

- DRAFTS OF ECONOMIC INTELLIGENCE -

PSICÓPATAS CORPORATIVOS: ¿BENEFICIA SU INCORPORACIÓN A LA EMPRESA?

Itsaso Iriarte Elarre*

Resumen/Summary

El 4,4 por ciento de la población Psicópata se encuentra en las posiciones más altas de la empresa. Se les define por ser personas que buscan el poder, recursos y prestigio sin contemplar cómo tienen que comportarse para alcanzar sus metas. Este ensayo pretende averiguar los posibles beneficios que adquiriría la empresa al contratar a psicópatas corporativos. Los beneficios podrían ser: mejores resultados en negociaciones competitivas o la capacidad de manipular a las personas. Por otro lado, podemos encontrar que pueden perjudicar a la empresa, por ejemplo, creando insatisfacción laboral en los empleados o invirtiendo su dinero de forma arriesgada. Por lo tanto, es la empresa quien debería evaluar los beneficios y repercusiones negativas de contratar psicópatas corporativos.

Palabras clave/ Key words: Corporate Psychopath, Leadership, Negotiation, Business, Benefits.

1. Introducción

Alrededor de dos millones de personas en Norte América son psicópatas, y sólo la ciudad de Nueva York cuenta con 100.000 psicópatas (Hare, 1999, p.2). En términos estadísticos, se sabe que una de cada cien personas es psicópata (Hare, 1994 citado en Boddy, 2013), así como que dentro de este uno por ciento el 4,4 % se encuentra en el ámbito de la empresa, concretamente, en los puestos más altos (Babiak, Neumann y Hare, 2010).

Sabiendo el papel importante que los psicópatas corporativos desarrollan en la empresa es necesario conocer cómo son, cómo actúan y si es beneficioso que formen parte de ella. La actividad fraudulenta de un psicópata corporativo conllevó la pérdida de más de un millón de libras a la compañía en la que estaba contratado (Boddy, Miles, Sanyal y Hargot, 2015).

Hay que considerar, que los psicópatas corporativos se encuentran en las posiciones más altas de la empresa (Babiak et

al., 2010) debido a que en esos puestos, pueden acceder a recursos de la compañía y usarlos para lograr sus objetivos (Boddy, 2006), así como tener una gran influencia a nivel social (Boddy et al., 2010a). Estas posiciones también les permite a los psicópatas corporativos satisfacer sus motivaciones, como son el poder, el prestigio o el dinero (Boddy et al., 2010b; Maibom, 2005).

Dentro de la empresa, el psicópata corporativo puede desarrollar su actividad en distintas situaciones. Pueden participar en negociaciones, toma de decisiones con riesgo económico o liderazgo grupal. Por esta razón hay que saber si es útil para la empresa tener contratado este tipo de perfil, o si por lo contrario, perjudica más a la empresa que la beneficia.

Para ello, en primer lugar se debe conocer qué cualidades caracterizan a los psicópatas corporativos. Boddy et al. (2010a) expuso que los psicópatas corporativos se manifiestan como personas bien ajustadas a la situación y razonables, se suelen comportar de forma amable, por lo que es

* Escuela de Inteligencia Económica (La_SEI). Universidad Autónoma de Madrid (Spain) Correo de contacto: itsaso.i.e@gmail.com

fácil tener buena relación con ellos; además, resultan divertidos para la gente que les rodea, se caracterizan por ser muy persuasivos y por saber presentarse de forma adecuada al entorno (Hare, 1999, p. 35).

Por otro lado, un posible beneficio de contratar a psicópatas corporativos en la empresa es que, cuando están ante una negociación competitiva obtienen mejores resultados que una persona que no tiene este perfil. Pero, esto en sí mismo, también es una debilidad, ya que en negociaciones que requieran cooperación no obtendrían buenos resultados (tenBrinke, Black, Porter y Carney, 2015).

Como se ha comentado anteriormente, puede ser perjudicial contar con ellos en la empresa, ya que cuando se encuentran en una situación de liderazgo (ten Brinke et al., 2015), son capaces de comportarse de forma ilícita, haciendo que sus empleados se adapten a él y copien su comportamiento, llegando a hacer que la empresa se convierta en corrupta de forma gradual (Boddy et al., 2009). Por otra parte, si se les quiere contratar en un puesto, como puede ser el de bróker, hay que tener en cuenta que no se preocupan de los daños que pueden causar a otras personas a nivel económico, y que no les importa arriesgar su dinero, aunque las pérdidas puedan ser muy grandes (Jones, 2013). Sin embargo, podría ser beneficioso si se da el caso de que ellos tengan parte de ese dinero, como podría ser si tienen bonos de la empresa o en bolsa, ya que ellos no arriesgan ni juegan con su propio dinero (Jones, 2013)

1.2. Finalidad del estudio

En este ensayo se pretende investigar la psicopatía corporativa desde una perspectiva de beneficio y costes para la empresa, para saber hasta qué punto puede ser beneficioso tener a un psicópata corporativo, o si por lo contrario, perjudica más a la empresa de que la beneficia. Primero, se darán distintas definiciones de psicopatía corporativa, sus características primordiales y las teorías principales. A continuación, se profundizará en el aspecto de la psicopatía corporativa en el lugar de trabajo, así como los beneficios que podrían tener. Por último, se pretende averiguar en qué circunstancias este tipo de perfil beneficia a la empresa.

2. Metodología

2.1. Procedimiento

Para obtener la información del ensayo teórico se revisó en las plataformas informáticas de Reekworks, Google Académico y Science Direct. Los términos buscados fueron principalmente en inglés. Se empezó buscando términos generales como *corporate psychopath*, *psychopathy and business*, *successful psychopath*, *snake in suits* y *psychopathy and workplace*. Una vez se revisó la bibliografía, desde esta perspectiva más amplia,

se concretó más el problema que se iba a investigar así como los términos buscados, que fueron: *psychopathy and negotiation*, *psychopathy and leadership*, *psychopathy and risk*, *psychopathy CEO*, *bullying* y PCL-R. Mientras se iba revisando la bibliografía, se encontraron tres autores que se iban citando a lo largo de los demás artículos, que fueron Hare, Babiak y Boddy, por lo tanto también se revisó los artículos publicados por los tres autores, así como, sus artículos con distintos colaboradores.

Las revistas y libros consultados han sido de ámbitos psicológicos, criminológicos y económicos. El marco temporal de los artículos se ha centrado en los últimos quince años de estudios, exceptuando libros o artículos relevantes, debido a las teorías o estudios que contienen y porque hoy en día siguen siendo importantes referentes como *The Mask of Sanity* o artículos escritos por Robert Hare anteriores a 2002. También se utilizó como recurso para buscar información la bibliografía de los artículos adquiridos.

3. Psicopatía: Rasgos Principales y Teorías

3.1. Rasgos Principales

Hervey Cleckley (1988) en su libro *The Mask of Sanity* especifica que los psicópatas tienen varias características como son: el encanto superficial o su inteligencia, que no suelen tener pensamientos irracionales ni manifiestan nerviosismo, tampoco son fiables ni sinceros, y se les identifica por su falta de remordimientos o vergüenza (p.338). Otros aspectos a tener en cuenta es que tienen mal juicio y, debido a esto podrían echar a perder oportunidades de ganar dinero (p.343). También suelen tener estudios universitarios, pero no muestran interés por ellos, sino que usan a sus amigos para realizar trabajos y no dudan en copiar de un compañero cuando tienen que hacer exámenes (p.196). Esto puede ser relevante para entender cómo acceden a las empresas.

