

**LA FRUSTRACION
EN EL
TRABAJO
ADMINISTRATIVO**

658.3.05:35

Por FRANCISCO AUSON OBART

Sumario: 1. Concepto de frustración.—2. Causas de la frustración.—3. Síntomas y reconocimientos de los casos de frustración.—4. Las normas de reacción en las conductas frustradas.—5. Las soluciones de la frustración.

1. Concepto de frustración

El fenómeno de la frustración sólo puede entenderse acertadamente relacionándolo con el de la motivación. Frente a las corrientes conductistas tan en boga entre los psicólogos modernos, afirmamos la finalidad en la conducta humana. En consecuencia, entendemos la motivación —y utilizamos este término porque debe de obedecer asimismo a una concepción finalista— como determinante de la forma de actividad del hombre en vista de la consecución de un fin y, por consiguiente, los impedimentos que interfieren esas acciones dirigidas a aquel fin como las que provocan, o pueden provocar, los casos de frustración. De una manera general, pues, la conducta humana frustrada está producida por un fin impedido que provoca una tensión interna y una disminución del «yo».

2. Causas de la frustración

KRECH y CRUTCHFIELD distinguen cuatro factores que pueden llevar a una situación de frustración:

- Los obstáculos físicos del ambiente.
- Nuestras propias limitaciones biológicas.
- Las características de nuestras estructuras psicológicas.
- Las restricciones del ambiente social.

GHISELLI, por su parte, considera tres tipos de situaciones que, al impedir a un sujeto la consecución de un fin, lo frustren:

- El conflicto de motivos o elecciones.
- Las limitaciones personales.
- Los obstáculos del ambiente.

Los tres factores que establece GHISELLI apenas difieren de aquellos a los que llegaron KRECH y CRUTCHFIELD, supuesto que GHISELLI distingue dentro de las limitaciones personales las físicas de las psicológicas, y en los obstáculos producidos por el ambiente, los condicionamientos sociales de los puramente físicos.

Conviene advertir que estas causas, circunstancias o fuentes de frustración pueden ser tanto reales como imaginarias; obedece, por tanto, a hechos ciertos o ser producto de la fantasía del individuo y tener sólo existencia en su mente. No obstante, y aunque en lo que respecta al sujeto no existe diferencia alguna en cuanto a sus efectos, sí conviene tenerlo en cuenta al actuar la solución al respecto.

3. Síntomas y reconocimientos de los casos de frustración

3.1. SU IMPORTANCIA

Es necesario saber determinar si un acto de conducta es una reacción a la frustración o un intento de solucionar un problema. Una persona va camino de su oficina y se da cuenta de que se ha olvidado en su casa unos papeles que le son necesarios. Decide entonces volver rápidamente a su domicilio a recogerlos. Pero al llegar a él encuentra dificultades con la llave para abrir la puerta, y entonces da un fuerte puntapié a la misma. Es evidente que con el puntapié no soluciona su problema de recoger cuanto antes los documentos olvidados. Por el contrario, lo único que puede conseguir es perder más tiempo y, a lo sumo, hacerse daño en el pie o estropear su propia puerta.

Ahora bien: éste es un caso muy claro de reacción de frustración de una persona que se ve impedida de alguna manera de alcanzar su objetivo. Sin embargo, si se trata de un empleado nuestro, modelo en

su trabajo y que jamás nos ha faltado al respeto, el que al comunicarle una noticia de por sí indiferente, al salir nos da un portazo, el problema se complica. ¿Se trata de una falta de respeto intencionada, cuyo objetivo es molestarnos para conseguir un fin concreto, o se trata de una pura reacción de frustración?

Es muy importante para nosotros el saber determinarlo, pues podemos equivocarnos en nuestra actuación posterior. Si decidimos amonestarle y su conducta obedece al primer supuesto, la reprimenda será beneficiosa; pero si nos encontramos ante el segundo supuesto, la reconvencción no hará otra cosa que empeorar la situación.

Para reconocer si una conducta es frustrada o motivada es necesario y suficiente ponderar dos tipos de consideraciones: las que se refieren al fin u objetivo y las que lo hacen a la conducta en sí.

3.2. EL OBJETIVO

La conducta motivada obedece siempre a un objetivo; por el contrario, la conducta frustrada no obedece aparentemente a ningún objetivo. A un acto de conducta frustrada responde el caso anterior de la persona que da un puntapié a la puerta al encontrar dificultades para abrirla.

La conducta motivada por otra parte cuando alcanza su objetivo reduce siempre su tensión. Es el caso del funcionario que consigue el ascenso deseado. La conducta frustrada, por el contrario, en la mayoría de los casos, no sólo no consigue una disminución de la tensión, sino un incremento de la misma. En el supuesto de que el funcionario no consiga el ascenso y reaccione con incorrecciones hacia su superior o compañeros, trabajando cada vez menos, faltando a la puntualidad, etc., se alejará cada vez más de su objetivo—el ascenso—y aumentará, en cambio, las reprimendas, las amonestaciones y las sanciones, incrementando aún más su frustración.

