



LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
A TRAVÉS DE LAS
HABILIDADES SOCIALES



Queremos dedicar este trabajo a todos los compañeros y compañeras del Ayuntamiento, especialmente, a todas aquellas personas que a través de su participación en los cursos de Habilidades Sociales, los enriquecieron con sus experiencias y vivencias personales.

Deseamos también que estas páginas sean útiles para el análisis y la reflexión para aquellas personas que aún no han participado en ellos.

Grupo de Trabajo:

Juan Antonio Marcos Sierra. Psicólogo.

José Carlos Segura Rodríguez. Psicólogo.

Gracias a Carmen Sánchez Torres por sus valiosas aportaciones y a Manolo Cortés por sus dibujos. A Pedro y a Manuela, se lo debíamos.



- ÍNDICE -

1.- LAS HABILIDADES SOCIALES

- 1.1. Profundizando un poco más**
- 1.2. Repasando tres estilos de respuesta**
- 1.3. ¿Qué ganamos con la asertividad?**
- 1.4. ¿Cómo hacerlo?**

2. LOS COMPONENTES DE LAS HABILIDADES SOCIALES

- 2.1. Lo que decimos sin hablar**
- 2.2. Cómo decimos lo que decimos**
- 2.3. Lo que decimos hablando**
- 2.4. Los componentes cognitivos**

3. LAS TÉCNICAS DE LA ASERTIVIDAD.

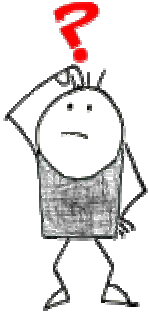
- 3.1. El Disco Rayado**
- 3.2. Cuando queremos decir "no"**
- 3.3. El acuerdo viable**
- 3.4. Diálogos interiores**
- 3.5. El Banco de niebla**
- 3.6. Habilidades sociales frente a los sentimientos negativos**
- 3.7. Habilidades sociales cuando no estamos de acuerdo**
- 3.8. Habilidades sociales ante las críticas**
- 3.9. Habilidades sociales para facilitar la comunicación**

4.ALGUNOS DOCUMENTOS DE CONSULTA.



1. LAS HABILIDADES SOCIALES.

De forma intuitiva sabemos de qué hablamos. Quién no conoce a alguna persona con una capacidad envidiable para iniciar y mantener conversaciones, hacer cumplidos, rechazar peticiones, pedir disculpas o defender sus derechos ante una situación que considera injusta. Por supuesto, todos estos ejemplos, además de otros que veremos más adelante, son *habilidades sociales*.



Es muy complicado dar una definición universal de lo que son las habilidades sociales, ya que deben situarse en un contexto cultural concreto. Por ejemplo, si viajas a Marruecos comprobarás cómo regatear e incluso discutir son un estilo de vida, mientras que si en cambio te vas a Inglaterra deberás armarte de paciencia para hacer colas y esperar tranquilamente tu turno. Además, lo que hagamos va a depender del momento en que nos encontremos. Piensa lo distinta que es la forma de sentarte o tu postura corporal en una charla amistosa y en una entrevista para conseguir un empleo. Quiere esto decir que lo que se considera apropiado en una situación puede ser, obviamente, inapropiado en otra.

A diario pueden darse situaciones que parecen escapar a nuestro control y que nos hacen pensar que *“podríamos haber actuado de otra forma”*. Por ejemplo, pasando un mal rato al decir “no” a un compañero o compañera que nos pide continuamente que le hagamos “su trabajo”, u ocultando nuestros sentimientos antes que expresar desagrado cuando nos critican en público, o “subiendo el tono” cuando tenemos que explicarle a una persona una simpleza tres o cuatro veces. Son situaciones que pueden resultar muy embarazosas y que nos muestran que debemos mejorar nuestras habilidades sociales.

Una respuesta socialmente habilidosa es una conducta que se considera oportuna en el momento oportuno. Por eso, no existe una manera “correcta” de comportarse que sea universal, sino diferentes formas que variarán de



acuerdo con las personas y las situaciones. Dos personas pueden comportarse de un modo totalmente distinto en una misma situación, o la misma persona en dos situaciones similares, y ser consideradas ambas respuestas igualmente eficaces.

Estaremos de acuerdo en que las conductas socialmente habilidosas nos proporcionan más gratificaciones que consecuencias negativas. Son conductas que en una situación concreta expresan nuestros sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos, respetando los derechos de las demás personas.

Por supuesto que cuando hablamos de habilidades sociales no nos referimos a “ganarlas todas” y hacer siempre nuestra voluntad, ni estratagemas que memorizamos y sacamos a relucir ante situaciones difíciles, ni una forma de manipular y dirigir a las personas para salirnos con la nuestra.

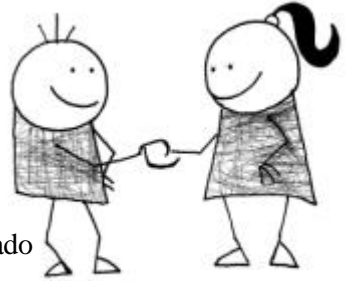
Las habilidades sociales implican una filosofía de responsabilidad individual y de ser conscientes de los derechos de las demás personas. Es más, estaremos de acuerdo en que:

- a) No hacen referencia a nuestra persona, sino a nuestros comportamientos. Las personas con habilidades sociales no hacen, se hacen.
- b) No son universales, sino relacionadas con las personas y las situaciones.
- c) Deben contemplarse en el contexto cultural de las personas.
- d) Están basadas en la capacidad que tenemos de escoger libremente lo que hacemos.
- e) Se refieren a conductas socialmente efectivas, no dañinas.

En términos globales, nos referimos a *habilidades sociales* cuando:



- Hacemos cumplidos o los recibimos.
- Iniciamos y mantenemos conversaciones.
- Decimos “no”, si es lo que queremos decir.
- Expresamos amor, afecto, agrado.
- Defendemos nuestros derechos.
- Expresamos opiniones personales, incluido el desacuerdo.
- Expresamos justificadamente la ira, el desagrado o el disgusto.
- Pedimos cambios en las conductas de otras personas.
- Nos disculpamos o admitimos ignorancia.
- Afrontamos constructivamente críticas.



Estas dimensiones son las más básicas, a las que podrían añadirse otras, tales como la capacidad de atender satisfactoriamente al público, recibir quejas y reclamaciones, hablar en público, etc.



1.1. Profundizando un poco más.

Aunque no existen datos definitivos sobre cómo y cuándo aprendemos las habilidades sociales está claro que la niñez es un período crítico. Desde la infancia hemos aprendido observando los modelos y estilos de comportamiento de las personas que estaban a nuestro alrededor. Tanto las conductas verbales (lo que hablan, lo que preguntan, etc.) como las conductas no verbales (sonrisas, tono de voz, miradas, etc.) pueden aprenderse de esta manera, a través de la imitación.

Otra forma importante que tenemos para aprender es la instrucción. “*Da las gracias*”, “*no hables con desconocidos*”, “*pide perdón*” son instrucciones que venimos oyendo desde la infancia y que nos enseñan cómo debe ser nuestro comportamiento social. En esto las cuestiones de género tienen también su importancia. Mientras que es más probable que se aliente a los niños con conductas más agresivas (“*no seas tonto, pégalas si te pegan*”) para las niñas se espera un tono más conciliador animándoles con “*no seas mala, ve y haz las paces*”.

Desde la infancia nuestras conductas son premiadas o castigadas, lo que hace que aumenten y se perfeccionen algunas y disminuyan o desaparezcan otras. Todavía seguimos reforzando estilos de conducta distintos según se trate de chicos o chicas. Se espera de los hombres dureza, liderazgo, dirección, no dejarse intimidar, ganar si pueden a cualquier precio. Se exige mucho, dejando poco espacio para sutilezas, para la sensibilidad y el logro de acuerdos mutuos. En cambio a las mujeres se les anima a ser cariñosas, obedecer, ser comprensivas, anteponer los deseos de las demás personas a los suyos propios, compartir, no discutir y no enfadarse. Esto hace que a las mujeres pueda resultarles más difícil exponer sus opiniones, pedir lo que quieren, en especial para sí mismas, ser directas y solucionar los conflictos.

Aún siendo conscientes de que ni todos los hombres tienen estilo de conducta agresivo ni todas las mujeres estilo pasivo la sociedad sigue



esperando y recompensando estos modelos de conducta.

