

## LA CONDUCTA PROACTIVA COMO CONDUCTA ESTRATÉGICA

Antonio Ares Parra

Dr. en Psicología

Catedrático de Psicología Social en la Escuela Universitaria de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid

Director Académico y de Calidad de ÁGORA Coaching

Entendemos que la conducta consta de cuatro componentes: pensamiento, sentimiento, lenguaje y acción. En este texto vamos a distinguir las conductas proactiva, reactiva y pasiva en los cuatro componentes citados. De esta manera pretendemos dotar al observador de herramientas que le ayuden a intuir los pensamientos, captar los sentimientos, distinguir los lenguajes y observar los comportamientos en cada conducta, de manera que pueda ayudar a desestabilizar creencias, invitar a lenguajes más pertinentes, conectar con emociones más auténticas y realizar acciones más productivas y satisfactorias. Hacemos esta propuesta de observación para acompañar procesos de liderazgo y *coaching*.

### CONDUCTA PROACTIVA, REACTIVA, PASIVA

Sería interesante que antes de leer este texto, usted se planteara: “¿que entiendo yo por proactividad, reactividad, pasividad?”; de tal manera que la respuesta a esta pregunta pueda compararla con las ideas que se plasman en este texto.

“Pro” significa “delante de” y “actividad” es nuestra “facultad de obrar”. Entendemos por conducta proactiva aquella que se anticipa, que prevé consecuencias, riesgos y oportunidades. Actuamos para adelantarnos y cambiar el curso previsto de los acontecimientos. No nos conformamos con esperar a que se produzca el acontecimiento para obrar en consecuencia; nos responsabilizamos de que las cosas sucedan. Un ejemplo de conducta proactiva: Una persona que quiere adelgazar y que siente una tentación irresistible al pasar delante de determinada pastelería no espera a estar delante de la puerta de la pastelería para poner a prueba su fuerza de voluntad. Lo que decide es no pasar por la puerta de ese establecimiento o comer previamente para no tener hambre en ese momento; así modifica el grado de la dificultad que afronta y evita la tentación.

Consideramos que la conducta reactiva es aquella con la que afrontamos los problemas y dificultades que aparecen y que no podíamos prever. Responde a contingencias. Sólo se activa ante las dificultades y los errores. La conducta reactiva no se fija en lo que funciona, para mejorarlo, ni visualiza el futuro para orientarse y

conducirse hacia él. Reaccionar es una conducta que nos permite sobrevivir. Por eso es peligroso que la oponamos conceptualmente a la proactividad. La conducta reactiva no se opone a la conducta proactiva sino que la complementa. Lo que sucede es que conformarnos con reaccionar ante los problemas cuando ya han aparecido es insuficiente y de alto riesgo en el mundo complejo y cambiante que nos está tocando vivir. Siguiendo con el ejemplo expuesto en el párrafo anterior, llegar a la puerta de la pastelería con mucho apetito y sólo entonces plantearse si entrar o no, es afrontar la dificultad en el momento más difícil. Esa persona entiende que la única forma de afrontar la situación es a base de fuerza de voluntad y eso le dificulta pensar en otras opciones que le cuesten menos esfuerzo.

La conducta pasiva, tal como la entiende la corriente psicológica del Análisis Transaccional, es una conducta inadecuada porque no es congruente con el contexto en que se produce sino que responde a esquemas mentales y emocionales aprendidos con anterioridad, que distorsionan nuestra manera de percibir la realidad y nuestra capacidad de responder de modo eficaz a la situación.

Ejemplos de respuestas pasivas ante la puerta de la pastelería serían: Niega que está obeso y entra a comprarse otro pastel (negación del problema); acepta que está obeso, pero que su obesidad no tiene remedio y entra a comprar pasteles (negación de la solubilidad del problema); acepta que está obeso, pero que no se puede vivir renunciando a todo, luego hará más ejercicio y beberá más agua, irá al dietista y se tomará unas píldoras para no pasar hambre, después de comerse los pasteles... (conducta de excitación); considerarse incapaz de lograr adelgazar, porque ya lo ha intentado todo (descalificación propia) "perdidos al río y a comer pasteles.

