

CONSIDERACIONES GENERALES EN RELACION A LAS ACTITUDES DE LOS FUNCIONARIOS DE LA CCSS PARA CON EL TRABAJO

Pierre Thomas Claudet*

—Ensayo de explicación—

Key Words: Attitudes towards work, inadequate behavior at work, health workers.

Resumen

Este ensayo aborda los problemas de motivación e interés de los funcionarios, actitudes y formas de conducta inadecuada en relación al grupo laboral, al público y hacia la Institución. Estas se oponen al óptimo funcionamiento de la misma, a la realización de sus fines fundamentales. Se analizan los orígenes de los problemas y sus consecuencias a nivel personal y social.

Finalmente se proponen las posibilidades de cambio de actitudes que le corresponden tanto a la Institución como al personal y a la comunidad. (Rev. Cost. Cienc. Méd. Jun. 1982, 3(1):13-24).

El problema

Es muy frecuente escuchar, tanto de parte de personas que ocupan diversas posiciones de jefatura en oficinas, unidades y centros de la CCSS, como de los usuarios de los diversos servicios que presta la Institución, quejas acerca de las actividades negativas manifestadas por numerosos empleados con respecto a su trabajo y sus relaciones con el público, su grupo laboral y la propia Institución. Estas quejas, expresadas en general con mucha vehemencia y despecho, reflejan en los quejosos sea una agresividad más o menos reprimida para con sus subalternos y los funcionarios en general, o sentimientos de frustración e impotencia frente a las situaciones creadas por los propios funcionarios. En ambos casos, estas quejas, que tienen de hecho su asidero en múltiples evidencias conductuales de parte y otra, y que el simple observador puede captar sin mayor esfuerzo, crean naturalmente un ambiente a todas luces negativo, ya que retroalimentan sentimientos de inadecuación así como una percepción distorsionada de muchos hechos que se generalizan en forma indiscriminada y terminan dictando las conductas e interrelaciones de numerosos individuos.

Es un hecho indiscutible el que muchos funcionarios, independientemente de su posición en la escala laboral de la Institución, adoptan actitudes y conductas que evidencian una clara y manifiesta ausencia de motivación e interés para con el desarrollo de las tareas que les corresponde realizar en su calidad de funcionarios de la Caja Costarricense de Seguro Social.

En efecto, mientras un grupo actúa en forma netamente pasivo-agresiva, canalizando sus energías en acciones que afectan el desarrollo armónico de las labores y deterioran la imagen pública de la Institución, otros adoptan conductas típicamente robotizadas, demostrando una ausencia casi total de iniciativa o de decisión al supeditar sus actuaciones a disposiciones que deben tomar sus superiores. Es

* Dirección de Recursos Humanos — Caja Costarricense de Seguro Social. Universidad de Costa Rica (Escuelas de Psicología y Medicina).

así como se observa, a menudo, conductas adoptadas por empleados que reflejan, de parte de ellos, una más o menos pronunciada ausencia de responsabilidad, tanto para el desarrollo de sus tareas, como para las consecuencias que se derivan de sus actuaciones, particularmente aquellas que afectan a los usuarios del servicio correspondiente; muchos de estos funcionarios demuestran, a través de sus actuaciones, una carencia marcada, cuando no total, de interés por el logro de una eficiencia en el desempeño de sus funciones, y en particular, por las problemáticas humanas que les corresponde atender o que se derivan de sus actuaciones laborales. A su vez, se observa que un número importante de empleados, pertenecientes a los diversos estratos laborales, tienden con suma frecuencia a delimitar celosamente su campo de acción dentro del contexto laboral, apegándose a un cumplimiento estricto y exclusivo de las funciones específicas para las cuales se les paga o que han sido definidas por normas, reglamentos, contratos o pertenencia gremial. Como consecuencia de la actitud anterior, es relativamente corriente escuchar de parte de muchos empleados expresiones tales como: “a mí no me toca”, “no me pagan para hacer eso”, “esto no corresponde con mis funciones o con mi posición”, etc. Además, y en congruencia con lo anterior, es común observar en cualquier unidad de trabajo, oficina o centro administrativo y asistencial, la desatención de parte de los empleados de una situación, falla o problema determinados, aun cuando dicha situación reviste un carácter emergente; esto así porque las acciones que correspondan no entran dentro de las funciones o atribuciones decisorias y ejecutivas u operacionales de quienes participan de esa situación. Más aún, y dependiendo del fenómeno en causa, y de la posición jerárquica o profesional de los presentes, la no realización de las acciones que correspondan en ese momento es justificada por dichos individuos como evitación de una conducta susceptible de denigrar o desacreditar su imagen como profesionales o funcionarios, hecho que tiene su origen en un ego personal y colectivo netamente distorsionado.

