

PSICOPATOLOGIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PUBLICO.

Martín Nizama-Valladolid¹

Se describen algunos desajustes psicosociales observados en el personal que labora en las instituciones públicas, que van en desmedro de su salud mental, espiritual y rendimiento laboral; lo cual afecta sensiblemente la productividad, calidad y calidez de la prestación de los servicios.

El autor, como profesional que labora en instituciones públicas, como usuario de diversas instituciones del sector estatal y como terapeuta, utilizando la observación participativa y sistemática, efectúa un análisis semiológico y etnológico del lenguaje cotidiano, común en la cultura del personal que labora en el sector público, el mismo que se presenta en un glosario de 100 términos.

Desde la perspectiva de la salud mental de orientación humanista, se proponen algunas sugerencias para la solución de esta problemática de salud psicosocial.

Palabras clave: *Psicopatología institucional. Cultura organizacional. Desajustes psicosociales.*

Some psychosocial malfunctions are described herein concerning the staff that works in public service. These have a negative effect on their mental, and spiritual health and affects their performance as workers. The productivity, warmth, and quality of the public service are also affected.

The author, as a professional that works in public institutions, as a user of them, and as a physician, by means of a systematic and concentrated observation, does this semiologic and ethnologic analysis of the everyday language that is the common pattern in the mentality of the employees that work in the public sector, in which a glossary of 100 terms is presented.

From the perspective of the mental health of humanistic orientation, some alternatives are proposed for the solution of this problem of psychosocial healthness.

Key words: *Institutional psychopathology. Organizational culture. Psychosocial dysfunctions*

¹ Médico Psiquiatra. Jefe del Departamento de Farmacodependencia del Instituto Nacional de Salud Mental "Honorio Delgado-Hideyo Noguchi". Profesor Principal de los Departamentos Académicos de Psiquiatría de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. E-mail: maniva@terra.com.pe

Tal como sucede en la mayoría de la población peruana que presenta conocidos desajustes psicosociales (Nizama, 2000; 2001), el recurso humano de las organizaciones públicas, a menudo posee una inadecuada salud mental y espiritual que impacta negativamente en el rendimiento laboral, la productividad, calidad y calidez de la prestación de los servicios y por tanto, en el desarrollo de las instituciones. De esta manera, se trastoca drásticamente la interactividad social de los individuos, la misma que debería ser armónica y saludable, sustentada en la práctica consciente y responsable de los deberes, los derechos, la ética y los valores humanos superiores (Tierno, 1996) que sí cumplen cabalmente muchos otros servidores del sector público altamente competitivos y con una genuina solidaridad humana.

La etiología de este grave problema de salud en las organizaciones estatales es compleja y aún insuficientemente conocida. Entre sus múltiples causas se consideran: la designación de autoridades con criterio político y no técnico, debido a la premisa errónea de que son cargos de confianza; la carencia de una adecuada política de selección de personal que asegure la idoneidad del recurso humano para ocupar el puesto; la inexistencia de una política coherente de capacitación continua del personal, que garantice su competitividad y eficiencia; las deficientes condiciones laborales que impiden al trabajador desarrollar sus potencialidades latentes; igualmente, la existencia de una necesidad sentida de atención de la salud psicosocial del trabajador estatal, a la que se suma las míseras remuneraciones que recibe; las cuales son desmotivadoras, limitantes y caldo de cultivo de una mediocridad desoladora, que conducen a una inexorable involución institucional.

La asignación de cargos de confianza, efectuadas para satisfacer a la clientela política, siempre ha sido pernicioso, puesto que posibilita que personas carentes de idoneidad y de legitimidad ejerzan cargos sin el sentido fundamental de la

autoridad, liderazgo, competitividad, solidaridad o de una genuina vocación de servicio (Roca, 1999).

La ausencia de una educación del personal, que debería estar orientada a promover el fortalecimiento de la inteligencia emocional, lo limita para aplicar sus habilidades y destrezas adaptativas en la búsqueda de la armonía social, el desarrollo humano, institucional y el progreso del país.

Esta frondosa psicopatología institucional, interpretada desde la perspectiva cristiana, revela también los siete pecados capitales del comportamiento humano: soberbia, avaricia, ira, envidia, lujuria, gula y pereza (López, 2001).

El recurso humano constituye el elemento fundamental de la vida institucional (OPS/OMS, 2001). Como tal, atender la salud mental y espiritual del mismo, constituye una responsabilidad prioritaria de las autoridades gubernamentales, en beneficio de las instituciones prestadoras de servicios y de la colectividad usuaria de las mismas. De igual modo, corresponde al propio personal preocuparse del cuidado de su salud integral, a fin de no extender los desajustes psicosociales del área laboral a la vida personal y familiar o viceversa.

