Esfera Sabia: Revista de Estudios Multidisciplinares

ISSN: 3091-1672

Vol. 3 Núm. 1 (2026)

ESREM-Vol.3. N1. 022

Psicopatía como manera de ser: análisis conceptual de la obra de Hugo Marietán, detección en procesos de selección de liderazgo e implicancias para el contexto organización chileno

Psychopathy as a way of being: conceptual analysis of the work of Hugo Marietán, detection in leadership selection processes and implications for the Chilean organizational context

Autores:
Blanca María Palma Toloza
Universidad de Las Américas
Santiago – Chile
bpalmatoloza@gmail.com
https://orcid.org/0000-0001-9282-2498

Autor de correspondencia: *Blanca María Palma Toloza*, bpalmatoloza@gmail.com

Recepción: 03-marzo-2026 **Aceptación:** 20-marzo-2026 **Publicación:** 18-abril-2026

Cómo citar este artículo:
Palma Toloza, B. M. (2026). Psicopatía como manera de ser: análisis conceptual de la obra de Hugo Marietán, detección en procesos de selección de liderazgo e implicancias para el contexto organización chileno. *Sage Sphere Multidisciplinary Studies*, *3*(1), 1-18. https://doi.org/10.63688/b2z7p302

© 2026; Los autores. Este es un artículo en acceso abierto, distribuido bajo los términos de una licencia Creative Commons (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0) que permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea correctamente citada.

ISSN: 3091-1672

Vol. 3 Núm. 1 (2026)

RESUMEN

El presente artículo realiza un análisis conceptual de la obra El jefe psicópata (2010) del Dr. Hugo R. Marietán, psiquiatra argentino que ha desarrollado una de las caracterizaciones más sistemáticas de la psicopatía en el contexto hispanohablante. El objetivo es examinar los constructos centrales de su propuesta- psicopatía como manera de ser, necesidades especiales, cosificación, relación complementaria y descriptores conductuales- en diálogo con la literatura especializada, e incorporar su aplicación a los procesos de detección de rasgos psicopáticos en la selección de personal para cargos de liderazgo. El artículo incorpora estadísticas nacionales chilenas sobre acoso laboral, liderazgo disfuncional y salud mental organizacional como evidencia de la urgencia de esta detección preventiva. Se emplea metodología de análisis documental y revisión teórica. Los resultados permiten identificar la coherencia del marco de Marietán, su valor heurístico para la psicología organizacional y su potencial de articulación con instrumentos psicométricos validados. Se concluye que la detección temprana de rasgos psicopáticos en candidatos a jefaturas constituye una intervención preventiva de alto impacto para la salud mental laboral en Chile.

Palabras clave: psicopatía, liderazgo disfuncional, selección de personal, acoso laboral, salud mental organizacional.

ABSTRACT

This article presents a conceptual analysis of The Psychopathic Boss (El jefe psicópata, 2010) by Dr. HugoR.Marietán, an Argentine psychiatrist who has developed one of the most systematic characterizations of psychopathy in Spanish-speaking contexts. The aim to examine the central constructs of his proposal-psychopathy as a way of being, special needs, objectification, the complementary relationship, and behavioral descriptors- in dialogue with specialized literature, and to intégrate their aplicación in the detection of psychopathic Chilean national organizational mental health as evidence of the urgency of preventive detection. A documentary analysis methodology and theoretical review are employed. Results reveal the internal coherence of Marietán's framework, its heuristic value for organizational Psychology, and its potential articulación with validated psychopathic instruments. It is concluded that early detection of psychopathic traits in leadership candidates constitutes a high-impact preventive intervention for occupational mental health in Chile.

Keywords: psychopathy, dysfunctional leadership, personnel selection, workplace harassment, organizational mental health.

Doi: https://doi.org/10.63688/b2z7p302

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

1. INTRODUCCIÓN

La psicopatía es uno de los constructos más debatidos en la psicología clínica y la psiquiatría contemporánea. Durante décadas, el foco académico recayó sobre figuras criminales extremas, relegando a un segundo plano la existencia de formas cotidianas y adaptadas de psicopatía que operan silenciosamente en entornos laborales, familiares e institucionales (Blair et al., 2005; Hare, 2003). Esta omisión tiene consecuencias prácticas severas: cuando un individuo con rasgos psicopáticos pronunciados accede a posiciones de liderazgo organizacional, los daños sobre el clima laboral, la salud mental de los equipos y la productividad institucional pueden ser cuantiosos y duraderos.