Otra definición de Psicopatía fue dada por Robert Hare (Hare, 1999) el cual expresa que son personas superficiales, egocéntricas, con sentido de grandiosidad, impulsivos, con poco control en su comportamiento, sin empatía, con emociones superficiales, manipuladores, sin tener ninguna responsabilidad y con la necesidad de buscar emociones (p.69).

Hare (2016) dividió el constructo de Psicopatía en cuatro factores que correlacionan entre sí, estos cuatro factores son: el factor interpersonal, el afectivo, el estilo de vida y el antisocial. El factor interpersonal se constituye en ser una persona con labia, encanto superficial, grandioso en el sentido de la autoestima, que es mentiroso patológico y mani-

pulador. El factor afectivo está compuesto por el afecto superficial, la falta de empatía, de culpa y el fracaso de aceptar la responsabilidad. El factor de estilo de vida está formado por ser propensos al aburrimiento, al estilo de vida parasitario, la necesidad de estimulación, la falta de realismo en las metas a largo plazo, la impulsividad y la irresponsabilidad. Por último, se encuentra el factor antisocial desglosado en los problemas de comportamiento temprano, el pobre control de su conducta, la delincuencia juvenil, la versatilidad criminal y la revocación de la libertad condicional. Además, se encuentran dos ítems que son comportamiento promiscuo y relaciones a corto plazo que no entran en ningún factor pero contribuye al *Psychopathy Checklist- Revised* (PCL-R; Hare 1991, 2003) total. Aunque puede que la presencia de estas características no explique completamente la naturaleza de la Psicopatía (Neuman, Hare y Newman, 2007).

Hay que tener en cuenta que los psicópatas corporativos son aquellas personas que, dentro de una empresa, obtienen en el PCL-Rel 75% o más de la puntuación total (Boddy, 2011a; Boddy, Ladyshewsky y Galvin, 2010a). Por lo tanto, viendo esta clasificación, se observa que existen diferentes perfiles dentro del concepto de psicópata corporativo, en función de los rasgos predominantes. No es lo mismo que predominen los rasgos del factor interpersonal o los del antisocial, por lo tanto nuestro comportamiento hacia ellos debería ser también diferente. Cuando se habla de psicópatas corporativos se debe individualizar; ya que, dependiendo de sus rasgos, un tipo de empresa estará más interesada que otra.

Al hablar de Psicopatía corporativa hay que considerar que este término ha tenido un gran auge en los últimos años, en 1990 apenas había un estudio por año mientras que en octubre del 2012 había ya publicados 260 estudios (Smith y Lilienfeld, 2013) y no sería descabellado pensar que en los últimos cinco años se ha investigado más. Pero aun teniendo en cuenta este gran auge, hace falta más investigación en profundidad sobre este tema.

Uno de los grandes referentes de la Psicopatía socializada es Hervey Cleckley (1941) con su libro *The Mask of Sanity*, aunque en este ensayo se ha utilizado la quinta edición (1988). En su libro exponía que un psicópata también podía ser definido como un hombre que negocia, que posee características para tener éxito y es activo en su trabajo (p.193), por lo tanto, fue uno de los primeros en pensar que los psicópatas no solo están en prisión, sino que también están socializados.

Una de las definiciones por la que se conoce a los psicópatas corporativos es como empleados despiadados que pueden entrar con éxito en las organizaciones y una vez dentro ir ascendiendo hasta ser directivos. Así como también se les

ha llamado psicópatas exitosos, porque evitan el contacto con autoridades legales (Boddy, Ladyshewsky y Galvin, 2010a). Por lo tanto, podría ser beneficioso tener a este tipo de perfil dentro de la empresa ya que posee características para tener éxito como expuso Cleckley, pero; por otro lado, para tener ese éxito pueden comportarse de forma despiadada. Por esto, es recomendable tener en cuenta los beneficios y costes que puede suponer tenerlos en la empresa.

Hay que tener presente las motivaciones de los psicópatas corporativos, como ya se han comentado anteriormente. Se caracterizan por estar motivados por conseguir poder, dinero, prestigio (Boddy *et al.*, 2010b; Maibom, 2005), por el éxito y el reconocimiento (Boddy, 2006). Y donde más se puede conseguir estos objetivos es estando en las posiciones más altas de la empresa.

Al estar situados en altos puestos ejecutivos pueden controlar una gran cantidad de recursos de la empresa, utilizarlos en su propio beneficio y culpar a otros de sus propias acciones (Boddy, 2006). Otro aspecto importante es que al tener más poder financiero y de recursos tienen una mayor influencia en la sociedad (Boddy *et al.*, 2010a). Se tiene que remarcar que estas características las tienen todas las personas que ocupan un alto cargo, no solo los psicópatas corporativos.

Independientemente del mundo de la empresa, se ha relacionado la Psicopatía con la falta de empatía. Un ejemplo es el estudio que se llevó a cabo con 320 voluntarios donde se encontraron correlaciones ($p < .001$) de $-.23$ con empatía cognitiva y $-.38$ con empatía afectiva, así como correlaciones positivas de $.18$, $.23$, $.26$ correspondiendo con las tres formas de alexitimia: dificultad identificando sentimientos, describiendo sentimientos y pensamientos orientados hacia el exterior. Por lo tanto, la Psicopatía predice la empatía cognitiva, afectiva, y la dificultad para describir los sentimientos y el pensamiento orientado hacia el exterior (Jonason y Krause, 2013). Desde una perspectiva evolutiva, se puede decir que tener puntuaciones altas en alexitimia y bajas en empatía podrían ser adaptativas, si la situación ante la que se encuentran expuestos requiere una estrategia de explotación social (Jonason, Lyons, Bethell y Ross, 2013), que sería beneficiosa para la empresa.

Las personas con altas puntuaciones en Psicopatía son buenas en manipulación emocional y lo utilizan para conseguir algún objetivo para su propio beneficio. Esto se comprobó en un estudio llevado a cabo con 594 personas donde se encontró una correlación ($p < .001$) de Psicopatía con sensibilidad social de $-.22$, con control social de $.16$, con sensibilidad emocional de $-.19$, con manipulación emocional de $.71$ y una correlación de $p < .01$ con control emocional de $.14$. (Nagler, Reiter, Furtner y Rauthmann, 2014). Además

de la relación que existe con manipulación emocional, también se ha relacionado con la manipulación egoísta de los demás y con la insensibilidad (ten Brinke *et al.*, 2015).

Por consiguiente, con todos estos datos, no sería de extrañar que en algunos ámbitos los psicópatas corporativos utilizaran estas habilidades de manipulación para conseguir sus objetivos ya que, debido a su falta de empatía, es muy probable que no les importe conseguirlos a expensas de otros.