3.3. LA CONDUCTA

Mientras que la conducta motivada refleja adaptabilidad e ingeniosidad para resolver los problemas que han de llevarle a su objetivo, la conducta frustrada tiende a hacerse estereotipada y rígida. Es el hecho

común y comprobado de que en un edificio en llamas la gente persiste, por ejemplo, en abrirse paso a través de puertas obstruidas. Cuanto más empujan, menos oportunidades tienen de escapar; no obstante, su conducta continúa cada vez con mayor rigidez.

Además, la conducta motivada es constructiva, mientras que la frustrada es destructiva; así, el empleado que viola las normas de seguridad sin ningún provecho.

Desde otro punto de vista, en la conducta motivada la amonestación disuade de la acción. En el supuesto anterior, si un obrero industrial viola las normas de seguridad, pero es con el fin de alcanzar una mayor producción o quizá incluso por simple comodidad, la reprimenda de su jefe le disuadirá, al menos de momento, de seguir haciéndolo. Si, por contraste, se trata de una conducta frustrada, el castigo agravará el estado de frustración. Así el obrero industrial que viola las normas de seguridad como reacción de un estado de frustración, sin objetivo alguno, es muy posible, por ejemplo, que después de la reprimenda se sienta aún más esclavizado a la reglamentación. En este orden de cosas se admite que generalmente los estados de alcoholismo obedecen a personas que padecen situaciones de frustración; pues bien, está comprobado experimentalmente que el castigo en estos casos, en lugar de ayudar al alcohólico, lo hace peor. Pero hay más aún, si la conducta motivada actúa con libertad y ponderando sus elecciones y consecuencias; no así la frustrada, que llega a actuar compulsivamente. Así, se ha demostrado también experimentalmente que en un individuo que efectúa un hurto con carácter aislado como reacción a una frustración, si se le castiga con demasiada severidad se le llega a hacer, en un sesenta por ciento de los casos, un auténtico cleptómano.

Finalmente, en la conducta motivada, el aprendizaje o la capacidad para aprender en el puesto de trabajo avanza y tiende al desarrollo y a la madurez. En cambio, la conducta frustrada bloquea esta capacidad y hace la conducta agresiva. El profesor MAIER, que es uno de los psicólogos modernos que, a pesar de sus conceptos de claro sabor conductista, a veces simplemente, desde el punto de vista terminológico, ha tratado estos temas con mayor sagacidad, ha llevado a cabo experimentos que corroboran la anterior afirmación. Así demuestra que un empleado, después de un periodo de frustración suave, puede reducir su capacidad a la mitad, para aprehender un nuevo problema, debido a que uno de los efectos de la frustración es congelar la conducta anterior y evitar la práctica de nuevas respuestas.

Es conveniente ya desde aquí hacer dos advertencias. La primera, distinguir entre actos, situaciones y estados de frustración. Los actos son aquellos que de modo general hemos venido analizando hasta el presente, es decir, reacciones aisladas ante un caso de frustración y sin ulteriores consecuencias, verbigracia, la persona que da una patada a la puerta porque no puede abrirla, o el que insulta o golpea a un observador inocente de un suceso que le afecta.

Las situaciones de frustración hacen referencia a actos constantes de frustración sobre un sector concreto de trabajo; verbigracia, el funcionario cuya reacción es siempre frustrada respecto a la situación de su inmediato superior, o a los procedimientos de trabajo de la oficina o a un tipo concreto de trabajos suyos.

Los estados de frustración se refieren a posiciones generales de la conducta respecto a la totalidad de su trabajo profesional o al conjunto de su Ministerio, o a toda la Administración. Cabe distinguir también la conducta íntegramente frustrada que responde al hombre absolutamente frustrado ante todas las manifestaciones de la vida. Este supuesto, no obstante, es de menos interés para el administrador en tanto en cuanto suele obedecer a supuestos patológicos en los que procede la intervención del psiquiatra. No obstante, a efectos de aplicar soluciones a la frustración si es imprescindible determinar si se trata de un acto, una situación o un estado de frustración de la persona cuya conducta obedezca a este tipo de reacciones.

La segunda advertencia es para poner de relieve que en el estudio de la frustración, como en todo estudio de un fenómeno de la conducta humana, es imprescindible tener en cuenta las diferencias individuales; si es un tipo nervioso, sentimental, o colérico, o pasional, o sanguíneo, o flemático, o amorfo, o apático, evidentemente, tanto las causas como los síntomas, como los modos de reaccionar y solucionar los casos de frustración, diferirán de uno a otro tipo, aunque todos ellos obedezcan en sus reacciones a estas normas básicas generales de que estamos tratando.