Consideramos:

- La conducta proactiva como opuesta a la conducta pasiva
- La conducta reactiva como adecuada pero de eficacia insuficiente y de alto coste
- La conducta pasiva como conducta inadecuada

## **EXIGENCIA DE CONDUCTA LABORAL PROACTIVA**

Actualmente, la globalización, la competitividad, la introducción de nuevas tecnologías de la información, hacen que, si nos conformamos sólo con reaccionar ante las dificultades, no consigamos que nuestra empresa sobreviva en el mercado. Es una exigencia de la situación actual la necesidad de anticiparse, renovar, prever, imaginar, inventar.

Los actuales contextos laborales exigen comportamientos proactivos. Ya no se trata de responder a las dificultades sino de hacernos preguntas sobre la evolución prevista de los acontecimientos. No se trata de dar respuestas conocidas, sino de generar inquietudes para las que no tenemos respuestas todavía.

No olvidemos que muchos cambios sólo son adaptaciones para hacer lo que hacíamos. En mi caso, pasé de proyectar transparencias en acetato a elaborarlas en *power point* y proyectarlas desde el ordenador para hacer lo que hacía: presentaciones en seminarios de formación. La tecnología ha cambiado mi modo de presentar pero no modifica el contenido y, diría, que ni la calidad de mis proyecciones. He realizado el cambio tecnológico para que los demás perciban que "estoy al día". Si mejoro no es sólo porque uso la tecnología sino porque la utilizo como medio para mejorar. Para eso debo no sólo usarla sino saberla gestionar para rentabilizarla.

El desarrollo teórico del liderazgo que se desarrolló a mediados del siglo XX tras la segunda guerra mundial, sobre todo en Norteamérica, capacitaba para reaccionar ante las dificultades; se desarrollaba en contextos estables en los que se suponía que lo importante era conseguir un buen funcionamiento de la maquinaria organizativa. Los líderes, cuando no percibían problemas o dificultades, no actuaban. Eran reactivos. No se planteaban cambiar lo que funcionaba.

Lo importante hoy es hacerse preguntas, cuestionarse; aprender el arte de preguntar y preguntarse. Al preguntarnos exploramos nuestro conocimiento, mejoramos nuestra reflexión y nos planteamos nuevas alternativas de comportamiento.

En contextos laborales influimos en la mejora de las conductas por mecanismos persuasivos. No podemos recurrir a procesos de psicoterapia para cambiar la conducta laboral. No sería ético. Lo que hacemos es facilitar procesos relacionales que provoquen una mayor salud psicológica y unos mejores resultados. Y para ello nos basamos en herramientas como la evaluación del desempeño que aporta *feed back* a la persona sobre el impacto de su conducta en su medio social.

Con esta información la persona toma conciencia de sus puntos fuertes y débiles y puede emprender procesos de mejora de su conducta para que, en la próxima evaluación, la percepción de los que le rodean (su conjunto de rol) evalúen su mejora conductual.

Hoy día se considera que la proactividad es una competencia evaluable y modificable. Al considerarla conducta (lo que se hace) más que rasgo de personalidad (lo que se es) se posibilita su 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 tema a abordar en los procesos de formación y desarrollo.

La proactividad no es una característica constante de la persona sino que su manifestación dependerá de la interpretación que la persona hace del contexto en el que ejerce su actividad y de la visión que tenga de futuro previsto.

La ventaja de entender la proactividad como competencia es que nos permite ser observadores en nuestras propias manifestaciones y en las de los demás lenguajes, reacciones emocionales y formas de actuar, que indican la proactividad de cada uno.

Comentaremos a continuación las características de la conducta pasiva para, más adelante, indicar los componentes de pensamiento, lenguaje, emoción y acción de la conducta proactiva.

### **PENSAMIENTO DESCALIFICADOR**

Hablamos de pensamiento descalificador para indicar que esa forma de pensar descalifica, no percibe o no tiene en cuenta, aspectos importantes de la información que los sentidos le proporcionan de la realidad.