1.2. Repasando tres estilos de respuesta.

En ocasiones reaccionamos de forma agresiva, hablando en exceso y subiendo el tono de voz, pudiendo a veces perder los estribos, para luego tener que arrepentirnos. En otras, nos callamos, sin decir nada ante una situación que consideramos injusta, pensando más tarde “¿*qué debería haber hecho?*” o “¿*qué podría haber dicho?*”, y quizás sintiéndonos a disgusto. En ambas situaciones, el no haber llevado bien el asunto puede influir en nuestro autoconcepto y, por lo tanto, en nuestra autoestima.

Veamos un ejemplo típico. Una persona se nos cuela tres sitios por delante en la cola del banco “con la excusa” de charlar con alguien a quien conoce. Tenemos prisa y esta persona parece haberse instalado definitivamente delante en la cola. Una respuesta agresiva como gritarle, insultarle o enfurecernos puede “complicarnos” la situación y probablemente no conseguir nuestro objetivo. En cambio, si permanecemos sin decir nada, consumiéndonos por dentro, pensando en todo aquello que quisiéramos hacer y no hacemos, hará que nos enfademos por dejar de actuar. Este enfado y decepción interior puede acompañarnos durante horas. En ambos casos, si es esta nuestra forma habitual de tratar las cuestiones problemáticas, no hará sino aumentar una pobre imagen personal. “*He vuelto a explotar de nuevo*” o “*una vez más, no he hecho nada*”. Por la propia supervivencia, en ambos casos, terminaremos “justificando” nuestra conducta con pensamientos parecidos a: “*este tipo de gente se lo tiene merecido*” o “*lo importante es salvar el pellejo*”.

Actuar de forma habilidosa en esta situación nos da la posibilidad de cambiar el resultado y de sentirnos mejor con la forma en que hemos resuelto la misma. Una opción alternativa podría ser la de dirigirnos a quien se ha saltado la cola de la siguiente manera: “*Puede que no haya visto usted que estamos esperando. Estando yo antes que usted, me sabe mal perder mi sitio. ¿Le importa esperar su turno?*”.



Es posible que nos responda con enfado, es decir de forma agresiva, o que nos ignore, o sea, de forma pasiva, o quizás consigamos una disculpa y con ella nuestro sitio (¡no sería la primera vez!). Lo que sí tendremos con toda seguridad es una profunda sensación de autorespeto por haber sabido enfrentarnos con el tema de una forma directa y clara y, aunque no consigamos nuestro propósito, tendremos una mejor imagen personal.

Pensemos en todas las situaciones que pueden resultar delicadas y que están a la orden del día: devolver un artículo comprado, protestar por un mal servicio, decir “no” si no queremos prestar el coche, no reaccionar torpemente ante un halago, encajar una crítica, etc. De ahí la importancia, no tan sólo para lograr más de lo que pretendemos, sino también para sentirnos mejor y con mayor autoestima.

1.2.1. La conducta pasiva



Una conducta pasiva nos impide expresar honestamente nuestros propios sentimientos, pensamientos y opiniones y por tanto permitir a las demás personas que no nos tengan en cuenta. En este estilo de conducta comunicamos el siguiente mensaje: *“Yo no soy importante. Puedes aprovecharte de mí”. “Mis sentimientos no importan, solamente los tuyos”. “Mis pensamientos no cuentan, los tuyos son los únicos que merecen la pena ser oídos”. “Tú eres superior”.*

Con la negación verbal suelen darse conductas no verbales tales como la evitación de la mirada, habla entrecortada, un bajo volumen de voz, postura corporal tensa y movimientos corporales nerviosos o inapropiados.

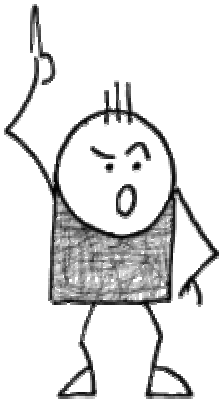
En realidad este estilo de conducta muestra una falta de respeto hacia



nuestras propias necesidades y, probablemente, una sutil falta de respeto hacia la capacidad de la otra persona para vérselas con sus frustraciones, sus responsabilidades o sus propios problemas. Como el objetivo es evitar conflictos a toda costa puede que esta consecuencia resulte reforzante, pero a la larga genera sentimientos de inferioridad, una tendencia a mantener papeles subordinados en sus relaciones interpersonales y una gran carga de ansiedad.

Con un estilo pasivo estaremos constantemente haciendo cosas que no queremos hacer, tratando de agradar a todo el mundo con un gran coste personal, callándonos lo que queremos decir y soportando que otras personas consigan sus objetivos a nuestra costa. Nos quejaremos en solitario, temeremos molestar a la gente, ocupar demasiado espacio o respirar demasiado aire.

Es poco probable que logremos satisfacer nuestras necesidades, o que se entiendan nuestras opiniones, por lo que con este estilo pasivo sentiremos incompreensión, indiferencia o manipulación. Al ser incapaces de expresar adecuadamente nuestras opiniones y sentimientos nos cargaremos de ansiedad, de culpa y bajará nuestra autoestima. Después de numerosas situaciones en las que una persona se ha mostrado pasiva, es probable que termine por estallar. Hay un límite respecto a la cantidad de frustración que una persona puede almacenar dentro de sí misma.



1.2.2. La conducta agresiva

Cuando estamos defendiendo nuestros derechos personales, expresando nuestros sentimientos u opiniones de una manera inapropiada y sin respetar los derechos de las demás personas estamos desarrollando un estilo de conducta agresiva. Con este estilo de conducta comunicamos el siguiente mensaje: *“Esto es lo que yo pienso, lo que tú piensas no es importante”*. *“Esto es lo que yo quiero, lo que tú quieres no cuenta”*. *“Esto es lo que yo siento, tus*



sentimientos no me interesan”.

Con la imposición verbal suelen darse conductas no verbales tales como movimientos y gestos amenazantes, mirada fija, voz alta, habla fluida y rápida y movimientos corporales tendentes a invadir el espacio de la otra persona.

La conducta agresiva es considerada a menudo como conducta ambiciosa puesto que se intenta conseguir los objetivos a cualquier precio, apartando a un lado a la gente y otros obstáculos del camino.

A veces da como resultado a corto plazo consecuencias favorables y otras veces consecuencias desfavorables. Es posible que con un estilo agresivo expresemos nuestras emociones, puede hacernos sentir poder y hasta que consigamos nuestros objetivos sin experimentar reacciones negativas directas de otras personas. Ahora bien, podemos encontrar también resultados negativos inmediatos tales como sentimientos de culpa o una enérgica reacción en forma de ataque verbal o físico o bajo la forma de una contestación oportuna. Pero sobre todo, el aspecto más negativo de este estilo es que los objetivos se consiguen a expensas de las demás personas, provocando humillación y manipulación. Por eso, a largo plazo, las consecuencias suelen ser siempre negativas, ya que se genera mucha tensión en las relaciones interpersonales y constantemente nos estarán evitando.

1.2.3. La conducta asertiva

Cuando expresamos directamente nuestros sentimientos, nuestras opiniones nuestros derechos respetando los derechos de las demás personas estamos desarrollando un comportamiento asertivo. Lo que comunicamos es: *“Esto es lo que yo pienso”*. *“Esto es lo que yo siento”*. *“Así es como veo la situación”*. El mensaje expresa **quién es la persona** y se dice teniendo en cuenta a la otra persona.



Con un lenguaje firme y directo se dan conductas no verbales tales como una postura relajada, movimientos fáciles y pausados, contacto visual directo, movimientos del cuerpo y cabeza orientados hacia la otra persona, tono de voz firme y un espacio interpersonal adecuado.

La conducta asertiva implica respeto hacia la propia persona y respeto hacia las demás. No se plantea para permitirnos obtener a toda costa lo que queremos sino que el objetivo es la comunicación clara, directa y no ofensiva de lo que opinamos, sentimos, necesitamos, etc.



El estilo asertivo implica no sólo la defensa de nuestros derechos sino además tener en cuenta los derechos de las demás personas. Implica también saber cuáles son nuestras responsabilidades en esa situación y de las consecuencias que resultan de la expresión de nuestros sentimientos. Por ejemplo, si una amiga no ha acudido a una cita previamente acordada y tampoco te ha llamado para anular la cita, tienes derecho a expresar cómo te sientes, pero también tienes que enterarte si había circunstancias que nos hagan comprender mejor la situación.

