

LA CONDUCCIÓN DEL PERSONAL CONFLICTIVO

ALFIO A. PUGLISI

El profesor Alfio A. Puglisi es maestro normal nacional, profesor en Filosofía y Pedagogía, licenciado en Metodología de la Investigación y doctor en Psicología. Es actualmente profesor y jefe del Gabinete Psicopedagógico de la Escuela Naval Militar.

No elegimos a nuestros jefes, ellos nos vienen impuestos; podemos elegir algunos de nuestros subalternos, otros también vienen impuestos... y hasta heredados.

Todos tienen virtudes y defectos, manías y mañas. Hay personal resentido, hipercrítico, quejoso. Algunos, pese a eso, trabajan; otros, no. El personal conflictivo, difícil, requiere un especial esfuerzo de conducción.

Comencemos por el "molesto"; él se recorta del resto del grupo y llama la atención. Ha quedado perdido en el anonimato y desea ser atendido. Se exhibe, payasea, es preguntón. A veces es el "torpe del batallón" que Jerry Lewis encarnó en numerosos filmes. Quien diga "con una cana basta" está errado. Obtiene resultados, logra algo, pero no soluciona el problema, simplemente confirma en el sujeto la impresión de que con esa conducta alguien lo tiene en cuenta ⁽¹⁾. El refuerzo positivo, el estímulo, la motivación, siempre es superior al negativo, al castigo, a la sanción.

Están los "quejosos". Motivos de queja no faltan, el problema es su legitimidad. Los salarios, los traslados, el servicio mismo y el bienestar son en general los temas más frecuentes. Es lamentable cuando su origen es la conducción misma. Comienzan murmurando y siguen con una crítica abierta. Esto debe ser corregido por los jefes lo antes posible. No debe ser pasado por alto; también una queja es siempre un indicio de que algo anda mal.

Cuando la actitud crítica se hace carne en personal superior o veterano trata sobre aspectos culturales de la Institución, se cuestiona la moral, las rutinas, las prácticas en general; este tipo de crítica es tolerado aunque cansa a quien lo oye seguido. Si ella versa sobre aspectos puntuales y es reiterada, la molestia que produce es mayor, con el tiempo comienza a ser resistida al extremo de no llevarle el apunte aunque se tenga toda la razón del mundo. Pero la crítica puede caer también sobre aspectos de detalle o cuestiones a futuro; quien la hace vive alertando sobre algo que todavía no se ve o no se palpa y entonces resulta insoportable. El hombre del "¡Guay!" cansa, pierde estima porque parece poner palos en la rueda y se torna una persona eludible, por ello marginada, con lo que aumentará su cuota de resentimiento.

⁽¹⁾ H. Peine y R. Howarth: *Padres e hijos: problemas cotidianos de conducta*. Madrid, Pablo del Río, 1979.



BOLETÍN DEL CENTRO NAVAL

Número 809

Septiembre/diciembre de 2004

Recibido: 28.3.2001

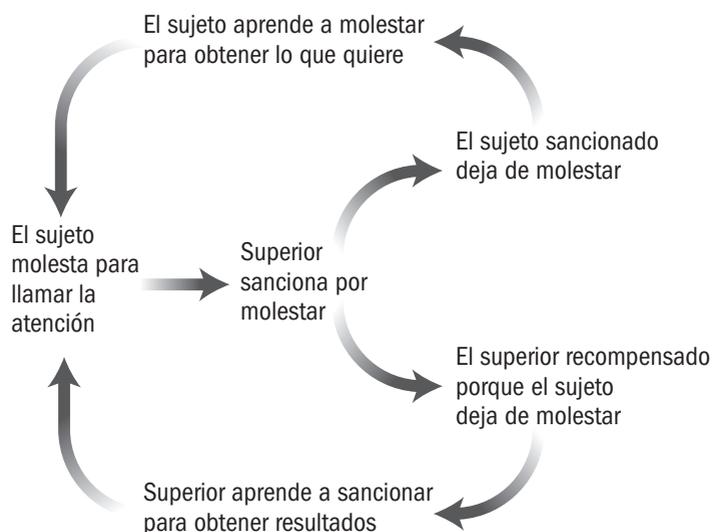
Más allá del crítico está el "contrera". Él es sistemático, más activo, puede escalar para hacerse notar. Critica porque quiere hacer cosas, busca tener poder entre sus compañeros. Si se lo concede, le será un devoto seguidor. Pero como "el perrito faldero presume el poder del amo", puede exagerar la nota y termina teniendo problemas con el resto. Debe ser supervisado de cerca y nunca soltársele las riendas. Con sancionarlos poco se logra, generan más resentimiento que heredarán luego quienes lo releven en la conducción.