3.2. Teorías

En este apartado comentaré las teorías más relevantes de la Psicopatía en cuanto a su evolución y su definición. Es importante tener constancia de estas teorías para comprender mejor cómo se ha estudiado la psicopatía hasta ahora, y en qué se basa su evolución.

3.2.1. Etiología y evolución

Hay dos teorías que explican la Psicopatía. Una de ellas la explica desde el punto de vista de la patología, ésta se debería a unos déficits en la variabilidad biológica; es decir, una acumulación de mutaciones. La otra la explica desde una perspectiva evolutiva donde se entendería la Psicopatía como una estrategia adaptativa (Glenn, Kurzban y Raine, 2011).

Desde el punto de vista evolutivo, se valoran los beneficios y los costes de tener rasgos psicopáticos. Por ejemplo, de la característica de encanto superficial el coste podría ser una peor habilidad de establecer relaciones a largo plazo, mientras que el beneficio sería iniciar relaciones sociales o ser atractivo para los compañeros. (Glenn *et al.*, 2011). Este concepto de beneficio-coste se puede trasladar a la empresa, ya que actuarán en función del coste o beneficio que conlleve su contratación (Boddy *et al.*, 2015).

En las empresas también se observan diferencias culturales, por ejemplo, los negocios occidentales promueven a los psicópatas corporativos a los puestos más altos (Boddy *et al.*, 2015), por lo tanto, las diferencias en las distintas culturas también pueden apoyar esta idea (Glenn *et al.*, 2011).

En el modelo de cambio contingente se dan ambas explicaciones. Reconoce que se puede atribuir a la predisposición genética una cantidad de variación individual de las estrategias de la historia de vida, y junto a ello también sugiere que el individuo responde a las influencias ambientales. (Glenn *et al.*, 2011). La influencia genética contribuye en las diferentes características de la Psicopatía (Larsson *et al.*, 2006). Lo que este modelo hace es aunar las dos teorías comentadas anteriormente.

3.2.2. Modelo Triárquico

Este modelo trata de organizar los diferentes conceptos de la Psicopatía, incluyendo aquellos importantes para el lugar de trabajo. Este modelo se desglosa en los términos de desinhibición, audacia y mezquindad. El término desinhibición se utiliza para describir un déficit en el control de impulsos que lleva a una falta de previsión, la incapacidad de retrasar gratificaciones y a un déficit conductual. El término de audacia se refiere a la capacidad de, en situaciones amenazantes, ser capaz de mantener la calma; así como a una alta recuperación de los eventos con mucha carga de estrés, gran seguridad en sí mismos y ser tolerantes en situaciones de peligro. Suelen mantener un equilibrio social, son persuasivos, valientes y asertivos. Por último, el término de mezquindad se ve representado por la falta de empatía y apego, la rebeldía y el desprecio hacia los demás, y buscan estimulación a través de su destructividad. Suelen comportarse de una forma arrogante, desafiando la autoridad, agresivamente competitivos, abusan físicamente y verbalmente de los otros, los explotan y no tienen relaciones cercanas. Junto a estos tres factores también interviene el temperamento y el bajo miedo (Patrick, Fowles y Krueger, 2009).

Viendo las características que describe este modelo, se podría asociar con la empresa, por ejemplo, la incapacidad de retrasar gratificaciones se puede relacionar con la frustración que sufren cuando se enfrentan a situaciones que implican recompensas a largo plazo (Jones, 2013). Mientras que las características de desinhibición y mezquindad son indeseables para la empresa, todas las cualidades del término de audacia son beneficiosas para la empresa, por ejemplo, la capacidad de mantener la calma o alta recuperación de eventos con carga de estrés.

3.2.3. Teorías de la Psicopatía corporativa exitosa

A continuación, se comentará las teorías y modelos que explican el éxito de los psicópatas corporativos. Los tres modelos tratan de explicar este éxito para poder entender por qué pueden ser beneficiosos o perjudiciales para la empresa.

El primer modelo es la manifestación subclínica donde se entiende que los psicópatas criminales y los no criminales tienen la misma etiología, pero estos últimos tienen menos transgresiones sociales tanto en la magnitud como en su frecuencia. El segundo modelo es la expresión moderada donde ser exitoso o no también viene determinado por la misma etiología, pero estaría moderado por factores como la inteligencia, el control impulsivo, la socialización, el estatus socio-económico, etc. (Hall y Benning, 2006, p. 463).

Por último, estaría el modelo de proceso de perspectiva dual, que es una alternativa en la aparición de la Psicopatía, basada en los factores 1 y 2 del PCL-R. Este modelo propone que hay dos componentes, un componente emocional

y otro antisocial. El componente emocional (factor 1) de Psicopatía no mostraría empatía ni culpa, sino encanto, grandiosidad, ser un mentiroso patológico, etc. El componente antisocial e impulsivo (factor 2) estaría caracterizado por la impulsividad, la irresponsabilidad, la necesidad de estimulación, la delincuencia juvenil, imposibilidad de metas a largo plazo, etc. (Fowles y Dindo 2009). Estos dos factores tendrían una etiología distinta, algunos individuos podrían mostrar más los rasgos de un componente, pero nada del otro; los psicópatas no criminales mostrarían un rango normal del factor antisocial que podría ser potencialmente adaptativo sin ninguna experiencia ilegal (Hall y Benning, 2006, p. 463). Los individuos psicópatas en comunidad muestran algunos aspectos de la personalidad y el comportamiento de los individuos encarcelados (Hall y Benning, 2006 p.468).

4. Psicopatía corporativa: Dentro de la empresa

Hay que tener en cuenta que no se sabe mucho sobre los psicópatas corporativos y sus implicaciones, debido a la dificultad de obtener colaboración de las distintas empresas (Babiak *et al.*, 2010). Es difícil saber cómo planean el éxito profesional ya que se necesita una entrevista directa con los psicópatas corporativos (Boddy, 2015) y esta colaboración, al igual que ocurre con las empresas, es difícil de conseguir. Esto puede ser debido a las repercusiones que puede haber en la empresa al hacerse público que uno de sus directivos es psicópata corporativo, así como a los problemas que le pudiera causar a él mismo.

Exceptuando la investigación llevada a cabo por Babiak *et al.* (2010), en la cual entrevistaron a 203 gerentes y ejecutivos de siete compañías distintas. A todos ellos se les pasó el PCL-R y descubrieron que el 4.4 % tenía una puntuación mayor de 25 y el 3.9 % una puntuación mayor o igual a 30, como se ha comentado en la introducción. Hay que tener en cuenta que este estudio se ha realizado en una ocasión, pero en la mayoría de publicaciones que utilizan estos datos no lo especifican, por lo tanto, no se puede saber si este dato se puede generalizar o si actualmente sería mayor, ya que de las 203 personas que se entrevistaron sólo nueve tuvieron una puntuación mayor al 75% del PCL-R.

Los psicópatas corporativos se encuentran normalmente en los niveles superiores de las organizaciones (Boddy, 2010; Boddy *et al.*, 2010a). Suelen ser altos candidatos a ascender a vicepresidente, director, supervisor o ya se encuentran ocupando alguno de estos puestos (Babiak *et al.*, 2010).

Pero, ¿Cómo son capaces estas personas de pasar la selección de personal y que crean que son beneficiosos para la empresa?