Complementariamente con lo anterior, muchos empleados se escudan en su actuación limitada, cuando no ausente, detrás del pretexto o justificación de que no están autorizados por sus superiores jerárquicos para actuar, demostrando así, y en forma casi siempre pasivo-agresiva, una dependencia pronunciada cuando no total hacia las jefaturas. Si bien es un hecho que, en un buen número de casos, los individuos que asumen una determinada posición de jefatura tienden a imponer sus pautas propias de acción, concentrando en sus manos las decisiones más sencillas y coartando cualquier iniciativa de sus subalternos, es igualmente cierto que muchos empleados se escudan detrás de estas imposiciones para no asumir sus responsabilidades como individuo, sometiéndose pasivamente al dictado o voluntad de otros, con lo cual denotan una ausencia pronunciada de autonomía e independencia de criterio.

Las consecuencias institucionales

La observación de los hechos conductuales mencionados, así como el malestar, cuando no irritación de quienes son en una u otra forma víctimas de esas conductas, ponen en evidencia un gran problema organizacional y funcional. En efecto, la elevada frecuencia, y casi generalización de esas manifestaciones conductuales, no sólo afectan el adecuado cumplimiento de las tareas y la eficiencia o productividad indispensables para el desarrollo y evolución de la comunidad humana, sino que socavan la armonía indispensable en las relaciones humanas y producen, a su vez, reacciones físicas y psicológicas destructivas.

Como simple evidencia de ello basta con hacer referencia, en el caso de la CCSS, al concepto generalizado de “deshumanización” y sus implicaciones, así como a los múltiples conflictos internos y las numerosas trabas y deficiencias operativas que la Institución enfrenta a diario, fenómenos que no sólo afectan su desarrollo sino que absorben tiempo y energía que la alejan invariablemente del cumplimiento de sus objetivos originales, además de que proporcionan una imagen distorsionada en lo que respecta a sus funciones sociales.

Las consecuencias negativas que se derivan de estas situaciones, tanto en el plano político-social como económico, y fundamentalmente humano, hacen imperativo la toma de acciones, a nivel institucional, para enfrentar los problemas que ellos suscitan, y encauzar positiva y eficientemente un potencial humano que constituye, en última instancia, el recurso y razón de ser fundamental de la Institución.

De hecho esta necesidad sentida e imperiosa ha motivado ya la realización de muchas acciones orientadas a resolver, o minimizar, los efectos nocivos de esas conductas inadecuadas. Empero, los resultados logrados son muy limitados, e incluso desalentadores, frente a la magnitud del problema y las situaciones que este engendra, tanto en el plano individual como grupal e institucional. Más aún, las constantes dificultades encontradas y la poca o ninguna eficiencia de las acciones emprendidas tienden a darle al problema un cariz insoluble, por lo menos en el ánimo de muchos de los que se encuentran en una u otra forma abocados a la búsqueda de soluciones.

Pese a que el problema de las actitudes y conductas negativas es innegablemente de grandes proporciones, y se presenta bajo numerosas y variadas facetas, su magnitud no es en absoluto irreductible siempre y cuando sea abordado convenientemente. En efecto, el logro limitado obtenido por las medidas empleadas para enfrentar esta situación sugiere que el enfoque del problema no ha sido suficientemente adecuado. Esto es así toda vez que existe la impresión que la gran mayoría de estas medidas se han fundamentado únicamente en la observación de los hechos conductuales y en la reacción correctiva a sus manifestaciones externas, sin un conocimiento claro y completo de los mecanismos psicológicos subyacentes. Como consecuencia de ello, el establecimiento y/o modificación y normas operativas, las reestructuraciones organizativas, los movimientos y cambios de personal, las sanciones y otras acciones utilizadas como instrumentos para tratar de contrarrestar o corregir las actitudes y conductas indeseables del personal han tenido en general sólo efectos pasajeros en cuanto a cambios momentáneos de las manifestaciones conductuales, pero sin lograr una transformación existencial. Luego de una aparente adaptación a las nuevas medidas, los cambios conductuales observados ceden muy rápidamente ante la fuerza y arraigo de los comportamientos habituales, demostrando en esa forma que los efectos son superficiales y no profundos, y por lo tanto, realmente no efectivos.

Los frenos culturales y sociales

La ineficiencia generalizada de las medidas tradicionales empleadas para inducir o imponer cambios conductuales en el personal se debe, en gran parte, a la persistencia de conceptos prejuiciados y estereotipados en relación con los mecanismos psicológicos involucrados en los comportamientos de los individuos. En efecto, por un lado se tiende todavía a conceptualizar las manifestaciones conductuales como consecuencia de la mala voluntad o rebeldía de los individuos, cuando no como producto de su estupidez

y carencia de capacidad para entender sus obligaciones contractuales. Por otro lado, dichos comportamientos se justifican, de parte de muchos, en base a conceptos estereotipados que enfatizan en la no culpabilidad de los individuos toda vez que estos son simplemente víctimas de situaciones genéticas, físicas o sociales que determinan la conducta colectiva, y cuya influencia se considera como irreversible.