Comportándonos de forma asertiva se obtienen consecuencias favorables tanto para personales como interpersonales, ya que manifestando claramente nuestra posición es más probable que la respeten y actúen en consecuencia. Aunque no siempre evitamos un conflicto entre partes, ya que es con frecuencia imposible, y aún siendo apropiada, nuestra conducta puede causar alguna molestia a la otra persona. Ahora bien, siempre tendremos la seguridad de estar comunicándonos de forma clara y abierta y eso hará mejorar nuestras relaciones interpersonales.

Sabemos que podemos expresarnos aunque otras personas pueden no



estar de acuerdo: “*Me agrada tu forma de trabajar*”, “*Estoy enojada porque te olvidaste de llamarme como me prometiste*”, “*Prefiero no prestarte mi coche*”. De esta manera no negamos los derechos de las demás personas y ambas partes estamos en el mismo nivel de igualdad.

La asertividad nos ayuda a manejar bien nuestras relaciones interpersonales, a tener autoconfianza y a mejorar nuestra autoestima. Comportarnos de forma asertiva consiste en “*mirar dentro*” para saber lo que queremos antes de mirar alrededor para ver lo que es lo que quieren y esperan otras personas en una situación dada.

En líneas generales, reconoceremos a las personas que se comportan de manera asertiva, entre otras, por las siguientes características:

- Orientan sus conductas hacia objetivos.
- Asumen plenamente la responsabilidad de sus conductas, en ocasiones reconociendo su derecho a equivocarse.
- Están siempre dispuestas a aprender.
- Se muestran serenas y relajadas.
- Expresan directa, clara y concisamente sus deseos, necesidades, sentimientos, etc. de forma respetuosa hacia las demás personas.
- Desarrollan elementos facilitadores de la comunicación.

Veamos un ejemplo de una situación vista desde tres puntos de vista. Una chica, Ana que necesita unos documentos en el Ayuntamiento. Quiere que el empleado que le atiende, Juan, le solucione su problema. **¡Error! Marcador no definido.**



Estilo agresivo

Ana: Oye, esto ya se pasa de la raya. Qué pasa con los documentos atrasados que necesito. Con quién hay que hablar en esta casa para que le atiendan a una en condiciones.

Juan: Ahora mismo no le puedo atender, estoy trabajando en unos archivos.

Ana: ¿Pero a eso que haces le llamas trabajar? ¡Serás el único aquí que lo hace! De todas formas yo necesito esos documentos y no me moveré de aquí mientras que no me los den.

Juan: ¡Por mí puedes hacer lo que quieras!

Ana: Eso, mientras tú miras la pantalla de ese ordenador y aumentas tus michelines.

Juan: Vete al cuerno...

?????

Estilo pasivo

Ana: Perdona. ¿le molestaría mucho darme los documentos que necesito?

Juan: Ahora mismo no le puedo atender, estoy trabajando en unos archivos.

Ana: Ah, bien, de acuerdo.

Podemos observar que al decir "Ah, bien, de acuerdo" está reforzando a Juan por desentenderse del asunto. Actuando de forma pasiva, Ana no sólo no consigue lo que quiere sino que pierde un poco de respeto personal.

Estilo asertivo

Ana: Quisiera que pudiera usted darme los documentos que necesito.



Juan: Ahora mismo no le puedo atender, estoy trabajando en unos archivos.

Ana: Me sentiría mucho mejor si me atendiera de forma responsable. Puede volver a retomar ese trabajo tan pronto como me haya atendido.

Juan: Es que este trabajo corre mucha prisa, me están presionando para que lo termine en diez minutos.

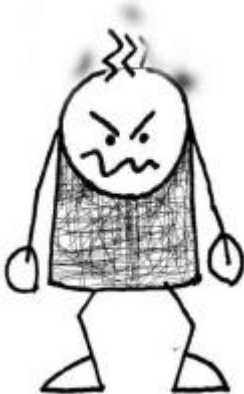
Ana: Bien puedo esperarme durante ese tiempo. ¿Me facilitará los documentos cuando termine?

Juan: De acuerdo. En diez minutos tendrá esos documentos.

1.3. ¿Qué ganamos con la asertividad?

Expresando directamente lo que pensamos, deseamos u opinamos, sin dejar de lado las opiniones, necesidades o sentimientos de las otras personas podemos obtener básicamente dos cosas:

La **primera** y más evidente es que tendremos más probabilidad de conseguir los que queremos. Este suele ser el principal motivo lo que ya de por sí representa una importante meta. Sin embargo, aun teniendo la capacidad de comportarnos de forma asertiva, no siempre conseguiremos el éxito al cien por cien en todo cuanto deseamos.



La **segunda** razón es, sencillamente, una mayor satisfacción personal. Esto es igualmente importante, aunque en principio no lo parezca.

Pensemos en una crítica que alguien nos hace en nuestro Departamento que no hemos sabido manejar. En lo primero que pensamos es en la situación, en la crítica en sí. Dos horas más tarde

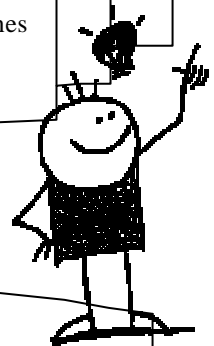


nos estaremos acordando de nuestra torpeza al manejar la crítica. Sucede que la mayoría de las veces que nos enfrentamos a situaciones difíciles que se escapan a nuestro control nos fijamos primero en lo que ha sucedido, aunque lo que tendemos a recordar no es la situación en sí, sino cómo la hemos llevado. El comportamiento asertivo en estos casos constituye un motivo más de satisfacción personal.

Hasta ahora hemos visto algunas ventajas que obtenemos con nuestro comportamiento asertivo. En nuestro trabajo nos encontraremos que:

Personalmente...

- Tendremos una mayor satisfacción personal con la manera de llevar las situaciones difíciles o delicadas.
- Sacaremos mayor partido trabajando en equipo.
- Tendremos más probabilidades de obtener mejores resultados.
- Soportaremos menos estrés anticipándonos a situaciones conflictivas de forma competente.



Y en nuestro lugar de trabajo...

- ✓ Disfrutaremos de un clima laboral más seguro y competente.
- ✓ Ayudaremos a crear departamentos y personas colaborando en equipo y con mayor flexibilidad.
- ✓ Tendremos más trato directo con las personas.
- ✓ Resolveremos las situaciones antes de que se conviertan en un problema a largo plazo.



Cuando desarrollamos nuestras habilidades sociales ganamos en honestidad personal. Tendremos la capacidad de decir directamente qué es lo que deseamos, necesitamos y opinamos, pero nunca a expensas de otras personas. Eso hará que tengamos mayor seguridad, seamos personas positivas y comprensivas con los puntos de vista de las demás personas y seremos capaces de comportarnos de una forma madura y racional. Tendremos capacidad de negociar y de llegar a acuerdos viables. Sobre todo, las habilidades sociales implican autorespeto y respeto hacia las personas.

1.4. ¿Cómo hacerlo?

La asertividad consiste en tres sencillos pasos. Cuando estamos aprendiendo a comportarnos de manera asertiva es importante practicar los tres pasos correlativamente. Parecerá que es mucho lo que tenemos que aprender y puede que al principio nos sintamos algo torpes, de forma muy similar a cuando aprendíamos a conducir. Al empezar pensaremos en lo mucho que hay que entrenar, sin embargo, en la práctica comprobaremos que se convierte en un comportamiento natural y que cuanto más lo ejercitemos menos atención tendremos que prestar.

PASO I.- *Consiste en escuchar activamente y demostrar a la otra persona que le prestamos atención y le entendemos.*

Este paso nos obliga a concentrar nuestra atención en la otra persona y a no emplear el tiempo que permanece hablándonos para planear una defensa o un ataque. Al escuchar atentamente, demostramos ser personas comprensivas y entender su situación o punto de vista, aun cuando no estemos completamente de acuerdo.

La escucha activa es algo a lo habitualmente dedicamos poco tiempo. Nos



esforzamos tanto en pensar en lo que vamos a decir que apenas dedicamos un momento para escuchar lo que otras personas tienen que decirnos. De forma casi automática esperamos algunas pistas de lo que nos están hablando y nos sumergimos en nuestra propia mente para preparar nuestro discurso. En ocasiones, pueden llegar a provocar situaciones de malos entendidos.