En Chile, esta problemática adquiere especial relevancia a la luz de datos estadísticos preocupantes. De acuerdo al informe CEAL-SM 2023 de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), un 35,7% de los trabajadores y trabajadoras chilenos reportó haber experimentado algún evento de violencia o acoso en su lugar de trabajo durante los últimos doce meses (SUSESO, 2023). Por su parte, una encuesta de la Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung (FES, 2022) reveló que el 76% de los trabajadores chilenos ha vivido o vive situaciones violentas en su contexto laboral, siendo la violencia psicológica la más prevalente. En este cuadro, el liderato disfuncional emerge consistentemente como uno de los factores de riesgo organizacional con mayor incidencia, identificado en el 22,88% de los diagnósticos de enfermedad profesional de salud mental reportados por la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) (citado en CIEDESS, 2023).

En este contexto, la obra del Dr. Hugo R, Marietán (2010)cobra particular relevancia. Su conceptualización del psicópata cotidiano - adaptado funcionalmente, capaz de seducir en entrevistas y de proyectar una imagen de liderazgo competente -plantea preguntas directas sobre los límites de los procesos convencionales de selección de personal para cargos directivos. El objetivo del presente artículo es doble: por un lado, analizar los constructos teóricos centrales de la propuesta de Marietán y situarlos en el debate académico internacional; por otro lado, examinar las implicancias de dicho marco para el diseño de protocolos de detección de rasgos psicopáticos en procesos de selección de liderazgo, con atención especial al contexto organizacional chileno.

Doi: https://doi.org/10.63688/b2z7p302

Se emplea un diseño de análisis documental y revisión teórica, integrando fuentes primarias del autor con literatura especializada en psicopatología, psicología organizacional y evidencia estadística nacional.

2. METODOLOGÍA

Se realizó un análisis documental de tipo teórico-conceptual (Páramo, 2013) sobre la obra El jefe psicópata (Marietán, 2010) y textos complementarios del mismo autor publicados en la Revista Alcmeon (Marietán, 1998, 1999) y en el Curso sobre psicopatías (Matietán, 2009). Las fuentes secundarias consultadas incluyeron publicaciones en Scopus, PubMed y PsycINFO, con los descriptores: psychopathy, antisocial personality, dysfunctional leadership, corporate psychopathy, personnel selection, organizational mental health, everyday psychopathy, y dark triad. El período de búsqueda abarcó desde 1980 hasta 2024.

Se incorporaron además datos estadísticos nacionales provenientes de fuentes institucionales chilenas; informes de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), reportes de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), encuestas de la Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), estadísticas de la Dirección del Trabajo (DT) y el estudio Chileno de Prevalencia de Patología Psiquiátrica (ECPP) de la Universidad de Concepción (Vicente et al., 2002). Estas fuentes se utilizaron como evidencia contextual para fundamentar la urgencia de la detección preventiva de rasgos psicopáticos en procesos de selección.

El análisis se estructuró en cuatro ejes: (a) caracterización conceptual del psicópata según Marietán, (b) comparación con marcos clasificatorios internacionales, (c) análisis de la dinámica relacional complementaria, y (d) implicancias para los procesos de selección de liderazgo en el contexto organizacional chileno.

3. RESULTADOS

3.1 La psicopatía como manera de ser: el marco conceptual de Maritán

El aporte más significativo de Marietán (2010) consiste en despatologizar la psicopatía en sentido estricto, sin negar su impacto dañino sobre los demás. Para el autor, el psicópata no parece una enfermedad, sino que posee una manera de ser atípica, infrecuente y estridente, cuyo patrón conductual desentona en determinados contextos con la norma social dominante. Esta caracterización lo aleja tanto del modelo puramente conductual del DSM-5 (APA, 2013) - que trata el trastorno de personalidad antisocial en la conducta observable - como de las

formulaciones neurológicas centradas en déficits en el procesamiento emocional (Blair et al., 2005).

El concepto central es el de necesidades especiales: el psicópata tiene necesidades distintas y su conducta-incluyendo la manipulación,la mentira, la cosificación del otro y la búsqueda de poder-constituye una respuesta coherente a esas necesidades desde su propia lógica interna. (Paulhus & Wlliams, 2002) y psicopata de éxito (Dutton, 2012), que han señalado que los rasgos psicopáticos se distribuyen dimensionalmente en la población, sin derivar necesariamente en conductas criminales. La Tríada Oscura de la personalidad-psicopatía, narcisismo y maquiavelismo- ha sido ampliamente documentada como un perfil con consecuencias negativas para las relaciones interpersonales incluso en ausencia de conducta delictiva (Furnham et al.,2013). La prevalencia internacional de psicopatía en población general se estima entre el 1% y el 4,5% según distintos estudios (Hare, 2003; Universidad Complutense de Madrid, citada en Psicología y Mente, 2025), cifra que se eleva de manera significativa en poblaciones ejecutivas y directivas.