La Organización Panamericana de la Salud, ha propuesto que para el desarrollo de las instituciones y organizaciones, se deben priorizar acciones para mantener el recurso humano en óptimo estado físico y mental (OPS/OMS, 2001). Por tanto, para tener usuarios satisfechos se debe tener recursos humanos satisfechos.

Cabe anotar, que hasta la actualidad no se han realizado estudios sobre la psicopatología de la cultura organizacional en el sector público, cuyos estilos de vida desajustados aceptamos y compartimos; tal vez, sin estar plenamente conscientes de ello. Asimismo, se carece de estudios acerca de la resiliencia en las organizaciones públicas; la misma que se refiere a los factores protectores de la salud mental y espiritual de la

comunidad y de sus miembros, que les permite resistir las crisis, las situaciones de adversidad y el sufrimiento, llegando a superarlas con sus propios recursos.

En las organizaciones del sector público, frecuentemente se mencionan hechos, fenómenos o circunstancias que trastornan el funcionamiento institucional, muchos de los cuales ponen en evidencia la psicopatología de la cultura organizacional, objeto del presente estudio preliminar.

MATERIAL Y METODOS

La presente investigación es el resultado de una serie de observaciones, reflexiones críticas y discusiones con diferentes interlocutores, sostenidas por el autor en sus variadas experiencias en el sector público: como profesional que labora en instituciones académicas y de salud, como usuario de servicios de múltiples instituciones y como terapeuta de trabajadores y usuarios de muchas de estas organizaciones.

Al principio, estas observaciones eran casuales y parte de las vivencias cotidianas del autor, tomando nota de una serie de hechos que aparecían incómodos, perturbadores del orden, indignantes e irracionales en diferentes situaciones de la vida institucional. Es a partir de setiembre del 2000 hasta agosto del 2001 que el estudio se hace intencional y sistemático, utilizando una metodología etnológica y semiológica.

Se registraron las observaciones del comportamiento social de los trabajadores, las actitudes, diálogos y reflexiones comunes en la vida cotidiana de las instituciones del sector público. Se fueron identificando y seleccionando una serie de vocablos que tenían connotaciones especiales dentro de la cultura organizacional del sector público y que aludían a comportamientos típicos de trasgresión del orden institucional normal. Estos vocablos cuyos significados son ampliamente compartidos dentro de las instituciones, generalmente tienen un uso marginal o in-

formal y fueron recogidos fundamentalmente en pasadizos, en conversaciones informales o como irrupciones, generalmente humorísticas dentro de algunas conversaciones o discursos formales.

Estos vocablos, marcadores o descriptores de las diversas disfunciones institucionales, fueron analizados semánticamente, articulando las acepciones formales dadas por la Real Academia de Lengua Española, y las connotaciones peculiares que tienen dentro la cultura organizacional del sector público, confrontándolos en muchos casos con términos o significados provenientes de la fenomenología psicopatológica.

RESULTADOS

Como resultado de este estudio semiológico-etnológico, se recopilaron expresiones psicolingüísticas que fueron organizadas en un glosario de 100 términos de uso cotidiano en el lenguaje institucional con sus respectivos significados, los mismos que son compartidos por la población laboral, evidenciando la psicopatología de la cultura organizacional prevaleciente en organizaciones del sector público. A continuación se presenta el glosario.

GLOSARIO

- **Acoso**
Perseguir con empeño, martirizar, hostilizar, fatigar e importunar a los adversarios o disidentes, quienes son tratados como enemigos, sin darles tregua ni tener por ellos consideración alguna. “Caza de brujas”.
- **Adulación**
Lisonja que halaga con un fin interesado. Buscar agrandar a quien detenta el poder, mediante elogios o acciones que denotan un aparente apoyo y admiración. Sobonería. “Franela”.

- **Afán de Protagonismo**

Apetito desmedido de figuración personal. Persona que llama la atención de los demás pretendiendo ser la figura principal en cualquier suceso. Histrionismo. *Figuretti*.

- **Aflicción**

Sentimiento de tristeza por el progresivo e inexorable deterioro institucional. Congoja. Pena.

- **Amiguismo**

Favoritismo excluyente sustentado únicamente en el vínculo amical, en perjuicio del interés institucional, público y de los méritos personales y profesionales; así como de la calidad técnica de los demás miembros de la organización. Argolla: alianza velada de un grupo pequeño de personas para acceder, copar y mantenerse en el poder. Entorno que gobierna con espíritu de clan.