El pensamiento descalifica aspectos de la realidad cuando no tiene en cuenta la existencia de indicadores de lo que está sucediendo o no sabe interpretar el significado de los estímulos que percibe. Por ejemplo: ver a alguien bañándose en el mar no es lo mismo que percibir que se está ahogando. Las dos personas están en el agua pero no manifiestan la misma conducta con sus movimientos. ¿Cómo captamos la diferencia? Ahí está la clave desde el punto de vista del observador. Confundir ambas conductas nos llevaría a impedir los baños o dejar que la persona se ahogara.

Si no captamos o malinterpretamos la información que los sentidos (vista, oído, tacto) nos aportan, interpretamos que hay problemas donde no los hay o viceversa.

También se da el caso de captar el problema real pero no saber cómo reaccionar ante él. El observador puede descalificar su propia capacidad y responsabilidad para actuar ante esa situación. Por ejemplo: al ver que alguien se ahoga se pone muy nervioso y llora pero no se lanza al agua ni avisa a los vigilantes de seguridad. Da por supuesto que él no está capacitado para intervenir. "¡No aprendí a

nadar! ¡No puedo hacer nada!". Olvida que aunque no sepa nadar sí tiene la responsabilidad de avisar a otros. Su actuación, en este caso, es facilitar que otros actúen.

La búsqueda de opciones, las posibilidades de hacer algo, el compromiso de actuar, no se captan en el pensamiento descalificador.

Otro ejemplo. Imagina que aparecen calvas en el césped de un jardín, montoncitos de arena y pequeños agujeros. ¿A qué se deberá? ¿Cuál será la causa? Las características que observamos no son el problema a resolver. Tapar los agujeritos y reparar el césped no soluciona el problema. Volverán a repetirse esas irregularidades si el auténtico problema no está resuelto. Tendremos que buscar las causas que subyacen a los síntomas, a lo observable. ¿Habrá topos bajo el césped? ¿Habrá demasiadas lombrices y por eso acuden los topos? ¿El drenaje del agua facilita la cría de lombrices? ¿Y el tipo de abono? ¿Qué queremos solucionar? ¿Dónde vamos a atajar el problema? ¿En los topos? ¿En las lombrices? ¿En el drenaje? ¿En el abono? ¿En los insecticidas? ¿En el vecino que riega en exceso? En función de dónde identifiquemos el problema estará la posibilidad de actuación para solucionarlo.

En función de nuestra capacidad, medios y tiempo para profundizar en las causas de los problemas, llegaremos al nivel de identificación sobre el que podremos actuar para solucionarlo. Cuando el problema está bien identificado y se actúa sobre sus causas reales, la solución conseguida es más permanente.

Podemos considerar diferentes niveles de descalificación. Podemos negar la existencia de los estímulos que informan de la realidad, 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 actuación. No percibimos la realidad exterior porque las gafas y auriculares que usamos (nuestro marco de referencia) están más o menos distorsionados por la educación recibida y las experiencias vividas.

El pensamiento que ignora o tergiversa datos de la realidad que percibe aquí y ahora se manifiesta en un lenguaje que *descuenta*, que empobrece, que no tiene en cuenta matices importantes de lo que está sucediendo realmente fuera de nuestra cabeza.

## **LENGUAJE QUE DESCUENTA**

El lenguaje que *descuenta* manifiesta el pensamiento descalificador y frena o dificulta las posibilidades de actuar en función de lo que la situación demanda. Por ejemplo, cuando alguien dice: “Es imposible”, “No se puede”. ¿Qué quiere decir? Está indicando la imposibilidad absoluta de que *nadie* pueda hacer *nada nunca* al respecto. Expresiones de este tipo, por su contundencia, niegan las posibilidades a sí mismo o a otros, de buscar opciones para actuar y afrontar la situación desde otro punto de vista, con otros medios y capacidades o con ayuda de otros.