Ocurre debido a que las personas con altas puntuaciones en Psicopatía son capaces de presentarse a sí mismos como trabajadores deseables (Boddy, 2006), hacer que aquellos que interactúan con ellos piensen que tienen sentimientos de amistad y de lealtad. Parece que son amables, razonables, de trato fácil, se adaptan a la situación que les rodea (Boddy *et al.*, 2010a), poseen buenas habilidades comunicativas y habilidades de mentira (Babiak *et al.*, 2010) y esto hace que sean atractivos para quien les tenga que contratar (Boddy *et al.*, 2010a). Además, también pueden ser muy persuasivos. Por esto les es fácil entrar en una empresa y realizar su trabajo adecuadamente (Boddy, 2015).

Algunos aspectos de la personalidad de los psicópatas pueden ser vistos como deseables en las entrevistas (Babiak y Hare, 2006, p.6). Por lo tanto, los reclutadores pueden equivocarse y confundir el encanto y la grandiosidad que tienen con la confianza en uno mismo o con el estilo de liderazgo; las habilidades de manipulación pueden parecer de persuasión, hasta aspectos como la falta de empatía puede verse como que son “fuertes” (Babiak *et al.*, 2010). Todo esto hace que se les vea como buenos candidatos para algunos puestos dentro de la empresa y que crean que es beneficioso contratarles.

Pueden ir ascendiendo debido a que inhiben la conciencia, utilizan el encanto, la mentira, engatusan y manipulan para buscar sus principales objetivos independientemente de las personas que se interpongan en su camino. (Boddy, 2006). También son capaces de falsificar sus resultados, propagar rumores o generar hostilidad en sus compañeros (McCormick y Burch, 2005), esto concuerda con lo que expuso en 1941 Cleckley, comentado anteriormente.

Se ha hipotetizado que los psicópatas contrarrestan y eventualmente eliminan de la organización a los trabajadores que interfieren en su plan de carrera; lo que conllevaría una pérdida de experiencia para la empresa (Boddy, 2015), es decir, perdería recursos humanos y junto a ellos los conocimientos que los trabajadores habían adquirido y esto podría ser perjudicial para ellos.

Por lo tanto, para los psicópatas corporativos no es difícil ni acceder en una empresa ni ascender hasta los puestos más altos de la misma, esto podría deberse a un problema en el procedimiento de reclutamiento o que la empresa está interesada en tener a una persona con estas características en las posiciones de más alto poder.

Ya se ha comentado cómo son los psicópatas corporativos, cómo se incorporan a la empresa y cómo ascienden tan rápido, pero ¿Por qué en el ámbito de la empresa y no en otro?

Este mismo año (2017) se ha llevado a cabo un estudio con 858 voluntarios donde se relacionó la triada oscura con los intereses vocacionales. En los resultados se observó que la Psicopatía no correlaciona con ninguno de los factores artísticos, correlaciona un .17 ($p < .001$) con factores científicos, concretamente con ingeniería (.24) y con física (.17). Correlaciona negativamente con factores sociales -0.20 como: profesor (-.19), educación elemental (-.23) y servicios sociales son una correlación de .13 ($p < .01$). También correlaciona negativamente con actividades familiares (-.22) ($p < .001$) y trabajo de oficina (-.14) ($p < .01$). Un .20 ($p < .001$) con factores biológicos concretamente con “aventura” (.35), y con comercios especializados (.15) ($p < .01$) así como factores de negocio (.16) ($p < .01$), como estilo de liderazgo dominante (.22) ($p < .001$), finanzas (.23), ventas (.12) ($p < .01$), y leyes (.13) ($p < .01$). Por último, correlaciona negativamente con el estilo de trabajo (-.24) ($p < .001$) como resistencia (-.16) ($p < .01$), responsabilidad (-.38) ($p < .001$), planificación (-.24) ($p < .001$) y con confianza interpersonal (-.15) ($p < .01$) (Kowalski, Vernon y Schermer, 2017).

Como se observa, donde más correlacionan es con los negocios y la abogacía, esto apoya la hipótesis de que suelen encontrarse en el mundo empresarial. Es probable que estas personas predispongán de un funcionamiento adaptativo en estos puestos, así como en el mundo militar, la política, los deportes de contacto y el entretenimiento (Smith y Liliendorf, 2013). Se ha encontrado una correlación de .32 ($p < .001$) con el mundo militar y de un .17 ($p < .05$) con el criminal, esto podría deberse a que son personas con alta impulsividad y poca empatía que podrían disfrutar de estas actividades (James, Kavanagh, Jonason, Chonody, y Scrutton, 2014).

Por otro lado, la Psicopatía primaria se ha relacionado con una auto-percepción de creatividad empresarial (Wisse, Barends, y Rietzschel, 2015). Aunque en un estudio llevado a cabo a 306 empleados y sus correspondientes supervisores se encontraron que la Psicopatía de los empleados no estaba relacionada con las calificaciones del supervisor en conducta innovadora del empleado, es decir, los supervisores no veían la innovación aun siendo los empleados psicópatas (Wisse *et al.*, 2015).

¿Y en qué tipo de empresa se introducen? Normalmente se encuentran en los servicios públicos y organizaciones de servicios financieros (Boddy, 2010). Por esto es importante ver el tipo de política que tiene la organización dentro del rendimiento y de las promociones, ya que algunas organizaciones podrían atraer más fácilmente a los psicópatas cor-

porativos; por ejemplo, las que se relacionan más con el poder y la riqueza (Boddy, 2011b, p.103). Hay que tener en cuenta también el contexto, es decir, en los negocios occidentales han promovido a psicópatas corporativos a puestos como gerentes ya que ellos consiguen tener resultados, hacer el trabajo, aunque conforme van ascendiendo de puesto van creando una cultura de extremos (Boddy *et al.*, 2015). Por lo tanto, habría que atender a la política de empresa, a los valores que posean y al posible beneficio que le pueda aportar.

5. Psicópatas corporativos: Riesgo económico, negociación y liderazgo

Como se ha explicado en la introducción, dentro de la empresa se puede encontrar a este tipo de perfil en distintas circunstancias, una de ellas, sería en situaciones donde se puede arriesgar el dinero de la empresa, o de una persona.

Tener a un psicópata corporativo en posiciones en las que se maneja dinero puede ser perjudicial para la empresa, ya que la Psicopatía correlaciona con arriesgar y jugar con el dinero de otros, pero no con el suyo propio cuando hay una probabilidad de perder (Jones, 2013). Aunque, esta correlación no predice que finalmente se arriesgue o no (Jones, 2014).

En términos económicos, los resultados obtenidos cuando los psicópatas corporativos manipulan el dinero de otros son negativos. También, se les han relacionado con tomar decisiones arriesgadas en situaciones de incertidumbre (Takahashi, Takagishi, Nishinaka, Makino y Fukui, 2014)

En el caso de la empresa, a no ser que el psicópata corporativo fuera el dueño, el socio, o que tuviera acciones, siempre trabajaría con el dinero de otros, no con su propio dinero. Por otro lado, no se preocupan de los daños a otros y les da igual arriesgar su dinero, aunque las pérdidas puedan ser muy grandes; pero aun sabiendo esto, en el mismo estudio, se observó que la Psicopatía no era un predictor fuerte de grandes pérdidas (Jones, 2013), ya que no toman con seriedad las posibles pérdidas económicas (Takahashi *et al.*, 2014). Esto podría deberse a la frustración que sufren debido a que pueden perder en las primeras intervenciones, al aburrimiento y el percibir que están perdiendo su tiempo (Jones, 2013), o que son menos sensibles a los beneficios a corto plazo (Takahashi *et al.*, 2014).