Afortunadamente los grupos poseen sus propios mecanismos de defensa, una cuota o una reserva de salud mental. El "eterno quejoso" y el contrera son rápidamente detectados, comienzan por ser resistidos y con el tiempo se los elude, se va creando un vacío en torno de ellos y quedan finalmente marginados y rotulados de problemáticos.

Más allá del contrera está el "rebelde" que sólo busca vengarse de las malas pasadas que le han hecho. Alguien, tal vez sin saberlo, le ha fallado, él lo ha sentido mucho e intenta cobrárselas. No hay nada peor que un padre o un jefe defrauden a sus hijos o subalternos, luego éstos ya no creen en nadie. Pobre del jefe que lo suceda, bonita tarea le costará recuperar su moral. El ejemplo, la firmeza y la justicia podrán más que la sanción.

Muy próximo a este personal está el "marginal", mucho más conflictivo y problemático. Son los de baja foja o sumariados, los reincidentes, los que llegan de pase porque "no queda otra", los que poseen alguna neurosis que repercute sobre el servicio y el trato con los demás, tímidos, apáticos, faltos de arrojo, y en el otro extremo, los pendencieros o agresivos, que generan problemas de disciplina. Alcohólicos, prostitutas, homosexuales intentan demostrar a sus padres y superiores que son "un caso perdido". Casi todos comienzan bien, con arrepentimiento, pero al poco tiempo muestran la hilacha y vuelven a las andadas. Sólo un liderazgo muy fuerte es capaz de sacarlos del pozo en que se encuentran. Tal el caso de Cristo y la Magdalena, luego éstos transforman su vida y actúan con la fe de los neoconvertos.

EL CÍRCULO VICIOSO DEL REFUERZO NEGATIVO, según H. Peine



Este tipo de personal se va depurando en el tiempo por eliminación. El superior debe asumir su responsabilidad y no omitir asentar en su foja lo que corresponda, de lo contrario pasará la papa caliente a quien le suceda.

Otro tipo de conducción difícil es la que demanda el personal "quemado". Aquéllos son víctimas rebeldes, éstos víctimas más sumisas, menos activas, casi nada puede lograrse de ambos.

El militar o el civil "quemado" es el que "está-de-vuelta", es quien por razones de salud, socioeconómicas, frustraciones o postergaciones, o por el peso mismo de los años, se prometió a sí mismo "no me caliento más". Se las sabe todas pero sólo hace la justa, posee gran experiencia y sabe sacar partido de ella. Aprendió a rebuscárselas, se limita a cumplir formalmente, ha perdido el entusiasmo, el interés por el servicio. Ya nada lo motiva, cree que cualquier esfuerzo es en vano.

Si el "eterno quejoso" es un rasgo de personalidad, el "quemado" conforma un problema crónico.

D. Kalenkin-Fishman ⁽²⁾ define este término como un estado de fatiga física, mental y emocional percibida como crónica y acompañada por sentimientos de abandono y desesperanza, seguidos por baja autoestima e igual actitud hacia el trabajo, la vida y las demás

(2) D. Kalenkin-Fishman: "Burnout or Alienation?", Journal of Research and Develop in Education, Vol. 19, Nro. 3, 1986.

personas. T. Harris ⁽³⁾ diría que su posición existencial es "yo estoy mal – tú estás mal (y no hay nada que hacerle)".

(3)
T. Harris: Yo estoy bien, tú estás bien. México, Grijalbo, 1974.

Suelen exhibir problemas de puntualidad y asistencia, viven mirando el reloj y deseando las vacaciones, están cansados al salir de casa. Son igualmente muy susceptibles a las disposiciones de la superioridad y al accionar de los subalternos, todo les molesta. Atienden mal al público en los mostradores.

Conocen los vericuetos de los reglamentos y son malos consejeros de los nuevos a quienes dan consejos tipo "Viejo Vizcacha": cómo faltar, cómo llegar tarde con algún tipo de justificativo, cuánta licencia les corresponde, cómo rebuscársela en la obra social y, a veces también, cómo obtener un ascenso.

Trabajan puertas adentro, encerrados en sus despachos, indiferentes al quehacer de la unidad o institución. "No quieren lolas", les molestan los jóvenes creativos porque no quieren hacer más de lo que les corresponde. Buscan comodidad y hallan en la rutina su parámetro. En realidad consideran al servicio como un quehacer más y se limitan a esperar su jubilación. A veces esta actitud se encuentra en personal retirado y reincorporado con algún contrato o vuelto a enganchar. Por lo general no tienen mucho prestigio, son marginados por amigos y colegas y requerirían cierto apoyo psicológico para seguir adelante.

