

IX. PROGRAMA DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO. BOYATZIS

Resumen y adaptación Elia Roca. Más información en <http://www.cop.es/colegiados/PV00520/>

Boyatzis propone un modelo con cinco fases, para facilitar los cambios positivos autodirigidos, basándose en conceptos tan centrales para la AE, como el yo real y el yo ideal.

Se busca el cambio intencional, es decir el desarrollo y consolidación de algún aspecto deseable de uno mismo, “de lo que la persona es o quiere llegar a ser”.

Parte de la idea de que la AE posee un importante componente genético y otro adquirido, por lo que podemos diferir en el nivel de partida, pero todos podemos aprender a mejorarla.

Explica que mejorarla requiere esfuerzo, motivación y compromiso, ya que la reeducación de nuestras actitudes básicas no es fácil y requiere mucha práctica y repetición.

Yo ideal y autorregulación

Boyatzis considera que el yo-ideal es el mecanismo motivacional básico, centrado en los deseos y esperanzas de la persona, en sus sueños y aspiraciones y en lo que llama “su propósito o sentido de llamada”. Incluye procesos cognitivos y emocionales, siendo los emocionales los más determinantes.

La sintonía o las discrepancias entre el yo-ideal y el yo-real tienen importantes consecuencias en nuestras emociones y nuestras conductas.

El yo-ideal funciona como mecanismo vinculado a la autorregulación; por ejemplo, ayuda a organizar el deseo de cambiar y a dirigirse hacia las metas relacionadas con el cambio deseado, con la ayuda de las emociones.

Las emociones positivas profundas crean un tono emocional que se añade a los procesos cognitivos relacionados con la formulación y la búsqueda del yo ideal. Esas emociones positivas, tienen un papel crucial en la motivación al proporcionar un estado de energía, concentración y vinculación placentera. La investigación ha demostrado que las emociones positivas facilitan la minuciosidad, la eficiencia y la flexibilidad en la toma de decisiones complejas, influyendo decisivamente en ellas y que facilitan la cantidad y la claridad de los caminos que vislumbramos para poder alcanzar el yo ideal.

Boyatzis cree que el cambio intencional descrito por su modelo forma parte de la autorregulación y de la función ejecutiva, colaborando con ellos en las tareas de procesar eficientemente las informaciones nuevas y, en función de ellas, emprender esfuerzos dirigidos a solucionar problemas y a aproximarnos a nuestras metas.

Explica que, una vez que la fuerza del yo ideal esta activada, desempeña una importante función motivacional, ya que monitoriza y guía las propias acciones y decisiones en una dirección que tiende a “hacia la construcción de un nuevo estado del ser, con la autorrealización como meta”.



El yo ideal es visto como motor del cambio autodirigido para acercarnos a nuestras metas

Esto se relaciona a nivel emocional con una sensación interna que denomina “yo en acción”, que incluye “notar que uno está siendo fiel a sus propios valores”, y que se facilita cuando otras personas nos apoyan y reconocen sin necesidad de dejar de ser auténtico o “fiel a uno mismo”.

La activación del yo ideal en esta forma de aprendizaje o regulación es similar a la descrita como *motivación de aproximación*, ligada a emociones positivas, que tiene efectos contrarios a los de la *motivación de evitación*, regida por la ansiedad. Se trata de una forma de motivación que presenta grandes ventajas, aunque es más lenta y compleja que la motivación de evitación o miedo¹.

Como explica Boyatzis, el yo ideal activa la voluntad y el deseo, facilitando una mejor monitorización de nuestras decisiones o acciones, especialmente la referida a “progresar hacia” o a “comportarse en formas congruentes con el propósito o deseo de la persona”; en términos de James, supone un fortalecimiento de la voluntad consciente.

La aproximación al yo ideal suele incluir decisiones de sacrificar ciertas recompensas inmediatas (por ejemplo, ver TV) para lograr otras satisfacciones o metas más importantes y satisfactorias a largo plazo (como obtener una titulación o cuidar la propia salud).

