

25 CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



6, 7 Y 8 DE OCTUBRE
2021

LA TRIADA OSCURA Y EL LIDERAZGO DESTRUCTIVO EN LAS ORGANIZACIONES

Área de investigación: Personal

Francisco Javier Valdez Alejandro
Universidad Nacional Autónoma de México
México
fvaldez@fca.unam.mx



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

LA TRIADA OSCURA Y EL LIDERAZGO DESTRUCTIVO EN LAS ORGANIZACIONES

Resumen

Las organizaciones experimentan la violencia a través del abuso que algunos líderes ejercen sobre sus subordinados. Una expresión del abuso dentro de las organizaciones se da a través del liderazgo destructivo, representado por la triada oscura. Entre sus efectos negativos, se encuentran las altas pérdidas en la economía y en el rendimiento, además de que se ponen en riesgo la salud emocional y física de los trabajadores y el ambiente armónico que favorece el pleno desarrollo del potencial humano, de tal forma que el objetivo de esta ponencia es revisar, a través de una investigación documental, los conceptos del liderazgo destructivo y la triada oscura en las organizaciones; además se hará un análisis de sus conceptos, sus componentes y sus efectos.

Palabras clave: liderazgo destructivo, triada oscura, maquiavelismo, psicopatía, narcisismo.

Introducción

En el uso de las facultades que las organizaciones otorgan a sus líderes se abre la posibilidad de que estas sean utilizadas para dañar a sus semejantes; por lo tanto, es necesario realizar un análisis de este problema, para detectar cuando y porque un hombre le hace daño a otro, ya que al igual que en otros aspectos de su vida el ser humano puede experimentar el abuso y la injusticia en las organizaciones.

Al ejercicio indebido del liderazgo se le conoce como *liderazgo destructivo* y éste se manifiesta en los líderes que ejercen su función de forma negativa y que, por su propio desconocimiento, falta de habilidades o problemas de personalidad se ven incapaces de aplicarlo para armonizar el trabajo; por el contrario, al abusar de la autoridad que se les otorga, este tipo de líderes puede afectar en tal medida la salud mental y física de sus subordinados que pueden precipitar en ellos enfermedades físicas y mentales que se manifiestan en ataques de

pánico y de ansiedad, así como el síndrome de *burn out*, cada vez más frecuente en las organizaciones. La importancia del estudio del liderazgo destructivo radica en los efectos que produce y que se manifiestan en la pérdida en productividad y de ganancias, así como en la dificultad para alcanzar las metas organizacionales.

Un término asociado con el liderazgo destructivo es el de la *triada oscura* y aunque es un término de reciente aparición originado en el campo de la psicología, ha adquirido una importancia relevante para entender el liderazgo destructivo dentro de las organizaciones.

Los componentes de la triada oscura son el *narcisismo*, la *psicopatía* y el *maquiavelismo* y han sido utilizados para explicar tanto las conductas nocivas del líder, como algunos componentes de personalidad que resultan positivos para el logro de los objetivos organizacionales, pero que no contrarrestan los efectos negativos que suelen ser más perjudiciales.

Objetivo

El objetivo de esta ponencia es revisar, a través de una investigación documental, los conceptos del liderazgo destructivo y la triada oscura en las organizaciones; además se hará un análisis de sus conceptos, sus componentes y sus efectos.

El ejercicio del liderazgo puede generar efectos tanto positivos como negativos para las organizaciones, pero sus efectos negativos producen daños importantes tanto en los individuos como en las organizaciones, por lo tanto, a continuación, será tratado el tema del *liderazgo destructivo* y su relación con la *triada oscura*.

El liderazgo destructivo y la triada oscura

El concepto de liderazgo destructivo nace por la necesidad de identificar las características y rasgos de personalidad opuestos al liderazgo que genera efectos positivos en el ambiente de trabajo. Un liderazgo funcional se caracteriza por generar confianza y un ambiente sano que propicia el desarrollo de los subordinados y reconoce e impulsa las potencialidades para obtener como resultado el crecimiento del individuo y finalmente el de la organización. El rasgo distintivo del

liderazgo destructivo radica en un nuevo componente del comportamiento al que se le dio el nombre de *triada oscura*, compuesta por los rasgos de *maquiavelismo*, *psicopatía* y *narcisismo*, que será tratada a continuación por la importancia que tiene para la comprensión de sus efectos negativos.

La triada oscura es un tema asociado con el liderazgo destructivo, su estudio involucra a la administración y a la psicología, por los temas del comportamiento que trata. A pesar de que es un tema que apareció hace 15 años, su importancia y relevancia se ve reflejada en las numerosas investigaciones que han aparecido en los últimos 10 años.

El concepto se desarrolló en el campo de la psicología a partir de un modelo de seis características de personalidad creado por Ashton y Lee y conocido como “el modelo HEXACO”¹, por las características de personalidad que mide: honestidad-humildad, emocionalidad, extraversión, contención, conciencia, apertura a la experiencia. Los autores a partir de esta clasificación desarrollaron los opuestos para definir las variables de personalidad que contendrían lo que ellos denominaron como la triada oscura: maquiavelismo, psicopatía y narcisismo. La triada oscura se aplicó al liderazgo, en respuesta a que los modelos de liderazgo solamente se encargaban de describir las conductas positivas de los líderes y no se enfocaban en definir las características negativas que serían después conocidas como *liderazgo destructivo*. A partir de dichos estudios múltiples investigaciones se han realizado en todo el mundo, algunos de los avances se muestran a continuación (Lee, 2014, págs. 2-5).