De acuerdo con diversas fuentes bibliográficas, estos fenómenos conductuales no son nuevos, ni exclusivos del personal que trabaja en la CCSS, ya que han sido reportados desde el siglo pasado. Por consiguiente las actitudes contemporáneas son, en realidad la reproducción de conductas y conceptos anteriores, fuertemente arraigados dentro del contexto socio-cultural costarricense. Es así cómo, en su obra "Geografía Social y Humana de Costa Rica", Carlos Monge Alfaro señala que el costarricense "ha perdido el profundo sentido inherente a todo trabajo sincero y útil", manifestando abiertamente "una falta de sentido de responsabilidad hacia su trabajo; los ticos sólo trabajan para ganarse la vida, quieren lujos y un puesto gubernamental que exija poco" (4). Por su lado, y retomando los conceptos comúnmente expresados como explicaciones de estos fenómenos, Biesanz y Biesanz señalan en su obra "Los Costarricenses" (2) toda una serie de causas que se aducen para justificar "la decidida inclinación hacia la indolencia y la flojera", y la ausencia pronunciada de mística para el trabajo observada en una alta proporción de coterráneos. Mientras algunos culpan a la "herencia genética" transmitida por los indios y reforzada por el ambiente tropical, otros enfatizan en que las conductas de los trabajadores en general son consecutivas a problemas endémicos de parasitosis intestinal y desnutrición, fenómenos que muy tempranamente drenan en sus víctimas toda energía vital, inutilizándolas desde la infancia para el desarrollo de un trabajo efectivo y eficiente.

Por su lado, muchas personas atribuyen la ausencia de mística para el trabajo a los severos problemas de índole socio-económica que enfrenta una alta proporción de la población. Quienes abogan por esta tesis hacen énfasis en las severas situaciones de injusticia social que imperan, desde muchas décadas, y que se caracterizan por un bajo índice de remuneración del trabajador al cual se le exige trabajar por ingresos insuficientes para la atención de sus necesidades básicas y las de su familia. El desgaste anímico originado por las preocupaciones económicas, y la deficiente satisfacción de las necesidades básicas, particularmente en el rubro de la alimentación, como consecuencia de los altos costos de la vida y el asedio constante de propagandas orientadas a un consumismo indiscriminado, minan el interés para con el trabajo y la capacidad productora y de entrega del trabajador corriente. Además, y en refuerzo de esta posición, muchos aluden a la llamada "explotación empresarial e institucional" a la que se encuentra expuesta la casi totalidad de los trabajadores, quienes carecen del acceso a la producción de riqueza que se deriva de su quehacer laboral, ya que son otros quienes se benefician de ello (en general el "patrono"). Dentro de esta línea, para un buen número de individuos el trabajo en sí es considerado como alienante, sea por su carácter de obligatoriedad impuesto por la necesidad de subvenir económicamente a los requerimientos básicos de supervivencia trabajando en lo que se puede y aceptando lo que el "patrono" quiera pagar, o por la obligación de tener que someterse a pautas reglamentarias, administrativas y organizativas impuestas en beneficio y protección de intereses ajenos y no propios, lo cual coarta toda libertad para actuar de acuerdo con las motivaciones y necesidades personales. Es de interés observar que estos conceptos, así como los sentimientos de alienación y explotación, se dan por igual sea que se trate de empresas privadas, de instituciones gubernamentales o de organizaciones de servicio

público como la CCSS en la que la figura del “patrono” es representada por sus funcionarios de mayor jerarquía en la estructura organizacional local, regional o central.

En contraposición con las tesis anteriores, otros grupos son de la opinión de que las situaciones actuales con respecto a la actitud hacia el trabajo de una gran mayoría de la población son consecuencia de las actitudes paternalistas de la oligarquía y del Estado. Este último ha sido considerado tradicionalmente como Benefactor, impelido a este papel por su identificación con la oligarquía y bajo la influencia de motivos político-partidaristas particulares que lo han llevado siempre a proporcionar, en forma más o menos indiscriminada, ayuda social a toda la población a través de sus instituciones. Estas actitudes estatales y políticas, calificadas por algunos de “alcahuetería”, tendrían por objeto esencial el mantener a grandes sectores de la población en una situación de dependencia que favorece a aquellos grupos nacionales y extranjeros, que siempre han concentrado en sus manos el poder económico y social, y la actitud protectora de los gobiernos y de los poderes legislativos y judiciales que fomentan, cuando no refuerzan, la ausencia de responsabilidad y mística para con el trabajo ya que el trabajador disfruta cada vez de mayores derechos, sin que estos se acompañen de deberes.