Son ejemplos de este tipo de expresiones: “No hay derecho”, “¿Cómo me puede hacer esto a mí!”, “Sí...pero”, “Yo soy así”, “Este es un inútil”, “Con éste no se puede hablar”, “Ya sé lo que me va a decir”, etc. Otro ejemplo de lenguaje inadecuado es la tendencia a designar con sustantivos lo que se debería expresar con verbos. De esta forma cosificamos los procesos. Así, confundimos amar (proceso) con amor (acto), responsabilizarse con responsabilidad, ser honrado con honradez, etc. Estas distorsiones lingüísticas manifiestan la confusión en el pensamiento entre lo real, el proceso, y la manifestación de una idea grabada en el pensamiento con anterioridad.

La Programación Neurolingüística (P.N.L.) nos explica con mucho acierto estas alteraciones del lenguaje.

Rafael Echeverría y Humberto Maturana, muy valorados por la comunidad de *coaches* como grandes pensadores por sus escritos sobre el lenguaje, nos ayudan a entender estos procesos. A ellos me remito para una mejor explicación de este punto.

Esos lenguajes, además de limitar las actuaciones, dificultan el bienestar de las personas implicadas, ya que se manifiestan con emociones *rebuscadas*, incongruentes con la realidad que se vive en el presente por su intensidad, duración y tipo de manifestación emocional. Rencores que duran demasiado, risas que deberían ser lágrimas, enfados que encierran temores, lágrimas que encierran rabia, etc.

## **EMOCIONES INADECUADAS**

Hay manifestaciones emocionales que son inadecuadas por su duración, intensidad o modo de expresión. Estas emociones tienen como características básicas que suelen extenderse en el tiempo, son de intensidad reducida o extrema y ante circunstancias diferentes se reacciona de la misma manera.

Cuando oímos decir: “Se enfada con mucha facilidad”, “Siempre está triste”, “Es un asustadizo”, “No tiene sangre en las venas”, “Siempre está contando chistes”, “Se lo toma todo a guasa”, estamos indicando

cómo es la persona, independientemente de las circunstancias que le provocan sentirse así.

El problema de estas expresiones emocionales es que impiden sentir otras emociones en otros momentos a sí mismo o a otros. O que se expresan con una intensidad no relacionada con la levedad o gravedad del acontecimiento. O que se extienden en el tiempo como manera de ser y no como modo de reaccionar. La vida nos ofrece muchas ocasiones para sentir emociones diferentes si nos las podemos permitir. Hay momentos diferentes para sentir tristeza, miedo, enfado, afecto o alegría.

Estas emociones, que estamos llamando *inadecuadas*, provocan un malestar bastante permanente. Podemos observar nerviosismo, culpa, enfados sin causas aparentes, ironías o sarcasmos, que justifican el desapego a la tarea o el alejamiento respecto a otras personas.

Estas manifestaciones emocionales provocan aislamiento, desvinculan de los demás, dificultan el trabajar a gusto o el cooperar con otros. Esta manera de sentir dificulta la consecución de resultados y la satisfacción de las personas.

Las emociones *inadecuadas* se traducen en conductas *pasivas*: no hacer nada, sobreadaptarse, agitarse o violentarse. Son conductas que nos conducen al malestar psicológico y nos alejan de las manifestaciones saludables de conducta.

## **CONDUCTAS IMPRODUCTIVAS**

Vamos a considerar cuatro formas de conductas, que van de menor a mayor grado de improductividad. Al aumentar el grado incrementa la intensidad de sus consecuencias negativas.

El primer nivel de conducta improductiva, el más simple, es no hacer nada, esperar a que los hechos ocurran, “ya se verá”, “ya sucederá lo que tenga que suceder”. Son conductas que evitan comprometerse e incidir en el devenir de los acontecimientos. La imagen que me viene para expresar esta conducta es el cajón de la mesa o archivo en el que se introducen todos los documentos, sin orden ni concierto, “por riguroso orden de entrada”. Evidentemente se convierten en inaccesibles y, por tanto, inutilizables. Hoy día el cajón o archivo es virtual pero se puede seguir gestionando al viejo estilo.

