

Cómo tratar con personas difíciles

Janet Mallery

“¡Mi hijo, Tom, no recibe un trato justo en clases! ¡Usted no le da las notas que él se merece, y también me ha dicho que todos los compañeros lo detestan. En casa no nos da problemas, pero aquí en la escuela nadie quiere ayudarlo. He conversado con muchos padres, y todos tienen estos mismos problemas en esta escuela!”

Mientras la Srta. Adams escuchaba los reclamos de la Sra. Shaw, se preguntaba cómo podría comunicarse con esta madre tan disgustada. Tenía ocho años de experiencia exitosa como profesora, pero cada vez que entraba en su sala de clases una de estas “personas difíciles,” automáticamente se ponía a la defensiva y terminaba entrando en una situación desagradable. Había leído autores como Alper, Tjosvold, y el estudio empírico de Law, quienes afirmaban que un trato cooperativo funciona mejor en el manejo de conflictos.¹

¿Pero cómo podría ella trabajar con un padre o madre que es todo menos cooperativo?

No existen soluciones mágicas para tratar con padres, colegas, directores, personal escolar, alumnos, y otras personas difíciles. Sin embargo, existen algunos principios básicos que pueden disminuir la tensión y producir una situación de ganancia para ambos. Los ejemplos que presentaremos en este artículo tratan directamente con situaciones vividas por profesores de aula, pero las sugerencias pueden ser usadas por cualquiera que tiene que tratar con personas problemáticas.²

Cuando el educador cristiano tiene que resolver disputas, entra en una dimensión adicional. Elena G. White lo dice muy bien: “Las almas que han costado la vida del Unigénito de Dios deben ser valoradas de acuerdo al inmenso rescate pagado por ellas; y, ricos o pobres, negros o blancos, deben ser tratados de acuerdo al valor que

Cristo ha dado a cada alma.”³

Las sugerencias que siguen se basan mayormente en experiencia acompañada de investigación, citadas en todo el artículo. La Biblia y Elena de White tienen recomendaciones valiosas al respecto. De modo que, la próxima vez que se encuentre dudando de cómo manejar ciertas situaciones con padres o colegas, trate de usar estos principios.

Delimite el conflicto

“No descubras el secreto al chismoso, a menos que quieras que lo anuncie al mundo.” (Proverbios 20: 19 Traducción especial).

Involucra sólo a aquellos que participaron en el problema. En el trato con la madre de Tom, la Srta. Adams haría bien en mantener la discusión entre la profesora y la madre solamente. Debería evitar ampliar la discusión a otros, a menos que existan buenas razones para hacerlo.

El Sr. Samuels, es el director de una escuela primaria adventista, y ha recibido cartas anónimas declarando que la junta directiva y los profesores no hacían “lo que se suponía que debían hacer” y enumeraba una cantidad de ejemplos. Al leer esto el director se sintió seguro que las declaraciones eran falsas, por lo tanto decidió leer la carta durante la reunión de padres. En lugar de limitar el problema a aquellos que estaban involucrados en la situación, el Sr. Samuels abrió el conflicto a la comunidad. La mayoría de los profesores y padres no eran conscientes de que existiese algún problema en la escuela, ¡pero ahora lo sabían! Ahora todos comenzaron a comentar las acusaciones. Ya sea

na que abiertamente ha manifestado quejas con el tratado a los alumnos por la Srta. Adams u otros profesores, es la Sra. Shaw. Sin duda la Srta. Adams quiere pensar en su propia conducta y determinar si la Sra. Shaw tiene preocupaciones legítimas. Sin embargo, le ayudaría si piensa que no ha habido quejas formales al director o a la junta escolar, entonces es probable que son pocos los padres que piensan como la Sra. Shaw. Es de esperar que el problema se resuelva antes que la Sra. Shaw comience a quejarse con los otros padres. Por otra parte, si la Srta. Adams ha tenido en el pasado muestras que le indiquen que los padres están descontentos, sería bueno que ella atendiera el tema de manera diferente, por ejemplo buscando el consejo del director o del director de educación.