La escucha activa se convierte en muchos casos en el elemento más importante cuando aprendemos a comportarnos de forma asertiva.

PASO II.- *Consiste en decir lo que pensamos, sentimos u opinamos.*

Una vez que dedicamos el tiempo necesario a escuchar a la otra persona, pasaremos al segundo paso, consistente en expresar nuestros pensamientos o sentimientos sin insistir ni pedir disculpas. En este paso comprobaremos cómo algunas expresiones como "*Sin embargo*" facilitan la conexión entre el primer y el segundo paso.

*"Comprendo que esté disgustado, **sin embargo**, insultarme a mí o a la empresa no va a cambiar su situación, por lo que le invito a sentarnos y poder hablarlo con más calma."*

Otras expresiones en lugar de "*sin embargo*" pueden ayudarnos para que ésta no se convierta en algo rutinario. Entre esas alternativas razonables podemos pensar expresiones tales como "*por otra parte, no obstante, además, aun así, etc.*". Utilizando en su lugar "*pero*" tendemos a contradecir nuestro primer argumento y puede que no nos ayude en la tarea de expresar nuestros pensamientos, o sentimientos.

PASO III.- *Consiste en decir lo que queremos que suceda.*



Hasta ahora hemos dedicado un esfuerzo considerable para escuchar activamente a la otra persona y demostrarle que entendemos su situación o su punto de vista, aun cuando no estemos completamente de acuerdo. También hemos expresado lo que pensamos, sentimos u opinamos. Queda, por tanto, el último paso que es esencial para que podamos indicar de forma clara y directa qué acción o resultado deseamos.

"Cuando me gritas se me hace difícil entender qué es lo que me quieres decir y me molesta que lo hagas; así que hablemos con más calma".

Queda claro que la asertividad se compone de tres partes:

- ***Escuchar activamente y demostrar a la otra persona que le prestamos atención y le entendemos.***
- ***Decir lo que pensamos, sentimos u opinamos.***
- ***Decir lo que queremos que suceda***

Una vez que dominemos estos tres pasos es muy importante ponerlos en práctica una y otra vez hasta que forme parte de nuestro repertorio. También existen algunos ejemplos de conductas asertivas y de técnicas clave (y que repasaremos en el Capítulo III) que nos pueden ayudar a comportarnos con mayor competencia y seguridad en nuestras relaciones interpersonales.



2. LOS COMPONENTES DE LAS HABILIDADES SOCIALES.

Para empezar este capítulo volveremos a pensar en aquella persona conocida con esa capacidad envidiable para iniciar y mantener conversaciones, rechazar peticiones, hacer cumplidos, pedir disculpas o defender sus derechos ante una situación que considera injusta. Y nos vamos a detener en, no sólo lo que hace, sino además en cómo lo hace. Porque para comprender qué son las habilidades sociales necesitaremos saber cómo es la mirada, los gestos, la postura, etc. de las personas que se comportan de forma socialmente habilidosa. Además necesitaremos la cantidad adecuada de esos componentes. Por ejemplo, una mirada fija durante mucho tiempo puede ser tan inapropiada como un escaso contacto ocular.

2.1. "Lo que decimos sin hablar".

En los últimos años se ha puesto de moda hablar de la comunicación no verbal o del lenguaje corporal como si se tratara de un modo de comunicación descubierto recientemente. Se han escrito numerosos libros sobre este tema por parte de personas expertas que han estudiado lo que significa cada gesto y cada acción. Dichos libros, muchos de ellos excelentes, ilustran y demuestran tanto los mensajes ocultos como aquéllos más evidentes que transmiten nuestro cuerpo.

Por muy útiles e interesantes que sean estos manuales, en realidad sabemos que no necesitamos leerlos para saber qué es la comunicación no verbal. Hemos llegado a desarrollar una gran experiencia gracias a las cosas que nos suceden en nuestra vida cotidiana. Desde la infancia, pronto aprendemos a distinguir cuándo las personas están enfadadas, contentas o tristes. Pensemos por un momento que vamos andando por una calle céntrica



en una hora punta. Rara vez chocamos con alguien, pese a no dar instrucciones ni decir por el lado que vamos a pasar, ni avisar hacia dónde vamos a girar. Deberemos transmitir algún tipo de señal a los demás peatones, ya sea con los ojos, la postura de los hombros y de la cabeza, o la dirección de los pies, etc. para señalar nuestra dirección.

La comunicación no verbal es inevitable en presencia de otras personas. Podemos decidir no hablar cuando coincidimos con un vecino en el ascensor, pero en última instancia le estaremos comunicando que no queremos o no nos apetece hablar, a través de nuestra cara o de nuestro cuerpo. Los mensajes no verbales a menudo son también recibidos de forma no consciente. Solemos formarnos impresiones de las demás personas a partir de su conducta no verbal sin saber identificar qué es lo agradable o lo irritante de la persona, salvo que la conducta sea fácilmente identificable.

De forma no verbal podemos hacer básicamente cuatro cosas:

- **Reemplazar** a las palabras como por ejemplo cuando a través de una sonrisa y un leve movimiento de cabeza indicamos a una persona que le prestamos atención.
- **Repetir** lo que se está diciendo, como cuando movemos la cabeza y decimos "no".
- **Poner énfasis** en algo que decimos, especialmente de tipo emocional.
- **Contradecir** lo que decimos. Esto raramente se hace de forma intencional, pero la expresión facial o un movimiento de las manos pueden revelar los verdaderos sentimientos, que pueden ser negados en el contenido verbal de un mensaje.

Para que un mensaje sea transmitido de forma precisa los componentes verbales y no verbales deben ser congruentes. Pensemos en lo ridículo que resultamos cuando con gestos airados y cara de pocas amistades decimos



aquello de "no, si no me enfado". Debemos tener en cuenta que la forma de expresar un mensaje es en la mayoría de las ocasiones más importante que las palabras que utilizamos.

Veamos algunos componentes de la comunicación no verbal.

2.1.1. La mirada.

La mirada es, sin lugar a dudas, sobre el elemento no verbal que más se ha escrito. Y es que todas nuestras interacciones dependen de la mirada, pero, ¿sabríamos decir qué es?.



Se define como fijar nuestra visión entre los ojos de otra persona, o, más generalmente, en la mitad superior de su cara. La mirada mutua implica que se ha hecho "contacto ocular" con otra persona. Indica que estamos atendiendo a las demás personas.

Utilizamos la mirada para abrir y cerrar los canales de comunicación y es especialmente importante para regular y manejar los turnos de palabra. Si vendásemos los ojos a dos personas conversando observaríamos una cierta torpeza en los turnos de conversación y tendrían que recurrir a otro tipo de señales por ejemplo, la entonación.

La cantidad y tipo de mirada comunican actitudes interpersonales. Una intensa mirada fija indica sentimientos activos de manera amistosa, hostil o temerosa, mientras que el desviar la mirada va unido a la timidez, superioridad



ocasional o sumisión.

Se han encontrado diferencias de género en la conducta visual. Las mujeres miran más que los hombres en casi todas las medidas de frecuencias, duración y reciprocidad de la mirada.

En general, tendemos a mirar más si:

- Estamos físicamente lejos de la otra persona.
- Hablamos de temas triviales, impersonales.
- No tenemos nada más que mirar.
- Nos interesamos en las reacciones de la otra persona, es decir, nos implicamos interpersonalmente.
- Tenemos interés en la otra persona, es decir, nos gusta o le queremos.
- Poseemos un “estatus” superior.
- Pertenecemos a una cultura que enfatiza el contacto visual en la interacción.
- Somos personas extrovertidas.
- Tenemos gran necesidad de afiliación o de inclusión.
- Somos dependientes de la persona que habla (y ésta ha sido indiferente).
- Estamos escuchando más que hablando.
- Somos mujeres.

2.1.2. La sonrisa.

Muchas investigaciones sobre estos temas nos sugieren que deberíamos sonreír más a menudo ya que este hecho puede tener un gran impacto sobre



la calidad de nuestras relaciones interpersonales.

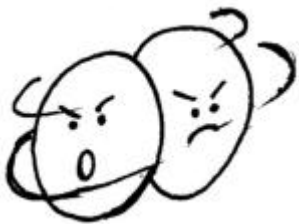
La sonrisa nos ayuda a transmitir que una persona nos gusta, nos agrada, nos cae bien. La utilizamos además, junto con el parpadeo, para "coquetear" con las demás personas y constituye una invitación que no sólo abre los canales de comunicación, sino que también sugiere el tipo de comunicación que deseamos.