- **Aprovechamiento Indebido**

Sacar ventaja de la situación de poder en beneficio personal o de grupo en desmedro del interés institucional: viajes con viáticos, becas, capacitación excesiva (“curriculitis”), sobrevaluaciones, subvaluaciones, apropiaciones ilícitas, malversación de fondos o licitaciones fraudulentas. Saqueo del tesoro público y de la economía de la entidad estatal. Servirse de la institución en vez de servir a ella. Utilización de personas incondicionales en provecho de sí mismo. Pícaro.

- **Arreglo**

Negociación ilícita, oculta y artificiosa. Acuerdo bajo la mesa. Componenda. Pacto secreto.

- **Arribismo**

Ambición desmedida. Deseo de escalar posi-

ciones a toda costa sin merecerlo. Persona dispuesta a progresar por medios rápidos y sin escrúpulos. “Pisar cabezas”. “Pisar callos”.

- **Automatismo Rutinario**

Costumbre inveterada o irreflexiva. Cumplimiento automático de tareas sin considerar su sentido. Hacer por hacer. Actuar como un robot. Rutina.

- **Autoritarismo**

Autoridad prepotente, que no tolera las contradicciones, críticas u objeciones. Uso indebido, excesivo o injusto de la autoridad mediante el cual un funcionario excede sus facultades. Verticalismo. Abuso de autoridad. Abuso de poder. Avasallamiento.

- **Baja Autoestima**

Sentimiento de minusvalía por el cual la persona se siente poca cosa o menos que los demás. Sentimiento de inferioridad. Sumisión.

- **Bloqueo de la Comunicación**

Trastorno de la comunicación verbal y no verbal. Dejar de hablarse, evitar la mirada, hablar indirectas, triangulaciones, doble mensaje, metamensajes, etc.

- **Celos**

Envidia del éxito de otros, minimizando los méritos de aquéllos. Celos profesionales.

- **Coima**

Pago indebido que se efectúa por lo bajo para obtener ventajas o favores. “Coimisión”.

- **Conducta Lumpen**

Comportamiento de baja estofa. Promiscuidad. Uso de lenguaje procaz, trato descorchés y agresivo. Mofa, risa estridente y sar-

cástica. Chismes. Acoso. Amenazas. Intimidación. Adjetivar a las personas con apodos para menoscabar su autoestima. “Cultura callejona”. “Boca sucia”.

- **Conductas Adictivas**

Búsqueda compulsiva, repetitiva e inconsciente de gratificación autodestructiva, mediante actividades rituales o consumo de sustancias psicoactivas. Existen cuatro tipos de adicciones: electrónicas, conductuales, juego patológico y químicas. En el centro laboral a menudo se presentan casos solapados de personal adicto a la Internet (“chatear”), juegos electrónicos, comida, trabajo (“trabajólico”), música estridente, sexo, etc.

- **Conformismo**

Adaptarse fácilmente a cualquier circunstancia por rutina o interés, sin asumir riesgos ni poseer aspiraciones de progreso.

- **Confrontación Conflictiva**

Careo, discusión ácida o agresiva entre dos o más personas ganadas por la ira. Pelea.

- **Conspiración**

Unión de dos o más personas en contra de alguien, especialmente contra un superior o una autoridad. Acuerdo de voluntades para cometer un delito. Complot. Conjurar.

- **Corrupción**

Descomposición ética y moral, personal y grupal con perversión de la conducta, egoísmo y mezquindad, sin conciencia del daño que se ocasiona a los demás. Inducir a lo incorrecto por medio de métodos ilegales, como el soborno. Hacer moralmente perjudicial a una persona, costumbre o hábito (Mella, 2000; Nizama, 2000; Nizama, 2001; Perales y cols, 2000). “Olor a pescado podrido”.

- **Cuchicheo**

Hablar al oído. Sotto voce: hablar en voz baja. “Soplar el oído”.

- **Cúpula**

Conjunto cerrado de máximos dirigentes de la administración institucional que tienden a usufructuar los goces del poder y a enquistarse egoístamente en el mismo. Se atornillan en los cargos, a los cuales consideran vitalicios. Actúan como amos y señores que hacen y deshacen en la institución, según sus intereses particulares y los de su camarilla. Se sienten dueños de la verdad e ignoran al resto de servidores. “Los de arriba”.

- **Chantaje**

Amenaza de revelaciones escandalosas o de daño que se hace a una persona con el fin de obtener dinero o cualquier otra ventaja.

- **Chismografía**

Noticia verdadera o falsa con que se pretende desacreditar a alguien o enemistar a las personas. Habladuría. Murmuraciones. Cuento. “Corre, ve y dile”. “Dimes y diretes”.

- **Desidia**

Falta de cuidado, de interés en el cumplimiento de la función. Negligencia. Pereza. Apatía. Dejatez. “¡Regrese!”. “¡Después lo atiende!”.