Tome sus precauciones cada vez que aparezcan las palabras "todos" y nadie."

"El que aboga por su propia causa parece justo, pero viene su adversario y lo descubre" (Proverbios 18: 17).

Cuando alguien dice "Todos los padres están comentando..." o "todos creen que..." debemos estar alertas pues puede no ser cierto. Es muy importante que la Srta. Adams se dé cuenta de esto y ponga las cosas en la debida perspectiva, así no sentirá que todos los padres o constituyentes no tienen confianza en ella. Aunque algunos padres comentan el problema, es poco probable que todos lo estén hacien-

que concordaban o estaban en desacuerdo, los rumores volaban, multiplicando los problemas del administrador.

Del mismo modo, y siempre que fuese posible, la Srta. Adams haría bien en mantener la discusión entre ella y la Sra. Shaw, haciendo partícipe al director sólo si es absolutamente necesario.

Averigüe cuántas personas están involucradas

"Responder antes de escuchar, es fatuidad y oprobio." (Proverbios 18:13)

Averigüe cuántas son exactamente las personas involucradas en la disputa. En el caso de Tom, pareciera que la única perso-

No existen soluciones mágicas para tratar con padres, colegas, directores, personal escolar, alumnos, y otras personas que son difíciles. Sin embargo, existen algunos principios básicos que pueden disminuir la tensión y producir una ganancia para ambos.

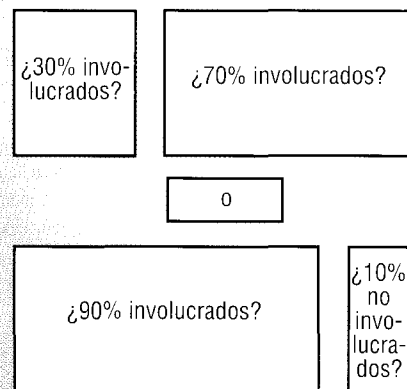
do. Esto se ajusta estrechamente al principio mencionado previamente, "Averigüe cuántas personas están involucradas." Al comprender este principio se verá la situación de una forma más objetiva.

Sentimientos antes que hechos

"La lengua que sana es árbol de vida, pero la perversa quebranta el espíritu." (Proverbios 15:4)

Aunque olvide todo lo que contiene esta lista, no olvide: hay que atender primero los sentimientos de la persona conflictiva antes que cualquier problema pueda ser

¿Cuántas personas están involucradas en esta situación? Saber esto hará la diferencia en la forma como debe manejarse la situación.



resuelto. Los educadores son excelentes para tomar una situación dada y diseñar un plan para corregirla. Pero ¡cuidado! Una persona difícil que está enojada y emocionalmente histérica no está lista para prestar oídos a una solución lógica basada en sus “hechos.”

La reacción natural de un educador cuando se le presenta una queja, es dirigirse directamente a la solución del problema. Hacemos preguntas para encontrar los hechos, y damos explicaciones del por qué estamos usando ciertos procedimientos. Tenemos la tendencia a actuar a la defensiva, lo que aumenta la tensión.

Es posible que la Srta. Adams diga: “Procuró tratar a todos mis alumnos en forma justa. Usted puede mirar mi libro de calificaciones y ver la forma en que pongo mis notas. Mi objetivo es ayudar a todos mis alumnos.” Es posible que con esta respuesta defensiva ella se sienta justificada, pero es muy probable que la madre de Tom sienta que no le están tomando en serio su queja, o que no se presta atención a sus sentimientos.

Lo que podría hacer la Srta. Adams para manejar el problema es primero tomar los siguientes pasos:

* No ir de una vez al método de solución de problemas. Antes de reunirse con la persona conflictiva, piense en la mejor forma de enfrentar el problema, y ore para obtener sabiduría. En el comienzo de la reunión, si la persona parece agradable o dispuesta, sugiera tener una oración para que Dios les guíe en la solución de los asuntos que le preocupan.