Hay que tener en cuenta que no tienen responsabilidad social corporativa por lo que, por ejemplo, los inversores psicópatas pueden ser muy agresivos porque si perciben que

las cosas no funcionan de acuerdo a sus expectativas, no dudan en cambiar y trabajar para otras personas (Jones, 2013). También es un riesgo para la empresa las decisiones que los psicópatas corporativos tomen, pero hay que especificar que las medidas que suelen tomar no son populares (Boddy, 2013). La falta de conciencia en la toma de decisiones pueden ser inmorales, ilegales, o contrarias a los códigos aceptados de práctica profesional (Boddy, 2006).

Por lo tanto, en términos de beneficio para la empresa, como he comentado anteriormente, si se da el caso de que el psicópata corporativo no esté arriesgando su propio dinero, la empresa asumiría un gran riesgo al situarlo en esa posición, sin saber si va a obtener un gran beneficio o no.

Este tipo de perfil podría ser beneficioso para las negociaciones en la empresa. Por ejemplo, en un estudio con 149 participantes se observó que los sujetos con rasgos psicopáticos, junto a sus sesgos asociados, maximizan el beneficio personal durante la negociación competitiva, pero se vuelven pasivos cuando la negociación requiere cooperación (ten Brinke *et al.*, 2015).

Negociar con un competidor es un proceso delicado, donde las dos partes buscan maximizar el valor, una negociación óptima requiere que ambas partes busquen cooperar al final. Las personas con altas puntuaciones en Psicopatía son competitivas y egoístas en las negociaciones, este tipo de negociación hace que los otros sean desconfiados e intercambien menos información guardando sus intereses (ten Brinke *et al.*, 2015). Además, estas personas, asumen que los otros también son más psicópatas y por eso negocian de forma competitiva (Mahaffey y Marcus, 2006).

En cuanto a su forma de negociarse pueden observar dos tipos de tácticas, por un lado, las tácticas fuertes, donde se usa la fuerza para imponer su voluntad al otro y las tácticas suaves, donde el objetivo es lograr que el otro negociador actúe en tu propio beneficio y además debe pensar que lo hace por su propio interés. En las negociaciones se podrían usar las tácticas fuertes, por ejemplo, para conseguir un propósito en una fecha límite; mientras que las tácticas suaves son una influencia mucho más sutil ya que la persona va cambiando su opinión mediante el uso de la razón. Se estudió los distintos tipos de tácticas en relación de la triada oscura con una muestra de 899 personas. Encontraron que correlacionaba positivamente ($p < .01$) con las tácticas suaves (.29) y las tácticas fuertes (.53) pero no correlacionan con todos los aspectos. Por ejemplo, de tácticas fuertes, se encuentra los ítems: atractivo (.24), amenaza de castigo (.31), manipulación de la otra persona (.49) y manipulación de la situación (.46). Por otro lado, los ítems de las tácticas suaves son: trabajar en equipo ($p < .05$) (-.11), encanto ($p < .01$) (.17), apariencia (.24), bromas (.25), intercambio de

favores (.19), promesas de recompensa (.13), congraciamiento (.26) y alianzas (.30). No correlacionaron con dos ítems de tácticas suaves que son: compromiso y cumplidos. También se midió la asertividad (.13) y la lógica o razón (.17) (Jonason, Slomski, y Partyka, 2012).

A la hora de negociar, los psicópatas podrían percibir la vulnerabilidad de los otros y utilizarlas a su favor. Sin embargo, en un estudio con 101 participantes se observó que no son habilidosos para identificar la vulnerabilidad emocional; pero podrían percibir a los otros como débiles y emocionales, por lo tanto, potencialmente vulnerables. Serían capaces de utilizar su personalidad y características, como su buena apariencia y encanto, para encontrar a víctimas vulnerables y manipularles para explotarlas (Black, Woodworth y Porter, 2014).

En cuanto a en qué condiciones se negocia, en un estudio reciente del 2016 los investigadores Crossley, Woodworth, Black y Hare analizaron las diferencias entre las negociaciones “cara a cara” y negociaciones por ordenador. En este estudio encontraron que los participantes con alta puntuación en Psicopatía rendían mejor en el ámbito cara a cara que por ordenador, en esta última situación incluso lo hacían peor que los otros grupos. Los psicópatas tienen como características que pueden seducir, manipular, intimidar y explotar a otros en una audiencia en vivo, así como pueden dominar su espacio personal. Por lo tanto, pueden usar el lenguaje no verbal para manipular en las situaciones cara a cara. Esta podría ser una posible explicación de por qué tienen un peor rendimiento en las negociaciones por ordenador, también podría ser porque no ven la posibilidad de éxito de forma inmediata.

Otra explicación podría ser que el lenguaje que se utiliza a través del ordenador no es el mismo que en situaciones cara a cara, los psicópatas pueden parecer menos comprensivos y más hostiles (Hancock *et al.*, 2015 citado en Crossley *et al.*, 2016). Algunas características de estas negociaciones por ordenador es que parece ser más impermeable a la influencia de los otros. Debido a esto hay que tener en cuenta las situaciones y el contexto en las negociaciones (Crossley *et al.*, 2016).

Puede que los psicópatas corporativos sean beneficiosos para la empresa, dependiendo del tipo de negociación a la que se tenga que exponer así como al medio. Por otro lado, hay que tener en cuenta que las empresas buscan candidatos que tengan un gran potencial para que se puedan convertir en líderes de éxito (Babiak *et al.*, 2010). Y, como he comentado anteriormente, los psicópatas corporativos son capaces de presentarse como buenos líderes (Smith y Lilienfeld, 2013). Pueden presentar una fachada de ser encantadores para aparentar ser líderes ideales (Boddy, 2006; Boddy *et al.*,

2015), también son capaces de mentir y aparentar ser una persona comprometida y competente (Boddy *et al.*, 2015).

Hay que considerar que un buen líder tiene que tener un equilibrio entre tres características: energía, experiencia e integridad, que sería crítica ya que busca lo mejor para la organización (Singh, 2008). Mientras que un mal líder, tóxico o destructivo, hace que el crecimiento organizacional retroceda y crea más repercusiones negativas (Boddy, 2015). En un principio, según se ha ido comentando, los psicópatas corporativos sólo buscan su propio beneficio por lo que faltaría que tuvieran integridad. Por lo tanto, en un principio, no parece que sea beneficioso tenerles en la empresa.

Tampoco parece rentable para la empresa, ya que cuando los psicópatas corporativos están en posiciones de liderazgo los empleados suelen estar menos de acuerdo con sus puntos de vista o sus decisiones (ten Brinke *et al.*, 2015), no sienten que tengan reconocimiento a su trabajo ni es adecuadamente recompensado (Boddy *et al.*, 2010b). Estos líderes suelen crear la ilusión de que son exitosos (Boddy, 2015), pero lo que buscan es la recompensa y el poder que se les proporciona en los puestos más altos de la jerarquía (Boddy *et al.*, 2010b) como se ha comentado a lo largo del ensayo.