Dentro de esta misma línea, y complementariamente con lo anterior, muchos se inclinan en considerar la actitud cultural más o menos generalizada de “lástima” que impera en todos los niveles y estratos sociales, como causa fundamental de las conductas de irresponsabilidad ante las obligaciones laborales. Esta actitud cultural de lástima se sustenta en el concepto de “pobrecito” empleado muy a menudo para calificar a todo individuo, niño, adolescente o adulto, que enfrenta una situación que exige de él la realización de cualquier esfuerzo personal necesario para sobreponerla.

Además de minimizar cualquier potencial de los individuos para enfrentar las situaciones a que a menudo se encuentran expuestos, sea como escolar, trabajador o simple ciudadano, el uso generalizado de este concepto de “pobrecito” traduce una actitud cultural de sobreprotección y conmisericordia para con las “pobres víctimas” de los acontecimientos cotidianos, actitud que refuerza en muchos individuos su estado de dependencia para con los demás y su indefensión frente a los sucesos de su vida. Adoptado y paulatinamente cristalizado en el transcurso de la infancia, el estado de dependencia para con los padres es trasladado, en la edad adulta, hacia los jefes e instituciones, fenómeno que tiene por efecto liberar al individuo de sus responsabilidades y eximirlo de toda culpabilidad con respecto a su conducta ya que lo que le ocurre es culpa de los demás, sea que estos lo persigan o no cumplan con sus obligaciones.

Como corolario de esta dependencia o indefensión más o menos generalizada de los individuos, muchos concuerdan en relacionar el éxito (o el fracaso), sea este familiar, social, económico o laboral, con el concepto de “suerte” y no con la idea del mérito propio y de las conductas personales (esfuerzo, trabajo o, a la inversa, flojera y desidia). Es así como, por un lado, es muy frecuente escuchar referencias a la suerte (o su ausencia) como explicación de logros y éxitos (o fracasos) experimentados por las personas en su quehacer y en su situación: suerte por haber nacido en una determinada familia o dentro de un determinado estrato, suerte de ser inteligente, de poder estudiar o graduarse con determinado título, suerte de haber encontrado un buen cónyuge, suerte de tener buenos hijos, suerte de tener un buen empleo o trabajo y/o buenos jefes o buenos ingresos, suerte de disfrutar de buena salud, y así sucesivamente. La suerte lo decide todo y el individuo es simplemente su favorecido (o su víctima). Por otro lado, es igualmente frecuente observar a un número considerable de individuos que, independientemente de su posición socio-económica, confían en la suerte (y la tientan) para salir avante en sus apuros

económicos y familiares, obedeciendo en esto al lema de que “Costa Rica es un país con suerte” propiciado por la Junta de Protección Social en su afán por vender la lotería y los “chances”, ofreciendo al público la oportunidad de “hacerse rico de la noche al día”. Como consecuencia de ello muchos son quienes supeditan a “dama fortuna” sus acciones, y no actúan hasta tanto no sean favorecidos por esta en sus diversas empresas, lamentándose cuando ello no ocurre.

Complementariamente con lo anterior, y al analizar las actitudes negativas para con el trabajo observadas en la mayoría de la personas, muchos hacen referencia, a modo de justificación, a los ejemplos y modelos proporcionados por las personas que ostentan transitoria o permanentemente una posición de liderazgo y autoridad social y política. Según quienes sustentan esta tesis, las actuaciones y expresiones de esos individuos contribuyen de manera decisiva a consolidar en los demás su falta de sentido de responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones laborales y contractuales. A su vez, otros justifican la falta de interés por el trabajo como producto del personalismo arraigado en la gente y su ausencia de sentido de cooperación e identificación para con fines comunes.

El modelamiento conductual

Si bien ninguno de los argumentos señalados explican, por sí solos, las actitudes hacia el trabajo que se observa tanto en el personal de la CCSS como en los empleados y trabajadores en general, la concomitancia y concatenación de todos estos hechos, que tienen un asidero real en evidencias sociales y dinámicas fácilmente observables, conforman un ambiente familiar, social y laboral que modela invariablemente a los individuos que se encuentran inmersos en él. En efecto, y tal como lo han puesto de manifiesto las ciencias de la conducta, el comportamiento del ser humano no es simplemente la expresión de defectos o limitaciones constitucionales, sino que es esencialmente el producto de toda una serie de aprendizajes, consolidados y cristalizados bajo el efecto de la repetición constante de pautas conductuales definidas y retroalimentadas social y culturalmente. Esto es así toda vez que la conducta de los individuos es el resultado de todo un proceso, desarrollado a través de las generaciones, y transmitido al ser en el curso de su pequeña infancia bajo la influencia e imposición de los modelos y reglas conductuales de los padres y de todas aquellas figuras de autoridad (maestros, sacerdotes, personajes públicos, etc.) que han ejercido algún papel en la vida del individuo.

