

Piret Tamme

COMPORTAMIENTO DE AUTOGESTIÓN

Introducción

En un mundo cambiante, es importante que las personas puedan adaptarse y acompañar los cambios. Los cambios en el entorno externo requieren cambios en la organización. Una organización puede tener éxito en primer lugar a través de sus empleados exitosos. Cada vez más, el gerente/dirección de la organización tiene que tratar con la persona/empleado creando las condiciones para el desarrollo de su comportamiento autodirigido. Una persona autodirigida es capaz de adaptarse a diferentes situaciones y condiciones. Una persona autodirigida puede cambiar su comportamiento. Desde el punto de vista del líder de la organización, es importante conocer qué condiciones favorecen el desarrollo del comportamiento autodirigido y cómo el líder de la organización puede promover el desarrollo de la autorregulación.

El siguiente texto está basado en el libro *Self-Directed Behavior* de David L. Watson y Roland G. Tharp.

Autorregulación es un concepto tomado de la cibernética. Al igual que, por ejemplo, un termómetro, una persona también se comporta de acuerdo con el estándar correspondiente. Los humanos también tienen sensores que muestran el comportamiento real. Cuando se fija el comportamiento real/actual, se hace una comparación entre dos componentes: el real y el ideal. Es fácil cuando una persona percibe una contradicción y tiene el interés y la voluntad de adaptarse a una nueva situación.

Ajuste significa armonía, armonía entre los pensamientos, acciones y emociones de las personas. Pero adaptación también significa armonía entre la personalidad y el entorno. La adaptación se ve mejor como una habilidad que como una condición. Una habilidad es la capacidad de hacer algo bien. Las habilidades se forman sobre la base del conocimiento y la actividad/experiencia. Pero las habilidades también significan la capacidad de encontrar alternativas.

Autocontrol es la capacidad de controlar el propio comportamiento. Sin embargo, como cualquier habilidad, también debe desarrollarse en diferentes situaciones. La base de la autogestión es pensar, cómo una persona describe sus acciones. Puede describir sus acciones basándose en condiciones externas, puede describir sus acciones basándose en sí mismo, pero también hay una tercera opción: una persona puede describir sus acciones como una interacción entre la situación y la personalidad. Por lo tanto, el comportamiento humano difiere en diferentes situaciones, dependiendo de las habilidades y la capacidad de adaptación de acuerdo a la situación.

La autogestión está relacionada con la fuerza de voluntad. La voluntad surge cuando la situación, la actividad es importante para la persona, cuando la persona está interesada. Si se observa un comportamiento que no le importa a la persona, entonces nada cambia.

El entorno en el que se encuentra la situación o actividad en ese momento contribuye al desarrollo del interés. El comportamiento, la acción, los pensamientos y las emociones están



todos relacionados con el contexto. Así, la autogestión es contextual. Dichos eventos causados por la influencia del medio ambiente se pueden dividir condicionalmente en dos:

- 1) eventos que preceden al comportamiento, es decir, pre-eventos;
- 2) eventos que siguen al comportamiento, es decir, eventos posteriores.

Para poder administrarse a sí misma, una persona debe tener suficiente información adecuada sobre sí misma. La autogestión se basa en el autoconocimiento. La mayoría de las personas piensan que se sienten bien y no consideran necesario autoexaminarse. Sin embargo, las personas generalmente no recuerdan todo de su pasado porque la memoria está influenciada por los estados de ánimo del momento. Lo que creemos y lo que realmente es no siempre puede coincidir. Tal olvido es una función protectora, olvidamos lo malo y nos quedamos solo con lo positivo. El autoanálisis también es importante para recibir información y retroalimentación para corregir gradualmente el propio comportamiento. Si una persona quiere cambiarse a sí misma, primero debe comprender lo que está haciendo.

Cambiarse a uno mismo trata de pensamientos y emociones. Se ha sugerido llevar un diario estructurado como una solución adecuada. Allí hay que observar qué hace la persona, qué antecede a esta actividad, con qué se relaciona esta actividad y qué sintió después. La carta también debe ser positiva, no solo negativa. El cuello de botella es el estado de ánimo. Dependiendo del estado de ánimo, una persona tiende a describir sus sentimientos. Si hay mal humor, surgirá lo negativo.

A veces, el cambio también puede ser causado por una reacción emocional: ansiedad o depresión. Pero, en este caso, ¿se trata de un comportamiento autodirigido y el cambio es permanente?

Sin embargo, un cambio permanente en el comportamiento está garantizado por la evaluación crítica de una persona de sus acciones. Sin embargo, la evaluación proviene de los valores. ¿Qué valora una persona? ¿Qué es importante para él?

El cambio de comportamiento pasa por 3 etapas:

- 1) el control de otro sobre el comportamiento de una persona;
- 2) autocontrol;
- 3) automatización.

Así, no todos los comportamientos, y menos todas las personas, son autodirigidos. De hecho, la mayor parte del comportamiento se debe a situaciones previas.