Los rasgos de personalidad del liderazgo destructivo son mencionados en una investigación realizada por los autores Barelds, Wisse, Sanders y Laurijssen, quienes afirman que los rasgos psicopáticos en el líder se manifiestan en conductas manipuladoras, egocentrismo, falta de empatía, crueldad, hostilidad, codicia, comportamiento poco ético o inmoral, satisfacción de las propias necesidades, a costa del sacrificio de los subordinados. Todas estas conductas del líder son percibidas en mayor grado cuando el subordinado tiene baja autoestima y su percepción disminuye cuando la autoestima del subordinado es alta. Añaden que las conductas antes descritas son parte de lo que se conoce

¹ Por sus seis siglas en inglés y su contenido: Honesty-Humility, Emotionality, eXtraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Openness to Experience.

como la “*triada oscura*” conformada por: maquiavelismo, psicopatía y narcisismo (Barelds, 2019, págs. 1-10).

Abundando sobre el enfoque psicológico, los autores Wai y Tiliopoulos afirman que las personalidades psicopáticas están asociadas con dificultades de empatía y encuentran que los estudios recientes de la triada oscura y sus manifestaciones en *maquiavelismo*, *psicopatía* y *narcisismo* descansan en la investigación independiente y extensiva que ha realizado la psicología desde hace varios años. Estos autores retoman los conceptos aportados por la psicología al definir el *maquiavelismo* como una personalidad caracterizada por externalización de la culpa, frialdad emocional, uso de estrategias interpersonales para manipular a otros para obtener ganancias personales, explotación de la debilidad de los demás, incapacidad para el involucramiento emocional e indiferencia hacia las creencias y comportamientos de los demás; al *narcisismo* lo definen como un individuo con una exagerada percepción de autovalía y grandiosidad, se centran en sí mismos, son arrogantes y abusivos en las relaciones interpersonales, percibiendo el valor de los otros en función de las posibilidades de reconocimiento y admiración que les puedan proveer, al igual que en el *maquiavelismo* presentan baja capacidad de empatía. Finalmente, los autores encuentran que en la *psicopatía* los individuos muestran patrones destructivos y comportamientos interpersonales disfuncionales, justificados bajo argumentos aberrantes y utilizando el encanto personal y técnicas manipuladoras para obtener ganancias personales, a costa de las ganancias y del bienestar de los otros, la característica que los diferencia de las otras patologías es la alta impulsividad, son imprudentes, inmorales, y pueden llegar a ser violentos, la capacidad de empatía es nula y se expresa en ausencia de remordimientos, de culpa y de arrepentimiento. Concluyen que la dificultad de empatía puede en casos extremos impedir a maquiavélicos, pero sobre todo a psicópatas, a expresar física o verbalmente sus emociones y a ser insensibles ante los demás (Wai, 2012, págs. 794-799).

Los rasgos de personalidad pertenecientes a la triada oscura pueden ser identificados como conductas antisociales, al respecto los autores Book, Visser y Volk afirman que el mal es lo que está detrás de las conductas psicopáticas de la triada oscura, señalando que *el mal* es un concepto familiar a muchos, pero difícil de definir y está relacionado con lo moralmente negativo, por lo que su acción causa daño a alguien.

Aunque es un concepto que está íntimamente relacionado con la triada oscura, dada su complejidad y dificultad de definición no se trata con amplitud en la investigación, pero señalan a la manipulación interpersonal y a la insensibilidad emocional como rasgos principales que definen a la triada oscura. En cuanto al *narcisismo*, señalan como rasgos de personalidad a los delirios de grandeza y una necesidad enfermiza de reconocimiento, control de las personas y atención. A las conductas antisociales de la triada oscura los autores añaden el abuso y el acoso hacia los demás, conocido con el término de “*bullying*” y el sadismo definido como goce o disfrute del sufrimiento de los demás (Book, 2014, págs. 29-38).

Inspirados en la doctrina de Nicolas Maquiavelo², diversos autores intentan definir el término *maquiavelismo*³. Belschack, Den Hartog y Kalshoven lo definen como “una estrategia de conducta social que involucra manipular a otros para incrementar los beneficios personales, generalmente a costa de los intereses personales de los demás”. A los maquiavélicos se les percibe como manipuladores y mentirosos que

² Nicolás Maquiavelo nació en 1469 en Florencia, recibió una excelente formación humanista, a lo largo de su vida ocupó varios cargos políticos y diplomáticos, que le permitieron viajar por toda Italia, incluyendo visitas a la corte francesa y a la curia imperial de Maximiliano. Alrededor de 1494, la familia de los Medici alcanzó su máxima cima en el poder y con la asistencia de las tropas españolas desafiaron a las fuerzas armadas de la República y disolvieron el gobierno, como resultado Maquiavelo fue acusado de conspiración en 1513, fue hecho prisionero y torturado por varias semanas. Al ser puesto en libertad se retiró a su granja a las afueras de Florencia y se dedicó a escribir. De esta época surge la obra más conocida y asociada con su nombre, El Príncipe. La obra fue escrita en 1514, en el ánimo de recuperar el estatus que había perdido en el gobierno florentino. Originalmente fue dedicada a Giuliano de Medici, pero a su muerte se la dedicó a Lorenzo de Medici, que se cree no leyó la obra hasta que llegó a sus manos en 1516. Maquiavelo continuó su actividad literaria y logró regresar a la corte de los Medici, en donde fue comisionado para escribir la Historia de Florencia. Murió el 21 de junio de 1527 (Nederman, 2019, págs. 1-3).

