits of the dark triad and profit maximization. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(79), 123-138. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806020>
- Fritzon, K. (2020). The development of a measure of dark triad traits in a corporate sample. En K. Fritzon, N. Brooks, & S. Croom (Eds.), *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. (2020). Chopping and changing: Demographic, bright and dark side trait correlates of job changes. *Psychology*, 11(1), 204-216. <https://doi.org/10.4236/psych.2020.111014>
- Furnham, A., & Cuppello, S. (2023). Maladaptive (dark-side) and adaptive (bright-side) personality traits and defense styles. *Acta Psychologica*, 239, 104002. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104002>
- Gil Osorio, I. M. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 117-126.
- Goldman, A. (2006). Personality disorders in leaders. Implications of the DSM IV-TR in assessing dysfunctional organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 392-414. <https://doi.org/10.1108/02683940610673942>
- Goldman, A. (2009). *Destructive leaders and dysfunctional organizations: A therapeutic approach*. Cambridge University Press.
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47. <https://doi.org/10.1111/peps.12072>

- Hambleton, R. K. (2005). Issues, designs, and technical guidelines for adapting tests into multiple languages and cultures. En R. K. Hambleton, P. F. Merenda, & C. D. Spielberger (Eds.), *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment* (pp. 3-38). Lawrence Erlbaum Associates.
- Hare, R. D., & Neumann, C. S. (2008). Psychopathy as a clinical and empirical construct. *Annual Review of Clinical Psychology*, 4, 217-246. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.3.022806.091452>
- Harms, P. D., Marbut, A., Johnston, A. C., Lester, P., & Fezzey, T. (2022). Exposing the darkness within: A review of dark personality traits, models, and measures and their relationship to insider threats. *Journal of Information Security and Applications*, 71, 103378. <https://doi.org/10.1016/j.jisa.2022.103378>
- Hernández, G. (2023, 14 de marzo). Eres tú, no soy yo: Malos jefes, principal causa de renuncia en México; casos crecen 33%. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Eres-tu-no-soy-yo-Malos-jefes-principal-causa-de-renuncia-en-Mexico-casos-crecen-33-20230314-0030.html>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The dark triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 449-453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Ketola, T. (2006). From CR-Psychopaths to responsible corporations: Waking up the inner sleeping beauty of companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(2), 98-107. <https://doi.org/10.1002/csr.113>
- Kets de Vries, M. F. R. (2012). The psychopath in the C Suite: Redefining the SOB. *Faculty & Research Working Paper 2012/119/EFE*. INSEAD.
- Llanos, L. F., & Villarreal Coindreau, M. J. (2022). Acuerdos y desacuerdos entre los jefes y los subordinados sobre la admiración del liderazgo. *Universidad y Empresa*, 24(42), 1-28. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.10845>
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.12.002>
- Ng, N. L., Neumann, C. S., Luke, D. M., & Gawronski, B. (2024). Associations of aversive ('dark') traits and affiliative ('light') traits with moral-dilemma judgments: A preregistered exploratory analysis using the CNI model. *Journal of Research in Personality*, 109, 104450. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2023.104450>

Norma Oficial Mexicana (NOM-035-STPS-2018), Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de octubre de 2018.

Ojiako, U., Higgs, M., Al Naqbi, K. M., Chipulu, M., Williams, T., Adedeji, T., & Al-Mhdawi, M. K. S. (2026). Dark personality traits in project management: A bibliometric analysis and agenda for future research. *Project Leadership and Society*, 100214. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2026.100214>

Paulhus, D. L., Buckels, E. E., Trapnell, P. D., & Jones, D. N. (2021). Screening for dark personalities: The Short Dark Tetrad (SD4). *European Journal of Psychological Assessment*, 37(3), 208-222. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000602>

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.

Sheehy, B., Boddy, C., & Murphy, B. (2021). Corporate law and corporate psychopathy. *Psychiatry, Psychology and Law*, 28(4), 479-507. <https://doi.org/10.1080/13218719.2020.1795000>

Spain, S. M., Harms, P. D., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S41-S60. <https://doi.org/10.1002/job.1894>

Van de Vijver, F., & Leung, K. (1997). Methods and data analysis of comparative research. En J. W. Berry, Y. H. Poortinga, J. Pandey, P. R. Dasen, T. S. Saraswathi, M. H. Segall, & C. Kagitcibasi (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (vol. 1, pp. 257-300). Allyn and Bacon.

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. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>

Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2017). Corrigendum to "The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being" [Personality and Individual differences, 101 (2016) 413-418]. *Personality and Individual Differences*, 108, 226. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.027>

Watson, G. W., Teaque, B. T., & Papamarcos, S. D. (2017). Functional psychopathy in morally relevant business decisions. *Ethics & Behavior*, 27(6), 458-485. <https://doi.org/10.1080/10508422.2016.1224188>

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Williams, K. M., Paulhus, D. L., & Hare, R. D. (2007). Capturing the four-factor structure of psychopathy in college students via self-report. *Journal of Personality Assessment*, 88(2), 205-219. <https://doi.org/10.1080/00223890701268074>