Esfuércese por escuchar con toda atención, haciendo un buen contacto de ojos y mostrando con lenguaje corporal que tiene interés en lo que la persona está diciendo. No interrumpa. Escuche respetuosamente hasta que termine de hablar. El autor internacionalmente respetado, Stephen Covey, aconseja que a fin de crear una situación de mutuo beneficio, las personas deberían tratar de comprender, para entonces ser mejor comprendidos.⁴

* Muestre claramente que escucha las preocupaciones de la persona. Responda con frases como, “Gracias por venir a conversar conmigo. Puedo ver que esta es una preocupación para usted. Estoy segura que le duele pensar que su hijo no esté siendo tratado con justicia.”

* Observe lo que revela el lenguaje corporal para saber si está tratando adecuadamente los sentimientos de la persona, o si el enfrentamiento aumenta. Las claves que

debe descubrir en una persona molesta son brazos cruzados, manos sobre las caderas, voz elevada, y manos en movimiento. De acuerdo a Dean Ornish, renombrado cardiólogo investigador y autor, las reacciones físicas ante el enojo incluyen aumento de los latidos del corazón, tensión muscular, respiración rápida.⁵

Cuando vea que el cuerpo de la persona comienza a relajarse (brazos no doblados, lentitud, voz más baja, músculos faciales relajados), esto indica que se está calmando y los sentimientos de enojo han sido atendidos.

* Observe con atención para ver las señales de que la persona está lista para hablar acerca de hechos. No siga hacia el método de solución de problemas hasta que sea evidente que el tema de las emociones está resuelto. Obviamente cada persona es diferente, y las reacciones físicas serán diferentes de una cultura a

otra. Sin embargo, al observar las manos de la persona (tensas, golpeando, apretadamente dobladas, empujando hacia fuera) y pies (golpeando, pateando) durante toda la discusión le dará indicaciones de sus reacciones.

Una vez que se asegure que los sentimientos fueron atendidos, entonces ya no hay peligro en tratar con los hechos. En este punto, la Srta. Adams puede hablar del tipo de relación que tiene Tom con sus compañeros, mostrarle la forma en que decide las calificaciones, y ofrecer pruebas de la preocupación y cuidado que tiene el colegio por sus alumnos. Pero si ella no atiende primero los sentimientos, todos estos hechos no harán más que irritar a la persona problemática, y harán que la meta de resolver el problema sea más difícil de alcanzar.

Usted puede no estar de acuerdo, pero tome en serio a las personas

“El hermano ofendido es más tenaz que una fortaleza, sus contiendas son como cerrojos de alcázar.” (Proverbios 28:19)

Es muy probable que la Srta. Adams no concuerde con las opiniones de la madre de Tom; sin embargo, si escucha con atención y no es indiferente, conseguirá que la Sra. Shaw se sienta respetada. A fin de continuar ayudando a Tom y desarrollar una relación de trabajo con su madre,

**Para el educador cristiano,
solucionar disputas involucra una
dimensión adicional.**

la Srta. Adams debe asegurarle a la Sra. Shaw que sus preocupaciones han sido escuchadas. Por el sólo hecho de escuchar con atención y de tomar notas, la Srta. Adams le demuestra a la Sra. Shaw que sus palabras son importantes.⁶

Siempre que sea posible, dé a la persona problemática un valor apropiado. Tal vez la Sra. Shaw quiera ayudar con la cartelera de avisos o escuchar mientras unos niños leen, así la Srta. Adams tiene más tiempo de trabajar con los otros. A veces, sin embargo, puede ser necesario decir, "Aprecio lo que me ha dicho. Usted ha expresado preocupaciones que son legítimas. Pero en este momento, no me será posible seguir sus sugerencias." Al decir esto, la Srta. Adams muestra que ha tomado en serio a la Sra. Shaw. Generalmente, la gente es capaz de aceptar el hecho de que alguien no concuerde con ellos, pero se ponen hostiles cuando no se los toma en serio.

Cuando la vulnerabilidad aumenta, la agresión también aumenta

"El corazón del justo piensa para responder, pero la boca de los impíos derrama malas cosas." (Proverbios 15:28).