Las cinco fases o descubrimientos

Según el modelo de Boyatzis, el cambio intencional o aprendizaje autodirigido atraviesa cinco fases diferentes, que denomina «descubrimientos». Son las siguientes:

1. El yo ideal, que incluye la visión personal de lo que uno quiere llegar a ser.
2. El yo verdadero que, al compararlo con el yo ideal, permite evaluar los puntos fuertes y débiles.
3. Un plan y una agenda de aprendizaje, con objetivos y pasos a dar en cada uno.
4. Experimentación y práctica con las nuevas conductas, pensamientos y sentimientos.
5. Relaciones resonantes que faciliten (y no dificulten) el proceso del cambio.

Analizaremos cada una de ellas.

1) *El yo ideal. Descubrir los propios sueños*

En esta fase, se trata de establecer contacto con la persona que nos gustaría ser (a nivel personal, laboral o profesional), detectando el potencial que se oculta en nuestro yo ideal.

Esa imagen del yo ideal debe permanecer abierta, para ir clarificándola y adaptándola a los cambios.

Boyatzis propone tres factores que ayudan al desarrollo de esa imagen del yo ideal:

- Imágenes de futuro deseado, nuevas o ya utilizadas anteriormente, que incluyen sueños, aspiraciones y fantasías².
- Emociones, especialmente la esperanza (relacionada con el optimismo y la autoeficacia) que determinan la percepción de posibilidades (ya que generan procesos cognitivos que evalúan y juzgan la posibilidad de lograr lo que se desea y espera).

¹ El miedo es el atractor emocional negativo. A nivel cerebral se inicia en la amígdala y predomina en el lóbulo prefrontal derecho; activa el SNS y lleva a conductas de inhibición. Por el contrario, la motivación hacia una condición o un futuro deseado activa el atractor emocional positivo, basado en diferentes circuitos cerebrales.

² Explica que se trata de cogniciones, pero activadas por emociones resultantes de las propias pasiones, sueños y valores. Estas imágenes aportan una sensación de propósito o llamada, dirigido por los propios valores o filosofías, e influido por la etapa vital de la persona.

- Identidad básica de la persona, relativamente estable y en su mayor parte no-consciente. Es el conjunto de características, motivos, valores, rasgos y roles que la persona adopta en diferentes situaciones sociales.

Contactar con el yo ideal es un proceso, algo que hay que ir logrando y mejorando gradualmente.

La imagen de cómo queremos ser surge de nuestros sueños y aspiraciones. Los adultos solemos alejarnos de ellos y perder de vista nuestro yo ideal más profundo, pero es muy importante ser capaces de visualizarlo, y de formular claramente cómo queremos llegar a ser, en aquello que nos proponemos cambiar.

La imagen ideal que tenemos de nosotros mismos puede activar nuestro entusiasmo y nuestra motivación. Es la expresión más profunda de lo que esperamos en la vida, y constituye la guía más adecuada para tomar decisiones.

En las últimas décadas se ha comprobado empíricamente el poder de las imágenes positivas en la psicología deportiva, la meditación, el biofeedback y la psicofisiología.

La motivación positiva, asociada a la visualización del yo ideal, activa áreas cerebrales relacionadas con emociones positivas y salud (lo contrario de lo que ocurre con la motivación por evitación o por autoexigencia, vinculada a áreas cerebrales asociadas al estrés y las emociones negativas).

Las emociones tienen un papel crucial, que incluye la capacidad de centrar los propios pensamientos en los objetivos que queremos lograr, y de ayudarnos a actuar en función de los planes relacionados con ellos. Su activación puede poner en marcha un profundo compromiso emocional y una gran energía física, es decir, una gran motivación, para perseguir nuestra imagen del yo ideal.

Cree que para facilitar los cambios deseados hay que aprovechar la energía existente en nuestros sueños sobre posibilidades nuevas y futuras, y en el motor emocional de la esperanza.

En otras palabras, para que promueva cambios reales, el yo ideal tiene que convertirse en un sentimiento tan fuerte que impulse nuestra agenda de desarrollo personal; es decir, nuestro aprendizaje, experimentación y práctica de nuevas conductas, emociones y percepciones.