El siguiente grado de reacción es la sobreadaptación, manera de reaccionar que trata de acoplarse a lo que supone que son las creencias, deseos o intereses del otro. Un ejemplo de sobreadaptación: una pareja que los domingos come más tarde de lo que tienen por

costumbre para el resto de la semana; les preguntas, ¿por qué coméis tan tarde? Uno de ellos dice “mi pareja hace deporte por la mañana y llega a esas horas”; el otro lo explica así: “como mi pareja es quien cocina los domingos y tiene costumbre de levantarse muy tarde yo me voy a hacer deporte hasta esa hora”. Los dos creen que es el otro el que condiciona su conducta. Ninguno se responsabiliza por su propia conducta ni conoce realmente los auténticos deseos de su pareja. Los dos son muy generosos pero no se han enterado de los deseos reales del otro.

La sobreadaptación tiene aparentemente ventajas sociales pero nos impide expresar nuestros propios deseos y conocer las necesidades del otro. Es una creencia errónea creer que puedo adivinar el pensamiento de los demás y responder a sus deseos no expresados. “Le conozco perfectamente”, “Ya sé lo que me va a decir”. Estos supuestos conducen a relaciones interpersonales banales en las que no nos permitimos conocernos realmente.

La conducta de sobreadaptación provoca malos entendidos en las relaciones interpersonales. Por ejemplo, en la relación jefe-colaborador, a veces no se explicitan sus expectativas mutuas y “dan por supuesto” lo que el otro espera de cada uno. Muchas veces el colaborador no sabe lo que debe consultar, de lo que debe informar o cuándo debe actuar bajo su propia responsabilidad sin pedir permiso, rindiendo o no cuentas. Y esto sucede porque no han hablado de lo que cada uno espera del otro. Mientras el jefe está diciendo de su colaborador: “No asume su responsabilidad o no tiene iniciativa”, éste dice: “A mi jefe le gusta que se lo consulte todo”. ¿Quién de los dos tendrá razón?

El tercer nivel es la agitación. A veces se expresa como preocupación. Estas conductas manifiestan ansiedad o confusión y provocan actividad intensa pero no dirigida hacia el objetivo a conseguir. “Se mueve pero no camina”. Un ejemplo. Cuando alguien espera, en una estación de tren, la llegada de un familiar querido, por mucho que se mueva andando por la estación, aunque la recorra de punta a punta, no conseguirá que el tren llegue antes a su destino. Su agitación puede aligerarle la angustia para que la espera le resulte más corta pero no afecta a la velocidad del tren sino con sus propios deseos.

El último aspecto a considerar en la conducta improductiva, la manifestación más grave de estas conductas que llamamos *pasivas*, es la violencia o incapacitación. Cuando no conseguimos entendernos hablando y la discusión ya no da para más “pasamos a las manos” o como no sé que decir o hacer, me mareo y me desmayo. Incapacito al otro o me incapacito yo ante la falta de otros recursos para resolver la situación. Son conductas de ataque o huida ante situaciones no manejables.



Estas conductas afectan a uno mismo o a otros: objetos, animales o personas; por ejemplo, se puede dar un golpe a una mesa y también a un perro o a otra persona. Uno puede romper la mesa, romperse la mano o dañar al oponente.

Agitarse o preocuparse no son indicadores de proactividad. Distinguir la agitación, conducta improductiva, de la proactividad, conducta productiva, nos parece importante. La persona agitada se mueve mucho pero no va a ninguna parte. Consideramos la agitación como conducta pasiva porque no ayuda a alcanzar el objetivo previsto sino que provoca movimientos internos (para mitigar la ansiedad) o externos (andar de prisa) que no conducen a la consecución de los resultados deseados.

La preocupación es una manera de no ocuparse; cuando una persona manifiesta pre-ocupación, habría que indicarle que le quite el “pre” para que realmente pueda ocuparse.