Muchas veces este tipo de personal posee importantes problemas de salud y se constituye en "faltadores crónicos" o con licencia eterna. Si su número aumenta, además de poner el grito en el cielo, las autoridades deberían atender al problema porque es señal de que algo está pasando.

En un trabajo sobre neurosis de guerra ⁽⁴⁾, llamé la atención sobre dos manifestaciones bipolares de la neurosis cuartelera. Por un lado se encuentran los sobreadaptados, para quienes ese tipo de vida es todo, que portan armas por su cuenta, a quienes les gusta el riesgo y que sólo hablan con la jerga cuartelera, reduciendo su círculo social a sus camaradas y, por otro, los "amanparados", mote que identifica a quienes poseen alta introversión social, capaces de pasar meses encerrados en los buques o unidades, sin salir franco, convirtiéndolos en su propio hogar. Por lo general son longilíneos asténicos, nadie sabe cómo ingresaron, silenciosos, no molestan; pero paulatinamente van elaborando su propia patología hasta que estalla en depresión, esquizofrenia y, a veces también, suicidio. Ya no se trata de una neurosis, sino de una psicosis. Unos pecan de exceso y otros de defecto. Hay que cuidarse de la temeridad de los primeros y observar atentamente a los segundos, derivándolos para su oportuno tratamiento. Los suicidas potenciales anuncian sus pasos futuros con indirectas, van dando pistas de lo que va a ser su accionar. Un 40% de ellos anticipa su decisión al médico, psicólogo o sacerdote y un 80% lo hace ante familiares y amigos. Se les escucha decir: "ya no importo a nadie", "ojalá estuviera muerto", "ya pronto se acaba esto", "no estaré aquí cuando vuelvas el lunes" (muchos no toleran los fines de semana largos), simples amenazas o indirectas a las que no se presta atención. El sujeto todavía es abordable: "te noto preocupado...", "cuéntame qué te sucede", "estoy a tu lado, estoy dispuesto a escucharte" y si se niega con un fuerte silencio: "te ruego me des la oportunidad de escucharte". Una vez que ha tomado la decisión y elegido la manera de hacerlo, muestra calma y alivio, adopta conductas extrañas como ordenar papeles, pagar cuentas, despedirse de amigos y familiares, etc. Muchas veces una sanción injusta, en quien ya venía mal, es la gota que derrama el vaso y el suicidio acaso sea el último y equivocado grito de rebelión. El suicidio es contagioso, lo que agrava el problema, dejando además mal parados a familiares y camaradas ⁽⁵⁾.

(4)
A. A. Puglisi: "Neurosis de guerra", en BCN, Vol. 118, Nro. 798.

(5)
Bautista, M. y Correa, M.: Relación de ayuda ante el suicidio. Buenos Aires, Paulinas, 1996.

Cada conducta apunta a algo, una meta más allá del presente y de ella misma. Hay que prestar atención a la dirección en la que se mueve el sujeto. ¿Cuáles son las metas que persigue? R. Dreikurs ⁽⁶⁾ contribuyó a una mejor comprensión del carácter finalístico de la conducta mediante una descripción de cuatro metas de inconducta. Son ellas: llamar la

(6)
Véase D. C. Dinkmeyer y J. Carlson: El consultor psicopedagógico en la escuela. Buenos Aires, Guadalupe, 1976.