Los psicópatas suelen acabar en posiciones con liderazgo (ten Brinke *et al.*, 2015), esto podría desembocar en decisiones poco éticas para la organización y perjudicar a la empresa. Una vez dentro de la empresa, este liderazgo deshonesto puede hacer que los empleados se adapten a él y se vuelvan deshonestos haciendo que la empresa gradualmente se convierta en corrupta (Boddy *et al.*, 2010b). En otras palabras, solo hace falta un mal líder para derribar una empresa (Goldman, 2006). Podría ser que los psicópatas corporativos busquen ese liderazgo porque están asustados de perder poder (Boddy, 2015).

Estos líderes normalmente degradan y ridiculizan a sus empleados, mienten y engañan culpando a otros de sus errores y llegando a las agresiones físicas. Se ha encontrado una relación positiva entre tener a un psicópata como jefe y tener angustia psicológica e insatisfacción en el trabajo (Mathieu, Neumann, Hare y Babiak, 2014).

Observando esta información, parece rechazar la idea de que los psicópatas corporativos son beneficiosos para la empresa. Sin embargo, un estudio sobre la presidencia en Estados Unidos concluyó que algunos aspectos de la Psicopatía, como dominar sin temor, o la audacia podrían relacionarse con buen estilo de liderazgo; aunque, por otro lado, también llevan a cabo comportamientos desadaptativos como actuaciones no éticas hacia los subordinados, pero esto no se asoció negativamente con el desempeño general. Se correlacionó positivamente la Psicopatía con la

práctica general, con las habilidades de comunicación y persuasión y con el comportamiento no ético (Lilienfeld *et al.*, 2012). Esto demuestra que los psicópatas no tienen por qué tener un comportamiento de liderazgo tóxico, simplemente puede que se deba a la situación en la que se encuentran.

6. Impacto Socio-Económico y Laboral

Un rasgo que podría ser muy perjudicial para la empresa es que los psicópatas corporativos carecen de sentido de responsabilidad social corporativa (Boddy, 2006, 2010, 2015). Pueden crear tensiones en los distintos equipos de trabajo y manipular a los trabajadores para que tomen decisiones que vayan a favor de sus propios intereses más que de los intereses de la organización (Boddy, 2006, 2015). Es decir, al no poseer una responsabilidad social corporativa, manipulan a los trabajadores para poder sacar provecho de manera individual de las decisiones tomadas en grupo a expensas de la empresa. Con estas decisiones buscan maximizar sus beneficios inmediatos ya que, como he comentado anteriormente, sus intereses siempre van primero, lo que buscan es la auto-gratificación, la autopromoción y el auto-enriquecimiento (Boddy, 2006, 2015).

Pese a esta manipulación, los compañeros de trabajo de los psicópatas corporativos les suelen describir como creativos, estrategas y con buenas habilidades de comunicación (Babiak *et al.*, 2010), lo cual se podría ver de forma beneficiosa para la empresa. Pero, por otra parte, también se les califica con baja capacidad de gestión, que no forman parte del equipo y tienen un bajo rendimiento (Babiak *et al.*, 2010).

Hay que tener en cuenta que los psicópatas corporativos utilizan tácticas, bien para dañar a las personas y desorientarlas, o bien para distraer la atención fuera de las actividades de la empresa (Boddy 2006, 2015). El 26 % del acoso que se produce en el trabajo se debe a los psicópatas; suelen escoger a personas que, por su posición en la empresa, no son capaces de defenderse (Boddy, 2011a).

Se puede encontrar distintas manifestaciones del acoso como el sexual, que puede tener como consecuencia el abandono del puesto de trabajo por parte de la persona acosada (Harvey *et al.*, 2007). Anteriormente se ha comentado que el psicópata corporativo buscaba controlar a los demás para obtener sus metas, y el acoso es una forma directa de control de los demás.

El acoso no es sólo este acto de agresión, sino que también está relacionado con la inseguridad laboral, con la frecuencia en la que se dan los conflictos, con la carga de trabajo

(Baillien y De Witte 2009; Boddy, 2009), con el tipo de liderazgo que se lleva a cabo, con el apoyo social de los compañeros (aunque hay que tener en cuenta que esta relación no ha sido ampliamente estudiada y por ejemplo estos autores no encontraron una relación significativa) (Baillien y De Witte, 2009). También se ha relacionado con una bajada en los niveles de satisfacción en los trabajadores (Boddy, 2009), en su productividad (Boddy, 2010) y en su bienestar (Boddy, 2014). Normalmente estos empleados, cuando trabajan con psicópatas, se sienten desanimados, desilusionados e insatisfechos (Boddy, 2015) y también generan más percepción negativa en otros (Wisse, Barelds y Rietzschel, 2015). Es decir, trabajar con este tipo de personas, puede hacer que el trabajador no esté satisfecho en ese trabajo y se vea reflejado en su productividad.

Al reflexionar sobre estas características se podría pensar que, como están motivados por el dinero, son capaces de manipular a las personas, cuentan con suficientes recursos y sólo piensan en sus propios logros, el siguiente paso podría ser pensar en que son responsables de la corrupción pero, sin embargo, no hay suficientes datos empíricos sobre el papel que tienen en la corrupción (Babiak *et al.*, 2010), el fraude (Babiak *et al.*, 2010; Boddy, 2015) o las malversaciones de dinero (Babiak *et al.*, 2010). Se ha especulado que los psicópatas corporativos manipulan los precios en beneficio propio y de quienes comparten su opinión, también manipulan las inversiones, los fondos para pensiones y a sus trabajadores (Boddy, 2015). Por lo tanto, se observa que, como pese a las especulaciones, los datos no apoyan ni rechazan esto.

Si las organizaciones están dirigidas por psicópatas, las posibilidades de que los inversores, trabajadores y las decisiones se hagan de forma amigable son reducidas (Boddy, 2006); no hay que olvidar, que los psicópatas corporativos buscan su propio éxito por eso son un agente potencial de destrucción de la empresa (Boddy, 2011a).

Dentro de la empresa, los psicópatas corporativos engañan, buscan lagunas legales para evitar impuestos y regulaciones y manipulan los precios de las acciones cuando es posible que haya un beneficio. Estas prácticas ilegales se tendrían que amplificar o incluso multiplicarse cuantos más psicópatas se encuentren dentro de una misma empresa en posiciones de más alto rango. Por esto, la falta de conciencia o de sentido moral de la corporación puede llevar al desastre financiero, social y ambiental (Boddy, 2016). Por ejemplo, la característica de buscar lagunas legales sería un ejemplo perfecto de la definición de psicópata exitoso dada por Boddy *et al.* (2010a).

