

LA CONDUCTA PROACTIVA

Antonio ARES PARRA

arescons@correo.cop.es

Conceptualizar la conducta proactiva considerando los aspectos cognitivos, lingüísticos, emocionales y de actuación de la misma nos puede ayudar a desarrollar una conducta más adecuada a la realidad.

La conducta proactiva pretende desarrollar el pensamiento estratégico que movilice la energía motivacional que conduzca 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 pueda mejorar su perfil de competencias de cara a los retos que plantean los retos empresariales.

Si distinguimos entre conducta productiva y no productiva, podemos observar que uno de los mecanismos que las distinguen es la PROACTIVIDAD. Algunas publicaciones consideran la proactividad como una de las competencias claves en el desempeño profesional.

Cada Organización define las competencias de una manera diferente y propone una determinada metodología para gestionarlas. Entre las competencias claves casi siempre aparece trabajo en equipo, liderazgo, orientación al cliente. Es importante que el desarrollo de la conducta productiva apueste por ir abandonando determinados mecanismos reactivos e irnos aproximando a mecanismos proactivos. Tenemos que distinguir reactividad y proactividad de malo y bueno. No queremos decir que la reactividad sea mala y la proactividad buena. La reactividad también tiene aspectos positivos pero no podemos conformarnos con ser simplemente reactivos.

Tradicionalmente, en las Organizaciones, hemos enfatizado la importancia de los problemas, hasta tal punto que muchas veces cuando llega un jefe le pregunta a sus colaboradores: "¿cómo va todo?" Y le responden: "no hay problemas", todo el mundo se queda muy tranquilo porque entonces todo puede seguir funcionando igual. Es un error que hagamos caso únicamente a las disfunciones porque entonces estamos dando por supuesto que el puro funcionamiento está bien. Eso puede ser una posición reactiva y puede llevarnos a poner muchas energías donde no se van a poder utilizar adecuadamente.

Otro ejemplo: el jefe le hace más caso al que peor se porta en el trabajo. Se oye decir al jefe: "tengo un equipo donde casi todos funcionan estupendamente; con esos, piloto automático. Dos que, de vez en cuando, "meten la pata" y hay que llamarles la atención y uno que es un desgraciado porque tenemos que estar todo el día encima de él". Pensar así puede ser un error, porque el jefe está destinando toda su energía a la zona más improductiva del equipo. Está gastando el abono en el terreno de peor calidad. En ese terreno, muy improductivo, probablemente va a obtener muy pocos resultados.

Realmente, de donde más se puede obtener es de donde la calidad "del terreno" es más buena. Dicho de otra manera: los que más cambian son los buenos trabajadores, los que más potencial de desarrollo tienen. Los que saben, quieren y pueden hacer las cosas son los que más posibilidades de mejora de conducta tienen. Si queremos que cambien de conducta sólo los "malos", podemos estar desperdiciando toda nuestra energía en un proyecto motivacional no realizable. Incluso las teorías más clásicas del liderazgo hablaban de que el liderazgo transaccional se centraba en los problemas que aparecían en situaciones concretas. Durante muchos años hemos estudiado las técnicas de solución de problemas, el proceso de toma de decisiones, para un liderazgo transaccional. Para situaciones que funcionan bien ponemos piloto automático y cuando funcionan mal es cuando le prestamos atención.

Hoy día las Organizaciones que apuestan más por el cambio y la innovación, se dan cuenta de que la energía motivacional hay que ponerla en todas las personas de la organización y que si tuviéramos que tener más en cuenta a alguien, desde luego no serían los peores elementos de la Organización sino los mejores, porque son con los que podemos contar. Son los que pueden afrontar los cambios e innovaciones que harán que la empresa sea más flexible en un mercado incierto y cambiante para poder adaptarse hacia el exterior, readaptando los mecanismos internos de la Compañía. Eso hace que el liderazgo actual no se centre tanto en solucionar problemas sino en abrirse a las nuevas opciones, a la creatividad, al reconocimiento y consideración individual y al desarrollo del carisma en las personas, entendiendo que el carisma puede ser aprendido. Antes se decía que el carisma se tiene o no se tiene, porque las cualidades de las personas son innatas. Hoy día lo que se dice es que esas cualidades de las personas no tienen por qué ser innatas sino que pueden ser adquiridas.