Los mensajes y pensamientos autodirigidos son los que más influyen en el comportamiento. Hay tres tipos de mensajes:

- 1) órdenes/directrices autodirigidas;
- 2) creencias;
- 3) interpretaciones.

Dichos pensamientos están relacionados con las **situaciones/preliminares que preceden al comportamiento.**

Para evitar comportamientos no deseados, es posible reducir o evitar eventos previos. Un ejemplo es dejar de fumar. El pre-evento es sentarse en una silla extremadamente incómoda, pero también es el único lugar donde se puede fumar.

Pero no todos los antecedentes pueden reducirse o evitarse. En este caso, el pensamiento de una persona debe ser cambiado. Una forma es cambiar el idioma.

Otra opción es cambiar el curso de los eventos anteriores. Muchos comportamientos son el resultado de varios eventos interrelacionados. Un ejemplo son los alcohólicos que tienden a cambiar de transporte público justo cerca de los bares. Al cambiar la ubicación, eliminan la posibilidad de comprar alcohol mientras esperan el autobús.

Además de estrechar, evitar y reorganizar la cadena de antecedentes, es posible desencadenar un nuevo antecedente que ayude a dar forma al comportamiento deseado. Una vez más, tiene que ver con nuestro uso del lenguaje. Las palabras guían nuestras acciones. Las palabras son las modeladoras de los pre-acontecimientos. Según cómo expresamos nuestros pensamientos en palabras, también comenzamos a actuar. En consecuencia, es importante asegurarse de que no haya expresiones negativas en nuestro idioma. Las expresiones/oraciones que llevan un mensaje negativo deben reformularse en positivas. Si se nota que hay un mensaje negativo detrás del comportamiento indeseable, entonces si:

- 1) la persona se da a sí misma instrucciones en una dirección negativa, o
- 2) el comportamiento es rutinario/automatizado y no se aceptan mensajes-yo. La solución propuesta aquí es cambiar la cadena de eventos previos cambiando el contenido de los mensajes que te envías a ti mismo.

También es posible cambiar el propio comportamiento cambiando el entorno físico de los eventos precedentes. Es necesario crear un entorno tal que elimine todas las oportunidades de participar en cualquier otra cosa que no sea la actividad deseada. Por ejemplo, si desea concentrarse en el aprendizaje, elimine de la habitación todas las cosas que no sean necesarias para aprender.

Otro factor importante que influye en el comportamiento es el ejemplo de los demás. Ver a otros hacer lo que una persona quiere hacer puede eventualmente influir en ellos hasta el punto en que adopten un patrón de comportamiento.

Una de las formas de cambiar el comportamiento es proponer una acción contraria/sustituta durante los eventos previos que evite que ocurra un comportamiento no deseado. Por ejemplo, sonreír hace imposible fruncir el ceño.

Un factor importante para lograr la autorregulación es la **retroalimentación positiva** y el reconocimiento del comportamiento deseado. El reconocimiento después del comportamiento deseado ayuda a reforzar el comportamiento deseado. El refuerzo positivo es aquel que se traduce en un aumento de la conducta deseada. En este caso, el activo es algo que una persona quiere hacer o tener. Diferentes actividades son las mejores anclas. Cualquier actividad que una persona esté dispuesta a realizar puede utilizarse como ancla. Esto se conoce como el **principio de Premack**. El principio de Premack establece que cualquier comportamiento cotidiano puede ser un reforzador del comportamiento deseado. En este caso, hay que obligarse a realizar la conducta deseada antes de realizar la actividad habitual diaria.

Un muy buen método es si los que agradecen son personas conocidas, famosas e importantes. Por lo tanto, si uno quiere cambiar el comportamiento, la red social de uno debe actuar en consecuencia y apoyar los propios esfuerzos.

Hasta ahora, hemos estado hablando del reconocimiento que ha sido hecho por otra persona. Pero si queremos que una persona se vuelva autodirigida, entonces el cambio y también la consolidación deben venir de la persona misma. Pero, ¿cómo lograr esto? Si una persona se reconoce a sí misma, entonces el problema aquí puede ser que el reconocimiento está disponible en cualquier caso, independientemente de si el comportamiento deseado fue o no. En este caso, surge la pregunta, ¿el reconocimiento dado por la propia persona ayuda a establecer el comportamiento deseado? Si el reconocedor es la persona misma, siempre hay dos cuestiones relacionadas:

- 1) es el reconocimiento dado por uno mismo suficiente para lograr el cambio de comportamiento deseado; y
- 2) si el reconocimiento es suficiente, ¿el cambio es permanente?