## **INICIANDO LA PROACTIVIDAD**

Para pasar de las conductas improductivas a las conductas productivas, tenemos que incidir en la realidad orientándonos hacia el objetivo y obrando en consecuencia. Se trata de actuar para influir en la realidad con un método que posibilite pasar de los deseos a los resultados. Debemos distinguir entre *intención* e *impacto*. Se trata de que nos planteemos cómo intervenir en la realidad influyendo con nuestras conductas para que las cosas ocurran.

La proactividad se aprende, como cualquier otra conducta, a través de la dinámica entre Permitir y Proteger el proceso de aprendizaje. 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 permitiendo una mayor autonomía en función del nivel de habilidad que muestra. La protección se transmite poniendo límites, distinguiendo entre lo prohibido y permitido en cada momento. El permiso se otorga concediendo progresivamente mayor autonomía tal como vamos observando el incremento de su responsabilidad, de su capacidad para mantenerse sobre la bicicleta.

En el ámbito de la conducta laboral, cuando queremos potenciar la proactividad en nuestros colaboradores, debemos igualmente valernos de la dinámica entre permitir y proteger el proceso de aprendizaje. Para ello debemos establecer normas de funcionamiento flexibles, que puedan ir adaptándose a los diferentes momentos del proceso y

procurar el ensayo de nuevas formas de actuación, donde las personas puedan ensayar nuevas conductas sin graves riesgos para su autoestima y la solvencia de la empresa.

En el periodo de aprendizaje, inevitablemente, hay que correr algunos riesgos. Es imposible aprender sin cometer errores. Es imposible aprender a montar en bicicleta sin arañarse en alguna caída; pero una cosa es arañarse y otra muy diferente es matarse en el intento de aprender; para eso están las figuras protectoras y permisivas que permiten que te arañes e impiden que te mates.

Necesitamos la potencia necesaria para impedir las conductas peligrosas y facilitar las conductas de innovación y cambio. Facilita el aprendizaje de nuevas conductas el que sabe distinguir entre lo que hay que prohibir, permitir y potenciar.

## **PENSAMIENTO PROACTIVO**

El pensamiento proactivo está atento a los estímulos que provienen de la realidad exterior.

Cuando estamos aparcando un coche, ¿qué estímulos de la realidad debemos captar para no rozarlo o golpearlo? Los pensamientos deberían estar en la observación de esos datos informativos de la realidad exterior. Pensar en cosas diferentes impide concentrarse en lo que se está haciendo y perdemos información valiosa para aparcar bien. ¿Ha comprobado que si está distraído con sus propios pensamientos es más fácil ocasionar un accidente? Dar importancia a los detalles garantiza el éxito.

El pensamiento proactivo no sólo capta sino que interpreta el verdadero significado de los estímulos, distinguiendo las situaciones problemáticas de las que no lo son.

Cuando voy conduciendo por una carretera y el coche que viene en sentido contrario me da ráfagas de luces largas, ¿qué significa? ¿El conductor es un grosero o un bromista?, ¿Me conoce de algo? ¿Me está queriendo advertir de algún riesgo para mí? ¿Estoy haciendo algo mal y no me he dado cuenta? Dar por supuesto que el recibir las ráfagas de luz se debe a una de las opciones indicadas sin comprobar y tomar conciencia de cuál de esas opciones es la correcta puede ser vital para mí. Tal vez debo disminuir la velocidad o aparcar en cuanto pueda para comprobar mi situación.

El pensamiento proactivo busca diferentes alternativas de actuación. No se rigidiza pensando que no se puede hacer nada o que sólo existe

una forma de actuar. Explora diferentes opciones y las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas; sus posibles consecuencias; las oportunidades y riesgos que cada una de ellas conlleva para cambiar la situación que queremos abordar.

En el ejemplo anterior podemos comprobar las opciones que aparecen en función de las diferentes preguntas que me hago y el significado que les asigno. ¿Debo frenar ahora mismo, aquí mismo, o es más prudente correr el riesgo de esperar hasta el próximo lugar de aparcamiento?

El pensamiento proactivo informa de la capacidad y responsabilidad que tenemos para reaccionar ante la situación con diferentes alternativas de conducta.

