



Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.

b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.

c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."

d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.

e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

La asertividad en el trabajo

Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso

OLGA CASTANYER
y ESTELA ORTEGA

conecta

Segunda edición: noviembre de 2014

© 2013, Oiga Castanyer y Estela Ortega © 2013, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.
Travessera de Gracia, 47-49. 08021 Barcelona

Quedan prohibidos, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los apercibimientos legalmente previstos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, ya sea electrónico o mecánico, el tratamiento informático, el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Printed in Spain -Impreso en España

ISBN: 978-84-15431-55-8 Depósito legal: B-19330-2013

Compuesto en M. I. maqueta, S. C. P.

Impreso en BookPrint Digital, S. A.

4

Técnicas y estrategias asertivas

Una parte muy importante del trabajo que hay que desarrollar para mejorar nuestra asertividad lo constituye el entrenamiento en habilidades sociales. Se entiende como habilidades sociales todas aquellas conductas que la persona debe poner en marcha, en las diferentes situaciones a las que se enfrenta día a día, para conseguir sus objetivos personales de una forma satisfactoria y adaptada al contexto en el que está teniendo lugar la interacción.

Las habilidades sociales no están grabadas en nuestro código genético, aunque sí el potencial para desarrollarlas. El recién nacido se relaciona con su entorno de una forma muy primaria que le permite cubrir sus necesidades básicas, pero entre ellas también está la de afecto y atención, por eso en muy poco tiempo aprende a esbozar una mueca que el adulto identifica claramente como sonrisa. Esta sonrisa ayudará al bebé a captar la atención del cuidador que a su vez le recompensará con otra sonrisa y posiblemente con caricias, besos y juegos. Estamos ante la aparición de una de las primeras habilidades sociales que aprenderemos y que nos permitirá crear vínculos afectivos con nuestro entorno.

Desde que nacemos aprendemos a utilizar nuestro cuerpo y nuestros sentidos como un instrumento de socialización que irá madurando y perfeccionándose a lo largo del tiempo. En la edad adulta se puede decir que este proceso ha llegado a su punto más álgido, de tal forma que una persona asertiva es aquella que posee unas habilidades sociales que le permiten poner en marcha objetivos personales: buscar trabajo, encontrar una pareja, tener amigos, pedir un ascenso, hablar en público... y tratar de conseguirlos con la mayor eficacia posible. Un sujeto habilidoso tiene mayor probabilidad de obtener logros y alcanzar metas que otro que no lo es.

En el contexto laboral, la diferencia entre aquellas personas que poseen habilidades sociales y las que no, es muy evidente y sus consecuencias son claramente significativas.

Mientras que el profesional asertivo es alguien bien adaptado a su entorno, con una amplia red social, querido y respetado por sus compañeros o subordinados, capaz de liderar y de coordinar equipos humanos y preparado para asumir responsabilidades, el no asertivo representa un modelo totalmente diferente. Tanto el sumiso como el agresivo son perfiles poco habilidosos, lo cual les lleva -por diferentes motivos- a carecer de buenas relaciones sociales. Este hecho dificultará en gran medida las posibilidades de promoción y reconocimiento en un escenario -el profesional- en el cual se valora especialmente la capacidad para establecer y mantener contactos y apoyos a diferentes niveles.

A lo largo de este capítulo vamos a desarrollar y analizar diferentes técnicas y estrategias que te ayudarán a adquirir -si es que no las tienes- o a perfeccionar, las habilidades sociales necesarias para relacionarte asertivamente.

Técnicas de comunicación asertiva

TIPOS DE RESPUESTA ASERTIVA

Asertividad positiva

Expresión que reconoce todo aquello que se considera bueno, positivo o valioso en las otras personas.

Este tipo de respuesta asertiva es quizá la más fácil de llevar a cabo ya que no supone implicarse personalmente -hablamos del otro, no de nosotros mismos- y tampoco defenderse de algún ataque.

El sujeto decide voluntariamente elogiar mediante frases adecuadas, y en el momento preciso, algo que considera bueno o positivo en la otra persona. Este tipo de valoración incluye cualquier tipo de comportamiento, actitud o facetas de la otra persona que consideremos dignas de ser reconocidas explícitamente. Comentarios como: «Creo que has coordinado muy bien la reunión», «Este proyecto está muy bien planteado», «Tu intervención del otro día fue muy eficaz», etc., expresan respeto y valoración hacia el otro y nos acercan personal y profesionalmente a él.