Un dato especialmente revelador para el propósito del presente artículo de la investigación de Babiak el at. (2010): en una muestra de ejecutivos corporativos de alto nivel, el 12, 9% presentó rasgos psicopáticos pronunciados, frente al 1,9% estimado para la población general. Este hallazgo sugiere que los procesos convencionales de selección para cargos directivos no sólo fallan en detectar dichos rasgos, sino que pueden favorecer activamente su ascenso, dado que características como el encanto superficial, la seguridad en sí mismo, la capacidad de hablar con fluidez bajo presión y la proyección de confianza son frecuentemente interpretadas como indicadores de liderazgo positivo.

3.2 El descriptor de psicopatías: operacionalización clínica

En su Curso sobre psicopatías (Marietán, 2009), el autor desarrolló un descriptor de Psicópatas organizado en dimensiones conductuales, afectivas e interpersonales, de valor heurístico para la evaluación de contextos clínicos y - como se argumentará más adelante- en contextos de selección.

- **Sobrevaloración de Yo (B1a):** el psicópata hipervalora su potencialidad y se percibe como superior. Esta característica guarda correspondencia con el narcisismo grandioso (Raskin & Terrys,1998) y con el Factor 1 de la PCL-R de Hare (1991), que incluye grandiosidad, encanto superficial y ausencia de remordimientos. En

entrevistas de selección, puede manifestarse retórica y dificultad para reconocer errores propios.

- **Inempatía emocional (A2b, B6):** ausencia de resonancia emocional genuina ante el sufrimiento ajeno. La literatura distingue entre empatía cognitiva- comprensión intelectual del estado mental del otro, frecuentemente intacta en el psicópata- y empatía afectiva, esta última afectada de manera significativa (Blair, 2005). En entrevistas, esta dimensión puede enmascararse mediante respuestas socialmente deseables aprendidas.
- **Defensa aloplástica (A2d):** colocación sistemática de la responsabilidad en el entorno o en los otros, evitando la autocrítica. Compatible con lo que Livesley (2001) denomina la externalización atribucional. En contextos de selección, puede detectarse a través de preguntas sobre fracasos o conflictos laborales previos.
- **Codificación del otro (B5):** reducción del otro a objeto instrumental. Este patrón tiene afinidad con la deshumanización como mecanismo de neutralización moral (Bandura, 1999). En candidatos a jefaturas, se evidencia en el modo en que el sujeto habla de sus equipos previos, de excolaboradores o de subordinados.
- **Manipulación y actuación (B3a, B3c):** capacidad para seducir, simular emociones y actuar de acuerdo con las expectativas del interlocutor. El psicópata es un hábil lector de contexto social y puede adaptar su presentación a lo que el evaluador espera escuchar, lo que constituye el desafío técnico de la detección en procesos de selección.

3.3 El psicópata cotidiano y el jefe psicópata: relevancia organizacional

Una contribución central de Marietán (2010) para el campo organización es la distinción entre el psicópata asocial y el psicópata cotidiano. Este último convive funcionalmente en la sociedad, puede ocupar cualquier rol- padre, cónyuge,empleador, figura pública- y puede mostrar un desempeño profesional elevado en determinados contextos. Esta categoría anticipa lo que la literatura anglosajona denominada successful psychopathy o psicopatía del éxito (Ishikawa et al., 2001).

Dutton (2012) ha argumentado que ciertos rasgos psicopáticos- frialdad emocional, ausencia de miedo, capacidad de actuar bajo presión- pueden resultar adaptativos en cargos de alta exigencia. Sin embargo, esta narrativa ha sido cuestionada por investigaciones que

documentan el daño relacional e institucional producido incluso por psicópatas no criminales en posiciones de poder (Babiak & Hare, 2006). El jefe psicópata genera entornos de trabajo caracterizados por la arbitrariedad, la instrumentación de los colaboradores, la imposibilidad de recurrir a la racionalidad para resolver conflictos y la instalación de un clima de miedo que deteriora la salud mental de los equipos.

Este fenómeno no es abstracto en Chile. Según la Dirección del Trabajo (DT), entre 2020 y 2021 se registraron 1.560 denuncias por acoso laboral a nivel nacional, cifra que alcanzó las 1.267 denuncias formales solo en 20222 (DT, 2022). Estudios señalan que el 9,4% a 9,6% de los trabajadores chilenos ha experimentado acoso psicológico en contextos laborales (Díaz et al., 2015; ISSP, 2017, citados en Ansoleaga et al., 2023). Estas cifras representan sólo los casos denunciados; la literatura estima que la subnotificación es sustantiva dado el temor a represalias y la dificultad probatoria.