METAS DE INCONDUCTA

Metas de la Inconducta	Comportamiento Pasivo Destructivo	Activo Destructivo	Meta y "mensaje"	Reacción del superior	Reacción del subordinado	Procedimientos correctivos posibles
Meta I: Atención	"Perezoso" Torpeza, ineptitud. Falta de capacidad. Falta de energía. Desaseado. Se amedrenta fácilmente. Angustia. Dificultad en la acción.	"Molesto" Un tormento. Inquieto. Se exhibe. Payasea. Habla cuando no le toca. Pregunta para hacerse notar. Causa perjuicios menores.	Meta: atraer la atención. Quiere hacerse notar. "Sólo valgo cuando llamo la atención."	Se siente fastidiado. Lo llama al orden o lo sanciona.	Deja temporalmente de fastidiar.	Le presta atención cuando no lo exige. Sorprender: hacer algo inesperado. Ignorar la conducta. Demostrar firmeza. Comprender que el castigo, los retos o prestarle atención es lo mismo.
Meta II: Poder	"Quejoso" Sumamente perezoso. Muy terco. Desobedece (pasivamente). Olvidadizo. Miente por miedo. Trabaja poco o nada.	"Contrera" Discute y contradice. Desobedece. Desafiante, mantiene la mirada. Hace lo contrario de lo que se le dice.	Meta: poder y confrontar. "Sólo valgo cuando domino o cuando usted hace lo que yo quiero."	Se siente provocado. Siente su liderazgo cuestionado. Se pregunta "¿Quién manda, él o yo?" "Me voy a encargar que no salga con la suya." Puede escalar las sanciones.	Intensifica su conducta cuando lo reprenden. Quiere tener una cuota de poder ante otros y un espacio propio dentro del grupo.	Evitar el enfrentamiento. Actuar, no hablar. Solicitar su cooperación, darle responsabilidades. Orientar su acción hacia fines constructivos.
Meta III: Venganza	"Marginal" Resistencia pasiva. Huraño. Desafiante. Alcohólico.	"Rebelde" De malas costumbres. Violento. Daña el material. Puede robar. Miente a sabiendas. Mal perdedor. Potencialmente delincuente.	Meta: Venganza "Sólo valgo si puedo cobrármelas."	El sujeto no le gusta, se siente enojado. "¿Cómo puede ser tan desconsiderado?" Quiere imponerse. Puede escalar aún más las sanciones.	Quiere saldar su cuenta. Él también escala sus malas conductas. y se torna desagradable.	Evitar el enfrentamiento y el desaliento. Mantener orden con mínima coersión. Evitar venganzas taliónicas.
Meta IV: Ineptitud	"Quemado" Actúa como víctima. Demuestra estupidez, indolencia, incapacidad. Dependiente. Abandona fácilmente las tareas. Se siente un caso perdido. (Pseudo débil mental) (Complejo de inferioridad). (También en anoréxicos).	"Suicida potencial"	Meta: Mostrar incapacidad. "No me caliento más." "No sirvo para nada." "Ya van a ver sin mí."	Se siente impotente, no sabe qué hacer, abandona la causa.	No existe reprimenda por lo tanto reacción por parte del sujeto. Se siente inútil. Quiere aislarse.	Evitar el castigo Tratar de ganar su afecto, de conseguirle un amigo. Integrar al grupo. Alentar permanentemente. Mejorar su autoestima.

Reelaborado de Don Dinkmeyer: "The "C" Group: Integrating Knowledge and Experience to Change Behavior". *The Counseling Psychologist*, Vol. 3, Nro. 1 (1971): 68-69. Ha recibido diversas modificaciones, entre ellas las nuestras.

atención; luchar por el poder o la superioridad; deseos de venganza y demostración de insuficiencia o de incapacidad, lo que refuerza su rol de víctima.

Cualquiera sea la meta elegida resulta de una construcción subjetiva y equivocada de cada sujeto, de la que apenas es consciente y que percibe de una manera vaga formando parte de su argumento de vida. Es importante señalar que cada una de ellas provoca a su vez una reacción en quienes conducen.

¿Cómo se siente y cómo reacciona el superior?

Cuando el personal se porta mal, el superior se siente molesto y busca sancionar, obtiene un éxito inmediato pero eso no significa que la conducta no se reitere o no le suceda otra peor. Si persiste en ella, si critica y si prosigue molestando, el superior se siente provocado y escala en las sanciones intentando doblegar al rebelde; pero con sólo aceptar la confrontación el otro ya ha ganado la batalla. Si la oposición prosigue, si los actos son más graves, reiterados (hurtos, alcohol, agresiones, etc.) y sin motivo, es señal de una actitud vengativa, el superior se sentirá lastimado, ofendido, traicionado en la buena fe por su subalterno. Querrá saldar cuentas, recurrir al talión y es lo peor que puede hacer. Ha sido enganchado en un circuito negativo y debe negarse a jugar. Lo único que puede hacer es demostrarle que no actuará como él cree que lo hacen los demás. La incapacidad del personal "quemado" puede llevar al desaliento y la desesperación a los jefes, que terminan por aceptarlo y abandonarlo, aislándolo mientras no moleste al servicio. Se debe comenzar por mejorar la autoestima de este personal, facilitar su integración grupal y remotivar señalando un sentido para la vida.

Clarificar ambas conductas es importante. Al analizar el legajo, el parte o el sumario, cada jefe debe preguntarse: a) ¿Qué hizo el "causante"?; b) ¿Cómo se sintió usted?; c) ¿Cómo reaccionó usted?; d) ¿Cómo respondió él a sus esfuerzos por corregirlo? De sus reacciones y de la reiteración de conductas surge la meta.