En ocasiones empleamos lo que se denomina sonrisa defensiva y lo utilizamos como un gesto de pacificación. Por débil que parezca, la sonrisa es un amortiguador importante frente a la agresión, ya que el sonreír constituye un vínculo precario pero vital entre los seres humanos.

2.1.3. Las expresiones de nuestra cara.

Comprender las emociones es fundamental para nuestro propio bienestar, para nuestras relaciones interpersonales y para tener éxito en muchas profesiones. Existe una gran evidencia de que la cara es el principal sistema de señales que utilizamos para mostrar nuestras emociones:



Con la expresión facial mostramos nuestro estado emocional, aunque tratemos de ocultarlo. Además nos ayuda a comprender si la persona con la que hablamos nos comprende, está sorprendida, está de acuerdo con lo que decimos, etc.

Hay seis principales expresiones de las emociones y tres áreas de la cara responsables de su manifestación.

- Las seis emociones son: alegría, sorpresa, tristeza, miedo, ira y desprecio.



- Las tres regiones faciales: la frente/cejas, ojos/párpados y la parte inferior de la cara.

Esas expresiones faciales de la emoción son universales y las poseemos al nacer. No obstante, aunque están biológicamente determinadas, hay diferencias culturales en “cuánto” se muestran dichas emociones.

La expresión de nuestra cara es la forma más utilizada para dar información sobre lo que está diciendo la otra persona.

El área en torno a la boca contribuye a la interpretación, variando según esté vuelta hacia arriba (“agrado”) o hacia abajo (“desagrado”). La mayoría de las personas saben fingir una expresión alegre, triste, o enojada, pero lo que no saben es cómo hacerla surgir súbitamente, cuánto tiempo mantenerla, o con qué rapidez hacerla desaparecer.



El control de la expresión de la cara lo aprendimos de nuestros progenitores como parte del proceso de socialización cultural y de hecho gran parte del parecido que atribuimos a los pequeños son expresiones aprendidas en su círculo familiar.

Muchas personas expertas han señalado que las dos mitades de la cara son asimétricas lo que podemos comprobar observando una fotografía y tapando sucesivamente una y otra mitad de la cara. La parte derecha sería la “cara pública”, la fachada que presentaríamos ante las demás personas y la parte izquierda representaría la “cara privada”.



2.1.4. La postura corporal

La posición de nuestro cuerpo, la forma cómo nos sentamos, cómo estamos de pie y cómo paseamos refleja nuestra actitud y sentimientos personales y en relación con las demás personas. Con la postura corporal podemos comunicar cuatro cosas:



- *Acercamiento*, es una postura atenta comunicada por una inclinación hacia delante del cuerpo.
- *Retirada*, una postura negativa, de rechazo o de repulsa, comunicada retrocediendo o volviéndose hacia atrás o hacia otro lado.
- *Expansión*, una postura orgullosa, engreída, arrogante o despreciativa, comunicada por la expansión del pecho, un tronco erecto o inclinado hacia atrás, cabeza erecta y hombros elevados.
- *Contracción*, una postura depresiva, cabizbaja o abatida, comunicada por un tronco inclinado hacia delante, una cabeza hundida, hombros que cuelgan y un pecho hundido.

Una inclinación hacia adelante comunica una actitud relativamente positiva mientras que una inclinación hacia atrás o el volverse hacia otro lado comunica una actitud más negativa.

2.1.5. Los gestos

Los gestos tienen un fuerte peso cultural. Muchos gestos tienen un significado aceptado generalmente en una cultura. Con las manos y en menor grado la cabeza y los pies, podemos producir una amplia variedad de gestos y usarlos para diferentes propósitos.

Con los gestos podemos apoyar y amplificar lo que estamos diciendo o



también contradecirlo. Después de la cara, las manos son la parte del cuerpo más visible y expresiva, aunque se presta mucha menos atención a ellas que a la cara.

Con los movimientos de las manos podemos conseguir básicamente:

- **Ilustrar** lo que decimos, acompañándonos cuando hablamos, y aumentando cuando las habilidades verbales son inadecuadas.
- **Reemplazar** las palabras, como en el lenguaje de las personas sordomudas y en códigos similares.
- **Mostrar nuestro estado emocional** cuando hablamos, aunque suele ser no intencionado.

Algunas investigaciones concluyen que una acentuación del mensaje con gestos apropiados que pueden añadir énfasis, franqueza y calor. Los movimientos desinhibidos pueden sugerir también franqueza, seguridad, y espontaneidad por parte de la persona que habla.

2.1.6. Movimientos de las piernas y los pies.

Cuando nos sentamos a hablar con otras personas son las partes más bajas de nuestro cuerpo las que parecen escapar más fácilmente a la red de control deliberado. Al estar nuestra atención concentrada mayormente en la cara, cuanto más lejos está de la cara una parte del cuerpo menos importancia le damos. Los pies son la parte más alejada que tenemos y por eso hay poca presión para poder ejercer un control deliberado sobre las acciones de sus pies. Estos, por consiguiente, pueden ofrecernos información válida sobre el verdadero estado de ánimo de la otra persona.

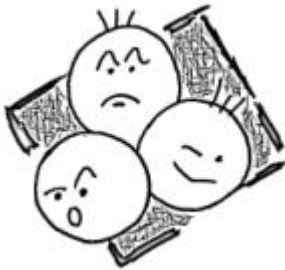
2.1.7. Distancia/proximidad.

Existe una regla implícita dentro de cualquier cultura que se refiere a la



distancia permitida entre dos personas que hablan. “Si la distancia entre dos personas que hablan excede o es menor que estos límites, entonces se infieren o provocan actitudes negativas”. La distancia expresa claramente la naturaleza de cualquier encuentro. Tomemos la siguiente clasificación de la distancia en 4 zonas:

- Interacción íntima que alcanza hasta unos 40 cms.
- Interacción personal que va desde 45 cms. hasta 1,20 metros.
- Interacción social que va desde 1,20 metros hasta unos 3,5 metros.
- Interacción pública que abarcaría desde 3.65 metros hasta el límite de lo visible o audible



En realidad estas distancias se refieren a un estudio hecho en Estados Unidos con personas de clase media y, como ya sabemos, el patrón de distancia varía con el contexto cultural.

En cualquier caso, preferimos ponernos más cerca de aquellas personas que nos agradan y más lejos de las que no son de nuestro gusto; por este orden se acercarían más entre sí los amigos y amigas, después conocidos y conocidas y por último personas que no se conocen. Ahora bien, en todos los casos las mujeres se aproximan más que los hombres.

2.1.8. El contacto físico.

El contacto corporal es el tipo más básico de conducta social, la forma más íntima de comunicación. Se puede decir que existe un “lenguaje” del contacto corporal, aunque no está muy elaborado.



Lo que es apropiado dependerá del contexto particular, de la edad y de la relación entre la gente implicada. En nuestro contexto cultural las personas de edad son las menos tocadas, contribuyendo, posiblemente a la sensación de aislamiento que sienten los ancianos.

En general, parece ser que empleamos mayor contacto físico cuando:

- Damos información más que cuando la pedimos o respondemos a una cuestión.
- Hacemos alguna petición más que cuando respondemos a esta petición.
- Intentamos convencer a alguien antes que ser persuadido.
- La conversación es profunda más que casual.
- Atendemos a acontecimientos sociales como fiestas, más que en el trabajo.
- Transmitimos excitación más que cuando la recibimos de otra persona.
- Recibimos mensajes de preocupación más que cuando los emitimos.

El contacto corporal indica proximidad y solidaridad cuando se emplea recíprocamente, y estatus y poder cuando se usa en una sola dirección. Las normas de tacto entre hombres y mujeres reflejan diferencias de estatus; es decir, los hombres tocan más a las mujeres que éstas a los hombres. Además, mientras que el tocar un hombre a una mujer no es necesariamente interpretado como vehículo de intención sexual, el tocar una mujer a un hombre sí lo es.

2.1.9. Movimientos de cabeza

Los movimientos de la cabeza significan cosas totalmente distintas en diferentes culturas y tienen que ser aprendidos. En nuestro contexto asentir con la cabeza es una parte muy importante de la interacción, ya que indican



acuerdo (o al menos atención), predisposición para que la otra persona siga hablando y actúan como un refuerzo de alguna conducta durante la interacción, aunque también pueden señalar un deseo de que finalice la conversación.