Por último, es interesante comentar cómo algunos aspectos de su personalidad podrían expresarse dentro de una orga-

nización, así como ver los daños que causarían. Por ejemplo, la característica de despreocuparse por los sentimientos de los otros, podría verse en los malos tratos a los empleados o en terminar los contratos rápidamente tanto de negocios como de empleo. Otra característica, como la incapacidad de sentirse culpable, podría verse en la afirmación de su inocencia ante cualquier incidente o justificación de su propia acción. La incapacidad de mantener relaciones humanas, se puede ver cuando la empresa se transfiere de un país a otro para reducir gastos. Y por último otra característica, como la falta de observación de leyes y normas sociales, se ve reflejada en incumplir las leyes medioambientales cuando es más beneficioso para la empresa o en violar los derechos humanos (Ketola, 2006).

7. Conclusiones

Es importante destacar algunos de los aspectos comentados a lo largo del ensayo.

El primero de ellos es que los psicópatas corporativos se encuentran en las posiciones más altas dentro de una empresa (Boddy, 2010; Boddy *et al.*, 2010a), y esto puede llevar a repercusiones nefastas para la misma. Por este motivo, la empresa y sus reclutadores tendrían que considerar si les es beneficioso tener a un psicópata corporativo entre sus trabajadores, y de ser así, habría que tener en cuenta en qué posición se les podría contratar; ya que, como se ha visto, sólo buscan el éxito personal (Boddy, 2011a), poder, dinero y prestigio (Boddy *et al.*, 2010b; Maibom, 2005) a expensas de la empresa.

Otro aspecto destacable es en cuanto al liderazgo, donde se ha comentado que en un principio sería perjudicial tenerles, ya que se les describe como líderes tóxicos (Boddy *et al.*, 2010b). Pero, sin embargo, en el estudio de Lilienfeld, *et al.* (2012) de ámbito político se encontró que los presidentes con Psicopatía eran buenos líderes en términos totales. Por lo tanto, habría que comprobar si se dan estos datos también en el ámbito de la empresa, ya que entonces podría ser beneficioso; aunque no sería algo de extrañar, ya que las motivaciones que tienen los psicópatas corporativos también se dan en gran medida en la política.

Por otro lado, se encuentra el contexto. Los diferentes contextos hacen que el psicópata se comporte de una forma u otra. Desde el punto de vista evolutivo, que hace que el psicópata cambie su comportamiento dependiendo de los costes-beneficios de dicha conducta (Glenn *et al.*, 2011) hasta en las negociaciones donde hace que el simple hecho de negociar por ordenador o cara a cara tenga resultados distintos (Crossley *et al.*, 2016). Por esta razón, el contexto influye de forma directa en el comportamiento del psicópata, y si se sabe cómo le influye se puede contrarrestar su efecto si

es lo que se desea o potenciarlo en caso contrario, dependiendo de lo que sea más beneficioso para la empresa.

En cuanto al problema sobre el cual se centra este ensayo teórico de si la psicopatía corporativa es beneficiosa o no para la empresa, los resultados son ambiguos. Los datos recabados nos indican que tienen una gran cantidad de impacto negativo en los empleados como la insatisfacción laboral, (Mathieu *et al.*, 2014), así como que es un riesgo económico para la empresa dependiendo del puesto a que se le asigne (Jones, 2013). Por otro lado, se encuentran datos apoyando que en determinadas circunstancias son beneficiosos, por ejemplo, en negociaciones cara a cara, en competición (ten Brinke *et al.*, 2015) así como que son capaces de engañar a la gente (Boddy, 2006).

En resumen, se tendría que tener especial cuidado al contratar a este tipo de perfil debido a las repercusiones que pueden conllevar en una empresa. Así como, prestar atención a las distintas situaciones en las que se encuentre el psicópata corporativo para ver cómo actúa y poder así intentar predecir su siguiente movimiento. Y en cuanto a si es beneficioso o no tenerles, dependería de lo que la empresa quiera contratar y en qué puesto.

7.1. Limitaciones y líneas futuras

Este campo de estudio cuenta con algunas limitaciones que ya he ido mencionando a lo largo del ensayo. Una de ellas, y quizá la más destacable, es la falta de datos sobre los psicópatas corporativos debido a la dificultad de acceso a las empresas ya que no suelen colaborar (Babiak *et al.*, 2010) y a la carencia de entrevistas a psicópatas corporativos (Boddy, 2015).

Otra limitación más es que algunos de los estudios comentados, como por ejemplo en de Jonason y Krause (2013) y el de James *et al.* (2014), obtuvieron los datos utilizando *Dirty Dozen*, donde ha sido criticado especialmente en Psicopatía (Miller *et al.*, 2012) por lo que tendría que comprobarse los resultados de dichos estudios. También, se tiene que tener en cuenta que en la literatura de la Psicopatía corporativa se habla de hipótesis como por ejemplo con el fraude, donde la bibliografía suponía que sí llevaban a cabo este tipo de comportamiento pero los estudios no apoyan esta hipótesis (Babiak *et al.*, 2010; Boddy, 2015). Por lo tanto, habría que refutar hipótesis, así como replicar los que no se hayan refutado anteriormente como el de Babiak *et al.*, 2010.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que sólo se ha mencionado uno de los tres constructos que forman la triada oscura (Paulhus y Williams, 2002), pero habría que investigar más profundamente los términos de maquiavelismo y narcisismo en la empresa, para tener una aproximación de cómo actúan en este ámbito. Porque, por ejemplo, en la

forma de negociar ya se encuentran diferencias significativas (Jonason *et al.*, 2012).

También sería conveniente llevar a cabo el estudio de Liliensfeld *et al.* (2012) en el ámbito de las empresas, para poder ver si los psicópatas corporativos directores ejercen un buen liderazgo en su totalidad y posiblemente beneficiaría a la empresa; o si, por lo contrario no lo ejercen, lo cual apoyaría a la literatura.

Por último, se tendría que prestar atención al contexto en las futuras investigaciones, como se ha visto en el caso de la negociación (Crossley *et al.*, 2016). Habría que estudiar si también influye en otros aspectos y cómo lo hace, por ejemplo, con el acoso o la manipulación para ascender.

Pese a estas limitaciones, este es un ensayo teórico en el cual he tratado de introducir al lector a este campo e investigar sobre cómo puede ser beneficioso tener a un psicópata corporativo en la empresa.

8. Referencias

- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York, NY: Regan Books.
- Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral sciences & the law*, 28(2), 174-193.
- Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 348-371.
- Black, P. J., Woodworth, M., & Porter, S. (2014). The Big Bad Wolf? The relation between the Dark Triad and the interpersonal assessment of vulnerability. *Personality and Individual Differences*, 67, 52-56.
- Boddy, C. R. (2006). The dark side of management decisions: Organisational psychopaths. *Management decision*, 44(10), 1461-1475.
- Boddy, C. R. (2009). *Corporate Psychopaths in Australian Workplaces: Their influence on Organizational Outcomes*. (Tesis). Curtin University of Technology, Perth.
- Boddy, C. R. (2010). Corporate psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10(4), 300-312.
- Boddy, C. R. (2011a). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 367-379.