Si queremos entender la diferencia entre reactividad y proactividad, podríamos decir que el reactivo piensa más en responder (aunque sea responder bien y adecuadamente) y el proactivo no se preocupa tanto de dar respuestas sino de hacerse preguntas, de cuestionarse qué estoy

haciendo, cómo lo estoy haciendo, por qué lo hago, cómo me gustaría hacerlo, lo podría hacer de alguna otra manera, que debería de cambiar en cosas que creo que mañana no van a funcionar o cosas que creo que la realidad me demandará hacerlo de manera diferente. Eso hace que el reactivo se considere más determinado, considere que las circunstancias le manejan. Que no puede hacer nada, que no puede cambiar, que no tiene poder para cambiar. Por tanto, el reactivo depende de las situaciones. El proactivo sabe que no es libre, que está condicionado, pero reivindica su propia libertad para decidir ante los condicionamientos. Reconoce que está condicionado pero no acepta que está determinado, sino que dentro de los condicionamientos tiene opciones de conducta. Con lo cual más que preocuparse por dar respuestas, se preocupa por hacerse preguntas, y más que aceptar que la realidad no es cambiante, acepta los condicionamientos pero reivindica las posibilidades de cambio en esa realidad. Para eso lógicamente tenemos que analizar e intentar incidir en los cuatro niveles conductuales: pensamiento, sentimiento, lenguaje y acción.

Una persona al tener un pensamiento reactivo, descalificador, puede utilizar lenguajes como las ironías, los sarcasmos, los dobles sentidos, que se expresan indirectamente. Sin darnos cuenta nosotros mismos nos determinamos al utilizar un lenguaje que refleja un pensamiento de descalificación. Éste nos llevará a una conducta pasiva, que no nos conduce al objetivo. Es una conducta que tanto si estamos quietos como si estamos en movimiento, la quietud o el movimiento no son adecuados, porque no nos conducen al objetivo.

La persona proactiva se plantea ir cambiando y adaptando su manera de hacer, aceptando condicionamientos pero eligiendo una conducta más afirmativa, con mayor autoestima, más autoseguridad y autoconfianza, porque esa conducta reflejará un pensamiento que tiene en cuenta más detalles de la realidad, de sí mismo y de otros, que tiene derecho a expresar lo que siente de una manera coherente y controlada. Que tiene derecho a expresar las emociones. La conducta laboral puede y debe incluir los aspectos emocionales. El lenguaje proactivo utiliza un lenguaje de posibilidades, de opciones, de alternativas.

Una conducta improductiva puede consistir en no hacer nada, incapacitarme para hacer. Otras veces la conducta pasiva es de sobreadaptación, pensando que satisface al otro sin preguntarle qué es lo que la otra persona quiere. Otra conducta pasiva, aunque no aparenta ser pasiva, es la agitación. Tenemos que distinguir la agitación de la actividad. Mientras la actividad nos conduce al objetivo, la agitación no nos lleva a ninguna parte. La agitación de una persona le mantiene en movimiento pero lo que está haciendo no es más que disimular o que expresar su propia

angustia, ansiedad o preocupación. Cuando una persona está muy preocupada puede agitarse. Si estuviera ocupado, en vez de pre-ocupado, no tendría por qué agitarse. Por lo tanto si alguien nos dice que está muy preocupado, decirle que quite el "pre". Puede ser que esté tan preocupado que no tenga tiempo para ocuparse. No hay que reprimir la ansiedad pero no hay que confundir una cosa con otra. No darle un valor de actividad laboral a algo que no es actividad sino simplemente agitación. A veces podemos tener conductas más extremas que tampoco conducen al objetivo buscado. Se pueden producir desmayos, distracciones o violencias, para tergiversar la realidad. Son conductas humanas que habrá que encauzar, pero no les podemos dar el valor de actividad porque son conductas agitadas de violencia con uno mismo o con otros que no conducen a la eficacia.

La proactividad podemos descubrirla, observarla y fomentarla, como un medio de conducta de mejorar la conducta productiva en la Organización. La proactividad tiene un componente de pensamiento estratégico: darse cuenta, crear alternativas, elegir opciones. Es también una energía motivacional, en la que las personas tienen mayor autocontrol y mayor activación de sus propias energías emocionales que les conducen a conductas más adecuadas. Los seres humanos podemos sentir rabia, alegría, miedo, ira y afecto. En el mundo laboral las conductas emocionales que más fomentan el movimiento hacia la proactividad son el amor y el humor. Porque estando enfadados, asustados o tristes, no activamos las tareas ni las relaciones. Debemos reforzar toda la energía emocional del humor y del afecto como mecanismos de energización de las relaciones interpersonales y de la atención al trabajo, conjugando lo que las personas hacen y lo que dicen con lo afectivo y reflexivo de cada persona.

BIBLIOGRAFÍA

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

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

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