³ El error fundamental en que se incurre al interpretar a Maquiavelo es ignorar sus motivaciones al escribir su obra, además de utilizar términos y postulados que Maquiavelo desarrolló para una época en donde la política y la sociedad no compartían las mismas condiciones de la época actual. El primer error consiste en aplicar conceptos que fueron desarrollados en función de un momento histórico diferente del nuestro, en donde dichos consejos estaban dirigidos a un gobernante y no a un líder, ya que para el momento histórico que Maquiavelo vivió ni siquiera se había desarrollado el concepto de organización, ni era conocido el concepto de derechos humanos. El uso que actualmente se hace del término maquiavélico tiene su origen en la justificación perversa que ciertos líderes encuentran en las ideas de Maquiavelo para conservar su poder mediante las amenazas y el trato coercitivo a sus subordinados, obligándoles a desempeñar su trabajo y obedecer las órdenes bajo la amenaza de la pérdida del empleo o de cambios en el trato y en sus condiciones de trabajo.

reducen el capital social del grupo, sus conductas han contribuido a la descomposición social y económica actual, sus consecuencias desastrosas han alcanzado tanto a los países como a las organizaciones. En respuesta a este problema los investigadores han fijado la atención en la conducta ética dentro de las organizaciones y se ha generado un interés creciente en el estudio de las conductas destructivas dentro de las organizaciones, incluyendo al maquiavelismo. Los autores añaden que también se ha desarrollado un debate sobre las características positivas del maquiavelismo ya que algunos autores afirman que los maquiavélicos son personas altamente adaptativas, que son capaces de generar ambientes altamente competitivos y cooperativos, en donde forman coaliciones con pares cuando la situación resulta ventajosa para ellos. Sostienen también que los maquiavélicos pueden ser muy eficaces en el uso tanto de conductas sociales positivas, como de estrategias coercitivas que facilitan su éxito y el alcance de los objetivos, los estudios sugieren que los maquiavélicos no son siempre engañosos ni destructivos (Belschak, 2015, pág. 1935).

Los estudios antes mencionados sobre la triada oscura como rasgo distintivo del liderazgo destructivo, han facilitado la identificación de las conductas patológicas en las organizaciones y han evidenciado la importancia que en los últimos años han adquirido estos estudios, expresada por el incremento en las investigaciones relacionadas con este tema, dichas investigaciones contribuyen a definir los rasgos antisociales del comportamiento *psicopático, narcisista y maquiavélico*.

Efectos positivos de la triada oscura

Algunos aspectos positivos se han detectado en las investigaciones realizadas sobre el tema de la triada oscura como el alto puntaje de inteligencia que los líderes maquiavélicos muestran sobre los psicópatas y los narcisistas, rasgo que bien orientado hacia el beneficio de las organizaciones puede incrementar las conductas positivas y contribuir al bienestar de los empleados y al alcance de los objetivos organizacionales.

Sobre la importancia del líder en el incremento del bienestar en el trabajo, Díaz y Carrasco -en su investigación titulada *Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo*-, afirman que la base del bienestar en la organización son las emociones

y los comportamientos organizacionales y que tanto los colaboradores como los líderes están involucrados de forma efectiva y emocional con la organización, además señalan los efectos que tiene una actitud positiva y una alta motivación en el logro de las metas organizacionales, mientras que su contraparte los sentimientos y actitudes negativas, tienen un alto costo en pérdidas económicas y de la productividad. En este sentido, los líderes tienen una gran influencia para fomentar un entorno de colaboración, cooperación y responsabilidad al innovar e incentivar el trabajo en equipo y las actitudes positivas en el trabajo. Los autores mencionan como elementos indispensables para el bienestar laboral el desarrollo personal, el reconocimiento y el respeto, el ambiente de trabajo positivo, la fijación de objetivos, el equilibrio en la vida social, la influencia y el apoyo de los jefes, el compromiso con la organización y la seguridad en el trabajo. La dimensión del estudio denominada *calidad del liderazgo* la definen como conductas y atributos del jefe o supervisor directo que permiten juzgar su valor como líder, lo cual incluye la capacidad para disminuir los conflictos, planificar y distribuir equitativamente el trabajo, interés en el bienestar de sus subordinados y habilidades de comunicación. Añaden como beneficios para la autoestima del trabajador, el recibir reconocimiento y apoyo de superiores y compañeros y el recibir un trato justo (Díaz, 2018, págs. 1-14).