- **Desinformación**

Manipular la información para evitar que se conozcan ciertos hechos o para crear confusión sobre ellos. Hablar medias verdades. Desorientar a otros ocultando o distorsionando la información. “Cortina de humo”.

- **Deshumanización**

Desinterés en lo humano. Carencia de sen-

sibilidad humana en la atención o prestación de servicios al público usuario, al extinguirse la vocación de servicio y las buenas costumbres del personal. Pérdida de la compasión, solidaridad, piedad y el respeto al ser humano, el cual es valorado como un objeto. Insensibilidad. Indolencia. Encallecimiento. Glacialización.

- **Deslealtad**

Traición a principios, personas o institución. Felonía. Perfidia.

- **Desmotivación**

Pérdida de la mística institucional y del interés en el desempeño laboral por parte del personal afectado por una gestión prolongada, caótica o incompetente. Hartazgo. Apatía. Hipobulia.

- **Despotismo**

Abuso en el trato con los demás, debido al poder, situación social, dinero o cargo. Autoridad absoluta y arbitraria no limitada por ninguna ley. Dictador. Tirano. Sátrapa.

- **Despotricamiento**

Hablar sin consideración ni reparo todo lo que se le ocurre impulsado por la ira, el rencor o la envidia. Destrozar con el verbo a una persona. Deslenguado. “Boca suelta”.

- **Destitución**

Cese abrupto del cargo o empleo. “Cortar la cabeza”.

- **Difamación**

Deshonrar a alguien. Difamar. Ejemplo: acusar veladamente a una persona de robos, sin que éstos se hayan efectuado o probado. Infamación.

- **Discordia**

Luchas intestinas entre grupos debido a intereses creados y/o copamiento del poder, mediante peleas, pugnas, puyas, golpes bajos, descalificaciones mutuas, actitudes irreconciliables, etc. Lucha de poder.

- **Discriminación**

Dar trato de inferioridad a una persona o colectividad por motivos de género, raciales, políticos, religiosos, ideológicos, económicos, sociales, etc.

- **Distorsión de la Comunicación**

Distorsión progresiva del mensaje original en la comunicación, al ser transmitida de persona a persona, llegando al último receptor totalmente modificado, sin su contenido esencial. “Teléfono malogrado”. “Bola de nieve”.

- **Distorsión de Roles**

La persona adopta funciones inadecuadas o que no le corresponden, como rol de víctima (“pobrecito yo”), rol de perseguidor (“te agarré desgraciado”), rol de salvador (“Juana de Arco”), inversión de roles, usurpación de funciones, etc.

- **Divisionismo**

Fragmentación del grupo social en beneficio de intereses subalternos: “Divide y reinarás”.

- **Encono**

Rencor arraigado. Resentimiento acumulado del personal afectado por el abuso de autoridad y de poder. Sentimiento profundo y persistente de odio o antipatía hacia alguien que ha hecho voluntaria o involuntariamente algún daño. Animadversión. Inquina. Desamor.

- **Encubrimiento**

Impedir que sentimientos, estados de ánimo,

acciones, intenciones, etc., sean advertidos o conocidos por otros. Esconder, tapar, ocultar a la vista. Callar algo voluntaria e intencionadamente. Disfrazar la verdad con un hecho aparente. Camuflar.

- **Enquistamiento en el Poder**

Perennizarse en el poder, puesto u organización contra la voluntad de los que están en la institución, causando entorpeciendo en el normal desempeño institucional.

- **Ensañamiento**

Irritarse, encolerizarse, cebarse en la víctima. Deleitarse en hacerle todo el daño posible, utilizando la formalidad legal al mejor estilo leguleyo. Crueldad.

- **Envidia**

Desear algo que otros tienen. Disgusto o pesar del bien ajeno, aborrecimiento, celos. Apetecer, codiciar, ambicionar. “Palo encebado”: procurar hacer fracasar a una persona de éxito, saboteándolo. “Serruchar el piso”: atentar malévolamente contra la posición de éxito de alguien para sacarlo de su puesto.

- **Escotosis Colectiva**

Grupo de personas que no reconocen un hecho, situación o conducta inadecuada. Oscurantismo mental. Ceguera. “Videntes para afuera e invidentes para adentro”. “Mirar la paja en el ojo ajeno y no mirar la viga en el propio”. “Venda en los ojos”.

- **Espera Prolongada**

Hacer esperar abusivamente a la persona, con pérdida absurda de su tiempo. Lista de espera. “¡Espere!”. “¡Estoy ocupado!”.

- **Exclusión**

Marginar por completo al personal que no se somete al poder autoritario. A la vez, se le

ningunea y mantiene disperso, mediante la aplicación de hábiles estratagemas divisionistas.