La transmisión conductual y los aprendizajes consecutivos tienen su base en las múltiples grabaciones de acontecimientos experienciales y de reglas conductuales, las que son absorbidas en forma acrítica por el niño y el adolescente. Estas grabaciones que corresponden, por una parte, a la imitación de conductas adoptadas por las figuras parentales (o de autoridad), haciendo lo mismo que estas hicieron y, por otra parte, a la obediencia ciega de mensajes o mandatos parentales, verbales o no verbales, determinan en forma más o menos inalterable la conducta del individuo adulto. Esto significa, por consiguiente, que la conducta que se observa en los adultos actuales es consecuencia de su exposición, en la niñez, a experiencias, pautas y modelos conductuales que se derivan del ambiente social y cultural en el cual el individuo se ha desarrollado, aprendizajes que han sido interiorizados y automatizados rígidamente y que constituyen el conjunto de pautas conductuales que permiten al propio individuo adaptarse y sobrevivir en un ambiente. A su vez el componente experiencial y cultural que conforma estos aprendizajes, se arraiga

más profundamente como consecuencia del refuerzo constante proporcionado tanto por el contexto cultural en que se encuentra el individuo, como por la repetición y consolidación de su propia conducta y del patrón conductual que predomina en su entorno familiar, laboral y social. Como resultado de estos aprendizajes, y en particular de las grabaciones parentales o "mandatos" subyacentes, los individuos estructuran en forma preconsciente un programa o "argumento" de vida cuyo objetivo es evitarles la incertidumbre que produce el tener que tomar constantemente decisiones entre las múltiples e innumerables situaciones que se presentan a cada cual (1, 5). La adopción de dicho programa no sólo induce al individuo a responder en forma automática a los estímulos, o sea mediante pautas conductuales fijas, sino que lo impulsa a buscar, a través de su propia conducta, aquellos estímulos que le sean necesarios para reforzar su programa de vida y retroalimentar la imagen que tiene de sí y de los demás en base a los mandatos que rigen sus actuaciones. La adopción de este programa tiende a realizarse, en la mayoría de los casos, en una época temprana del desarrollo individual, coincidiendo con un momento de su vida en que la persona carece de suficientes elementos de juicio para analizar clara y objetivamente los acontecimientos en que se encuentra inmerso. Lo prematuro de esta adopción, la cual se realiza en general mucho antes de la adolescencia, lleva al individuo a admitir como realidades inmutables los hechos que lo impulsaron a decidir dicho programa de vida, y a regirse más o menos ciegamente por dicha inmutabilidad.

Dentro del contexto cultural costarricense, el análisis de los mandatos parentales que se desprenden tanto de la observación de las conductas de los individuos en su relación con el trabajo y con los demás, así como de las normas educacionales que predominan en el nivel familiar y escolar, sugieren que el comportamiento de una proporción muy importante de personas está predeterminado por mandatos tales como "no pienses", "no hagas", "no lo logres" y "no me superes". En efecto, es sumamente frecuente observar, tanto en el seno familiar como en el ambiente en general, una tendencia pronunciada de los adultos a criticar o ignorar al niño (y a los demás) cuando este formula preguntas o conclusiones que riñen con las expectativas, prejuicios o normas prevalecientes. Asimismo, se observa también una inclinación relativamente generalizada de parte de los adultos a impedir al niño a actuar y dar libre curso a sus inquietudes, curiosidad e iniciativa, ya sea que el primero haga las cosas por el otro o las proporcione todas hechas, o ya sea censurando en forma vehemente o agresiva cualquier acción hecha por iniciativa propia del niño; cuando no desvalorizándolo en cuanto a sus capacidades y potenciales de acción y de pensamiento. Por otro lado, en el curso de su desarrollo, el niño se encuentra a menudo rodeado de adultos, que le demuestran, a través de sus interrelaciones y conductas, la carencia de una comunicación racional y la incapacidad propia para afrontar y resolver en forma madura y razonable los problemas. De hecho, es sumamente común observar la tendencia de los adultos a centrar su atención en detalles o fenómenos evidentes y concretos, sin profundizar mayormente en los aspectos subyacentes ni considerar la interrelación de los hechos, y reaccionando en forma pueril y con manifestaciones de cólera, de ansiedad, de confusión o de evitación y escapismo ante los estímulos del entorno, tanto físico como humano. Además, es corriente observar la creación de situaciones en las que predominan conductas de competencia o rivalidad caracterizadas no por una búsqueda de autosuperación sino, más bien, por la expresión de reacciones orientadas hacia la desvalorización de los demás, "bajándoles el piso", cuando no llevan a la destrucción de los logros y producciones obtenidas por estos. La exposición del individuo a las situaciones y dinámicas que se desarrollan en su entorno, los mandatos