Más significativo aún: la mitad de quienes reportan liderazgos destructivos en Chile ha estado expuesta a violencia laboral (Ansoleada et al., 3030, citados en CIPER Chile, 2020). En este marco, el liderazgo disfuncional no es un epifenómeno del malestar laboral sino uno de sus factores etiológicos centrales, lo que hace urgente su detección preventiva antes del acceso al cargo.

3.4 La relación complementaria: dinámicas de permanencia en vínculos dañinos

Uno de los aportes más originales de Marietán (2010) es la conceptualización del complementario: aquel que se vincula establemente con un psicópata y mantiene esa relación a pesar del daño que le ocasiona. El autor distingue tres modos de relación psicopática: asociativa (entre psicópatas), tangencial (con víctimas ocasionales) y complementaria (vínculo persistente con un neurótico).

En el contexto organizacional, la relación complementaria cobra una forma específica: la del subordinado que permanece en un equipo bajo jefatura psicopática sin denunciar ni escapar del sistema. Este patrón puede comprenderse a través de los mecanismos del vínculo traumático (Herman, 1992) y de la coerción coercitiva (Johnson, 2008), donde la intermitencia entre castigo y recompensa genera una dependencia afectiva difícil de romper desde la pura lógica racional.

La regla de oro que Marietán (2010) formula - con él estoy mal, pero sin él estoy peor- describe con precisión la economía psíquica de muchos trabajadores chilenos que no

denuncian ni renuncian, sino que permanecen en entornos dañinos absorbiendo los costos de salud mental. Según la SUSESO (2022), dos de cada tres trabajadores que presentaron una enfermedad profesional en 2022 tuvieron un diagnóstico de salud mental, representando el 67% del total de enfermedades profesionales. Esta cifra constituye evidencia directa del costo sistémico que tiene la ausencia de herramientas preventivas en los procesos de selección.

3.5 Detección de rasgos psicopáticos en procesos de selección de liderazgo

3.5.1 El desafío técnico: por qué los procesos estándar fallan

El proceso convencional de selección de personal para cargos directivos en Chile combina habitualmente revisión curricular, entrevista por competencias y, en ocasiones, pruebas psicométricas de personalidad y aptitud cognitiva (Lotito, 2015; Tello, 2023). Este protocolo estándar enfrenta una dificultad estructural cuando el candidato presenta rasgos psicopáticos: el psicópata adaptado social es, precisamente, un experto en la auto representación estratégica.

Marietán (2010) describe este fenómeno con claridad: el psicópata conoce las normas sociales y se comporta de acuerdo a ellas mientras no le obstaculizan sus planes, sorteándolas cuando resulta conveniente. En una entrevista de selección, donde las normas implícitas y explícitas de comportamiento son claras y predecibles, el candidato con rasgos psicopáticos puede activar con relativa facilidad de su repertorio de conductas socialmente deseables: encanto, confianza, fluidez verbal, respuestas elaboradas sobre liderazgo y trabajo en equipo. Esta capacidad de actuación ha sido denominada en la literatura. Babiak et al. (2010) encontraron que ejecutivos con altos puntajes en la PCL-R recibían evaluaciones de desempeño más favorables de sus superiores, aunque peores de sus pares y subordinados. Hare y Neumann (2008) señalan que la empatía cognitiva relativamente preservada en el psicópata permite anticipar lo que el evaluador esper y ajustar su discurso en consecuencia, convirtiendo la entrevista estructurada por competencias en un escenario donde el psicópata puede operar con ventaja.

3.5.2 Señales de alerta basadas en el marco de Marietán

Integrando el Descritor de Psicopatías de Marietán (2009) con la evidencia de la psicología organizacional (Babiak & Hare, 2006; Hare, 2003), es posible identificar señales de alerta-red flags- que pueden emerger durante una evaluación de selección bien diseñada. Estas

señales no son diagnósticas por sí mismas, sino indicadores que justifican una evaluación más profunda:

- **Encanto superficial y fluidez retórica desproporcionada:** capacidad para hablar de manera extremadamente fluida sobre liderazgo, empatía y trabajo en equipo, sin que dicho discurso guarde coherencia con las experiencias concretas relatadas. Las respuestas suenan ensayadas y perfectas, pero carecen de matices o vulnerabilidades genuinas.
- **Ausencia de reconocimiento de errores propios:** cuando se pregunta por fracasos o conflictos previos, el candidato tiende a externalizarlos sistemáticamente: el problema siempre fue del equipo, del contexto o de otros actores. Esta defensa aloplástica (Marietán, 2009) es un indicador central.
- **Instrumentalización del discurso sobre las personas:** al hablar de sus equipos anteriores, el candidato los describe en términos de rendimiento y utilidad, con ausencia notable de referencias a vínculos, reconocimiento o preocupación genuina por el bienestar de sus colaboradores. Los ex subordinados son mencionados como piezas funcionales, no como personas.
- **Grandiosidad y sobrevaloración del Yo:** tendencia a la auto encomia desproporcionada, presentación de logros propios sin reconocer contribuciones ajenas, y dificultad para situar sus capacidades en un continuo realista. En ocasiones puede manifestarse de forma más sútil, a través de un exceso de seguridad difícil de articular concretamente.
- **Inconsistencias entre discurso y conducta reportada:** el candidato afirma valores de respeto y colaboración, pero al explorar situaciones concretas emergen patrones de comportamiento que contradicen dichos valores. La entrevista conductual en profundidad-centrada en episodios específicos pasados- es la técnica más efectiva para detectar estas inconsistencias.
- **Reacciones ante la frustración o el cuestionamiento:** cuando el evaluador formula preguntas desafiantes, inconsistencias o cuestionamientos directos, el candidato con rasgos psicopáticos puede mostrar reacciones de frialdad o irritabilidad que contrastan con la calidad de su autocontrol en momentos no confrontacionales.

3.5.3 Instrumentos psicométricos recomendados en procesos de selección para jefaturas

La detección de rasgos psicopáticos en contextos de selección no puede depender exclusivamente de la observación clínica del evaluador. Requiere la integración de instrumentos psicométricos validados que aporten datos comparativos y reduzcan el riesgo de ser engañados por la habilidad de auto presentación del candidato. A continuación, se describen los instrumentos de mayor respaldo empírico para este propósito:

Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota-2 (MMPI-2): instrumento de amplia validación internacional, con escalas que evalúan desviación psicopática (Pd), hipomanía (Ma), paranoia (Pa) y otras dimensiones relevantes. Incluye escalas de validez que detectan intentos de falsificación o presentación exageradamente positiva (scales L.K,S), lo que resulta especialmente útil en poblaciones motivadas a proyectar una imagen favorable. Su adaptación chilena ha sido desarrollada y su uso es recomendado en evaluaciones de personal de alto riesgo (SUSESO, 2016).

Inventario de Personalidad para el DSM-5 (PID-5): basado en el modelo dimensional del DSM-5, evalúa cinco dominios de personalidad patológica (afectividad negativa, desapego, antagonismo,desinhibición y psicoticismo). El dominio de antagonismo- que incluye grandiosidad, búsqueda de atención, insensibilidad y decepción - es especialmente relevante para la detección de rasgos psicopáticos en candidatos a liderazgo.

Inventario de Tríada Oscura (Dark Triad Dirty Dozen / Short Dark Tetrad): instrumentos breves de auto informe que miden narcisismo, maquiavelismo, psicopatía y sadismo (Furnham et al., 2013). Aunque su uso en selección debe hacerse con cautela dado el riesgo de presentación sesgada, pueden complementarse con versiones de reporte de terceros (evaluaciones 360°) para cargos donde existen colaboradores previos conocidos.

Entrevista Conductual Estructurada (ECE) con preguntas de situaciones críticas: no es un test psicométrico, pero constituye la técnica de mayor valor predictivo en combinación con evaluaciones de personalidad (Schmidt & Hunter, 1998). Preguntas diseñadas para explorar conflictos interpersonales, decisiones difíciles, manejo de subordinados en crisis y situaciones de presión revelan patrones conductuales difíciles de falsificar de manera sostenida a lo largo de una entrevista extensa.

Evaluación 360° con ex supervisores, pares y subordinados: Babiak et al. (2010) documentaron que los psicópatas corporativos reciben evaluaciones favorables de sus

superiores, pero significativamente peores de sus pares subordinados. La incorporación sistemática de referencias con estructura fija- incluyendo preguntas sobre el estilo de manejo de conflictos, trato al equipo y coherencia entre palabras y acciones- puede revelar patrones que la entrevista directa no logra capturar.