Hemos elaborado un cuadro con la conducta del personal conflictivo, de la reacción natural por parte del conductor y sobre qué debería hacerse en cada caso. Proponemos otro sobre el manejo de refuerzos de vital importancia.

SEIS REGLAS PARA DAR REFUERZOS

REGLA *No premie a todos por igual.*

CONSECUENCIA Para que los refuerzos sean efectivos deben darse según el desempeño.

Premiar a todos por igual refuerza a los de bajo rendimiento e ignora a los que poseen uno satisfactorio.

REGLA *La omisión de refuerzo. Puede modificar la conducta.*

CONSECUENCIA Los dirigentes influyen sobre los dirigidos tanto por lo que hacen como por lo que no hacen. Por ejemplo, la omisión de un merecido elogio puede arrojar bajos resultados en la próxima sesión.

REGLA *Advierta a los subordinados cómo pueden recibir refuerzos.*

CONSECUENCIA Estableciendo claras exigencias de rendimiento ayuda a los miembros a conocer cómo serán premiados, así pueden ajustar sus propias conductas para alcanzarlos.

REGLA *Señale qué están haciendo mal.*

CONSECUENCIA Si los que conducen omiten señalar lo que está mal, los miembros de por sí pueden no saberlo o creer que están obrando bien. De lo contrario también pueden sentirse manipulados.

REGLA *No amoneste delante de otros.*

CONSECUENCIA Las reprimendas a los subordinados se usan para eliminar conductas indeseables. Las hechas públicamente los humillan y favorecen el resentimiento y la solidaridad del grupo.

REGLA *Sea justo.*

CONSECUENCIA Las consecuencias de una conducta deben ser apropiadas a esa conducta.

Se debe dar sólo el refuerzo merecido.

La recompensa exagerada o mezquina reduce los efectos esperados.

En algunos casos puede trabajarse por pequeños contratos, en términos de conductas específicas. El superior que condiciona un franco a determinados logros está realizando un contrato. De lo que se trata es de firmar un contrato consciente, claro, específico y a la medida de cada sujeto. Siempre deben dejar la puerta abierta a otro nuevo más exigente, una nueva meta que reitere la confianza mutua y aliente al subordinado a obtener logros mayores, a veces también todo un desafío.

Cada sujeto se esfuerza por alcanzar sus propias metas, incluso las que ha elaborado de manera no consciente. El anhelo de cambio y de mejora es también algo permanente. Confronte cara a cara con el sujeto, pregúntele por las consecuencias lógicas de cada conducta, por lo que viene obteniendo, hacia dónde parece apuntar. Si usted le ofrece un nuevo sentido para su vida, si logra ofrecerle algo mejor, el cambio de conducta se producirá fácilmente. Nadie gusta vivir sancionado.

El papel del conductor es importantísimo. Es él quien debe lidiar con muchos casos fronterizos, es él quien debe realizar un primer diagnóstico preventivo, quien debe aconsejar, quien debe derivar. Debe ser un ejemplo, alguien digno de ser imitado. Debe demostrar consustanciación con su profesión, debe ejercer un liderazgo positivo —un liderazgo ético— para constituirse en un modelo de salud mental para sus subordinados, pues ésta simplemente no se predica, se contagia.

Siempre habrá personal conflictivo pese a la motivación y buena conducción que se aplique. Sin duda alguna ésta es un elemento facilitador de la disciplina y preventor de conflictos. Un renovado arte ejercido desde bases científicas y éticas. ■

EL CENTRO DE RECREACIÓN HIPÓLITO BOUCHARD le brinda:



Parque y arboleda de 16 Ha
Campo de Deportes
Parrillas (fogones)
Piletas de Natación

Amplio estacionamiento
Canchas de pelota paleta
Gimnasio
Canchas de tenis

Asimismo para su fiesta o reunión social le ofrecemos:

Salones de Fiestas
Quinchos y Parrillas Cubiertos
Restaurante

Para mejorar su calidad de vida incluimos dentro de nuestros servicios
Gabinete Psicológico y Orientación Vocacional
Servicio Médico y Ambulancia
Peluquería - Pedicuría - Masajes

Tarifas Promocionales - Precios especiales para Colegios,
 Jardines de Infantes e Instituciones Deportivas

Consultas al Tél. 4791-2992 E-mail: cerebou-com@datamarkets.com.ar
 Horario de atención: Martes a Domingo de 09:30 a 17:30 hs.
 Avenida del Libertador Gral. San Martín N° 481
 Vicente López (1638) Provincia de Buenos Aires