grabados en su infancia y los modelos reforzadores que le proporcionan los demás, contribuyen al mantenimiento, de parte de dicho individuo, de sentimientos más o menos profundos de inseguridad e inadecuación. La experiencia derivada de una vida infantil enfrentada a limitaciones impositivas a la libre expresión de la curiosidad e iniciativa, así como de la acción y experimentación personales, y la obligación de adoptar pautas conductuales predeterminadas y aprobadas por el contexto social, no sólo inhibe o elimina la eclosión y evolución de estas cualidades intrínsecas del ser humano, convirtiéndolo en un individuo pasivo y sumiso, sino que le enseñan a no enfrentar abierta y francamente las situaciones. Como consecuencia de ello, el individuo, ya adulto, se encuentra sujeto a un molde actitudinal que no le permite ser original en su análisis de las situaciones, ni enfrentar adecuadamente los problemas para resolverlos en forma apropiada. Además, en base a sus experiencias infantiles, el hombre aprende a evitar tomas de posición firmes y enérgicas, a decidir o actuar por sí mismo y a responsabilizarse por sus actos, actitudes que se hallan a su vez reforzadas por la indefinición más o menos generalizada de los demás en relación a sus propios pensamientos, sentimientos y resoluciones (6).

Todos estos fenómenos que conforman los aprendizajes del hombre instituyen barreras que bloquean cualquier manifestación de identidad y autenticidad, e impiden relaciones de intimidad; el individuo aprende a no compartir con los demás y a mantener reacciones egocéntricas y egoístas, actitudes que se refuerzan con las constantes rivalidades de intereses personalísticos que lo enfrenta a los demás. A su vez, y como complemento de lo anterior, el individuo fortalece, en forma pasivo-agresiva, reacciones de rebeldía frente a todo fenómeno social que conlleve una aparente o real imposición externa, reacciones que se expresan en general a través de la adopción consciente o inconsciente de conductas de oposición franca o pasiva hacia cualquier disposición o planteamiento de los demás, aun cuando estos sean a todas luces razonables o benéficos individual o colectivamente.

La existencia más o menos arraigada de estas actitudes es lo que se encuentra al origen de la mayoría de los fracasos sufridos en los diversos programas organizados y apadrinados por las empresas e instituciones laborales con miras al mejoramiento de las relaciones interpersonales y de la eficiencia en el trabajo. Para muchos empleados, estos programas son percibidos como una forma de imponerles dictados conductuales contrarios a sus intereses, particularmente cuando quien promueve dichos programas es la organización laboral que lo emplea. La oposición, en general inconsciente y pasivo-agresiva, hacia cualquier actitud que pretenda en una u otra forma, cambiar los esquemas conductuales cristalizados, es la misma que se expresa para con el trabajo, acciones que les son inherentes y la obligación de adecuarse a determinadas normas estructurales y funcionales. No es la realización de la actividad laboral en sí la que es cuestionada, sino todos aquellos elementos inherentes a esta que son percibidos por el individuo como imposiciones o limitaciones a la libertad de acción, como es el caso de reglamentos, horarios, órdenes operativas, u otras cuando no se interpretan como una intromisión de los intereses y decisiones propias. Paradójicamente el carácter preconsciente o inconsciente de estos mecanismos actitudinales no permite tampoco al individuo definir claramente cuáles son sus intereses y sus expectativas reales, lo cual se pone de manifiesto a través del conjunto de lugares comunes que la mayoría de las personas esgrimen en sus esfuerzos para transmitir o aclarar estos fenómenos. Por lo tanto, la oposición o resistencia al cambio, de parte del hombre, no surge del hecho mismo sino de la forma en que el individuo percibe la naturaleza del cambio.

La posibilidad del cambio

El hecho de que el programa o argumento de vida corresponda, como ya se ha señalado, a una decisión preconsciente, fija y cristalizada, y que las manifestaciones conductuales obedezcan a automatismos profundamente arraigados, no significa en ningún momento que el hombre esté irremediabilmente condenado a no cambiar y mejorar su plan de vida, tanto para su beneficio como para el de quienes lo rodean. En efecto, a diferencia del animal que tiene prefijada su conducta en función de los códigos genéticos que debe cumplir paso a paso, en forma inmutable, la conducta del hombre es básicamente el resultado de una programación impresa por efectos del medio en que creció y se desarrolló durante su infancia. Esto significa que, así como el hombre tiene la facultad de moldear o programar a su prole, tiene también la facultad de aprender, y por consiguiente de programarse y reprogramarse a sí mismo. La prueba de la existencia de esta facultad se encuentra a menudo en el hecho de que, enfrentados a situaciones particulares de fuerte intensidad emocional (accidentes, enfermedades, pérdidas de seres queridos o de bienes, desengaños violentos, etc.), muchos individuos demuestran su capacidad para modificar, en forma más o menos radical, sus pensamientos y sentimientos y, por ende, sus conductas.