- **Falta de Identidad Institucional**

Desapego a la entidad que provee la oportunidad de laborar. No internalizar la institución como algo propio, valorándola como un ente ajeno al ser personal. “No ponerse la camiseta” del centro laboral.

- **Falta de Creatividad**

Falta de capacidad para proponer ideas originales, lo que se traduce en personas sin iniciativa, imaginación ni capacidad de innovación. Con este tipo de personal es muy difícil que se puedan superar situaciones difíciles y es improbable que la organización progrese; más bien se estanca, involuciona y se extingue. Parasitismo institucional.

- **Fuga**

Escapar del control laboral. “Estar al escape”.

- **Hipocresía**

Aparentar lo que no se es o lo que no se siente. Fariseísmo.

- **Hostilización**

Sentimiento de inamistad o de oposición. Atacar o molestar insistentemente de manera sutil, velada o abierta. Estado de enfrentamiento. “Aburrir a la persona”.

- **Impasibilidad**

Proceder con indiferencia ante los hechos de injusticia, corrupción, negligencia, maltrato e infamia, permitiendo la entronización de los vicios institucionales.

- **Impunidad**

Delito, robo sin sanción. “Borrón y cuenta nueva”.

- **Impuntualidad**

Llegar siempre tarde al centro de trabajo, justificándose con excusas pueriles. Denota inmadurez e incapacidad para organizar el tiempo personal y escaso compromiso con la disciplina laboral. “Hora peruana”.

- **Inconsciencia de Institucionalidad**

Incapacidad para sentir la necesidad e importancia de la institucionalidad, ignorando que las personas pasan y las instituciones quedan. Parasitar la institución.

- **Indisciplina**

Ausencia de disciplina. Desobediencia a los superiores. Insubordinación. Libertinaje.

- **Individualismo**

Proceder egoísta de la persona, ignorando a los demás. Actuar sólo por motivación individual. “Yo, yo y sólo yo”. “Yo mismo soy”. “Primero yo”.

- **Influencia Perniciosa**

Actos de poder que efectúan algunas personas con autoridad en las instituciones públicas a favor de sus allegados, tales como colocación en puestos de trabajo, ascensos, asunción de cargo, etc. “Padrinazgo”, “Vara”.

- **Ingratitud**

Incapacidad de la persona para sentir agradecimiento o reconocimiento hacia quien le ayudó desinteresadamente. Malagradecido. “Morder la mano de quien le da de comer”. “Cría cuervos y te sacarán los ojos”.

- **Injusticia**

Inequidad. Asignar responsabilidades, tareas, premios o sanciones sustentándose en la sinrazón, sin dar a cada uno lo que le pertenece.

- **Intriga**

Ejercitarse en enredos. Manejo secreto que se emplea para conseguir un fin malévolo. Manipulación interesada de la desinformación. Cizaña. Atizar. “echar leña al fuego”.

- **Intrusismo**

Ejercicio de prácticas propias de otra profesión o especialidad.

- **Mafia**

Asociación secreta de bandidos cuyo fin es depredar la institución y librarse de sus adversarios, sin importar los métodos usados para ello. Amarre. Colusión. Contubernio. “Carrousel”: robo sistemático realizado entre varias personas que cobran varias veces por un servicio prestado a diferentes usuarios, haciendo circular el mismo boucher, ticket o boleto.

- **Mala Fe**

Actuar con mala intención.

- **Malquerencia**

Mala voluntad a determinada persona. Aversión hacia alguien sin motivo aparente pero que generalmente se origina en la miseria humana del que detesta. “No me cae”.

- **Maltrato**

Tratar mal, hacer daño. Trato indolente y cruel al público usuario. Avasallar, menoscabar o humillar a quienes se atreven a discrepar con la autoridad. Abuso.

- **Manipulación**

Imponer la voluntad propia a los demás mediante el uso de maniobras sin escrúpulos, induciéndolos a que hagan lo que conviene al manipulador. Mangoneo.

- **Maña**

Astucia o engaño para conseguir algo. Costumbre o hábito dañino. Habilidad, destreza, artificio. Mañoso: el que tiene mañas. “De mañas y artimañas mucho saben las alimañas”.
- **Maquiavelismo**

Anteponer la eficacia del trabajo a la gestión ética moral. Modo de proceder con mala fe, astucia y perfidia. El leitmotiv del maquiavélico es “el fin justifica los medios”; su estrategia, “divide y reinarás” y su resultado, el beneficio exclusivo de la cúpula.
- **Maquinación**

Pensar, planear solapadamente acciones en contra de alguien o de algo.
- **Mecer**

Entretener con engaños para que pase el tiempo. Embaucar. Engatusar. Defraudar. Burlar. Mecida. “Estar en la mecedora”.
- **Mezquindad**