2.2. Cómo decimos lo que decimos

Cuando nos comunicamos a través del habla prestamos atención a lo que vemos y lo que oímos. Por lo tanto, la parte que hace referencia a cómo decimos las cosas en oposición a lo que decimos va a influir de manera importante en el mensaje. De esta manera, el volumen, el tono, el timbre, la claridad, la velocidad, el énfasis, las "muletillas" y las pausas van a tener un peso importante, hasta el punto que podemos comprobar cómo la misma frase dicha en varios tonos de voz, o con varias palabras enfatizadas puede transmitir mensajes muy diferentes.

De esta forma el sonido de nuestra voz no sólo es un medio de expresar lo que pensamos, sino además expresa nuestros sentimientos, nuestras actitudes y nuestra personalidad.

Por ejemplo, en estados de ansiedad tendemos a hablar más lentamente, tartamudear, a repetir las cosas o aparecer incoherentes, mientras que la ira es normalmente expresada por una voz fuerte, con un tono alto. También nos formamos juicios de las demás personas a partir de sus señales vocales. Aquellas personas con un variado tono de voz es probable que sean juzgados como dinámicas, extravertidas y aquellas con un habla lenta, monótona, como frías, perezosas y retraídas. Se ha encontrado que personas con logros más altos suenan más confiadas y seguras de sí mismas. También las personas más conversadoras, con más fluidez son consideradas más competentes, pero no más creíbles o fiables y no hay evidencia de que sean más persuasivas.

El significado transmitido con los componentes vocales es normalmente el resultado de una combinación de señales vocales y conducta verbal y es



evaluado dentro de un contexto o situación determinados. Pasaremos a ver algunas características de estos componentes vocales:

En primer lugar, la importancia de volumen de voz para poner énfasis en algunos puntos de la conversación. Una voz plana, que varía poco en volumen suele ser aburrida de escuchar, mientras que las oscilaciones en el volumen captan una mayor atención de nuestros interlocutores.

Aunque es normal que cuando hablamos incluyamos variaciones o falsos comienzo y repeticiones, cuando se hacen muy frecuentes causan una impresión de inseguridad, de incompetencia o poco interés.

La presencia de espacios de silencio cuando estamos con personas que no conocemos pueden interpretarse de forma negativa, especialmente como ansiedad, enfado o incluso una señal de desprecio. Ocurre igualmente que el empleo de palabras de relleno durante las pausas, por ejemplo “ya sabes”, “bueno” o sonidos como “uhm” o “eh” puede ser desagradable a quien nos presta atención.

La velocidad con la que hablamos es también muy importante. Si se habla muy lentamente, quien escucha podría impacientarse y aburrirse. Por otra parte, si se habla muy rápidamente, la gente podría tener dificultades para entendernos. El cambiar el ritmo, por ejemplo introduciendo alguna pausa ocasional, hará el estilo de conversación más interesante.

2.3. Lo que decimos hablando

Cuando hablamos podemos estar expresando nuestras ideas, describiendo nuestros sentimientos o razonando y argumentando algún tema. Por supuesto, las palabras que empleemos van a depender de la situación en que estemos, de lo que hagamos en esta situación y lo que esperemos conseguir.



Algunos estudios han encontrado que hay cuatro elementos del contenido verbal que diferencian a personas con comportamientos habilidosos de otras menos habilidosas:

- Una mayor variabilidad en los temas de conversación con un amplio abanico de contenidos.
- Un mayor interés por el otro en las conversaciones así como también un mayor interés personal.
- Una mayor frecuencia de expresión de sus propios sentimientos y emociones.

En relación a la conversación hay que decir que la duración de lo que hablamos contribuye a la impresión general de nuestras habilidades sociales. Mientras que personas muy habladoras suelen ser percibidas como dominantes, descorteses, egoístas, atrevidas, poco atentas y poco consideradas mientras que las personas poco habladoras son percibidas como frías, poco atentas y poco inteligentes. Las personas que comparten un tiempo igual de habla, no sólo animan a las demás personas a que vean a esa persona como agradable, sino que también transmite un agrado por las demás personas, puesto que se tiende a hablar a la gente que gusta.

2.4. Los componentes cognitivos

En muchas ocasiones una conducta social inadecuada o poco habilidosa puede tener su origen o estar mantenida por determinados factores cognitivos, como pueden ser las percepciones, actitudes o expectativas erróneas.

Vemos la siguiente historia¹:

¹ De Paul Watzlawick "El arte de amargarse la vida" Herder. Barcelona, 1990.



Un hombre quiere colgar un cuadro. El clavo ya lo tiene pero le falta el martillo. El vecino tiene uno. Así pues, nuestro hombre decide pedir al vecino que le preste el martillo. Pero le asalta una duda: ¿Qué? ¿Y si no quiere prestármelo? Ahora recuerdo que ayer me saludó algo distraído. Quizás tenía prisa. Pero quizás la prisa no era más que un pretexto y el hombre abriga algo contra mí. ¿Qué puede ser? Yo no le he hecho nada; algo se habrá metido en la cabeza. Si alguien me pidiese prestada una herramienta, yo se la dejaría enseguida. ¿Por qué no ha de hacerlo él también? ¿Cómo puede uno negarse a hacer un favor tan sencillo a otro? Y luego todavía se imagina que dependo de él Sólo porque tiene un martillo. Esto ya es el colmo. Así nuestro hombre sale precipitado a casa del vecino, toca el timbre, se abre la puerta y, antes de que el vecino tenga tiempo de decir “buenos días”, nuestro hombre le grita furioso: “¡Quédese usted con su martillo, so penco!”

Cierta clase de pensamientos puede facilitar la ejecución de la conducta socialmente habilidosa, mientras que otros pueden inhibir y obstaculizar la expresión de dicha conducta.



3. LAS TÉCNICAS DE LA ASERTIVIDAD.

Ya hemos señalado que la conducta asertiva no consiste en "ganarlas todas" ni en un conjunto de estratagemas que utilizamos para tener siempre el control de las situaciones. Pensando así estamos más cerca de un estilo agresivo ya que de esta forma no estaremos respetando los derechos de las demás personas, ni teniendo en cuenta su punto de vista.

Es importante que en nuestro aprendizaje de la asertividad nos familiaricemos con algunas técnicas que pueden acercarnos a un estilo de comportamiento más competente y eficaz en nuestras relaciones interpersonales. Comentaremos en qué consisten esas técnicas, cuándo podemos utilizarlas y veremos algunos ejemplos de utilización.

3.1. El Disco Rayado

En ocasiones, cuando las personas se encuentran inmersas en sus propias preocupaciones o necesidades, prestan poca atención a lo que tenemos que decir o a nuestra situación. Con la técnica del "Disco Rayado" aseguramos que nuestro mensaje se transmite con una mayor efectividad.

Nuestros hijos e hijas tienen una gran experiencia en el uso de esta técnica y la utilizan en muchas ocasiones para conseguir sus propósitos, a veces consiguiendo desesperarnos. Lo importante es que de esta forma consiguen que le prestemos atención y que no ignoremos su mensaje.

Con la técnica del disco rayado es importante seguir repitiendo el mensaje hasta que ya no pueda ser ignorado ni descartado. También es importante utilizar ciertas palabras una y otra vez en frases distintas, fortaleciendo así la parte principal de nuestro mensaje e impidiendo que las demás personas se salgan por la tangente o que nos desvíen de lo que queremos decir.



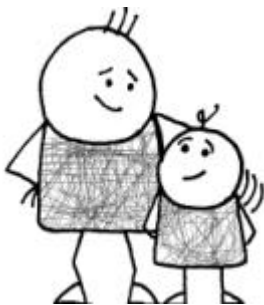
Pongamos por ejemplo una situación en la que nos encontramos ante una persona insistente que nos pide realizar un complicado trabajo antes del próximo martes, resultando este aspecto prácticamente imposible.

"No nos será posible acabar todo el trabajo que nos pide antes del martes. Entiendo que esto le cause problemas pero la realidad es que no podremos acabar todo el trabajo para el martes. Sin embargo, podemos comprometernos a acabar la parte que considere más importante, si nos dice sus prioridades. Lo que no podemos hacer es acabar todo el trabajo para el martes."

