

LA CONDUCTA PROACTIVA COMO CONDUCTA ESTRATÉGICA OPUESTA A LA CONDUCTA PASIVA

THE PROACTIVE CONDUCT LIKE AN OPPOSITE STRATEGIC CONDUCT TO THE PASSIVE CONDUCT

Antonio Ares Parra ¹

PALABRAS CLAVE:

Descalificación, emociones, guión de vida, pensamiento estratégico, proactividad.

KEY WORDS:

Disqualification, emotions, script of life, strategic thought, proactive.

RESUMEN

Se propone que la conducta proactiva es una conducta opuesta a la conducta pasiva de la que se habla en el Guión de Vida de Eric Berne. Se distinguen los conceptos de conducta pasiva, reactiva y proactiva. Se formula la proactividad como una competencia que se puede entrenar en aras a su desarrollo.

Se estudian las posibilidades de cambio conductual a través de los componentes cognitivos, emocionales, de lenguaje y de acción en la conducta.

Se proponen mecanismos facilitadores del aprendizaje de la conducta proactiva.

Se explican las características de la conducta proactiva y sus posibilidades de desarrollo.

ABSTRACT:

It is proposed that the proactive conduct is a conduct opposite with respect to the passive conduct which Eric Berne sets up in his script of Life.

It is distinguished between the following concepts: passive, reactive and proactive conduct.

It is spoken that the proactivity is a competence witch it can be trained for their development.

¹ Doctor y Catedrático de Psicología Social en la Escuela de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid. arescons@telefonica.net www.antonioares.es

It is studied the possibilities of behavioural change through the following components: cognitive, emotional, language and action in the conduct.

It is proposed facilitators mechanisms of the learning of the proactive conduct.

It is explained the features of the proactive conduct and their development possibilities.

Conductas pasiva, reactiva y proactiva

Al estudiar el Guión de Vida, los Schiff (1975) introdujeron el concepto de Pasividad para indicar la conducta inadecuada que ayuda a mantener la secuencia del guión de vida.

Los estudiosos del Análisis Transaccional conocen las características de la conducta pasiva, así que no vamos a incidir en ellas en este momento.

La propuesta que presentamos se enmarca en un contexto de conducta laboral. Hablamos de conducta proactiva como conducta saludable y eficaz en el contexto tecnológico y global en el que estamos inmersos.

Debemos distinguir la conducta **proactiva** de la conducta **reactiva** y de la conducta **pasiva**:

- La conducta **pasiva** es opuesta a la conducta proactiva. Es una conducta inadecuada e insana. Es la conducta del guión de vida.
- La conducta **reactiva** es también inadecuada pero no es una conducta dañina o insana sino tan sólo es insuficiente o inadecuada por su falta de adaptación al entorno actual y a su proyección hacia el futuro.

La conducta patológica es la conducta pasiva; en cambio, la conducta reactiva es una respuesta inadecuada porque no tiene en cuenta el contexto y las consecuencias de la actuación.

En entornos dinámicos y cambiantes no podemos conformarnos con reaccionar teniendo en cuenta lo que servía en el pasado; debemos actuar previendo el futuro, vislumbrando lo que creemos que sucederá, previendo riesgos y oportunidades. Ahí aparece la conducta orientada al futuro. A esta conducta la llamamos proactiva.

El contexto de la proactividad

Sería interesante que antes de seguir con la lectura de este texto, usted se planteara la pregunta: "¿que entiendo yo por proactividad?", de tal manera que la respuesta que usted dé a esta pregunta pueda compararla con las ideas que se transmiten a continuación.

Los estudios de liderazgo de la segunda mitad del siglo XX abordan lo que BASS llamó liderazgo transaccional (que no tiene nada que ver con el análisis transaccional). El líder actúa como reacción ante las dificultades. Este liderazgo sirvió en contextos más estables, en los que se busca el buen funcionamiento del sistema. Cuando no hay problemas no actúa. Hoy día, la globalización, la competitividad, la introducción de nuevas tecnologías de la información, hacen que si nos conformamos con reaccionar ante las dificultades podemos no sobrevivir. Es una exigencia en los contextos actuales anticiparse, renovar, prever, imaginar, inventar.

Estos contextos exigen comportamientos proactivos. Ya no se trata de responder a preguntas sino de hacerse preguntas. No se trata de dar respuestas conocidas, sino de generar inquietudes para las que no tenemos respuestas previstas.