4. Las formas de reacción en las conductas frustradas

La clasificación de las formas o tipos de reacción de las conductas frustradas ha sido objeto de abundante literatura. Los autores que probablemente han tratado con mayor acierto este tema han sido ya

los nombrados NORMAN R. F. MAIER y GHISELLI. El primero, desde un punto de vista más marcadamente científico; el segundo, con criterios dirigidos a la actuación práctica.

Sin embargo, ninguna de estas clasificaciones satisface plenamente; por ello, y teniendo muy en cuenta las valiosas aportaciones hechas especialmente por los aludidos autores, vamos a abordar el problema de buscar los criterios más aptos para conseguir una clasificación idónea.

Entendíamos la motivación como determinante de las acciones del hombre en vista de la consecución de un fin y los impedimentos que interferían esas acciones dirigidas a aquel fin, como las causantes o posibles causantes, de los casos de frustración que provocaban una tensión interna y una disminución del «yo».

Asimismo veíamos cómo los actos o reacciones de las conductas frustradas parecían no tener ningún objetivo, porque en lugar de la lógica de la razón, aparecía la lógica de los sentimientos o de los instintos, buscando satisfacer o dar salida a esa frustración cuya sintomatología hemos descrito.

En consecuencia, toda la variada gama de fines u objetivos que pueden suscitarse en los casos ordinarios desaparecen en los casos de conductas frustradas sustituidos por la propia frustración.

Pero, además, una vez sustituido el fin, los estímulos, tendencias, razones o motivaciones de la conducta humana son suplantados a su vez por la lógica de las reacciones de la frustración, la lógica de los sentimientos y de los instintos, que buscan dar salida al estado de tensión interna y disminución del «yo» producidos por la frustración.

Ahora bien: sustituido el fin y la motivación de la conducta por la frustración y sus reacciones, nuestro problema es: ¿cómo clasificar estas formas o tipos de reacción? ¿En base a qué elementos debemos sistematizarla?

La respuesta es clara, conforme a nuestro planteamiento anterior, y se adentra en la misma entraña del concepto del fenómeno de la frustración. Supuesta la sustitución del fin y la motivación ordinarias, los tipos o formas de reacción de las conductas frustradas se determinarán de acuerdo con el principio de la disponibilidad y del propio concepto que hemos dado de la frustración, en base a los elementos que impiden o interfieren la consecución del fin originario. Caben, pues, dos grandes tipos de reacciones, que analizamos a continuación muy someramente: la fijación y la renuncia.

4.1. LA FIJACIÓN

Por fijación entendemos las reacciones de frustración dirigidas aparentemente hacia el fin original. Es decir, aquí ya no se persigue el fin original, sino satisfacer la frustración. Es el caso de una persona que, suspendida en unas oposiciones internas de la Administración, repite sus intentos de aprobarlas, aunque ya no le interese para nada el hacerlo, sustituyendo el fin de ganar esas oposiciones que ya no le interesan para nada por el deseo de satisfacer su amor propio o su prestigio frustrados entre y ante sus compañeros y amistades. Esta persona, en su actuación, sigue todos los síntomas de la frustración, por lo que es enormemente difícil que alguna vez llegue a superar esas pruebas. Podría compararse al caso—para los que tienen alguna afición al boxeo este ejemplo resultará muy claro—del boxeador que en un combate, al fallar un golpe, se deja llevar por la ira, pierde el dominio de sí y se empeña en repetir ese mismo golpe a destiempo y a contratiempo, saltándose las reglas de la lógica, de la técnica del boxeo, y dejándose llevar por la lógica del instinto, del sentimiento de la ira. Es evidente que este boxeador tiene muy pocas posibilidades de vencer ese combate.

Pero la fijación de la conducta frustrada respecto a los elementos que le han provocado la frustración puede ser aún más clara. Puede manifestarse de una manera agresiva; el hombre que da una patada a la puerta que no puede abrir. También puede dar lugar a desorganizaciones o alteraciones de la propia personalidad. La persona que ante la persistencia de la actuación de los elementos que la han frustrado, en lugar de sublimar esa situación se limita a reprimirse. Ello puede dar lugar incluso a desorganizaciones psicológicas de carácter patológico.