Estos cambios conductuales y actitudinales, muchas veces dramáticos, corresponden siempre con un abandono más o menos total de los aprendizajes anteriores, independientemente de sus grados de consolidación y de cristalización, y la adopción de otros esquemas mentales y aprendizajes conductuales, en general opuestos a los primeros. A su vez, al origen de estos cambios se encuentra, siempre e invariablemente, una toma de conciencia personal de los trastornos sufridos por el individuo como consecuencia de sus formas de pensar y de sentir y por lo tanto de actuar, así como una firme toma de decisión para modificar dichos pensamientos y sentimientos, realizando los aprendizajes necesarios para el cambio. Todo este proceso corresponde, de hecho, a una reprogramación personal, la cual muchas veces desemboca en el abandono de un argumento de vida y la adopción de una conceptualización realista de sí y de los demás, dentro de un contexto de autonomía y autenticidad (6).

Para que esta toma de conciencia y la decisión del cambio tengan lugar, no es indispensable que el hombre se enfrente a situaciones vivenciales dramáticas. Esto puede también lograrse proporcionándoles a los individuos la posibilidad de conocerse a sí mismos mediante una identificación clara de los mecanismos psicológicos que subyacen a sus pensamientos, y por ende a sus conductas, así como de las manifestaciones y significados de estos para sí y para los demás. De esto se deriva que, para promover cualquier cambio actitudinal y conductual, no basta con invitarlos al cambio, ya que es menester que los individuos tengan acceso a una información clara y precisa acerca de sí mismos y de su relación con los demás, identificando sus grabaciones interiorizadas para así cambiarlas.

En su componente intelectual y sistemático, la información debe corresponder con los conocimientos actuales que las ciencias de la conducta proporcionan al hombre con respecto a los componentes de su personalidad, y la forma como estos funcionan y se expresan a través de sus conductas y de sus transacciones consigo mismo y con los demás. Mediante estos conocimientos, el individuo debe tomar conciencia de que él es, en realidad, totalmente responsable de sus pensamientos y sentimientos, y por lo tanto de sus discursos y actuaciones; que lejos de ser un robot o un títere dominado por los demás, es un ser humano, y como tal, dueño de su destino y con plena capacidad para ser autónomo y lograr su autorrealización independientemente de los otros.

En su aspecto afectivo, dicha información debe facilitarle al individuo la liberación de sus “rebusques” y la expresión y vivencia autónoma de sus emociones auténticas, invitándolo a sustituir las leyes de economía de caricias que rigen en sus relaciones con los demás. Para ello, el individuo tiene que aprender, a través de experiencias vivenciales, a dar y a recibir caricias positivas y abundantes, y a sentirse bien consigo mismo y con los demás, libre de los prejuicios que lo atan a esquemas y estereotipos destructivos para sí y para quienes lo rodean. Por medio de su exposición a estas experiencias se invita al individuo a transformar sus motivaciones negativas y a reforzar su autorrealización a través de su contacto con los demás y su participación activa en las acciones y relaciones familiares, laborales y sociales. En efecto, la mayoría de las personas adultas han aprendido desde su infancia a buscar caricias negativas, y es esta búsqueda la que motiva sus actuaciones; al enseñarles a dar y a recibir caricias positivas, sus motivaciones varían radicalmente, y con ellas sus formas de pensar, de sentir y de actuar.

La realización de este proceso dentro del contexto laboral conlleva lógicamente la necesidad de que la organización, empresa o institución, lleve a cabo también cambios, en muchos casos igualmente radicales, en sus relaciones con su personal. Estos cambios, que deben ser realizados por quienes ocupan posiciones de dirección y jefatura (como reflejos de sus propios cambios en cuanto a individuos) deben orientarse fundamentalmente hacia la valorización individual de cada uno y todos los empleados, tanto en lo que se refiere a sus cualidades como individuos, como en lo que se refiere a su participación dentro del proceso laboral y desempeño de sus funciones como parte importante del engranaje funcional general. Esto significa, entre otras cosas, la necesidad de modificar sustancialmente las normas vigentes que, además de tratar al personal en forma masificada e impersonal, buscan imponerle moldes conductuales que, en muchos casos, no tienen una relación objetiva con la realización de sus tareas. En efecto, en la mayoría de los casos dichas normas tienen como resultado mantener a los individuos en un plano de subordinación, cuando no de robotización, negándoles cualquier iniciativa, responsabilidad y capacidad de acción (3). Es, por lo tanto, imprescindible que esas normas se sustituyan por una relación más directa y flexible, particularmente a nivel de jefaturas y personal subalterno, las cuales deben estar en concordancia y destacar la calidad de la participación y actuación laboral de cada individuo dentro de un contexto de cooperación adulta. Esto conlleva la necesidad de eliminar, en quienes ocupan posiciones de dirección, toda conducta que ponga de manifiesto actitudes de agresión, autoritarismo, prejuicio, desvalorización o sobreprotección para con los demás, sean estos funcionarios subalternos, colegas, familiares o público en general.