Hacerse preguntas en cualquier situación. No sólo cuando hay problemas. También pueden existir oportunidades o riesgos.

El arte está en saber preguntar y preguntarse. Por ejemplo, el médico hace preguntas para sacar un diagnóstico; nosotros, sin ser médicos, también podemos hacer preguntas, solo que no podemos hacer un diagnóstico con las respuestas.

Desde el punto de vista del análisis transaccional, consideramos que la conducta pasiva es la conducta del guión de vida. Sus componentes cognitivos, lingüísticos, emocionales y de actividad son inadecuados e insanos.

El elemento cognitivo, pensamiento que descalifica, es inadecuado; se manifiesta en lenguajes de descuento, emociones rebuscadas y conductas pasivas, que nos colocan en malestar psicológico y nos alejan de las manifestaciones saludables de conducta.

En el ámbito empresarial nos interesa considerar las posibilidades de incidir en la conducta, siendo conscientes de que no actuamos con un contexto terapéutico sino productivo, en el que se valora más el impacto de la conducta en los resultados que la salud psicológica del que la realiza.

No podemos hacer psicoterapia con el pretexto de obtener rendimiento; debemos influir en la conducta ajena por mecanismos persuasivos y motivacionales diferentes a la psicoterapia.

Disponemos de herramientas para mejorar la conducta laboral: sistemas de retribución e incentivos, políticas de promoción, traslados, etc., evaluación del desempeño laboral, formación, *coaching*, etc.

Hoy día se considera que la proactividad es una competencia evaluable y modificable. Si pensáramos que la proactividad es una característica de la manera de ser de la persona no podríamos entrenarla. Si la consideramos una conducta evaluable podemos desarrollarla. Si es una cualidad la persona la tiene o no la tiene. Al considerarla una competencia conductual acepta evaluación, entrenamiento y desarrollo.

El detectar personas proactivas es una tarea de los procesos de selección y de incorporación de personas a la Organización, pero también es un aspecto a desarrollar en los procesos de formación.

La proactividad no es una característica de la persona sino de su conducta como manifestación de su pensamiento, su manera de reaccionar emocionalmente y del lenguaje que utiliza.

Es importante distinguir la proactividad de otras conductas con las que puede confundirse, por ejemplo, agitarse o preocuparse. La persona agitada se mueve mucho pero no va a ninguna parte. Realmente la agitación es una conducta pasiva, no ayuda a desplazarse hacia un objetivo previsto sino que provoca movimientos internos (ansiedad) o externos (andar a prisa) en cualquier dirección.

La preocupación es una manera de no ocuparse, cuando una persona manifiesta pre-ocupación, habría que indicarle que le quite el "pre" para que tenga tiempo de ocuparse.

A continuación comentaremos los aspectos conductuales (pensamiento, emoción, lenguaje y actividad) primero de la conducta inadecuada o pasiva y, a continuación, de la conducta adecuada o proactiva.

Pensamiento descalificador

El pensamiento descalifica aspectos de la realidad cuando no es maduro. Lo más grave de un pensamiento es juzgar la realidad sin haber captado aspectos esenciales, sin haber tenido en cuenta estímulos significativos de la misma.

Puede ser también que capte indicadores pero no sabe interpretarlos. No da significado real al estímulo.

En función de esta interpretación, podrá percibir problema donde lo hay, inventar problemas donde no los hay, o no captar situaciones problemáticas reales.

En función de cómo interpreta los estímulos les dará significación de problema o de no problema.

Ante los problemas hay personas que los detectan, pero no captan las posibilidades de cambio que se pueden producir, las diferentes alternativas u opciones para modificar la realidad y su propia capacidad y responsabilidad para actuar de la manera correcta.

La búsqueda de opciones, las posibilidades de hacer algo, el compromiso de actuar, no se capta en el pensamiento descalificador que genera pasividad.

Algunas personas confunden el síntoma con el problema mismo, es decir, con las causas que subyacen a los síntomas que se manifiestan. Cuando las causas no son bien detectadas el problema se define mal y su solución es parcial o el problema se vuelve repetitivo.

En función de nuestra capacidad, medios y tiempo para profundizar en las causas de los síntomas, llegaremos al nivel de definición del problema sobre el que luego podremos actuar para solucionarlo. Cuando está bien definido y se actúa sobre sus causas reales, su solución es más permanente.