Podemos comprobar con esta técnica, indicada en aquellas situaciones en las que nos prestan poca atención a lo que tenemos que decir o a nuestra situación, cómo la parte del mensaje que queremos transmitir "No podemos acabar todo el trabajo para el martes" se repite como el estribillo de una canción hasta que no puede ser ignorado.

3.2. Cuando queremos decir "no"

A muchas personas les cuesta un enorme trabajo decir "no" por muy diferentes motivos. Algunas piensan que es mejor ser complacientes con las demás personas; otras temen la reacción de otras personas cuando decimos "no"; otras piensan que es una provocación. Sea cual fuere el motivo, a muchas personas decir "no" les resulta imposible.



Cuando niños y niñas aprenden a hablar es interesante pensar acerca de por qué una de las primeras palabras que aprenden suele ser "no".



Después de Ma-ma-ma y Pa-pa-pa, "no" encabeza la lista. Disfrutan tanto diciendo "no" que incluso lo utilizan cuando quieren decir "sí". Y durante un cierto tiempo es casi la única palabra que les escuchamos.

Si la primera reacción de alguien es decir "no", es importante pararse a pensar por qué se quiere decir. Si se cree que es la respuesta adecuada, debería buscarse la fórmula de decirlo lo más directamente posible, sin dar excusas ni andarse por las ramas, ni dando explicaciones interminables o falsas. La clave para dar un "no" asertivo estriba en recordar que tenemos derecho a decir "no" sin por ello tener que cargar con la culpa.

Cuando decimos "no" con firmeza y de manera razonable es más aceptable para la mayoría de las personas y mucho más lógico que el hecho de no cumplir nuestro compromiso. Cuántas veces inventamos excusas para evitar decir "no" de forma directa. *"Es que al coche no le funcionan muy bien los frenos y..."*. Tenemos que pensar que con la invención de excusas no expresamos honestidad personal ni para con otras personas. La confianza nos la da la comunicación clara y directa: *"No, prefiero no prestarte mi coche"*.

Para conocernos algo más deberíamos pararnos a pensar en qué circunstancias y a qué tipo de personas nos resulta más difícil decir "no". *"Cuando alguien nos pide un favor, cuando nos piden hacer trabajos que no nos corresponden, cuando nos piden..."*. Decir "no", cuando queremos decir "no" se hace más fácil con la práctica y evita muchas preocupaciones y hará que nos encontremos mejor, con mayor autoestima. Deberíamos empezar a practicarlo.

3.3. El acuerdo viable.

En muchas ocasiones utilizamos la expresión *"me han enredado"* cuando de una forma desagradable e incómoda sentimos obligación de hacer algo. Nos enfrentamos diariamente a situaciones problemáticas en nuestra vida



cotidiana. Para solucionarlas, tenemos que trabajar normalmente en equipo con el fin de encontrar la solución más práctica y aceptable. De no hacerlo, entramos en un juego de "ganar o perder" que, por lo general, suele tener repercusiones difíciles o desagradables, tanto para las personas como para los Departamentos o Servicios.

El Acuerdo Viable significa dar a cada persona espacio de maniobra suficiente para poder llegar a una solución lo más conveniente posible para todas las partes. Significa que cada parte deberá ceder algo de terreno, pasando de una postura extrema a otra intermedia. En realidad, significa la búsqueda de una tercera alternativa:



Esta técnica la utilizamos frecuentemente cuando negociamos con otras personas. Tiene además un amplio potencial en las tareas de atención al público. En muchas ocasiones las personas valoran más que la efectividad o la rapidez de un documento, que sin duda es muy importante, la interacción que mantienen con los empleados públicos, la capacidad de "ponerse en su lugar...", "el compromiso de gestionar...", etc. La calidad de un producto no es sólo el producto en sí, sino además la presentación del mismo.

Con frecuencia la tercera opción es la mejor para todos.

3.4. Diálogos interiores.

En ocasiones solemos mantener diálogos interiores, charlas para nuestro adentro especialmente si nos encontramos ante un acontecimiento difícil o indeseado. Somos capaces de autoconvencernos de que una situación va a ser terrible antes de que la misma suceda, incluso hasta el punto de poder garantizar que el verdadero desastre que prevemos se va a convertir en realidad. Pongamos por ejemplo un diálogo interior antes de entrar en una reunión difícil:



"Es viernes; la reunión de coordinación es hoy. Tengo que enfrentarme al equipo por los asuntos que han ido mal en esta semana. Como siempre, alguien se pondrá en mi contra. No irá bien. Me dirán que me equivoqué. Sé que no conseguiré mi propósito y quedaré a la altura de un zapato. ¡Ojalá tuviera gripe.!"

Por supuesto, todo el mensaje es negativo y esos pensamientos depresivos dejan poco espacio al comportamiento asertivo.

Hace bastantes años que el mundo del deporte descubrió cómo utilizar este tipo de pensamiento interior de una forma positiva, de modo que existen numerosos libros sobre los Juegos Interiores del tenis, golf, fútbol, así como de otros deportes. La técnica del Diálogo Interior Positivo es muy útil ante una crisis o situación delicada y permite a uno prepararse para actuar de la mejor manera posible dadas las circunstancias. No se trata de pensar que el mundo es de color de rosa y así poder fingir que todo saldrá bien bajo un falso optimismo. Es una forma de parar la espiral depresiva barajando opciones positivas pero realistas.

Pongamos un ejemplo:



"Es viernes; Hoy es la reunión de coordinación. Aunque sé que es complicada tengo confianza en que voy a exponer con firmeza mis argumentos y puedo demostrar que son válidos. Sé que tengo buenas razones. Haré cuanto esté en mi mano para conseguir que mi departamento se haga escuchar. Bien, ¿qué más hay para hoy?"

Con un diálogo interior positivo es mucho más fácil pasar al tema siguiente que quedarse atrapado en una situación difícil.

3.5. El Banco de niebla.

Cuando alguien se comporta de forma agresiva, tiende a esperar disconformidad y se lanza a hablar sin escuchar a nadie. El Banco de niebla se utiliza para poder frenarle mediante una respuesta inesperada. Es una forma de evitar la confrontación directa, dándole la razón en parte y, a la vez, manteniendo la integridad y el punto de vista propio.

Se denomina Banco de niebla porque tiene un efecto similar al de encontrarse súbitamente ante un banco de niebla, cuando el camino parecía estar totalmente despejado. Sin embargo, aunque la niebla no es dura, ni sólida, ni impenetrable, se hace tan difícil ver a través de ella que se hace necesario pararse y prestar atención a lo que se tiene delante.

La palabra "sí" coge por sorpresa y resulta de verdadera ayuda para poner freno. Por ejemplo, si alguien nos dice: "*Bien, vaya manera más tonta de comportarse en una reunión*" y queremos emplear el Banco de Niebla, podríamos decir: "*Sí, ya veo que usted piensa que ha sido una forma muy tonta de comportarse*". Con ello no estamos diciendo que estamos de acuerdo con el hecho de que nos hemos comportado tontamente, sino que podemos ver que la otra persona así lo cree.



El Banco de niebla nos da tiempo para lograr que las cosas se equilibren, reduciendo la temperatura ambiente en una situación potencialmente explosiva.

Veamos un ejemplo.

"No puede creerlo; me has traicionado; después de tantos años trabajando juntos ahora me saltas con que te quieres marchar a otro Departamento. Me has decepcionado, ¿no saldrás adelante sin mí!.

"Sí, comprendo que pienses que te he traicionado y por eso muestras tu enfado. Es verdad que durante mucho tiempo hemos formado un buen equipo y me cuesta tomar esta decisión. Sin embargo, ahora me ofrecen una posibilidad de ascenso dirigiendo mi propio Departamento y quiero aprovecharla. Sé que conseguiré resultados eficaces.

Como puede comprobarse, el Banco de Niebla cumple los tres pasos básicos de la asertividad:

- *Escuchar activamente y demostrar a la otra persona que le prestamos atención y le entendemos.*
- *Decir lo que pensamos, sentimos u opinamos.*
- *Decir lo que queremos que ocurra*

3.6. Habilidades sociales frente a los sentimientos negativos.



A diario comprobamos que nos resulta mucho más fácil expresar lo que pensamos sobre algo que expresar nuestros propios sentimientos. Ciertamente, es un hecho cultural que se traduce en dichos populares tales como *"No hay lugar para los sentimientos en los negocios o en el trabajo"*. Y puede que esta afirmación sea cierta; sin embargo, el mundo de los negocios, al igual que la vida misma en general, está lleno de sentimientos.