Si no estoy capacitado para reparar mi coche sí lo estoy para llamar por teléfono al taller o a mi compañía de seguros para que me ayuden en esa circunstancia. Alguna responsabilidad puedo asumir para actuar en cada situación.

En resumen: ¿Qué debo, puedo, quiero hacer ante esta situación?

El pensamiento proactivo proporciona un marco de referencia mental lo suficientemente flexible como para permitir cuestionarse, comparar las ideas con otras visiones de la realidad y darse el tiempo necesario para captar la información que se vislumbra en la situación real.

Aunque estamos condicionados por nuestras capacidades y medios para actuar, consideramos que siempre tenemos alguna opción para actuar de otra forma. No estamos determinados por la realidad exterior ni por nosotros mismos; tenemos libertad y debemos asumir esa libertad para responder a los condicionamientos. Víctor Frankl decía que el hombre no está libre de condicionamientos pero tiene libertad para responder a los condicionamientos. Este pensamiento nos abre posibilidades de actuar bajo nuestra responsabilidad. Salimos del todo o nada para explorar posibilidades de acción. Siempre podemos encontrar alguna forma de intervenir en algún aspecto de la realidad.

Hacerse preguntas es una buena manera de estimular el pensamiento proactivo y adquirir el conocimiento necesario para saber cómo actuar.

## **LENGUAJE PROACTIVO**

El lenguaje proactivo es la expresión del pensamiento proactivo. Es un lenguaje que busca posibilidades, procura reenfoques, aporta posibilidades de acción, asume las propias preferencias y puntos de vista y compromete en la construcción de la realidad.

En vez de decir “No se puede” se plantea: ¿Puede otra persona? ¿Puedo yo una parte? ¿Puedo en otro momento? ¿Puedo priorizar o posponer esta actividad en función de otros elementos? “No puedo hacerlo todo para esa fecha pero sí una parte y el resto para otra fecha; o me pueden ayudar; o puedo hacerlo si pospongo otros asuntos”. ¿Qué puedo o podemos hacer?

El lenguaje proactivo se pregunta por otros enfoques: ¿Habría otras maneras de hacerlo? ¿Estamos enfocando de forma adecuada esta situación?

El lenguaje proactivo es un lenguaje facilitador de las actuaciones, responsabilidades y compromisos personales. No dice ¡inténtalo! sino ¡hazlo y términalo! No dice ¡date prisa! sino ¡planifica lo que vayas a hacer! No dice ¡complace a todos siempre! sino ¡ten en cuenta a los otros respetando su punto de vista y el tuyo! No dice ¡hay que hacerlo según lo previsto! sino ¡Podemos cambiar lo previsto! No dice ¡no puedo cometer errores! sino ¡aprendo de mis errores! Distingue entre culpa y responsabilidad: El camarero del restaurante no es responsable del sabor de la comida pero sí tiene la responsabilidad de sustituir el plato si no está a gusto del cliente.

El lenguaje proactivo plantea lo que creemos que sucederá para hacer que suceda. Pensamos en una visión del futuro para construir misiones que lo construyan. ¿Qué visión tengo de lo que sucederá? ¿Qué podemos hacer para construir el futuro que queremos?

## **EMOCIONES AUTÉNTICAS**

Cuando el pensamiento y el lenguaje son proactivos la persona siente las emociones que le permiten sobrevivir, desarrollarse y relacionarse de forma adecuada en el medio social que vive.

Los mecanismos básicos para sobrevivir, grabados en nuestro cerebro, igual que en los animales, nos permiten atacar, inmovilizarnos o huir. Si trasladamos estos mecanismos de supervivencia a los seres humanos podemos decir que el ataque se produce al sentir rabia, la inmovilización por la tristeza y la huída por el miedo.

Es legítimo, por tanto, en el contexto laboral, sentir y expresar estas emociones. La dificultad aparece cuando no sabemos o no podemos canalizar esos estados de ánimo sin pagar un alto precio por ello.