Por su lado, y dentro del contexto organizacional, conviene revisar los procedimientos habituales de valorización de las tareas y desempeño del empleado en estas, ya que en general se tiende a excluir la calidad y el desempeño del individuo para considerar en forma mecánica sólo el puesto de trabajo o función; la promoción debería hacerse en muchos casos dentro del mismo puesto de trabajo y no mediante cambios a otros puestos que no obligatoriamente coincidan con las habilidades de las personas. Asimismo es útil eliminar el énfasis que tradicionalmente se da a las infracciones de reglamentos de tipo mecanicista, reemplazándolo por una atención real y un reconocimiento a las conductas positivas y productivas del trabajador. Esto así porque conviene erradicar la concepción errónea de que es natural y obligatorio el que el trabajador produzca y se identifique con su trabajo por el simple hecho de que se le paga por ello. Antes que un reconocimiento material el ser humano necesita, en razón de su propia naturaleza, un reconocimiento afectivo por su persona y sus actuaciones. Cuando dicho reconocimiento no existe, o se

da en base a conductas inadecuadas como ocurre a menudo con la aplicación más o menos automática e impersonal de sanciones (lo cual constituye una forma de reconocimiento o "recompensa") lo único que la institución logra es un refuerzo de las conductas negativas, fenómeno que se confirma a diario en la dinámica funcional de la CCSS. A este respecto, conviene recordar que el adulto no difiere emocional y conductualmente del niño (es sólo un niño crecido), y que, al igual que este, mantiene siempre su necesidad y dependencia para con los estímulos que rigen su conducta.

Por consiguiente, si la institución busca un cambio actitudinal en sus empleados, y así logra reducir o eliminar las numerosas quejas a que se hace referencia en la primera parte de este ensayo, así como las múltiples trabas que enfrenta en su funcionamiento, esta debe, por una parte invitar a todos sus integrantes al cambio. Por otra parte, la organización debe abandonar radicalmente los esquemas de economía de caricias que prevalecen en su seno mediante la adopción de parte de directivos y subalternos de la ley de abundancia real de caricias que es la única verdadera invitación al cambio. Estas modificaciones organizacionales y conductuales llevan, por repercusión lógica, a una identificación y autorrealización de todos y cada uno a través de un ambiente de coparticipación y armonía en el trabajo (7). Solo así la institución, su personal y la comunidad en general pueden lograr los cambios conductuales que se pretenden y los beneficios que de ellos se derivan. Por la naturaleza de sus objetivos y funciones, no cabe la menor duda de que le corresponde a la CCSS cumplir un papel importante en este sentido, iniciando los cambios principales en su propio seno, para irradiar luego al país.

ABSTRACT

This essay looks into those motivation and interest problems that are seen in the Social Security System workers, in relation to inadequate behavior and attitudes towards other workers, the general public and the institution itself. This negative disposition naturally impedes functioning at the best possible level, and the realization of institutions goals. The origins and consequences of these problems are analyzed, in their personal and social aspects. The different possibilities of change in attitudes coming from the institution, the workers and the community are proposed, in an attempt to solve these conflicts.

Bibliografía

1. Berne E. *¿Que dice usted después de decir hola?* Ed. Grijalbo, Barcelona, 1974.
2. Biesanz, M., Biesanz, R., y Biensanz, K. *Los costarricenses*. Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica. 1979.
3. Dyer W. W. *Evite ser utilizado*. Ed. Grijalbo, Barcelona, 1980.
4. Monge, Alfaro C. *Geografía Social y Humana de Costa Rica*. Imprenta Universitaria, San José, Costa Rica, 1962.
5. Steiner. C. *Scripts People Live*, Grove Press, New York, 1974.
6. Thomas, Claudet P. *Análisis transaccional relaciones humanas y autorrealización personal*. Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José, en prensa.
7. Thomas Claudet P, *El conflicto: su naturaleza, importancia y manejo en el contexto laboral*. Cuadernos de Psicología, CSUCA, San José, 1981.