La respuesta a la primera pregunta es sí. Sí, las personas son capaces de reconocer lo suficiente como para inducir un cambio en el comportamiento. Bandura argumenta que esto generalmente se hace imitando a otros. La opinión de Kanfer es que las personas se reconocen a sí mismas según las pautas existentes, y Speidel y Tharp opinan que el autorreconocimiento se establece como resultado del reconocimiento de los demás. En resumen, los teóricos están convencidos de que el autorreconocimiento contribuye al cambio de conducta porque se realiza de manera consciente para alcanzar una nueva meta, y la nueva meta se establece para cambiar la propia vida a mejor.

Pero, ¿ese cambio es también permanente o el reconocimiento es un ancla? El problema es que la fijación interna solo puede tener lugar si la persona misma está motivada y el entorno externo también debe alentar a la persona a cambiar. Así, la consolidación de la conducta está directamente relacionada con la influencia del exterior.

¿Cuándo debe tener lugar la consolidación? Idealmente, inmediatamente después de que ocurra el comportamiento deseado. Cuanto mayor sea la brecha entre el comportamiento y el refuerzo, menor será el efecto.

El confirmador más efectivo es el confirmador oral/verbal o el elogio. También puedes compartir elogios contigo mismo.

Resumen

El libro *Self-Directed Behavior* de David L. Watson y Roland G. Tharp es un buen recurso metodológico para los gerentes. Los gerentes esperan que sus empleados sean activos, responsables y constantemente dispuestos a aceptar las innovaciones. Dichos empleados se comportan de manera autodirigida. ¿Cómo se desarrolla una persona autodirigida? El jefe de la organización puede crear condiciones para fomentar el desarrollo de un comportamiento autodirigido. Para crear estas condiciones, el líder debe saber qué es la autorregulación, que asegura la formación de un comportamiento autodirigido, cómo contribuir a los cambios de comportamiento. Son precisamente estas preguntas las que discuten los autores del libro.

El libro se basa en el **paradigma conductual**. Las palabras clave del paradigma conductista son aprendizaje y conducta. Los conductistas argumentan que el comportamiento humano se puede aprender. Si practicas mucho, el modelo de comportamiento se arreglará. Por lo general, este patrón de comportamiento lo forma alguien o el entorno.

Con base en el paradigma conductista, los gerentes pueden diseñar y establecer modelos apropiados de comportamiento. El proceso lleva mucho tiempo y una receta no sirve para todos. Pero el libro ha sacado a relucir muchas posibilidades diferentes e ilustrado los puntos con diferentes ejemplos.

También se ha prestado mucha atención a las propias acciones de una persona en el desarrollo del comportamiento autodirigido. Los autores han destacado en muchas ocasiones la implicación de la propia persona. Si no hay interés, si la persona misma no quiere cambiar su comportamiento, nada cambiará. Al mismo tiempo, los autores han señalado las oportunidades y situaciones que los líderes pueden aprovechar y cómo pueden contribuir al cambio de una persona.

El medio ambiente es importante. Se dan muchos ejemplos para diseñar el entorno físico. Aquí es donde los gerentes pueden hacer más. El libro también habla mucho sobre reconocimiento/retroalimentación positiva. La retroalimentación es importante, y el reconocimiento verbal o el elogio es lo que más pueden usar los gerentes. Sobre todo, estamos hablando de comentarios positivos.

Más modestamente, hablamos de castigo (castigo) y retroalimentación negativa. El castigo también ha sido considerado como una de las formas de moldear el comportamiento de una persona, de consolidar su comportamiento. Pero no se sabe cómo se comporta una persona después de ser castigada, y ¿es posible evaluar de alguna manera el impacto del castigo en una persona?

El libro trata con gran detalle los antecedentes, como factores que influyen directamente en el comportamiento. Se describe en detalle cómo es posible evitar, prevenir y cambiar eventos previos. Cada opción está ilustrada con muchos ejemplos, junto con comentarios de los autores.

Mucho se ha dicho también sobre el uso del lenguaje. El conocido eslogan "pensar en positivo" suena a recomendación de Watson y Tharp en varios capítulos del libro.

El libro es bueno e interesante. Aunque el texto está en inglés, es fácil y lógico de leer. La abundancia de ejemplos y comentarios también facilita la comprensión. Al mismo tiempo, la pregunta sigue sin respuesta: ¿qué pasa si una persona todavía no quiere cambiar? Este libro está destinado principalmente a personas que quieren y quieren cambiar. Pero si no hay voluntad, si no hay interés, entonces el administrador no puede hacer nada.

En fin, hay tanta gente como diferentes opiniones, diferentes soluciones. Un gerente no puede aplicar un método/enfoque a todos. Debe conocer a los empleados y, como un médico, encontrar una solución/tratamiento adecuado para cada uno de ellos. Y al igual que en medicina, a veces un médico es impotente y ya no puede hacer nada, por lo que un líder no siempre puede cambiar a todos y todo.

Fuentes utilizadas:

Watson, D. L., Tharp, G., R. (1997). *Self-Directed Behaviour. Self-Modification for Personal Adjustment*. (7. Edición). Pacific Grove (Calif.) : Brooks/Cole.