Observemos una situación. Por ejemplo, un jefe está regañando acaloradamente a uno de sus colaboradores. ¿Qué estará sintiendo el empleado? Seguramente rabia o miedo; tendrá ganas de atacar o huir. Y, sin embargo, ¿qué va a hacer? Salvo excepciones, quedarse

quietecito aguantando “el chaparrón”. Parece que es lo permitido socialmente. Es posible que, luego, sienta molestias de estómago o dolor de cabeza. Su sistema neurovegetativo ha registrado la inadecuación de su expresión corporal con la emoción real sentida y le ha pasado factura.

En las Organizaciones, si nos hacemos conscientes de esta realidad emocional, podemos generar los cambios culturales necesarios para permitir que estas emociones se canalicen sin estar “mal visto” lo que se siente y expresa con naturalidad.

Las emociones genuinas suelen durar poco tiempo. Es natural enfadarse, asustarse, desanimarse, pero no lo es estar siempre enfadado, asustado, desanimado. La emoción que no se permite se distorsiona y permanece. Se impide el enfado y aparece el rencor. Los rumores pueden estar indicando miedos. La pasividad expresa la tristeza.

Además de estas emociones que nos ayudan a sobrevivir, otras emociones nos facilitan nuestro desarrollo como persona (la alegría) y nuestra capacidad para relacionarnos (el afecto).

Sentir alegría nos invita a explorar, emprender, tomar la iniciativa. El ambiente agradable nos permite ensayar, entrenarnos, arriesgarnos a experimentar. Observemos a los niños: aprenden jugando. Es la manera natural de aprender: ensayar la conducta para reforzar lo que sale bien y corregir los fallos.

La emoción que facilita la relación con los demás es el afecto. Hace que confiemos en otros, que queramos estar juntos y colaborar. Cuando estamos abiertos a la relación nos expresamos con más confort y aportamos más ideas. Al aportar nuestras ideas aumentan las posibilidades de que los demás aporten las suyas. El mero intercambio de ideas aporta valor. La idea que ofrezco no la pierdo. Los otros me darán las suyas, me sirvan o no, pero, es posible que se me ocurra alguna a mí que, sin ese intercambio previo, nunca habría surgido.

La proactividad necesita de los aspectos lúdicos y afectivos. No es suficiente con canalizar las emociones de supervivencia (rabia, miedo, tristeza). Es necesario también fomentar la alegría y el afecto en el ambiente laboral. Estas emociones potenciarán la energía hacia la conducta proactiva para que las personas se interesen en lo que hacen y se lo pasen bien al trabajar con otros.

## **CONDUCTA PROACTIVA**

La conducta proactiva prevé el futuro, capta posibilidades, se dirige a metas alcanzables, asume riesgos y se compromete en la acción. Es una conducta estratégica. Se orienta al futuro reconociendo el pasado y centrándose en el presente.

Busca alternativas, elige entre las opciones, se compromete con lo decidido y, en función de todo ello, actúa.

Se pregunta ¿qué oportunidades/riesgos aparecen? ¿Cuáles son mis posibilidades y limitaciones? ¿Qué sucederá si...?

La persona proactiva avisa a los otros, reconoce lo parcial de su punto de vista, busca el equilibrio entre pensar y hacer, entre organizar e improvisar, entre lo deseado y lo posible.

Este 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 potencia ensayar conductas, experimentar situaciones novedosas y orientarse a la innovación.

## **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 buscan 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 determinados por ellos y se ocupa en los aspectos en los que realmente puede dejar sentir su influencia.

La persona proactiva no solo 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 y proteger su autoestima.

Y hasta aquí la propuesta de ideas de este texto; muchas de ellas, seguramente, muy discutibles y, por tanto, abiertas al debate. Espero contribuir con estas reflexiones a que se discutan y, así, profundicemos en una apuesta necesaria para el momento actual que viven nuestras Organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

COVEY, S. R. (1997): *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona. Paidós Ibérica.

ECHEVERRÍA, R. (2003): *Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile. J. C. Sáez Editor.

FRANKL, V. (1979): *El hombre en busca de sentido*. Barcelona. Herder.

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

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

MATURANA, H. y VARELA, F. (1984): *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile. Editorial Universitaria.