4.5.4 El contexto chileno: urgencia estadística y marco regulatorio

La integración de protocolos de detección de rasgos psicopáticos en procesos de selección de liderazgo es esencialmente urgente en Chile a la luz de su panorama estadístico en salud mental laboral. Los datos disponibles configuran un cuadro de alta prevalencia de daño organizacional vinculado al liderazgo:

- El 67% de las enfermedades profesionales en Chile en 2022 tuvieron diagnóstico de salud mental, frente al 52% del año anterior (SUSESO, 2022).
- el 35,7% de los trabajadores reportó violencia o acoso en el trabajo durante los últimos 12 meses (SUSESO, CEAL-SM, 2023).
- El liderazgo disfuncional fue identificado como factor de riesgo en el 22,88% de las enfermedades profesionales de salud mental (ACHS, citado en CIEDESS; 2023).
- La violencia psicológica es la forma más prevalente de violencia laboral, afectando al 62% de las mujeres y al 56% de los hombres trabajadores (FES, 2022).
- Encuestas reportan que hasta el 70% de los trabajadores chilenos reconoce haber sufrido acoso laboral (Vertival Hunter, 2024).
- Estudios chilenos con la PCL-R muestran que el 73,3% de los reincidentes criminales obtuvieron puntajes de 30 o más en dicha escala (Abalos-Riquelme et al., 2004), mientras que en la población carcelaria femenina de Santiago la prevalencia de psicopatía alcanzó el 11,9% (Rocuant et al., 2019).

Desde el marco regulatorio, la Ley N.° 20.607 (2012) tipificó el acoso laboral como conducta sancionable en Chile. Más recientemente, la Ley Karin, N.° 21.643 (2024), reforzó las obligaciones de las organizaciones en materia de prevención, investigación y sanción del acoso laboral y sexual. Sin embargo, ninguna de estas normativas establece protocolos preventivos en la etapa de selección de personal. La detección de rasgos disfuncionales de liderazgo antes del acceso al cargo- y no solo la sanción posterior al daño- constituye el eslabón preventivo que el marco regulatorio chileno aún no ha incorporado de manera sistemática.

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

4. DISCUSIÓN

El análisis realizado permite identificar tanto las fortalezas como las limitaciones del marco conceptual de Marietán y de sus implicancias para la detección organizacional. Entre las fortalezas, se destaca su coherencia interna, su capacidad descriptiva para fenómenos clínicamente relevantes y su valor heurístico para profesionales de recursos humanos, psicología organizacional y gestión de personas. Su noción de psicópata cotidiano, que opera en entornos laborales con plena adaptación funcional, anticipa décadas de investigación posterior sobre psicopatía subclínica y psicopatía corporativa (Babiak & Hare, 2006; Dutton, 2012).

Sin embargo, es necesario señalar limitaciones metodológicas importantes. El marco de Marietán es eminentemente clínico-descriptivo e inductivo, sin validación psicometría formal. A diferencia de la PCL-R de Hare (1991), cuya validez ha sido respaldada por décadas de investigación empírica controlada (Neumann et al., 2012), el Descriptor de Psicopatías de Marietán no ha sido sometido a procesos equivalentes en muestras latinoamericanas. Esta limitación es especialmente relevante cuando se propone su uso en contextos de selección, donde la exigencia de validez predictiva es alta.

Respecto al desafío de la detección en selección, la literatura es clara en un punto: no existe un instrumento único capaz de detectar de manera confiable rasgos psicopáticos en candidatos motivados a proyectar una imagen favorable. La detección eficaz requiere una aproximación multi método que combine entrevista estructurada en profundidad, pruebas psicometrías con escalas de validez, evaluación de referencias con protocolo estandarizado, y en casos de cargos de alta responsabilidad, evaluación 360° cuando es factible (Hare & Neumann, 2008; Schmidt & Hunter, 1998).

En el contexto chileno, la implementación de estos protocolos enfrenta barreras prácticas relacionadas con la formación de los profesionales de recursos humanos, los tiempos y costos de los procesos de selección, y la cultura organizacional predominantemente jerárquica que, como señala la investigación nacional, favorece estilos de liderazgo autoritarios (Díaz et al. 2016). La educación de los equipos de selección sobre los patrones conductuales de la psicopatía adaptada-incluyendo los aportes del marco de Marietán- es una condición necesaria, aunque no suficiente, para avanzar en la prevención.

Doi: https://doi.org/10.63688/b2z7p302

ISSN: 3091-1672
Vol. 3 Núm. 1 (2026)

Desde el campo de la educación y formación profesional, el conocimiento de estas dinámicas debería incorporar curricularmente en las carreras de psicología, trabajo social, administración de empresas y pedagogía, como parte de una formación crítica en ética organizacional y bienestar laboral.

5. CONCLUSIÓN

La obra de Hugo R. Marietán constituye una contribución original y relevante al campo de la psicopatología clínica y organizacional en el contexto hispanohablante. Su caracterización del psicópata cotidiano como una variante funcional del ser humano con necesidades especiales ofrece una perspectiva que complementa - aunque no reemplaza- los Marcos diagnósticos formales del DSM-5, la CIE-11 y a PCL-R, y que tiene implicancias directas para el campo de la psicología organizacional.