Carencia de nobleza, grandeza y generosidad. Incapacidad de perdonar y reconocer los méritos de los otros. Miseria humana. Pequeñez espiritual.
- **Miedo**

Temor al jefe déspota o abusivo por desconocimiento de los propios derechos y deberes. Sentimiento de inseguridad y tendencia a la huida causado por un peligro real o imaginario.
- **Negativismo**

Actitud persistente de no aceptar la realidad tal cual es. Percibir que todo lo que se hace en la institución es negativo. Oposicionismo irracional y pertinaz. “Dime de qué se trata para oponerme”.
- **Negligencia**

Descuido, omisión. Falta de atención en la realización de una actividad. Irresponsabilidad laboral. Desinterés.
- **Nepotismo**

Preferencia desmedida que dan algunos funcionarios o políticos a sus familiares en la asignación de cargos públicos y/o beneficios.
- **Ninguneo**

Menospreciar a alguien, ignorándolo o tratándolo como si fuera un “don nadie”.
- **Oportunismo**

Actitud social, política o económica de quien sacrifica los principios y valores para acomodarse a las circunstancias del momento, en busca de ventaja personal. “Subirse al carro”.
- **Patraña**

Mentira. Noticia inventada atribuida a alguien para causarle daño adrede.
- **Peloteo**

Acción de derivar a una persona de un lugar a otro, para librarse de ella; sin el más mínimo interés de ayudarla. Irrespeto.
- **Poder Oculto**

Influencia malintencionada que tras bambalinas pretende dirigir acciones en contra de alguien. “Mano negra”.
- **Polarización**

Posicionamiento radical adoptado por grupos irreconciliables, formados bajo la sombra del ejercicio abusivo del poder, signado por la injusticia, el favoritismo y la corrupción. Escisión. Antagonismo.

- **Psicopatización**

Pérdida de la ética, el pudor, las buenas maneras y de la integridad en el colectivo institucional, ganado por la corrupción abierta y encubierta. Ejemplo, concursos de plazas con ganadores digitados; contubernio con los proveedores. Maniobras vedadas. Desvergüenza. Cinismo.

- **Resistencia al Cambio**

Negativismo pasivo a la innovación, debido a la creencia errónea que todo está bien o por temor a perder posiciones o privilegios. Apego a las costumbres.

- **Rumor**

Noticia o comentario que circula entre la gente sin que se sepa el origen y si es verdadero o falso. “Bolas”.

- **Sabotaje**

Entorpecer maliciosamente cualquier actividad o gestión. Impedir que un trabajador eficiente cumpla con su labor. Obstaculizar con intención perniciosa. Boicotear.

- **Satanización**

Condenar, maldecir, aborrecer a cierta persona. Hacer aparecer a una persona como perversa, dañina o peligrosa, distorsionando con mala fe algunos hechos o rasgos de ella. Odiar. Abominar. “Guerra sucia”.

- **Secretismo**

Hablar en secreto. Proceder oculto, sigiloso y sistemático durante el desarrollo de la actividad laboral. Los partícipes del secreteo no comunican nada a nadie que no pertenezca al círculo de personas de su más íntima confianza. Ignoran al resto del personal, al cual paradójicamente exigen transparencia e integridad. Cuando se trata de secreteo entre

autoridades, se escudan en la consigna de “información reservada”.

- **Sectarismo**

Manera de actuar de manera excluyente y fundamentalista con intolerancia, fanatismo e intransigencia. Brinda toda clase de privilegios a la clientela política ubicada en la institución, indagando los derechos más elementales a los supuestos adversarios. “O estás conmigo o estás contra mí”.

- **Seducción**

Acción de convencer a alguien hábilmente con promesas, halagos, mentiras, etc; para que haga algo inmoral o perjudicial. Inducir suavemente al mal. Embargar o cautivar el ánimo. Ejercer sobre alguien un gran atractivo o influencia mediante el aspecto físico, el comportamiento, la forma de presentación, etc. Lograr con engaños que una persona acceda a requerimientos sexuales. Fascinar. Atraer. Hechizar. Embaucar. Embrujar. “Encantador de serpientes”. “Música celestial”. “Endulzar el oído”.

- **Servilismo**

Actitud baja, vil y despreciable. Persona que se humilla ante la autoridad o los poderosos, alabándoles para ganar su confianza y sus favores. Deshacerse en reverencias rastreras. Ciega y baja adhesión a la autoridad de alguien. Indigno. Incondicional. Obsecuente. Ramplón. “Chupa medias”.

- **Simulación**

Acción de fingir. Obrar con falsedad. Disfrazar, ocultar, disimular las verdaderas intenciones y propósitos. Hipocresía. Doblez. Enmascarar. Cual camaleón se mimetiza ocultando sus aviesas intenciones. “Máscara”. “Careta”.