Muchos de los sentimientos que sí expresamos en el trabajo, los expresamos en contra de nuestra propia voluntad o como último recurso. No obstante, tenemos que empezar a pensar que necesitamos encontrar en nuestro lugar de trabajo la forma de expresar lo que sentimos, especialmente si es algo negativo, antes de que estallemos o perdamos el control. Frente a los sentimientos negativos, las conductas asertivas pueden resultarnos de gran ayuda para manifestar de forma constructiva lo que está sucediendo y cómo nos hace sentir. Puede resultarnos igualmente útil ante estilos de conducta pasivos como agresivos.

Veamos unos ejemplos.

"Con tu sarcasmo y tu ironía, se me hace difícil comprender qué me quieres decir. Me molesta mucho que lo utilices conmigo; así que, por favor, hablemos de una forma clara y directa para conseguir avanzar en este asunto"

"Cada vez que vienes a la reunión sin haberla preparado, representa tener que resumir únicamente por ti lo que ya se ha tratado. Esto me molesta enormemente. En lo sucesivo te agradeceré que vengas con los temas preparados a las reuniones".

"Cuando me criticas delante del público y delante de mis compañeras de trabajo me siento bastante humillada y confundida."



Por favor, en lo sucesivo, te rogaré que, si quieres comentar algo acerca de mi trabajo, lo hablemos con calma y en privado.

3.7. Habilidades sociales cuando no estamos de acuerdo

Nuestras conductas asertivas cuando no estamos de acuerdo pueden resultarnos de enorme utilidad y podemos manejar situaciones en las que recibimos mensajes contradictorios. En un ambiente laboral de ritmo acelerado y evolución rápida, los mensajes contradictorios suelen ser una de sus consecuencias. Es importante tener claro lo que en realidad ocurre o se espera, sin recurrir a conjeturas. Nuestro estilo asertivo frente a la discrepancia nos ayuda a clarificar los equívocos antes de que se conviertan en una cuestión difícil. Es también una forma útil de hacer notar a alguien la inconsistencia de su conducta sin tener que criticar ni acusar y nos ayuda a alcanzar un acuerdo viable. Con la asertividad frente a la discrepancia es importante ser lo más objetivo posible, especificando con claridad los hechos que conocemos.

Veamos un par de ejemplos.

"A principios de este mes acordamos que podríamos contar con dos nuevas personas en el Departamento para poder desarrollar los nuevos programas de este año. Hoy he recibido una nota en la que me dices que no habrá ampliación de personal. Me gustaría que me aclararas de qué modo afecta esto a lo acordado anteriormente."

"En la evaluación de mi trabajo personal, estábamos de acuerdo en que tenía un exceso de trabajo, lo que me estaba causando mucha tensión. En las últimas semanas me has asignado nuevas tareas. Quiero que comentemos las repercusiones que esta carga adicional de trabajo supone para mí".



3.8. Habilidades sociales ante las críticas.

En algunas ocasiones es inevitable en nuestras relaciones interpersonales tener que afrontar una crítica y, de entrada, no parece ser un ejercicio agradable. Por eso, es necesario que conozcamos algunos pasos que pueden ayudarnos a afrontar las críticas de forma constructiva, es decir, respetándonos y respetando a las demás personas.

El primer paso que deberemos seguir es el de **pedir detalles**. Cuántas veces nos desagrada que nos formulen una crítica sin saber exactamente qué nos quieren decir. Al pedir detalles podemos saber exactamente cuáles son las objeciones de la otra persona. Pedir detalles es sencillo, basta con formular una serie de preguntas destinadas a descubrir quién, qué, cuándo, por qué y cómo.

Veamos un ejemplo:

“Hay que ver lo desagradable que eres”.

“¿Con quién fui desagradable?”

“¿Qué entiendes por desagradable?”

“¿Cuándo estuve desagradable?”

“¿Dónde me comporté de forma desagradable?”

“¿Por qué crees que estuve desagradable?”

“¿Cómo actúo cuando dices que estoy desagradable?”

En ocasiones, pidiendo detalles nos damos cuenta de que la otra persona quiso decir otra cosa. Cuántas relaciones personales se han deteriorado a partir de malos entendidos.



El segundo paso consiste en **coincidir con la crítica**. Si escuchamos con ánimo no defensivo, con frecuencia encontraremos que, en nuestra opinión, gran parte de lo que han dicho es verdad (coincidir con lo verdadero de la crítica), o que es probable que pueda ser verdad en el futuro o en otras ocasiones (coincidir con la posibilidad de que sea verdad), o que en casos distintos al nuestro puede ser verdad (coincidir con el principio). En cualquier caso, la respuesta más efectiva es coincidir con la crítica aunque sea parcialmente.

Veamos algunos ejemplos:

“Siempre llegas tarde”.

Es verdad que últimamente llego más tarde de lo habitual ¿sabes por qué?. Aquí coincidimos con la crítica

“Que mal te sienta el color rojo”.

“Puede que el color negro no me favorezca, aún así esta camisa me encanta”. En este caso coincidimos con la posibilidad de que la crítica sea cierta.

“Desde que te han trasladado a este Departamento estás más gordo”.

“Tienes razón. Lo que dices no es ninguna tontería; la buena mesa y no tomarme las cosas a la tremenda ayudan bastante...”

Por último, debemos tener en cuenta que quien nos critica tiene derecho a tener su propia opinión. Aún en el caso de que no coincidamos en ningún aspecto con la crítica, lo constructivo es respetar el derecho de la otra persona a tener su propia opinión.

Veamos un ejemplo:



“Deberías llegar más temprano y evitarte un posible problema”.

“Me parece respetable eso que piensas. Si llegara a tener problemas trataré de darles solución.”.

3.9. Habilidades sociales para facilitar la comunicación

Existen una serie de elementos que en nuestra vida cotidiana pueden sernos de gran utilidad para facilitar la comunicación positiva en nuestras relaciones interpersonales. Entre ellos encontramos:

- Debemos siempre elegir el momento y/o el lugar oportuno.
- Nos ayuda la expresión de estados emocionales facilitadores, especialmente aquellos que indiquen serenidad y relajación.
- Practicar la escucha activa.
- Empatizar, es decir, participar afectivamente en una realidad ajena, más conocido como aquello de *‘ponerse en el lugar de la otra persona’*.
- Formular preguntas abiertas y/o específicas de forma correcta.
- Pedir opiniones, otros puntos de vista, etc.
- Dar mensajes en primera persona de autoafirmación.
- Ser conscientes de lo que decimos y no caer en contradicciones.
- Aceptar total o parcialmente una crítica.
- Adaptar lo que decimos a la situación de las personas con las que estamos.
- Ser positivos y recompensantes.
- Centrarnos en conductas y/o hechos concretos.
- **El preparar nuevos repertorios de técnicas que pueden ayudarnos a adquirir mas eficacia y competencia en nuestras relaciones interpersonales. Como puede comprobarse, las técnicas de la asertividad se basan en una**



filosofía de responsabilidad individual y de ser conscientes de los derechos de las demás personas. Con la asertividad no aseguramos al cien por cien conseguir lo que esperamos o deseamos, pero sí logramos, con toda seguridad, una mayor satisfacción personal y una mayor calidad en nuestras relaciones interpersonales.



4. ALGUNOS DOCUMENTOS DE CONSULTA.

Hemos considerado oportuno reseñar algunos documentos que, en relación con las páginas anteriores, pueden resultar de gran utilidad a aquellas personas que quieran profundizar en estos temas.

Berne, E. (1987): "¿Qué dice usted después de decir "hola?" Grijalbo. Barcelona.

Caballo, V. (1989): "Teoría, evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales". Ed. Promolibro. Valencia.

Davis, F. (1976): "La comunicación no verbal". Alianza Editorial. Madrid.

Fritchie, R.(1988): "Trabajo positivo. Empresa efectiva. Las relaciones personales en la empresa. BBC. Madrid.

Gil, F. Y cols. (1991): Entrenamiento en habilidades sociales en el marco de los servicios de salud. Diputación de Sevilla.

Huse, E. y Bodwitch, J. (1986): "El comportamiento humano en la organización". Deusto. Bilbao.

Watzlawick, P. (1990): El arte de amargarse la vida. Herder. Barcelona.



ANOTACIONES



ANOTACIONES