En el pensamiento descalificador podemos considerar diferentes niveles de descalificación, podemos descalificar la existencia de estímulos que indican los síntomas, podemos asignar significados inadecuados al problema, nos pueden faltar opciones que posibiliten el cambio de la situación, no encontrar las herramientas adecuadas para solucionar el problema o nuestro pensamiento puede albergar creencias que limiten nuestra capacidad o responsabilidad de resolución.

Lenguaje reactivo

Captamos el pensamiento descalificador a través del lenguaje reactivo.

El lenguaje reactivo es un lenguaje que frena o dificulta las posibilidades de actuación sobre la realidad. Es un lenguaje frenador. Ejemplos de este lenguaje son: "es imposible", "no me van a dejar", "yo soy así", "no depende de mí", "que quieres que yo haga".....

Esos lenguajes determinan y condicionan las actuaciones y dificultan el funcionamiento y el bienestar.

Emociones inadecuadas

Hay manifestaciones “rebuscadas” de las emociones. Estas manifestaciones emocionales inadecuadas suelen tener una duración larga y ser poco intensas.

Provocan un malestar bastante permanente. Podemos observar nerviosismo, culpabilizar a otros o culpabilizarse, enfados sin causas aparentes, ironías o sarcasmos que justifican el desapego de la tarea o de otras personas.

Estas manifestaciones emocionales provocan aislamiento y separación de los demás. Dificultan trabajar a gusto, la consecución de resultados y la satisfacción de las personas.

Conductas improductivas

La manera más simple de ser improductivo es no hacer nada.

Hay otra manera inadecuada de reaccionar que es la sobreadaptación. Consiste en responder suponiendo que conocemos las creencias, deseos, o intereses de otra persona.

La sobreadaptación tiene ventajas sociales pero nos dificulta expresar nuestros propios intereses, tomar conciencia de nosotros mismos y dar respuestas adecuadas a la situación.

Encierra la creencia de que puedo adivinar el pensamiento de los demás y responder a sus deseos no expresados.

Estos supuestos conducen a zonas de conflicto en las relaciones interpersonales porque parten de una mala información sobre los datos que la realidad aporta.

La conducta de sobreadaptación provoca interferencias en las fronteras entre los diferentes roles que desempeñamos. Por ejemplo, en ocasiones el colaborador cree que está agradando a su jefe y no es realmente lo que está provocando.

La agitación, como la preocupación, es una conducta que expresa ansiedad o confusión y que provoca movimientos indiscriminados, no dirigidos al objetivo propuesto. La persona se mueve pero no camina.

El último aspecto a considerar en la conducta improductiva y la manifestación más grave de este tipo de conductas es la violencia o incapacitación. Son conductas de ataque, ofensa, castigo o lesiones. Estas conductas pueden realizarse sobre uno mismo, sobre las cosas, los objetos o sobre otras personas, por ejemplo, se puede dar un puñetazo sobre una mesa pero también sobre una persona. Uno puede romper la mesa, romperse la mano o romper la cara de otra persona.

Iniciando la proactividad

Para pasar de una conducta improductiva (pasividad) a la conducta productiva (proactividad), tenemos que iniciar procesos de aprendizaje.

Tratamos de incidir en una realidad orientándonos hacia el futuro, influyendo con un método que posibilite pasar de la conducta pasiva y reactiva a la conducta proactiva.

Nos planteemos cómo intervenir en el proceso de aprendizaje de una nueva conducta posibilitando o influyendo en los diferentes aspectos conductuales para que las personas trabajen más a gusto y con mayor eficacia en su rendimiento.

Los mecanismos facilitadores del aprendizaje consisten en dar protección, permiso y potencia al aprendiz. Por ejemplo, si quieres que un niño aprenda a montar en bicicleta, al principio cuando el niño tiene muy poca habilidad se le protege para que no se dañe y poco a poco se le va soltando y permitiendo su ensayo conductual hasta que va adquiriendo la responsabilidad de su conducta y se va volviendo autónomo e independiente de nuestra protección. Y esto se le transmite con límites claros y normas adecuadas.

La protección es una conducta de ayuda que se basa en dictar las normas y controlar el funcionamiento.

Hay que permitir que se ensaye la conducta como forma de adquirir el aprendizaje. Eso significa que se admite el error como forma de aprender. No podemos hacerlo bien a la primera. Es imposible aprender sin cometer errores.