Algunos investigadores afirman que la inteligencia es un rasgo que sobresale en los líderes maquiavélicos, al respecto Marcin, Kwiatkowska, Ponikewska, Rogoza y Aitken, realizaron una investigación en donde sometieron a un grupo de líderes a pruebas de inteligencia y entre sus resultados encontraron que los líderes maquiavélicos definidos como estratégicamente manipuladores también presentan altas puntuaciones en razonamiento, procesamiento de la información y rapidez en la resolución de problemas. Todos estos rasgos son parte de la *inteligencia fluida*⁴, caracterizada por tener una alta capacidad de abstracción y de inferencia en la solución de los problemas, a diferencia de los rasgos psicopáticos y narcisistas que muestran resultados inferiores, debido tal vez a la conducta impulsiva del psicópata y al exceso de atención que el narcisista pone en la

⁴ Según Cattell la inteligencia fluida implica ser capaz de pensar, razonar de manera abstracta y resolver problemas. Esta capacidad se considera independiente del aprendizaje, la experiencia y la educación. Ejemplos del uso de la inteligencia fluida incluyen la resolución de rompecabezas y encontrar las estrategias para la solución de problemas (Schoeders.2016).

aprobación de los demás; sin embargo el alto puntaje que los maquiavélicos presentan en cuanto a su inteligencia no justifica que esta sea utilizada para beneficio propio y a costa de la explotación y del bienestar de los demás (Marcin, 2018, págs. 1-6)

En otro estudio relacionado con la medición del intelecto y la triada oscura, Paulhus y Williams aplicaron pruebas de inteligencia a personas que mostraron rasgos de psicopatía, narcisismo y maquiavelismo y encontraron que psicópatas y narcisistas tienden a sobreestimar su inteligencia, mientras que los maquiavélicos no, aunque tanto a los de rasgos psicopáticos y a los narcisistas se les asoció también con rasgos de extraversión. Una característica que todos tienen en común es que son percibidos como desagradables por los demás. En cuanto a los rasgos de inteligencia encontraron que tanto psicópatas como maquiavélicos muestran un mayor puntaje en las pruebas de inteligencia verbal y no verbal (Paulhus, 2002, págs. 556-563)

Algunos líderes *narcisistas* muestran características positivas que favorecen el desempeño del trabajo bajo ciertas condiciones y en ciertos contextos, ya que muestran una visión audaz y una personalidad carismática; además, son persistentes y presentan un desempeño sobresaliente al trabajar con presión y bajo condiciones críticas; sin embargo, al trabajar con subordinados que muestran una baja autoestima, los comportamientos negativos que presentan provocan en ellos estrés, desgaste emocional y depresión que pueden derivar en agresión, robo y sabotaje. Para mejorar este tipo de liderazgo es recomendable equilibrar los equipos de trabajo, capacitar y establecer reglas que moderen el abuso de poder y promuevan ambientes de trabajo sanos que son más productivos (Nevicka, 2018, págs. 2-11).

Sobre el liderazgo *narcisista* y su efecto positivo en los trabajadores, Volmer, Koch y Göritz añaden que este tipo de liderazgo puede causar un efecto positivo tanto en el éxito objetivo (carrera, salario, estatus y promociones), como en el éxito subjetivo (forma en que el trabajador percibe su desarrollo, satisfacción y bienestar en su trabajo). Este efecto positivo se debe a que el líder narcisista al facilitar el éxito de sus trabajadores incrementa su propia autoestima, al considerar que en gran medida el éxito de sus trabajadores se debe a sus extraordinarias habilidades y personalidad y al efecto que estas producen en el equipo de trabajo. En contraparte, el líder psicópata y el maquiavélico causan

un efecto negativo en el éxito objetivo y subjetivo de los trabajadores al actuar de forma arrogante, egoísta, manipuladora e indiferente con el éxito de sus subordinados. Finalizan recomendando tomar en cuenta estas características cuando se trata de formar equipos con este tipo de líderes, o cuando se planea promover al personal para ocupar posiciones de liderazgo. Asimismo, recomiendan como alternativa el capacitar y favorecer características del liderazgo transformacional para compensar los efectos negativos del liderazgo destructivo (Volmer, 2016, págs. 413-418).

Los estudios presentados en este apartado muestran algunos rasgos positivos que están asociados con la triada oscura, ya que en algunos casos como en el maquiavelismo se encontró que los líderes muestran altos puntajes de inteligencia y que su comportamiento amenazador puede contribuir al logro de los objetivos, o que los líderes narcisistas estimulan el crecimiento de sus subordinados porque se ven favorecidos por el prestigio que obtienen. Si bien estos rasgos son positivos, están mal orientados, porque buscan la satisfacción de las necesidades personales del líder y no el bienestar del grupo de trabajo. Para mejorar el comportamiento de este tipo de líderes, es necesario capacitarlos para que puedan identificar y moderar sus conductas destructivas, equilibrar sus equipos de trabajo y mejorar la autoestima de los trabajadores. Establecer reglas y sanciones que no permitan el trato abusivo del líder también ayuda a mejorar las condiciones de trabajo.