La evidencia estadística chilena sobre liderazgo disfuncional, acoso laboral y salud mental organizacional revela la magnitud del problema: cuando personas con rasgos psicopáticos acceden a posiciones de liderazgo sin ser detectadas, las consecuencias se extienden sobre el bienestar de equipos enteros, incrementan las licencias médicas por salud mental y deterioran la productividad institucional. El costo humano y económico de esta ausencia preventiva es significativo.

La detección de rasgos psicopáticos en procesos de selección para cargos directivos no puede depender de la observación intuitiva del evaluador. Requiere el diseño de protocolos multi método que integren entrevistas estructuradas en profundidad, instrumentos psicométricos con escalas de validez, evaluación de referencias estandarizada y, donde sea posible, retroalimentación de excolaboradores. El marco descriptivo de Marietán (2009, 2010) puede contribuir a sensibilizar a los evaluadores sobre las manifestaciones conductuales de la psicopatía adaptada.

Futuras investigaciones podrían avanzar en la validación del Descriptor de Psicopatías de Marietán en muestras organizacionales chilenas y latinoamericanas, en el diseño de protocolos de detección adaptados al contexto cultural nacional, y en la evaluación del impacto de la formación de evaluadores sobre la efectividad de los procesos de selección para cargos de liderazgo.

Doi: https://doi.org/10.63688/b2z7p302

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abalos-Riquelme, N., Esquivel-Pérez, A., & Gallardo-Muñoz, I. (2004). Psicopatía y reincidencia legal en una muestra de reclusos chilenos evaluados con la PCL-R. Citado en Garza-Tamez, R., & Novoa-Lazo, M. (2014). Psicopatía en poblaciones hispanas y consideraciones clínicas para su tratamiento. Revista Interacciones, 1(1), 9–25. https://www.redalyc.org/pdf/5608/560862253002.pdf

American Psychiatric Association. (2013). Diagnostic and statistical manual of mental disorders (5th ed.). APA Publishing. https://doi.org/10.1176/appi.books.9780890425596

Ansoleaga, E., Díaz, X., & Mauro, A. (2023). Validación de la Escala de Liderazgo Destructivo y del Cuestionario de Conductas Negativas-Revisado en Chile. Psykhe, 32(2), 1–18. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282023000200114

Asociación Chilena de Seguridad [ACHS]. (2023). Factores de riesgo psicosocial en enfermedades profesionales de salud mental. Citado en CIEDESS. (2023). Radiografía de la salud mental de los trabajadores en Chile. https://ciedess.cl/601/w3-article-12255.html

Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). Snakes in suits: When psychopaths go to work. HarperCollins.

Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. Behavioral Sciences & the Law, 28(2), 174–193. https://doi.org/10.1002/bsl.925

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. Personality and Social Psychology Review, 3(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3

Blair, R. J. R., Mitchell, D., & Blair, K. (2005). The psychopath: Emotion and the brain. Blackwell.

CIPER Chile. (2020). Salud mental y violencia laboral en Chile: la urgencia por una mirada interseccional. Centro de Investigación Periodística. https://www.ciperchile.cl/2020/03/25/salud-mental-y-violencia-laboral-en-chile-la-urgencia-por-una-mirada-interseccional/

Díaz, X., Mauro, A., & Ansoleaga, E. (2015). Violencia laboral en Chile: un problema vigente. Ciencia & Trabajo, 17(52), 46–52.

Díaz, X., Mauro, A., & Toro, J. P. (2016). Violencia laboral en Chile. En Ansoleaga, E. (Ed.), Trabajo y salud mental. Ediciones Universidad Diego Portales. Dirección del Trabajo [DT]. (2022). Infografía acoso laboral 2021–2022: nivel nacional. Gobierno de Chile. https://www.dt.gob.cl/portal/1629/w3-article-123004.html

Dutton, K. (2012). The wisdom of psychopaths. Scientific American/Farrar, Straus and Giroux.

Friedrich-Ebert-Stiftung [FES]. (2022). Encuesta sobre violencia laboral en Chile. FES Chile. Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The dark triad of personality: A 10-year review. Social and Personality Psychology Compass, 7(3), 199–216. https://doi.org/10.1111/spc3.12018

Hare, R. D. (1991). The Hare Psychopathy Checklist–Revised (PCL-R). Multi-Health Systems.

Hare, R. D. (2003). Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us. Guilford Press.

Hare, R. D., & Neumann, C. S. (2008). Psychopathy as a clinical and empirical construct. Annual Review of Clinical Psychology, 4, 217–246. https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.3.022806.091452

Herman, J. L. (1992). Trauma and recovery: The aftermath of violence. Basic Books.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.).