Con la potencia se refuerzan los aprendizajes adquiridos y la autoestima que corresponde al desarrollo de la habilidad.

En el aprendizaje, inevitablemente, hay que correr algunos riesgos. Es imposible aprender a montar en bicicleta sin arañarse, pero una cosa es arañarse y otra es matarse a la hora de aprender; para eso están las figuras protectoras y permisivas que permiten que te arañes y te impiden que te mates.

A veces hay que actuar con la potencia necesaria para impedir una conducta peligrosa. Hay que establecer límites claros entre lo permitido y lo prohibido.

El facilitador del aprendizaje es el que establece los límites que distinguen lo permitido de lo prohibido.

Pensamiento estratégico

El pensamiento proactivo nos hace conscientes porque capta matices de la realidad que nos ayudan a elegir la opción correcta y realizar la conducta adecuada.

El pensamiento proactivo nos hace más sensibles para captar indicadores o estímulos de la realidad, potencia la búsqueda de significados y las alternativas y opciones de respuesta y el compromiso personal para actuar e intervenir en la realidad para cambiarla.

El pensamiento proactivo nos ayuda a comprometernos en las elecciones que realizamos creando opciones y nuevas posibilidades en las que uno puede intervenir para modificar algún aspecto de la realidad. No estamos determinados aunque sí condicionados por presiones del entorno

El pensamiento proactivo nos abre posibilidades de actuación. Nos hace posibilistas. Abandonamos el “todo” o “nada” para explorar opciones en que podemos hacer “algo”.

Siempre podemos encontrar el medio de intervenir en algún aspecto de la realidad para mejorarla.

Lenguaje proactivo

El pensamiento estratégico se manifiesta a través del lenguaje proactivo: busca posibilidades, procura reenfoques, explora alternativas, asume las propias preferencias, limitaciones y puntos de vista y compromete en la construcción de la realidad.

El lenguaje proactivo es un lenguaje facilitador de las actuaciones y responsabilidades y compromisos personales. Se orienta a modificar, en parte, una realidad que posibilite el futuro deseado. Es un lenguaje más de “para qué” que de “por qué”; se orienta más al futuro que al pasado. Es un lenguaje de compromiso personal.

Emociones auténticas

El Análisis Transaccional (aportación de Fanita English) considera cinco emociones básicas: rabia, tristeza, miedo, alegría y afecto.

Es el cerebro llamado "antiguo" el que nos permite reaccionar instantáneamente, como mecanismo de supervivencia del individuo y de la especie.

Las emociones nos ayudan a sobrevivir, a desarrollarnos y a relacionarnos. Tienen que permitir que sobrevivan los individuos y la especie.

Los mecanismos básicos de supervivencia son el ataque, la inmovilización y la huida.

Podríamos decir que el ataque se produce por la emoción de rabia o ira, la inmovilización por la tristeza y la huida por el miedo.

Aparte de sobrevivir como individuos las emociones básicas facilitan nuestro desarrollo como persona y los mecanismos de relación que permiten perpetuar la especie.

La emoción que facilita el entrenamiento que va a permitir nuestro desarrollo es la alegría, porque el entrenamiento se hace jugando, y así se ensayan las conductas.

La emoción del desarrollo es la alegría y su mecanismo básico es el disfrute, lo lúdico. Provoca un estado de ánimo en el que nos merece la pena experimentar.

La emoción que facilita el relacionarnos con los demás para protegernos y reproducirnos es el afecto, la atracción interpersonal, el deseo de estar juntos.

Las emociones auténticas se caracterizan porque se manifiestan con intensidad, brevedad y adecuación al contexto.

El sentido comunitario no solo facilita la reproducción sino también la protección de unos individuos para con otros.

Las emociones de supervivencia son más frecuentes en los contextos organizativos por eso la apuesta de la proactividad enfatiza la necesidad de potenciar y canalizar los aspectos lúdicos y afectivos. Estas emociones potenciarán la energía motivacional de la conducta proactiva. Que las personas se interesen en lo que hacen, se lo pasen bien realizando la tarea con otras personas.

La conducta proactiva

La conducta proactiva capta posibilidades, interactúa con otros, se dirige a metas alcanzables, asume la propia responsabilidad y se compromete en la acción.

La proactividad es una conducta estratégica que capta la propia posición y la de otros, prevé consecuencias de cada movimiento, genera alternativas, elige alguna de las opciones y se compromete con ella.