Si la Srta. Adams no encuentra la forma de aceptar la sinceridad de las percepciones de la madre de Tom, es muy probable que la discusión termine degenerándose dando apelativos y amenazas. En la medida que los sentimientos vulnerables y de frustración de la Sra. Shaw aumentan, se pondrá más agresiva e irracional. Ya en 1939 Dollard, Doob, y otros de la Univer-

Involucre sólo a aquellos que en realidad participan del problema.

sidad de Yale, establecieron la conexión que existe entre falta de poder y conducta agresiva, asegurando que "la agresión es siempre una consecuencia de la frustración."⁷

En un taller reciente donde se mostró el desempeño de roles, descubrí que los errores más comunes entre los participantes era creer que habían atendido adecuadamente los sentimientos de la persona agraviada, cuando, en realidad, no lo habían hecho. Atender las emociones ocultas requiere más que un indiferente "lo lamento" seguido de un "ahora que hemos sacado eso del camino, comencemos a trabajar sobre el problema." Evalúe conscientemente si la persona está realmente lista para ir a intentar la solución del problema antes de invitar, "pensemos en cómo resolver esto."

Una respuesta amable tiene implicaciones eternas

El maestro cristiano tiene la oportunidad de testificar del amor de Dios y del resultado de la gracia en su propia vida al tratar con personas problemáticas. Elena de White nos recuerda: "No sabremos sino hasta el momento del juicio el tipo de influencia que tuvo una acción amable, y considerada."⁸

Conclusión

Las investigaciones muestran que en general los profesores tienen mayor capacidad de acomodarse y resistir conflictos que las personas en otras profesiones.⁹ Sin embargo, a veces pareciera que todo fracasa. Cuando esto suceda, recuerde el paso siguiente: Pida ayuda a su director o al director de educación.

¿Funcionan siempre estos principios? No. Sin embargo mi experiencia me ha mostrado que ayudan en la mayoría de los casos y ofrecen enfoques ya probados para ayudarle a resolver problemas con personas problemáticas.

Janet Mallery, Ed.D., es profesora de Currículo e Instrucción en la Escuela de Educación de la Universidad de la Sierra en Riverside, California. Antes fue profesora de educación primaria, directora de escuela primaria y secundaria, y directora asociada de educación para la Asociación del sureste de California.



REFERENCIAS

1. Steve Alper, Dean Tjosvold y Kenneth S. Law, "Conflict Management, Efficacy and Performance in Organizational Teams," *Personnel Psychology* 53:3 (Otoño 2002), pp. 625-642.
2. Para mayor información ver Kay D. Rizzo, "How to Prevent and Overcome Job Burnout," *Journal of Adventist Education* 65:5 (Verano 2003), p. 14; y Paul Meier, *Don't Let Jerks Get the Best of You: Advice for Dealing with Difficult People* (Nashville, Tenn.: Thomas Nelson Co., 1993).
3. Elena de White, *Medical Ministry* (Mountain View, California: Pacific Press Pub. Assn., 1932), p. 210.
4. Stephen Covey, *First Things First* (New York: Simon & Schuster, 1994).
5. Dean Ornish, *Stress, Diet and Your Heart* (New York: Signet, 1984).
6. Para una discusión más amplia sobre manejo productivo de conflictos, ver Oluwemi G. Ayoko, Charmine Haertel y Victor Callan, "Resolving the Puzzle of Productive and Destructive Conflict in Culturally Heterogeneous Workgroups: A Communication Accommodation Theory Approach," *International Journal of Conflict Management* 13:2 (2002), pp. 165-195.
7. J. Dollard, L. Doob, N. E. Miller, O. H. Mowrer y R. R. Sears, *Frustration and Aggression* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1939), p. 1.
8. White, *Medical Ministry*, p. 209.
9. Thomas W. Cornille, Ruth E. Pestle y Robin W. Vanwy, "Teachers' Conflict Management Styles With Peers and Students' Parents," *International Journal of Conflict Management* 10:1 (Enero 1999), pp. 69-80.