- **Soberbia**

Actitud y cualidad de la persona que se cree superior a los demás por alguna circunstancia, mostrándose arrogante y despreciativa. Persona que está excesivamente convencida de la superioridad de sus ideas o criterios y no admite que la contradigan. Apetito desordenado de ser preferido a otros. Satisfacción y envanecimiento por la contemplación de las propias cualidades con menosprecio a los demás. No dar el brazo a torcer. Incapacidad de disculparse. Intolerancia. Obstinación. Altivez.

- **Susplicacia**

Cualidad de una persona que le hace propensa a concebir sospechas o a tener desconfianza de los demás sin fundamento. Actitud paranoide. Receloso. Malpensado.

- **Tensión Social**

Estado de expectación agresiva entre personas o grupos, en espera del momento preciso para atacar. Tensa calma. “Guerra fría”.

- **Tiempo Perdido**

Se llama así al tiempo laboral desperdiciado debido a un mal uso del mismo, que ocasiona que la institución pierda eficacia: tiempo para el chisme, permanencia prolongada en la cafetería, deambular por los pasillos sin objetivo definido, hablar por teléfono en forma prolongada y banal, maquillaje y arreglo personal, exceso de permisos, leer periódicos, escapadas, descansos frecuentes con certificados médicos de favor, abuso de salidas prolongadas fuera del espacio laboral a realizar espurias coordinaciones. Tiempo muerto.

- **Trampa**

Plan para engañar a alguien con el fin de perjudicarlo o conseguir algo de él. Acción que

va contra una norma o contra las reglas establecidas. Emboscada. “Hecha la ley, hecha la trampa”.

- **Venganza**

Mal que se hace a alguien para castigarlo en represalia por un agravio o daño recibido. Revancha. Vendetta.

- **Ventajismo**

Descaro. Astucia. Actitud mediante la cual por todos los medios y sin miramientos se procura obtener ventaja en los tratos, en el juego, trabajo, etc. “Lo ancho para mí y lo angosto para ti”. Acomodo: ubicación hábil en una posición de ventaja, en perjuicio de las legítimas aspiraciones de los demás.

- **Vicios Institucionales**

Hábitos y costumbres perniciosas aprendidas en cadena por el personal antiguo, que a su vez los transmite al personal nuevo mediante el ejemplo y la imitación; verbigracia, encubrimiento sistemático de las faltas, complicidad, silencios, tolerancia, etc; para no hacerse de problemas.

DISCUSION

La vasta problemática de la salud psicosocial en las organizaciones públicas, ha sido y es preocupación de diversas disciplinas del saber como las ciencias administrativas, ciencias sociales y ciencias de la salud mental.

Desde la perspectiva de las ciencias administrativas se considera que estas disfunciones organizacionales son el resultado de una inadecuada aplicación del modelo burocrático (weberiano) en el sector público, persistiendo relaciones informales o tradicionales que contaminan el modelo racional de organización y toma

de decisiones (Castillo, 1996; Osborne y cols, 1993).

Conceptualizaciones provenientes de las ciencias sociales, ponen énfasis en los bajos niveles de institucionalización en la participación política de los actores, posibilitando que las personas no se ciñan a sus roles y estén permanentemente asumiendo funciones que no les corresponde, creando situaciones anómicas o pretorianas (Huntington, 1968)

Otros autores proponen que las disfunciones organizacionales son el fiel reflejo de la cultura política del país. Esta explicación se hace más evidente en nuestro medio debido a los niveles de corrupción generalizada en la década pasada, que recién se está descubriendo día a día en el país (Nizama, 2001). Asimismo, se ha planteado que estos comportamientos conflictivos son atribuibles en gran parte a las crisis económica de estos tiempos (Perales, Mendoza, Ortiz, 2000).

La psicopatología como disciplina, estudia los procesos del pensamiento, emociones, voluntad, inteligencia, comportamientos, percepciones y otras funciones de la vida anímica del ser humano, que generan sufrimiento a sí mismo, a la familia, sociedad y a la nación (Delgado, 1993). Esta disciplina, también es útil para comprender las disfunciones organizacionales que se describen en el presente estudio. Desde esta perspectiva, se propone que muchos de estos comportamientos son el resultado de trastornos o rasgos disfuncionales en las diferentes esferas de la vida mental de las personas.

Probablemente los trastornos de personalidad sean los de mayor prevalencia, ya que muchos de los comportamientos en las organizaciones disfuncionales están mediados por la manipulación, simulación, histrionismo, narcisismo, ánimo paranoide, ánimo esquizoide, ánimo

anacástico (obsesivo), inestabilidad emocional, ideas sobrevaloradas, pensamientos fanáticos y otros rasgos propios de la psicopatología de la personalidad. Asimismo, los trastornos de ansiedad, especialmente fobias sociales, o del ánimo como depresiones e hipomanías, pueden trastornar las relaciones laborales y la vida institucional.