Considera que los demás pueden ayudarnos a clarificar nuestro yo ideal: “si una persona significativa nos dice algo que cree que deberíamos cambiar, nos ayuda a pensar si realmente queremos hacerlo y, si es así, su apoyo puede aumentar nuestra motivación por el cambio”.

2. El yo real. Tener una imagen clara de cómo somos

Boyatzis considera que saber cómo somos realmente implica reconocer nuestras fortalezas y nuestras debilidades y que no es fácil porque existen obstáculos que lo dificultan. Por ejemplo:

- Tendemos a minimizar o ignorar nuestros problemas, lo que hace que estos vayan empeorando, poco a poco, por no abordarlos³.
- Somos propensos a distorsionar o ignorar la información autorrelevante que no encaja con nuestra autoimagen previa.

³ Boyatzis lo llama “síndrome de la rana hervida”, refiriéndose a que, si metemos una rana en una olla con agua hirviendo, el animal saltará fuera enseguida, pero que si la ponemos en una olla con agua fría y la vamos calentando poco a poco hasta la ebullición, la rana permanecerá en el agua hasta acabar hervida. Lo relaciona con la tendencia a minimizar (o negar) nuestros problemas, necesidades y deseos, así como nuestra capacidad para afrontar dificultades u obtener lo que queremos.

Para corregir estos errores comunes en la apreciación de uno mismo, Boyatzis recomienda pedir opinión a las personas que nos rodean, ya que “ellos ven diferentes aspectos de nuestra personalidad y pueden brindarnos un valioso aporte si se lo pedimos”.

Además de tener una imagen clara del yo real, hay que determinar lo que uno quiere conservar y lo que uno necesita o quiere cambiar; es decir, clarificar las propias fortalezas y debilidades. Puede ayudarnos la comparación entre el yo ideal y el yo real, ya que:

- Las áreas en las que el yo real y el yo ideal son congruentes se pueden considerar fortalezas.
- Las áreas en las que el yo real y el yo ideal no son coherentes, se pueden considerar deficiencias o debilidades.

Por lo general, las personas intentan mejorar centrándose en sus “fallos” o deficiencias. Pero Boyatzis cree que es más eficaz centrarse preferentemente en las fortalezas y potencialidades, planificando los cambios a partir de ellas.

3. Agenda de aprendizaje y activación emocional, centrada en el futuro deseado

La motivación para el cambio parte de los dos primeros descubrimientos o etapas (es decir, de la toma de conciencia del yo ideal y del yo real).

Pero manejar en forma óptima el proceso del cambio requiere disponer de un mapa de ruta, es decir, de un plan que nos ayude a apoyarnos en nuestras fortalezas para contrarrestar nuestras debilidades, para que así podamos alcanzar nuestras metas y objetivos.

En cuanto a la formulación de objetivos hay que tener en cuenta que estos deben:

- Centrarse más en nuestras fortalezas que en nuestras debilidades.
- Ser intrínsecos, es decir, sentidos como propios por la persona y no impuestos desde fuera.
- Ser flexibles, para que dispongamos de varias alternativas.
- Ser viables y estar graduados y escalonados.

En cuanto a la activación emocional, esta se basa en lo que llama atractores emocionales o conjuntos de emociones que actúan en forma sincronizada.

El *atractor emocional positivo* es el estado emocional que empuja a la persona hacia su yo ideal. Está formado por emociones como el optimismo, la autoeficacia y, sobre todo, la esperanza.

Relaciona la esperanza con las metas autodeterminadas y con la percepción de que esas metas van a ser cumplidas. A nivel fisiológico corresponde a la predominancia del sistema nervioso parasimpático, y a la activación de determinados circuitos cerebrales.

Es un estado motivacional positivo que se basa en un sentido interactivo de agencia⁴ (o actitud de dirigirse a metas), caminos planificados para lograr esas metas, y las metas mismas.