Con frecuencia nos olvidamos de alabar a las personas que nos rodean porque damos por hecho que todo lo bueno y valioso que poseen o hacen es algo normal que no implica esfuerzo ni, por tan-to, tampoco requiere retribución. Sin embargo, no adoptamos la misma actitud con las críticas. Cuando constatamos que alguien comete un error o hace algo que consideramos equivocado, no dudamos en expresar rápidamente nuestra opinión al respecto. La respuesta asertiva nos permitirá equilibrar la balanza compensando el déficit.

Respuesta asertiva elemental

Expresión directa y simple de los propios derechos e intereses.

Este tipo de respuesta se utiliza en cualquier tipo de situación en la que no nos sintamos lo suficientemente respetados. Las amenazas, los insultos, las descalificaciones y las interrupciones son un buen ejemplo de comportamientos por parte del otro que requiere en nuestro caso la utilización de una respuesta asertiva elemental. Ante este tipo de situaciones cada persona deberá utilizar algún tipo de expresión con la que se sienta cómodo y que comunique al otro su deseo firme de ser respetado, valorado o tenido en cuenta.

Frases como las que siguen a continuación son ejemplos de respuesta asertiva elemental: «Por favor no me interrumpas, no he terminado de hablar», «Si me insultas daré por terminada la conversación», «Estás insistiendo demasiado y no voy a cambiar de opinión», «No voy a aceptar esa crítica porque no tiene ningún fundamento», «Si me gritas dejaré de hablar contigo», «No te voy a permitir que me faltes al respeto», o «No me gusta el tono que utilizas para hablar conmigo, deberías cambiarlo».

Respuesta asertiva ascendente o asertividad escalonada

Elevación gradual con firmeza y seguridad de la respuesta asertiva.

Es un hecho, por desgracia, bastante frecuente que durante una conversación o situación en la que hay intereses enfrentados u opuestos la otra persona ignore sistemáticamente y de forma reiterada nuestros intentos de ser tratado con respeto. A veces, incluso, como en el

caso del modelo agresivo, esto se convierte en una tónica general de comportamiento. Ante este tipo de reacciones es imprescindible no achantarnos, al contrario, debemos insistir con firmeza y sin titubeos en nuestra demanda inicial, tratando de no perder el control, reproduciendo comportamientos agresivos o, por el contrario, cediendo y aceptando las faltas de respeto del otro.

Por ejemplo: «Estás hablándome demasiado alto», «Sigues gritando y no quiero que me hables así», «Si continúas gritándome, abandonaré la conversación», «Me marchó, no quiero seguir hablando de esta forma contigo».

La persona del ejemplo anterior empieza su respuesta asertiva reflejándole al interlocutor un hecho constatable -«Estás hablando demasiado alto»-que le hace sentirse mal, en un primer intento de que este reaccione y modifique su comportamiento. Pero no lo hace, y por ello insiste en su respuesta y además añade una demanda: «... no quiero que me hables así». Como el interlocutor sigue gritando, la tercera respuesta asertiva añade una consecuencia: «Si continúas gritándome, abandonaré la conversación», que al final se cumple ante la negativa del otro a cambiar su actitud: «Me marchó...».

Abandonar una conversación de forma brusca y dejando al otro con la palabra en la boca no es la mejor manera de terminar una situación. Habrá incluso muchos lectores que piensen que no es precisamente un comportamiento muy respetuoso hacia los demás. En este punto queremos aclarar una cuestión que consideramos importante y que con frecuencia se presta a dudas y equivocaciones. Que seamos asertivos y utilicemos estrategias eficaces no significa ni mucho menos que siempre consigamos nuestros propósitos, sobre todo si nuestro oponente es una persona agresiva o frecuentemente irrespetuosa. El margen de influencia que tenemos en la conducta del otro dependerá de varios factores -vínculos afectivos, intereses personales, etc.-, y en muchos casos es bastante limitado. Por lo tanto, a veces, a pesar de nuestros esfuerzos, el otro no modifica su actuación (véase capítulo 2) y ello nos llevará a adoptar comportamientos que a priori pueden parecer poco asertivos -marcharse en medio de una conversación, por ejemplo-, pero que en realidad sí lo son, puesto que defienden nuestro derecho a ser respetados en un contexto en el cual la agresividad o renuencia del otro te obliga a aplicar soluciones que

sean realmente eficaces, aunque ello implique un cierto grado de agresividad o contundencia.