- Boddy, C. R. (2011b). *Corporate Psychopaths: Organizational Destroyers*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.
- Boddy, C. R. (2013). Corporate psychopaths: uncaring citizens, irresponsible leaders. *The Journal of Corporate Citizenship*, (49), 8.
- Boddy, C. R. (2014). Corporate psychopaths, conflict, employee affective well-being and counterproductive work behavior. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 107-121.
- Boddy, C. R. (2015). Organizational psychopaths: a ten year update. *Management Decision*, 53(10), 2407-2432.
- Boddy, C. R., Ladyshevsky, R., & Galvin, P. (2010a). Leaders without ethics in global business: Corporate psychopaths. *Journal of Public Affairs*, 10(3), 121-138.
- Boddy, C. R., Ladyshevsky, R. K., & Galvin, P. (2010b). The influence of corporate psychopaths on corporate social responsibility and organizational commitment to employees. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 1-19.
- Boddy, C., Miles, D., Sanyal, C., & Hartog, M. (2015). Extreme managers, extreme workplaces: Capitalism, organizations and corporate psychopaths. *Organization*, 22(4), 530-551.
- Cleckley, H. (1988). *The mask of sanity. Fifth Edition: private printing for non-profit educational use. Emily S. Cleckley. Augusta, Georgia-1988.*
- Crossley, L., Woodworth, M., Black, P. J., & Hare, R. (2016). The dark side of negotiation: Examining the outcomes of face-to-face and computer-mediated negotiations among dark personalities. *Personality and Individual Differences*, 91, 47-51.
- Elfenbein, H. A. (2015). Individual differences in negotiation: A nearly abandoned pursuit revived. *Current Directions in Psychological Science*, 24(2), 131-136.
- Fowles, D. C., & Dindo, L. (2009). Temperament and psychopathy: A dual-pathway model. *Current Directions in Psychological Science*, 18(3), 179-183.
- Glenn, A. L., Kurzban, R., & Raine, A. (2011). Evolutionary theory and psychopathy. *Aggression and violent behavior*, 16(5), 371-380.
- 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.
- Hall, J. R., & Benning, S. D. (2006). The “successful” psychopath. En C. J. Patrick, *Handbook of psychopathy*, (pp. 459-478). Guilford Press.
- Hancock, J., Woodworth, M., & Booechever, R. (2015, January). Understanding psychopathy and social media use with a linguistic lens. In *Proceedings, International Conference on System Science, Hawaii, USA.*
- Hare, R. D. (1991). *The Hare Psychopathy Checklist-Revised*. Toronto, ON: Multi-Health Systems.
- Hare, R. (1994). ‘Predators: The disturbing world of the psychopaths among us’. *Psychology Today*, 27, 54-61.
- Hare, R. D. (1999). *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us*. Guilford Press. New York
- Hare, R. D. (2003). *Manual for the Revised Psychopathy Checklist* (2nd ed.). Toronto, ON: Multi-Health Systems.
- Hare, R. D. (2016). Psychopathy, the PCL-R, and criminal justice: Some new findings and current issues. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 57(1), 21.
- Harvey, M. G., Buckley, M. R., Heames, J. T., Zinko, R., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. Dark personalities, dark emotions, and dark behaviors. *Personality and Individual Differences*, 68, 211-216.
- Jonason, P. K., & Krause, L. (2013). The emotional deficits associated with the Dark Triad traits: Cognitive empathy, affective empathy, and alexithymia. *Personality and Individual Differences*, 55(5), 532-537.
- Jonason, P. K., Lyons, M., Bethell, E. J., & Ross, R. (2013). Different routes to limited empathy in the sexes: Examining the links between the (2007). A bully as an archetypal destructive leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 117-129.
- James, S., Kavanagh, P. S., Jonason, P. K., Chonody, J. M., & Scrutton, H. E. (2014). The Dark Triad, schadenfreude, and sensational interests: Dark Triad and empathy. *Personality and Individual Differences*, 54(5), 572-576.
- 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.
- Jones, D. N. (2013). What’s mine is mine and what’s yours is mine: The Dark Triad and gambling with your neighbor’s money. *Journal of Research in Personality*, 47(5), 563-571.
- Jones, D. N. (2014). Risk in the face of retribution: Psychopathic individuals persist in financial misbehavior among the Dark Triad. *Personality and individual Differences*, 67, 109-113.
- 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.
- Kowalski, C. M., Vernon, P. A., & Schermer, J. A. (2017). Vocational interests and dark personality: Are there dark career choices?. *Personality and Individual Differences*, 104, 43-47.
- Larsson, H., Andershed, H., & Lichtenstein, P. (2006). A genetic factor explains most of the variation in the psychopathic personality. *Journal of abnormal psychology*, 115(2), 221.
- Lilienfeld, S. O., Waldman, I. D., Landfield, K., Watts, A. L., Rubenzer, S., & Faschingbauer, T. R. (2012). Fearless dominance and the US presidency: implications of psychopathic personality traits for successful and unsuccessful political leadership. *Journal of personality and social psychology*, 103(3), 489.
- Mahaffey, K. J., & Marcus, D. K. (2006). Interpersonal perception of psychopathy: A social relations analysis. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 25(1), 53-74.
- Maibom, H. L. (2005). Moral unreason: The case of psychopathy. *Mind & Language*, 20(2), 237-257.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.
- McCormick, I., & Burch, G. (2005). Corporate Behaviour; Snakes in Suits—Fear and Loathing in Corporate Clothing; They’re Glib, Charming, Deceitful and Ruthless; They’ve Been Described as “Snakes in Suits”—and They’re in an Office Near You’. *New Zealand Management*, 34
- Miller, J. D., Few, L. R., Seibert, L. A., Watts, A., Zeichner, A., & Lynam, D. R. (2012). An examination of the Dirty Dozen measure of psychopathy: A cautionary tale about the costs of brief measures. *Psychological Assessment*, 24(4), 1048.
- Nagler, U. K., Reiter, K. J., Furtner, M. R., & Rauthmann, J. F. (2014). Is there a “dark intelligence”? Emotional intelligence is used by dark personalities to emotionally manipulate others. *Personality and Individual Differences*, 65, 47-52.
- Neumann, C. S., Hare, R. D., & Newman, J. P. (2007). The super-ordinate nature of the Psychopathy Checklist-Revised. *Journal of personality disorders*, 21(2), 102-117.
- Patrick, C. J., Fowles, D. C., & Krueger, R. F. (2009). Triarchic conceptualization of psychopathy: Developmental origins of disinhibition, boldness, and meanness. *Development and psychopathology*, 21(03), 913-938.
- 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.
- Singh, J. (2008). Impostors masquerading as leaders: Can the contagion be contained?. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 733-745.
- Smith, S. F., y Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 204-218.
- Takahashi, T., Takagishi, H., Nishinaka, H., Makino, T., & Fukui, H. (2014). Neuroeconomics of psychopathy. Risk taking in probability discounting of gain and loss predicts psychopathy. *Neuroendocrinology Letters*, 35(6), 510-517.
- ten Brinke, L., Black, P. J., Porter, S., & Carney, D. R. (2015). Psychopathic personality traits predict competitive wins and cooperative losses in negotiation. *Personality and Individual Differences*, 79, 116-122.
- Wisse, B., Barelds, D. P., & Rietzschel, E. F. (2015). How innovative is your employee? The role of employee and supervisor Dark Triad personality traits in supervisor perceptions of employee innovative behavior. *Personality and Individual Differences*, 82, 158-162.