Efectos negativos de la triada oscura

Son múltiples las investigaciones que señalan los efectos positivos que tiene en la salud y en la satisfacción de los empleados el estilo de liderazgo ejercido. El líder influye positivamente al aportar apoyo social, el cual disminuye los efectos negativos del desgaste emocional y sus repercusiones en la salud ya que las exigencias psicológicas están asociadas con altos niveles de estrés y el denominado síndrome del *burnout*, que incide directamente en el malestar físico. Su contraparte el liderazgo destructivo y su manifestación en la triada oscura afectan de forma negativa este bienestar y sus consecuencias son muy costosas para los trabajadores y para las organizaciones. Para identificar esos efectos a continuación revisaremos varias investigaciones que contribuyen a identificar los efectos negativos y sus costos.

Los costos del liderazgo destructivo para las organizaciones son muy altos, en un estudio realizado por Boddy se especifica que para el Reino Unido los costos del acoso laboral (*bullying*), perpetrado por los que él denomina como *psicópatas corporativos*, representaron una pérdida de 3.575 billones de libras por año, señalando que el acoso laboral representa una de las mayores barreras para la eficiencia y la productividad dentro de las organizaciones y para las economías en general. Para este autor los rasgos de personalidad que define al psicópata corporativo incluyen humillar a otros, el abuso verbal y la crítica injustificada y aunque la presencia del liderazgo destructivo solo representa al 1% del total de los empleados, ese porcentaje es causa de un gran daño económico para las organizaciones. Lo que este autor denomina psicópata corporativo está representado por la personalidad del *psicópata* de la triada obscura, ya mencionada en este trabajo, pero el autor va más allá del liderazgo destructivo en las organizaciones, afirmando que el psicópata corporativo puede ser cualquier trabajador que se adhiere al daño que ocasiona el líder a sus subordinados al ejercer conductas de acoso, violencia y humillación a sus propios compañeros de trabajo.

De esta forma la conducta de los subordinados de líder psicópata se ve afectada, pues adoptan las conductas de su líder para formar una alianza con el jefe y evitar ser ellos las víctimas de la agresión, ser aislados, o ser ignorados por el grupo de trabajo. En estas coaliciones formadas por los psicópatas corporativos, atacan jefes y subordinados a compañeros que son considerados como una amenaza para los objetivos del líder. El líder apoya la conducta de acoso del grupo, otorgando tratos preferenciales, satisfactores económicos o simplemente reconocimiento. Las víctimas de los psicópatas corporativos son generalmente trabajadores que representan una amenaza para el líder o para el grupo, ya sea por ser más inteligentes, diferentes, o porque no encajan en su sistema de valores (Boddy, 2011, págs. 367-379).

En otros estudios sobre los efectos negativos del liderazgo destructivo en las organizaciones, los investigadores Schmid, Pircher y Peus realizaron un estudio para la Universidad técnica de Múnich en donde se enfocaron en determinar cómo diferentes manifestaciones de liderazgo destructivo afectan la conducta de sus subordinados. Los constructos que utilizaron fueron: *liderazgo abusivo*, *liderazgo explotador* y *liderazgo destructivo* dirigido a la organización. Los resultados sugieren

que el *liderazgo abusivo* impacta más en la conducta de los subordinados, principalmente en cuanto a generador de ansiedad, debido a los ataques hostiles directos, que incluyen la ridiculización en público y la agresión verbal, en comparación con el liderazgo explotador y el liderazgo destructivo dirigido a la organización que generan menores grados de ansiedad en los trabajadores. Esto es importante porque los estudios demostraron que los trabajadores con más rasgos de ansiedad tienden a compensar el abuso con conductas hostiles hacia la organización como sabotaje y esconder conocimiento e información valiosa, mientras que la ansiedad que producen los otros tipos de liderazgo destructivo es volcada hacia su propia persona en conductas autodestructivas como el alcoholismo y la drogadicción, lo cual también termina inhibiendo la cooperación, la innovación, la creatividad y la flexibilidad de los equipos de trabajo y de la organización en general. Los autores concluyen manifestando la necesidad de ampliar las investigaciones, pues hay muchos más efectos negativos de este tipo de liderazgo que afectan a nivel individual a los empleados y a nivel general a las organizaciones (Schmid P. y., 2018, págs. 1-16).

Por otro lado, para establecer las diferencias entre la *agresión* y la *violencia* en el liderazgo destructivo Pailing, Boon y Egan efectuaron una investigación, puntualizando que la agresión implica la fuerza para *dominar* una situación, mientras en la violencia se usa la fuerza para hacer un *daño* intencional. La agresión constituye una estrategia para dominar física o verbalmente a un oponente o rival, mientras que la violencia implica un intento explícito de *dañar físicamente* a un rival. En su estudio, los autores se enfocaron en investigar la relación ente la triada oscura y la personalidad como factores predictores de la violencia de los tres constructos: *narcisismo*, *psicopatía* y *maquiavelismo*. Encontraron que la *psicopatía* está más relacionada con actos violentos y de agresión hacia los demás, el *maquiavelismo* mostró una tendencia menor como predictor a la violencia y el *narcisismo* no mostró evidencias de ser un predictor de violencia en los estudios. En la predicción de agresión y violencia el psicópata es el predictor que predomina seguido muy de cerca del maquiavélico (Pailing, 2014, págs. 81-86).