Respuesta asertiva con conocimiento o Asertividad Empática

Reconocimiento inicial de los derechos e intereses de la otra persona, al que sigue la expresión de nuestros propios derechos e intereses.

Este tipo de respuesta se utiliza sobre todo en aquellas situaciones en las que nos interesa especialmente que la otra persona no se sienta herida, atacada o rechazada, pero a la vez queremos dejar clara nuestra opinión y/o nuestro derecho a ser respetados. Este tipo de respuesta es muy útil cuando queremos predisponer positivamente al otro y convertirlo en nuestro aliado a la hora de promover un cambio de comportamiento que implique esfuerzo o dificultad.

El esquema típico de esta respuesta sería: «Entiendo que tú hagas/opines... y tienes derecho a ello, pero yo opino/hago...».

Veamos un ejemplo concreto: «Entiendo que has tenido una semana muy complicada en tu casa, pero yo necesito que me prepares estas facturas para mañana», «Comprendo perfectamente tus planteamientos, pero yo sigo pensando que es mejor no incluir estos datos en el informe», «Respeto tu opinión sobre este asunto, pero creo que yo voy a seguir haciéndolo tal y como lo tenía pensado».

En el contexto laboral es especialmente importante cuidar nuestras relaciones sociales. En primer lugar porque compartimos muchas horas al día con nuestros compañeros y jefes, y en segundo lugar porque el crecimiento y desarrollo profesional siempre será más fácil si contamos con personas dispuestas a apoyarnos y ayudarnos. Este tipo de respuesta fomenta el respeto mutuo, la comprensión y la tolerancia.

Respuesta asertiva frente a una contradicción (o Asertividad Confrontativa)

Resulta bastante frecuente que los compromisos adquiridos en el trabajo se diluyan en el tiempo como si estuviesen escritos en papel mojado. Ajustarse a unos plazos, entregar un trabajo en el tiempo previsto, realizar una tarea que previamente se ha acordado, son compromisos que adquieren de forma voluntaria nuestros compañeros y que en algunas –o muchas- ocasiones, por diferentes motivos, no cumplen.

Este tipo de respuesta nos permite expresar de una forma asertiva que ese compromiso o palabra dada no se ha cumplido sin que el otro se sienta culpabilizado ni atacado.

El gui3n que debemos seguir es:

1. Exposici3n del compromiso.
2. Exposici3n de los hechos.
3. Petici3n personal defendiendo los propios derechos e intereses.

Por ejemplo:

1. «Te comprometiste a mandarme los datos de la evaluaci3n en un par de d3as.»
2. «Ha pasado ya una semana y sigo esper3ndolos.»
3. «Me gustar3a que la pr3xima vez cumplieses con tu compromiso porque, si no lo haces, est3s retrasando mi trabajo.»

Asertividad Subjetiva (Mensajes Yo)

Esta t3cnica es muy eficaz cuando queremos promover un cambio de comportamiento en el otro sin caer en la descalificaci3n, enjuiciamiento o generalizaci3n excesiva. Nos permite expresar de una forma descriptiva, sin agredir ni generalizar, qu3 conducta deseamos que modifique o elimine, as3 como las consecuencias objetivas y/o subjetivas que dicha conducta est3 teniendo en nosotros.

La Asertividad Subjetiva se conoce también como «Mensajes Yo» porque nos permite hablar en primera persona acerca de cómo repercute la conducta del otro en nuestro propio comportamiento y en nuestros sentimientos. Esta técnica evita la utilización de mensajes inculpatorios -Mensajes Tú- en los que se recurre a la descalificación o culpabilización para llamar la atención sobre algo que nos afecta y queremos que cambie. Siempre es mucho más efectivo exponer cómo algo que hace la otra persona nos repercute, que atacar y culpabilizar.

El esquema de este tipo de mensajes sería:

1. Descripción precisa y objetiva del comportamiento del otro: «Cuando tú haces o te comportas...».
2. Descripción de los propios sentimientos: «Yo me siento...».
3. Descripción objetiva de las repercusiones o consecuencias de ese comportamiento en mí: «Por eso hago, me comporto o reacciono...».
4. Petición clara que aluda a un solo comportamiento que deseamos sea modificado o eliminado: «Me gustaría que...».