Estos trastornos o rasgos marcados de personalidad, emociones y pensamientos anómalos dentro de la convivencia institucional, pueden transformarse en alianzas psicopáticas, relaciones de dependencia que al acceder a posiciones de poder pueden poner en riesgo el prestigio, la continuidad y utilidad de las organizaciones públicas, las mismas que pueden involucionar hasta su extinción.

CONCLUSIONES

- Existe una realidad psicopatológica en las instituciones públicas que urge abordar
- El personal de las instituciones públicas carece de conciencia cabal de este fenómeno psicopatológico.
- Las autoridades administrativas no muestran interés en enfrentar este grave problema de salud psicosocial.
- Esta problemática compleja requiere un abordaje interdisciplinario y holístico.
- Resulta prioritario diseñar y ejecutar programas de capacitación continua orientados al crecimiento institucional y personal.

SUGERENCIAS

Consciente de la complejidad de este fenómeno mórbido; y por ende de la necesidad de una intervención interdisciplinaria que hagan operativas las estrategias y acciones proceden-

- Gerenciar las instituciones públicas con criterio técnico.
- Promover la disciplina laboral.
- Rigurosa selección de personal.
- Educación permanente y reciclaje humano.
- Crear una atmósfera laboral gratificante.
- Promover la identidad y la mística institucional.
- Estimular la motivación laboral.
- Desarrollar una cultura de valores y derechos humanos.
- Desarrollar y aplicar la inteligencia emocional.
- Desarrollar estrategias de comunicación saludable.
- Realizar talleres vivenciales de relaciones humanas con frecuencia regular.

tes de diferentes campos del saber humano: ciencias de la salud, ciencias sociales y ciencias administrativas, se proponen algunas alternativas orientadas a la construcción de organizaciones públicas saludables y armónicas:

- Aplicar las estrategias de solución de conflictos como la conciliación.
- Enseñar a emular los paradigmas.
- Crear condiciones laborales decorosas.
- Cuidado permanente de la salud psíquica del servidor público.
- Capacitación continua del personal.
- Incentivar la iniciativa y el esfuerzo laboral.
- Toma de decisiones mediante una política participativa.
- Construir una visión positiva del futuro institucional.
- Desarrollar la resiliencia.
- Recreación saludable, sin desperdicio del tiempo.
- Asignar remuneraciones dignas y equitativas.

REFERENCIAS

- Castillo, H. (1996): *Análisis Situacional de la Gestión de Servicios de Salud en el Perú*. Informe de Investigación. MINSA-UPCH. Lima.
- Delgado, H. (1993): *Curso de Psiquiatría*. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Fondo Editorial. Sexta edición. Lima.
- Huntington, S. (1968): *El Orden Político en las Sociedades en Cambio*. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- López, C. (2001): *De los Siete pecados Capitales a los Trastornos de Personalidad*. Interpsiquis. Alicante. España.
- Mella, C. (2000): *Corrupción. Marco conceptual y tipificación*. XXI Congreso Latinoamericano de Psiquiatría, 20 al 23 de setiembre. Lima. Ediciones Librería la Trinitaria. Santo Domingo, R.D.
- Nizama-Valladolid, M. (2000): Perú Patológico. *Hontanar*. Revista del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias y Filosofía. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Año 4, Vol. I, Mayo. Lima.
- Nizama-Valladolid, M. (2001): La Década Dantesca de Fujimori y Montesinos. *Revista del Foro*. Edición Especial. Colegio de Abogados de Lima. Año: LXXXIX. Nº 1. Págs. 67- 124. Lima.
- Nizama-Valladolid, M. (2001): *La Década Dantesca del Perú. Visión de un Psiquiatra*. Editorial Milla Batres. Lima.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1993): *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Plume books. New York.
- Pan American Health Organization/World Health Organization (2001): *Development and Strengthening of Human Resources Management in the Health Sector*. 128th Session of the Executive Committee. Resolution CE128.R3. 25-29 June. Washington, D.C.
- Perales, A. Mendoza, A. y Ortíz, P. (2000): El Mercado Profesional como Determinante de Inconducta Médica. *Anales de la Facultad de Medicina de San Fernando*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Vol. 61, N 3. Pág. 207-218. Lima.
- Roca, A. (1999): *El Poder, la Patología del Poder y Otros Asuntos Más*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Fondo Editorial. Lima.
- Tierno, B. (1996): *Valores Humanos*. Taller de Editores, S.A. 12ª edición. Madrid.