McGraw-Hill. Ishikawa, S. S., Raine, A., Lencz, T., Bihrle, S., & Lacasse, L. (2001). Autonomic stress reactivity and executive functions in successful and unsuccessful criminal psychopaths from the community. Journal of Abnormal Psychology, 110(3), 423–432. https://doi.org/10.1037/0021-843X.110.3.423

Johnson, M. P. (2008). A typology of domestic violence. Northeastern University Press. Ley N.° 20.607. (2012). Modifica el Código del Trabajo, sancionando las prácticas de acoso laboral. Diario Oficial de la República de Chile.

Ley N.° 21.643 [Ley Karin]. (2024). Modifica el Código del Trabajo y otros cuerpos legales, en materia de prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual y violencia en el trabajo. Diario Oficial de la República de Chile, 15 de enero de 2024.

Livesley, W. J. (2001). Handbook of personality disorders. Guilford Press. Lotito, F. (2015). Test psicológicos y entrevistas: Usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. Revista Academia & Negocios, 1(2), 79–90.

Marietán, H. R. (1998). Personalidades psicopáticas. Alcmeon. Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica, 7(3), 1–12.

Marietán, H. R. (1999). Descriptor de psicopatía. Alcmeon. Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica, 8(3), 1–10.

Marietán, H. R. (2009). Curso sobre psicopatías. Ananké.

Marietán, H. R. (2010). El jefe psicópata. Libros del Zorzal.

Neumann, C. S., Hare, R. D., & Johansson, P. T. (2012). The Psychopathy Checklist–Revised (PCL-R), low anxiety, and fearlessness: A structural equation modeling analysis. Personality Disorders, 4(2), 129–137. https://doi.org/10.1037/a0027886

Organización Mundial de la Salud. (2019). Clasificación Internacional de Enfermedades, 11a revisión (CIE-11). https://icd.who.int/

Páramo, P. (Ed.). (2013). La investigación en ciencias sociales: técnicas de recolección de la información. Universidad Piloto de Colombia. Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism,

Machiavellianism, and psychopathy. Journal of Research in Personality, 36(6), 556–563. https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6

Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. Journal of Personality and Social Psychology, 54(5), 890–902. https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.890

Rocuant Salinas, J., León Mayer, E., Folino, J. O., & Hare, R. D. (2019). Psicopatía en mujeres privadas de libertad en Chile. Vertex. Revista Argentina de Psiquiatría, 30,

380–386. https://revistavertex.com.ar/ojs/index.php/vertex/article/download/158/106/168

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 124(2), 262–274. https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262

Superintendencia de Seguridad Social [SUSESO]. (2022). Informe anual de seguridad en el trabajo 2022. Gobierno de Chile. https://www.suseso.cl/

Superintendencia de Seguridad Social [SUSESO]. (2023). Informe CEAL-SM 2023: Resultados sobre nivel de riesgo psicosocial en empresas de Chile. Gobierno de Chile. https://www.suseso.cl/605/w3-article-740771.html

Tello Cáceres, J. (2023). Evaluación psicológica en el desempeño laboral: una revisión de instrumentos. Revista de Psicología Aplicada, 11(1), 45–58.

Vertical Hunter. (2024). Encuesta sobre acoso laboral en Chile. Reportado en Emol. https://www.emol.com/noticias/Economia/2024/04/10/1127427/acoso-laboral-en-chile.html

Vicente, B., Rioseco, P., Saldivia, S., Kohn, R., & Torres, S. (2002). Estudio chileno de prevalencia de patología psiquiátrica (ECPP). Revista Médica de Chile, 130(5), 527–536. https://doi.org/10.4067/S0034-98872002000500007

Conflicto de Intereses: Los autores afirman que no existen conflictos de intereses en este estudio y que se han seguido éticamente los procesos establecidos por esta revista. Además, aseguran que este trabajo no ha sido publicado parcial ni totalmente en ninguna otra revista.

FINANCIAMIENTO

Los autores no recibieron financiamiento para el desarrollo de esta investigación.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA:

Nombres de autores e iniciales: Blanca María Palma Toloza (BMPT).

1. Conceptualización: (BMPT)
2. Curación de datos: (BMPT)
3. Análisis formal: (BMPT)

ISSN: 3091-1672

Vol. 3 Núm. 1 (2026)

4. Adquisición de fondos: (BMPT)
5. Investigación: (BMPT)
6. Metodología: (BMPT)
7. Administración del proyecto: (BMPT)
8. Recursos: (BMPT)
9. Software: (BMPT)
10. Supervisión: (BMPT)
11. Validación: (BMPT)
12. Visualización: (BMPT)
13. Redacción – Borrador original: (BMPT)
14. Redacción – Revisión y edición: (BMPT)

Doi: https://doi.org/10.63688/b2z7p302