Veamos un ejemplo:

Hace tiempo Pilar le pidió permiso a Isabel, su compañera, para utilizar su ordenador cuando ella no esté en la oficina. Isabel accedió, pero desde entonces, cuando llega, se encuentra con frecuencia que su mesa está desordenada. Hoy, además, no localiza un par de facturas que necesita para hacer un presupuesto. La situación le parece lo suficientemente grave y decide hablar con ella: «Pilar, cuando he llegado esta mañana me he encontrado que habías dejado mi mesa totalmente desordenada [descripción objetiva del comportamiento del otro] y ahora no encuentro dos facturas que necesito para terminar un presupuesto que me ha pedido Enrique [descripción de las repercusiones], me da muchísima rabia que toques mis cosas y luego no las ordenes [descripción de los sentimientos que provoca la conducta del otro]. Me gustaría que, a partir de este momento, no tocaras ninguno de los papeles que hay encima de mi mesa cuando yo no esté. Si

necesitas algo, pídemelo, y si no estoy, es mejor que esperes a que vuelva [petición clara y concisa del comportamiento que deseamos que el otro cambie]».

Llegados a este punto hay que aclarar un detalle importante con respecto a la utilización de esta técnica en ambientes laborales. En la situación planteada anteriormente Isabel y Pilar son compañeras -es decir, tienen la misma jerarquía profesional-, y además hay un cierto nivel de confianza entre ellas derivado del hecho de que trabajan juntas en el mismo espacio físico. Eso les permite expresar sentimientos recíprocos y compartir confidencias. Pero no siempre sucede lo mismo. En el mundo laboral son muchas las situaciones y las personas con las cuales no resulta conveniente expresar nuestros sentimientos. En ese caso debemos utilizar esta técnica -tremendamente eficaz en este contexto-saltándonos el paso número dos, es decir, sin comunicar sentimientos o haciéndolo mediante expresiones moderadas que no tengan una gran carga emocional. No es lo mismo decir: «Estoy enfadada», que «Estoy profundamente dolida» o «Me molesta que...», en lugar de «Estoy hasta las...».

Siguiendo con el ejemplo anterior, en el caso de que Isabel no tuviese la suficiente confianza con Pilar, o simplemente no le interesase mostrar sus sentimientos, en vez de: «Me da muchísima rabia que...», podría simplemente decirle: «Me preocupa que...», o bien saltarse este paso y aludir directamente a las consecuencias que el comportamiento poco respetuoso de Pilar está teniendo en su trabajo.

Respuesta asertiva frente a la sumisión o a la agresividad

El objetivo de esta técnica es:

1. Hacerle ver a la otra persona cómo se está comportando.
2. Mostrarle cómo podría comportarse asertivamente.

Este tipo de respuesta se utiliza sobre todo ante comportamientos agresivos de ataque, interrupciones frecuentes y culpabilización, pero también se puede aplicar para aclarar dudas frente al comportamiento inexpresivo de una persona sumisa.

Consiste básicamente en salirnos por un momento de la conversación y reflejarle a la otra persona cómo se está comportando y cómo su conducta está imposibilitando la comunicación asertiva.

Así, frente a comportamientos agresivos podemos decir: «Me estás interrumpiendo continuamente y no escuchas lo que te digo. ¿Por qué no paras un momento y me dejas hablar? No podemos seguir hablando si me interrumpes continuamente. Intenta tranquilizarte y escucharme». Y frente a comportamientos sumisos: «Llevo un rato hablando contigo pero no sé muy bien lo que piensas. Me gustaría que me dijeras algo, que me dieras tu opinión, porque ahora mismo estoy un poco despistada».

TÉCNICAS ASERTIVAS PARA DISCUSIONES

Disco rayado

Esta es una de las técnicas más conocidas y que utilizamos con mayor frecuencia en el contexto de una conversación. Consiste en repetir nuestro punto de vista una y otra vez manteniéndonos firmes en nuestra opinión a pesar de los intentos de la otra persona para que la cambiemos o compartamos la suya. Por ejemplo:

- Deberías hablar primero con Luis para que te diga exactamente cómo tienes que enfocar este documento.
- Prefiero empezar a hacerlo por mi cuenta. [*Disco rayado.*]
- Pero es que él te puede dar mucha información.
- Tengo suficiente información, voy a empezar a hacerlo solo. [*Disco rayado.*]
- Pero ¿qué trabajo te cuesta? Sabes que Luis no tiene ningún problema en hablar contigo.
- Lo sé, pero voy a hacerlo sin su ayuda. [*Disco rayado.*]
- Tú verás, pero puedes meter la pata.