Otro de los efectos negativos del liderazgo destructivo en las organizaciones es el *miedo* que genera la conducta del líder sobre los empleados. Al igual que otras expresiones emocionales del ser humano, el miedo puede tener manifestaciones positivas y negativas ya que de

forma funcional responde a una necesidad de supervivencia y conservación de la especie y de forma disfuncional puede provocar que el trabajador se paralice. El miedo puede ser tanto objetivo, como subjetivo, real o imaginario, racional o irracional y sus consecuencias dependen del sujeto que lo padece, de su percepción y de su sistema de creencias. En un estudio sobre el miedo y sus efectos negativos en las organizaciones, Bedoya y García concluyen que el miedo provoca el silencio en los trabajadores, quienes prefieren no comentar errores para no ser castigados y asumen actitudes negativas con relación al trabajo, al actuar de esta manera los errores se repiten, no hay desarrollo organizacional y se afecta la comunicación entre los equipos de trabajo. El miedo afecta la creatividad y la innovación de los trabajadores, las organizaciones disminuyen el aprendizaje organizacional y se empobrece el talento humano. Las reacciones psicológicas y fisiológicas ante el miedo se manifiestan por enfermedades que incrementan el índice de ausentismo y de rotación de los empleados que ante situaciones extremas prefieren renunciar que mantener condiciones que ponen en riesgo su integridad moral y hasta su vida. Los costos resultantes suelen ser incuantificables ya que el personal que renuncia se lleva experiencia y capacitación que representa un costo para la organización. Ante este problema los autores sugieren como alternativa aplicar medidas correctivas en los líderes para que se regulen las expresiones de abuso de poder y el liderazgo destructivo (Bedoya C., 2016, págs. 60-70).

En sus estudios sobre el liderazgo destructivo y su impacto negativo Castro y Noguera encuentran una forma de facilitar la comprensión de los estilos de liderazgo en la organización y hacen una comparación entre los sistemas bióticos y ecológicos, estableciendo una analogía entre los organismos depredadores y la conducta nociva del líder, expresada en conductas egoístas y autoritarias que causan lo que ellos denominan, la *depredación organizacional*, en donde el resultado es el deterioro del ambiente, de los recursos materiales y del factor humano de la organización (Castro, G., 2014, págs. 232-235).

Para analizar las semejanzas, se enfocan en la clasificación que la ecología aporta, en donde existen cinco tipos de depredadores clasificados de acuerdo con el grado de cercanía y de letalidad que muestran con sus presas: *pastoreadores*: interactúan poco con sus presas y presentan baja letalidad para ellas; consumen gran número de presas,

sin matarlas, utilizando una parte de ellas como es el caso de los organismos herbívoros y chupadores de sangre; *parásitos*: alta interacción con sus presas (hospederos) y baja letalidad concentrándose en algunos individuos y no en la totalidad de la población, como es el caso de algunos insectos, hongos, virus, bacterias y parásitos intestinales; *predadores*: interactúan poco con sus presas y presentan una alta letalidad para ellas; cazan a sus víctimas en el primer ataque o en uno posterior a este, entre ellos encontramos a diversos animales, insectos y plantas carnívoras; *parasitoides*: especies que muestran alta interacción con la presa y una alta letalidad; son organismos que inoculan en otros organismos (hospederos) sus larvas, que al nacer los consumen poco a poco, causando irremediablemente su muerte; *caníbales*: son organismos que consumen a otros organismos de su misma especie.

Castro y Noguera señalan que la acción depredadora se puede presentar entre un grupo de personas o bien ser ejecutada por uno a varios individuos hacia otros individuos, destacando la actitud del parásito y del parasitoide hacia el hospedero representado por la organización. A las variables analizadas de cercanía y letalidad, añaden una propia del ser humano: *el poder*. La causa de la actitud depredadora en la organización se concentra en las jerarquías de dominación y en las diferencias de intereses entre la organización y sus integrantes, representada por conductas poco éticas y de un interés egoísta en la satisfacción de objetivos personales. Actos como el saqueo, pillaje, devastación y abuso de autoridad y de confianza, desafían las pautas morales, restringen la aplicación de las leyes y deterioran las relaciones interpersonales (Castro, G., 2014, págs. 233-242).

Para abundar sobre estos efectos negativos en el libro titulado *Working with monsters*, el escritor John Clarke menciona los efectos en el trabajador al ser expuesto al liderazgo destructivo en las organizaciones: *shock* e incredulidad, ira, miedo y ansiedad, estrés, pena y vergüenza, miedo a no ser creído, culpa y confusión, paralizarse, estar fuera de control, falta de confianza y miedo a la gente, trastornos del sueño y pesadillas, problemas de relación, depresión y en un caso extremo el suicidio; todas ellas manifestaciones que implican un gran costo para el individuo y la organización y que pueden verse reflejadas en ausentismo, enfermedades crónicas y costosos tratamientos paliativos para contrarrestar el daño sufrido. Para la organización puede ser

menos costoso capacitar, o delegar las funciones a líderes con una personalidad más sana y funcional y evitar otorgar posiciones de poder a líderes sin capacidades para crear ambientes sanos y de respeto en las organizaciones (Wordpress., 2012, págs. 1-3)

Otro riesgo asociado con el liderazgo destructivo lo señala Edelberg, G. al afirmar que perder el rumbo es una conducta que se manifiesta en ciertos líderes que alcanzan una posición gerencial en donde ya no les es posible escalar a puestos superiores, lo cual da como resultado que se muestren insensibles hacia otras personas y las tratan de forma arrogante, no delegan ni trabajan en equipo, tienen diferencias estratégicas con mandos directivos, no alcanzan los objetivos fijados, no se adaptan a los cambios y son inflexibles en su estilo organizacional. Algunos, como resultado del éxito ya alcanzado, se muestran egoístas, autocomplacientes y se engañan a sí mismos; todos son comportamientos autodestructivos que disminuyen la eficiencia en el liderazgo (Edelberg, G., 2019, pág. 7).