Ese pensamiento estratégico se canaliza por la energía motivacional que hace que la persona se interese en su ocupación y viva su compromiso con alegría y afecto, adecuando su conducta al rol que desempeña, con coherencia y actitud negociadora respecto a otras posiciones.

La conducta proactiva permite ensayar conductas, experimentar situaciones novedosas y orientarse a la innovación y al futuro.

Desarrollo de la proactividad

El desarrollo de la proactividad ayuda a afrontar problemas, anticipar consecuencias negativas y riesgos, vislumbrar posibilidades y orientarse a la innovación y al futuro.

Las personas adaptan su conducta para influir en otros y en la situación asumiendo lo no modificable y buscando el éxito y las posibilidades reales de intervención, aceptando los condicionamientos que la realidad impone.

El proactivo se interesa por transformar la realidad movido por sus valores, consciente de su capacidad de influencia y actuando ante las oportunidades que se le presentan. Desde esta actuación va adquiriendo la experiencia necesaria para aceptar los condicionamientos sin sentirse determinado por ellos y ocupándose de los aspectos en los que realmente puede dejar sentir su influencia.

La persona proactiva no sólo soluciona problemas sino que explora posibilidades.

El proactivo desarrolla un optimismo consciente y realista que le facilita disfrutar con lo que hace, buscar el éxito, prever las dificultades, valorar las oportunidades, aprender de los errores y proteger su autoestima.

Así detectamos a las personas proactivas.

Conclusiones

Como elementos del guión de vida, el análisis transaccional estudia las conductas pasivas, basadas en pensamientos que descalifican la existencia o significados de estímulos importantes de la realidad, emociones “rebuscadas” que dificultan la expresión genuina de nuestras reacciones de supervivencia, desarrollo y relación y un lenguaje de “descuento” que define la realidad como no modificable.

Para salir del guión y cambiar nuestro destino debemos cambiar las conductas pasivas por conductas proactivas. “La persona proactiva construye su realidad” (Piaget, 1971).

Podemos desarrollar los aspectos cognitivos, lingüísticos, emocionales y de actuación de la conducta proactiva, de manera que ayuden a la persona a emitir conductas más adecuadas a su salud psicológica y a su desenvolvimiento social.

La conducta proactiva desarrolla el pensamiento estratégico que moviliza la energía motivacional que conduce a una conducta inteligente soportada en un sistema de valores internalizado.

Desarrollar una conducta proactiva ayuda a afrontar problemas, prever consecuencias y orientarse a la innovación, de manera que cada persona puede mejorar su perfil de competencias personales y profesionales.

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSON, W. (2000). *Aprender a creer en usted mismo*. Barcelona: Amat.

BERNE, E. (1974). *¿Qué dice usted después de decir ¡hola!?* Barcelona : Grijalbo.

BERNE, E. (1976). *Análisis Transaccional en Psicoterapia*. Buenos Aires: Psique.

BRANDEN, N. (1994). *Los seis pilares de la autoestima*. Barcelona: Paidós.

COVEY, S.R. (1994). *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Barcelona: Paidós.

ENGLISH, F. (1971). The substitution Factor : Rackets and Real Feelings (I) *Transactional Analysis Journal* 1/4, 23-25.

ENGLISH, F. (1972). Rackets and Real Feelings (II) *Transactional Analysis Journal* 2/1, 27-32.

ENGLISH, F. (1976). *Aventures en analyse transactionnelle*. Paris : Desclée de Brouwer.

GOULDING, M. M. y GOULDING, R. L. (1979). *Changing lives through redecision therapy*. New York : Bruner/Mazel.

KERTÉSZ, R. (1985). *Análisis Transaccional integrado*. Buenos Aires : IPPEM.

MARTORELL, J. L. (1988). *Guiones para vivir*. Madrid : P.P.C.

PIAGET, J. (1971): *Epistemología y Psicología*. Barcelona. Ariel.

TAPIA, J. J. (1978): *Estrategia a la okeidad*. Buenos Aires : Okeidad.

SCHIFF, J. L. (1971). *All my children*. New York: Evans and Company.

SCHIFF, J. L. (1975). *Cathexis Reader: T. A. treatment of Psychosis*. New York: Harper & Row.

STEINER, C. M. (1991). *Los guiones que vivimos. Análisis Transaccional de los Guiones de la Vida*. Barcelona: Kairós.