Se manifiesta también la fijación en los casos de aceptación de la situación. Un funcionario, por ejemplo, al que su jefe lo traslada de un puesto con función de mando a uno de funciones asesoras. El funcionario se da cuenta de que la decisión ha sido justa, porque ha llegado a convencerse en su estancia en el puesto de mando de que él no tiene dotes para ello. Acepta, en consecuencia, su nueva situación; pero se siente frustrado por no tener dotes para esa función, y en lugar de sustituirla por otra para la que esté más capacitado, se fija en ella y mantiene una situación de frustración ante la misma. Por otra parte, no hay que pensar que reacción de la aceptación de la

situación no provoca ninguna otra reacción posterior. Muy al contrario, la reacción se producirá tal vez enfadándose sin razón o desmedidamente con sus compañeros o su mujer.

Asimismo nos encontramos casos en los que en lugar de la aceptación de la situación, la reacción da lugar a excusas, justificaciones o incluso maledicencias o calumnias hacia la persona objeto o sistema de nuestra frustración.

Finalmente se dan formás de reacción bastante extendidas en la Administración pública y especialmente peligrosas por sus efectos demolidores. Son aquellas que podrían representarse gráficamente en frases como éstas: «En la Administración no se puede hacer nada.» «No conduce a nada intentar hacer algo aquí.» «Ha sido siempre de esta forma y siempre lo será.» «En la Administración, lo que hay que hacer es aguantar y aguantar...» «Yo ya he intentado todo lo que podía y ya he dejado de preocuparme por hacer nada.» «Aquí nadie te agradecerá nunca nada; en la Administración no suben los mejores, sino...», etc.

4.2. LA RENUNCIA

Entendemos por renuncia las reacciones de frustración dirigidas aparentemente a la consecución de otros fines distintos del originario. Es decir, siempre se mantiene como fin la satisfacción interna y a la disminución del «yo»; lo que nos lleva a apartarnos de los elementos que nos han frustrado para buscar aparentemente otros fines sustitutivos de los primeros.

Este tipo de reacciones reviste muchas manifestaciones. Una de las más conocidas es la que se refiere a la identificación con otro grupo, otras ideas u otras ideologías para los que no rige nuestra frustración. En el supuesto anterior del funcionario suspendido en unas oposiciones internas, cabe que la reacción de éste sea al unirse e identificarse con otro grupo con el que no tiene ningún valor, gusto o simpatía comunes, pero que, en cambio, no dan ninguna importancia a un suspenso, sino que, muy al contrario. En la Historia nos encontramos con muchos casos parecidos en los que la frustración provocada en una persona por un grupo político o social ha llevado a ésta a integrarse en el grupo totalmente opuesto desde el punto de vista ideológico; lo que, unido a las

características propias de las conductas frustradas, ha dado lugar a movimientos extremadamente peligrosos, debido a los síntomas rigidez, agresividad y destructividad que revisten generalmente los casos de personas frustradas. De hecho, y como se sabe, muchos movimientos destructivos sociales han sido instigados y promovidos por personas frustradas o por personas que utilizaban un estado general de frustración de un sector social.

5. Las soluciones de la frustración

Dentro de los distintos sistemas que existen de solucionar las frustraciones en el trabajo administrativo, el más eficaz, lógicamente, es el que las previene y evita. A estos efectos, una buena Jefatura de Personal a nivel ministerial que sepa seleccionar, orientar, calificar, formar, perfeccionar y valorar a sus funcionarios; que además sea capaz de justificar y razonar las promociones y ascensos, las diferencias de retribución, etc., es garantía de inexistencia de situaciones y estados de frustración, o si se dan, que sean de manera tan aislada, que no constituyan en ningún caso problema para el Ministerio en cuestión.

De todas formas, cuando existen casos de frustración, el reconocimiento y las soluciones de los mismos competen al inmediato jefe superior. Naturalmente, le atañen las que se deriven del trabajo administrativo, que son las que el jefe puede orientar o solucionar, ya que en las provocadas por el ambiente familiar, por ejemplo, poco puede hacer.

Entre los diferentes medios que el superior puede actuar están el del psicodrama de MORENO. Es decir, poner al sujeto frustrado en la situación en que se produjo la frustración y representando el mismo la persona, por ejemplo, cuya decisión fué causa de su frustración. Normalmente, el sujeto frustrado se hará cargo bastante exactamente de la posición de aquella persona, con lo que automáticamente desaparecerá su frustración.

También cabe actuar el consejo de acuerdo con las técnicas de llevarlo a cabo, que hacen realmente eficaz y crean un clima de confianza y relajamiento que actúa como una verdadera catarsis, etc.

Es decir, y como conclusión, ante un caso de frustración, hay que adoptar un punto de vista constructivo. Comprender que el individuo frustrado lo que necesita es ayuda y no castigo, como sería nuestra reacción natural. Esta reacción tranquila, positiva, frente a los supuestos de frustración, nos dará por sí sola un tanto por ciento elevado de garantía de éxito como jefes y contribuirá a solucionar no pocos casos de los hombres frustrados que estén a nuestras órdenes.