En cuanto al papel de la autoestima del subordinado en relación con el liderazgo destructivo, Nevika, De Hoogh, Den Hartog y Belschak, en un estudio realizado en la Universidad de Ámsterdam, encontraron que los líderes narcisistas muestran comportamientos de abuso, superioridad y agresión, los cuales son percibidos en mayor grado por subordinados que presentan baja autoestima que por subordinados que presentan alta autoestima; es decir, los subordinados con baja autoestima tienden a exagerar el comportamiento negativo de sus líderes (Nevicka, 2018, pág. 1).

Las investigaciones abordadas muestran que la conducta de los líderes pertenecientes a la triada oscura de *maquiavelismo*, *psicopatía* y *narcisismo* deriva en efectos negativos en las organizaciones que van desde la afectación a la salud emocional y física de los subordinados que experimentan miedo por las agresiones, abuso y violencia a que son sometidos y que derivan en ausentismo, enfermedades crónicas y costosos tratamientos para contrarrestar el efecto nocivo del liderazgo destructivo.

Conclusiones

La sociedad en que vivimos está caracterizada por la inmediatez, en donde la utilidad es más importante que establecer relaciones de cooperación, respeto y de apego con los semejantes. En aras de la satisfacción inmediata, los valores se transmutan y la practicidad y el utilitarismo llevan a la cosificación del ser humano. Esta cosificación está presente en las organizaciones en donde el trabajador se vuelve un instrumento más, que es medido y valorado en función de la eficacia y la eficiencia que incrementa la productividad y que se traduce en ganancias para los empresarios. No es difícil encontrar en estas condiciones el ambiente propicio para que surja el liderazgo destructivo en las organizaciones.

El liderazgo destructivo es una consecuencia del abuso que algunos líderes ejercen sobre sus subordinados y no es un fenómeno nuevo ni en las organizaciones ni en la sociedad, pues siempre se ha manifestado de diferentes formas; sin embargo, las constantes expresiones de abuso y de violencia que tanto la sociedad como las organizaciones han experimentado ha favorecido que en los últimos diez años aparezcan diversas investigaciones relacionadas con el estudio del liderazgo destructivo, que se han enfocado principalmente al estudio de lo que se ha denominado como la *triada oscura* compuesta por las conductas de *maquiavelismo, psicopatía y narcisismo*.

El concepto tiene su origen en estudios de la psicología y retoma los conceptos definidos en este campo para aplicarlos en conductas negativas observables en líderes de diferentes tipos de organizaciones. Su aparición ha favorecido el establecimiento de diversos modelos y de instrumentos dirigidos a identificar y clasificar las conductas negativas que pertenecen a estos rasgos del comportamiento humano y que se manifiestan como conductas manipuladoras, egocentrismo, falta de empatía, crueldad, hostilidad, codicia, comportamiento poco ético o inmoral, satisfacción de las propias necesidades a costa del sacrificio de los subordinados.

De las tres manifestaciones de la triada oscura es el *psicópata* el menos afortunado, pues muestra patrones destructivos y comportamientos interpersonales disfuncionales, justificados bajo argumentos aberrantes y utilizando el encanto personal y técnicas manipuladoras para obtener

ganancias personales, a costa de las ganancias y del bienestar de los otros, a diferencia del líder narcisista y del líder maquiavélico, presentan alta impulsividad, son imprudentes, inmorales, y pueden llegar a ser violentos, la capacidad de empatía es nula y se expresa en ausencia de remordimientos, de culpa y de arrepentimiento.

Por el contrario el líder *narcisista* "bajo ciertas circunstancias" produce efectos positivos para las organizaciones como son el impulsar el desarrollo de los subordinados, o en el caso del líder *maquiavélico* que obtiene altas puntuaciones en inteligencia y que a pesar de sus conductas autoritarias y demandantes incrementa la productividad y alcanza el logro de los objetivos; el problema es que esto es resultado de un objetivo perverso, pues estos líderes actúan de forma egoísta para satisfacer sus propias necesidades y no actúan por el bien del grupo.

Parte de las investigaciones han demostrado que los rasgos de personalidad pertenecientes a la triada oscura también se pueden presentar en mayor o menor grado en los integrantes de un grupo; es decir, no es una expresión exclusiva del liderazgo, sino que también los subordinados pueden presentar estos estilos de comportamientos nocivos, algunos para evitar ser objetos de la agresión del líder y otros por ser ya parte integrante de su personalidad. La autoestima también es importante, pues los subordinados con una baja autoestima tienden a exagerar y no ser muy objetivos al evaluar la conducta disfuncional del líder.