Una vez activado el atractor emocional positivo, la persona tiene acceso a un número mayor de circuitos neuronales y se halla en un estado de calma o de euforia, en el que el sistema inmunitario funciona perfectamente y el cuerpo descansa.

Boyatzis afirma que en este estado se produce neurogénesis (transformación de las células madre del hipocampo en neuronas nuevas) y se facilita el aprendizaje.

⁴ La agencia es la capacidad para actuar en forma voluntaria y autodirigida, y la satisfacción, biológicamente enraizada, derivada de ella. Es un concepto próximo a la autodeterminación y a la proactividad. Se relaciona con creencias sobre el control personal y expectativas de eficacia. Según Bandura el ejercicio de la agencia personal se lleva a cabo mediante la autoeficacia.

El atractor emocional positivo actúa en forma sincronizada con el atractor emocional negativo, relacionado con el sistema nervioso simpático, que nos ayuda a afrontar las amenazas. Al activarse este, el cuerpo deriva la sangre hacia los grandes grupos musculares, cierra los circuitos neuronales no esenciales, suspende el sistema inmunitario y produce cortisol, que ayuda a protegernos en situaciones de amenaza, pero inhibe o incluso detiene la neurogénesis y puede sobreexcitar las neuronas, hasta acabar destruyéndolas. Su contribución es necesaria, pero es mejor que sea solo puntual y que predomine el atractor emocional positivo.

Cree que los cambios que llevamos a cabo para adaptarnos a las circunstancias vitales cambiantes y aquellos derivados de nuestra tendencia a realizar nuestras potencialidades, pueden y deben ser intencionales (autodirigidos), y que el mantenimiento del esfuerzo necesario para lograrlos, debe estar impulsado por la fuerza del yo ideal, con su energía y sus atractores emocionales, que así se convierten en una poderosa ayuda para el cambio.

4. Practicar las nuevas conductas, pensamientos y sentimientos

La clave para el aprendizaje de un nuevo hábito consiste en ejercitarlo una y otra vez, hasta llegar a dominarlo. Una ayuda eficaz en este proceso es la visualización vívida de nuestro yo ideal, manteniendo nuestra atención en esa imagen, lo que funciona como un poderoso motivador.

Para lograr el cambio deseado, es necesario tomar conciencia de nuestros hábitos inadecuados, ejercitar deliberada y conscientemente una forma mejor de hacer las cosas, y aprovechar todas las ocasiones posibles para fortalecer esas nuevas conductas.

La experimentación y la práctica son más efectivas cuando la persona se siente segura. Esta sensación de seguridad psicológica crea una atmósfera en la que se pueden experimentar comportamientos, percepciones y pensamientos nuevos, con menor riesgo de sentir vergüenza o consecuencias negativas por el posible fracaso. Para lograr ese clima de seguridad es importante la ayuda interpersonal, como se explica en la siguiente fase.

5. Desarrollar relaciones de apoyo que faciliten el cambio intencional

Boyatzis señala que aunque las relaciones de apoyo que facilitan el cambio figuren al final del listado, deben estar presentes durante todo el proceso. Considera que son esenciales porque nos ayudan a:

- Descubrir nuestro yo ideal.
- Clarificar nuestro yo real.
- Saber lo que es adecuado para dirigirnos a obtener nuestras metas.
- Obtener *feedback* sobre nuestra conducta (incluso feedback explícito cuando lo solicitamos).
- Facilitar y persistir en nuestro aprendizaje, brindándonos contención, apoyo, confianza y aliento.
- Vislumbrar qué imagen tienen de nosotros otras personas, para cotejarla con la nuestra, lo que puede favorecer la autoconciencia realista.

Cree que nuestras relaciones influyen poderosamente en nuestra sensación de quiénes somos y quiénes queremos ser; en como percibimos y evaluamos nuestro yo real; en como interpretamos y valoramos nuestras fortalezas (o aspectos que queremos conservar), y en como valoramos nuestras deficiencias (o aspectos que queremos cambiar).

También pueden ser una fuente importante de protección contra recaídas o retrocesos a formas anteriores de comportamiento.