Los efectos que tiene la conducta del líder sobre las organizaciones van desde incrementar el bienestar de los subordinados y la productividad como resultado de una actitud positiva y una alta motivación para contribuir a las metas organizacionales, hasta los efectos negativos del liderazgo destructivo que incluyen pérdida de interés por el trabajo, ausentismo, enfermedades físicas y mentales, altos costos en tratamientos, medicamentos y hospitales, sabotajes en la información, robo y daño a las instalaciones, manipulación de la información, agresiones, conductas parasitarias, deterioro de las relaciones interpersonales, desafío de las pautas morales, violación de las leyes y normatividades internas de las organizaciones. Las investigaciones sugieren que los efectos negativos de un liderazgo destructivo son mayores para la economía de las organizaciones que los efectos positivos de un liderazgo eficaz; es decir, impacta más a las

organizaciones el daño que hace un solo líder destructivo que los beneficios que aportan varios líderes eficaces.

Fomentar la aparición de los efectos positivos del liderazgo y disminuir los efectos negativos del liderazgo destructivo es tarea de las organizaciones, que deben empezar por identificar los rasgos de comportamiento *narcisistas, psicopáticos y maquiavélicos*, mediante la selección adecuada de personal, la capacitación, la promoción y el fortalecimiento de las conductas de líderes que generan un ambiente positivo y facilitan la productividad dentro de la organización.

Bibliografía

- Barelds DPH, Wisse B, Sanders S and Laurijssen LM. (2018) No Regard for Those Who Need It: The Moderating Role of Follower Self-Esteem in the Relationship Between Leader Psychopathy and Leader Self-Serving Behavior. *Frontiers in Psychology*. 9:1281. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01281>.
- Bedoya, C., García, M. (2016) Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios gerenciales*. 32, 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.10.002>.
- Belschak, F., Den Hartog, D., Kalshoven. K. (2015) Leading Machiavellians: How to Translate Machiavellians' Selfishness Into Pro-Organizational Behavior. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206313484513>.
- Boddy, C. (2011) 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>.
- Book, A., Visser, B., Volk, A. (2014) Unpacking "evil": Claiming the core of the Dark Triad. *Personality and Individual differences*. 73, 29-38. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.09.016>.
- Castro, G., Noguera, Á. (2014) Depredación organizacional: las consecuencias del uso del poder en la organización. *Estudios Gerenciales*. 30. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.03.001>.

Díaz, F., Carrasco, M. (2018) Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Revista Contaduría y Administración*. Vol. 63, Núm. 4, 1-14. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>.

Edelberg, G. (2011) Perder el rumbo: Un riesgo del liderazgo y del poder. *Debates IESA*, XVI, 4,7. Disponible en <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/oct-dic-2011-pareceres02.pdf> (31 de octubre de 2020).

Lee, K., Ashton, M. (2014) The Dark Triad, the Big Five, and the HEXACO model. *Personality and Individual Differences*. 67, 2-5. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.048>.

Marcin, C., Kwiatkowska, K., Kwiatkowska, M, Ponikiewska, K., Rogoza, R., Schemer, J. (2018) The Dark Triad traits and intelligence: Machiavellians are bright, and narcissists and psychopaths are ordinary. *Personality and Individual Differences*. 135, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.06.049>.

Nederman, C. (2019) Niccolò Machiavelli. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2019 Edition), Edward N. Zalta (ed.). Disponible en <https://plato.stanford.edu/archives/sum2019/entries/machiavelli/> (21 de septiembre de 2020).

Nevicka B, De Hoogh AHB, Den Hartog DN and Belschak FD. (2018) Narcissistic Leaders and Their Victims: Followers Low on Self-Esteem and Low on Core Self-Evaluations Suffer Most. *Frontiers in Psychology*. 9:422. Disponible en <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00422/full> (04 de febrero de 2020).

Pailing, A., Boon, J., Egan, V. (2014) Personality, the Dark Triad and violence. *Personality and Individual Differences*. 67, 81-86. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.018>.

Paulhus, D., Williams, K. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of*

Research in Personality, 36, 556-563. [http://doi:10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](http://doi:10.1016/S0092-6566(02)00505-6).

Schmid, EA., Pircher, V., Peus, C. (2018) Different Shades—Different Effects? Consequences of Different Types of Destructive Leadership. *Frontiers in Psychology*. 9:1289. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/326591475_Different_Shades-Different_Effects_Consequences_of_Different_Types_of_Destructive_Leadership (22 de febrero de 2020).

Volmer, J., Koch, I., Görnitz, A. (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>.

Wai, M., Tiliopoulos, N. (2012) The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*. 52, 794-799. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.01.008>.

Worlpress.com. (2012) *Working With Monsters*. Disponible en <https://beatingthebullyboss.wordpress.com/2012/05/25/working-with-monsters/>. (30 de agosto de 2020).

Schoeders, U., Schipolowski, S., Zettler, I., Golle, J. (2016). ¿Do the smart get smarter? Development of fluid and crystallized intelligence in 3rd grade. *Science Direct*. 59, 84-95. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2016.08.003>.