- Puede, pero prefiero equivocarme yo solo. [*Disco rayado.*]

Banco de Niebla o técnica de la Claudicación Simulada

Esta técnica consiste en dar la razón a la otra persona en lo que consideremos que pueda haber de cierto en sus críticas, pero sin ceder terreno o cambiar nuestra postura respecto al tema en cuestión. Reconocemos o admitimos una parte de la argumentación del otro, y en ese sentido aparentemente claudicamos, pero realmente no lo hacemos porque a la vez insistimos en nuestra posición. Por ejemplo:

- Utilizas demasiados adjetivos en este artículo, deberías suprimir alguno porque queda muy denso.
- Sí, quizá tengas razón.
- Esta frase, por ejemplo, yo la redactaría de otra forma.
- Sí, claro, se puede redactar de muchas maneras.
- Quedaría más clara.
- Puede, pero a mí me gusta así.
- Léetelo otra vez y lo verás.
- Creo que lo voy a dejar así.

Cuando utilicemos esta técnica es muy importante controlar nuestro tono de voz, ya que si este es demasiado duro, tajante o despectivo puede suscitar agresividad en el interlocutor. El tono debe ser tranquilo y hasta ligeramente reflexivo, como meditando las palabras que nos dice el otro (de hecho, quizá conviene realmente meditar sobre si la persona tiene razón en su crítica).

Aplazamiento Asertivo

Esta técnica es muy útil para:

1. Situaciones en las que no tenemos muy claro cuál es nuestra opinión y preferimos pensarla tranquilamente antes de responder. Por ejemplo:

- Deberíamos reunirnos todo el equipo para hablar de este tema.
- No lo sé, mejor me lo pienso y te contesto. [*Aplazamiento Asertivo.*]

2. Personas inseguras que tienen tendencia a ceder rápidamente a las demandas o peticiones del otro aunque no les parezcan correctas o no quieran hacerlo. Por ejemplo:

- Tienes que hacerme un favor, ¿por qué no hablas tú con Fernando? Ya sabes que yo no me llevo muy bien con él.
- Ahora no puedo darte una respuesta. Me lo pensaré. [*Aplazamiento Asertivo.*]

3. Retrasar la conversación sobre un tema para el cual no nos sentimos preparados o no nos apetece hablar en ese momento. Por ejemplo:

- Últimamente te noto demasiado despistada. ¿Te ocurre algo?
- No me apetece hablar de ello ahora. Mejor en otro momento. [*Aplazamiento Asertivo.*]

4. Discusiones en las cuales el otro o nosotros mismos estamos perdiendo el control. Por ejemplo:

- ¡Estoy harto, es imposible hablar contigo, nunca estás en tu despacho!
- Estás demasiado enfadado. Mejor hablamos en otro momento. [*Aplazamiento Asertivo.*]

Técnica para procesar el cambio

Esta es una técnica muy útil para aquellas situaciones en las que la conversación está saliéndose de los cauces normales, o bien porque uno o ambos interlocutores estén sacando a colación temas que no están relacionados con el objeto de la discusión -«trapos sucios»-, o bien porque las formas no sean las correctas.

Consiste en desplazar el foco de la discusión hacia el análisis de lo que está ocurriendo entre las dos personas. Nos convertimos por un momento en observadores de la situación, saliéndonos fuera de ella para observar los errores de comunicación y tratar de solucionarlos. Por ejemplo:

- Siempre tengo que retrasar mi trabajo por tu culpa. Estoy harta.
- Eso es mentira, la semana pasada tuve que posponer una reunión porque tú todavía no tenías tu parte preparada.
- ¡Claro, tú estabas de puente y me dejaste a mí todo el marrón!
- Pero ¿qué estás diciendo? ¡Si eres tú la que se coge los puentes cuando le da la gana sin consultar a nadie!
- Oye, ¿no te parece que nos estamos saliendo del tema? Esto no nos lleva a ninguna parte. ¿Por qué no nos centramos y hablamos de lo que realmente nos interesa?
[*Técnica para procesar el cambio.*]

Esta técnica conlleva un cierto grado de dificultad debido a que no es fácil mantenerse lo suficientemente frío y objetivo como para que, en medio de una discusión acalorada, nos demos cuenta de lo que está ocurriendo y reconducir la conversación, por lo cual es necesario estar previamente entrenado. Para ello deberemos tener pensado previamente con qué personas, temas o situaciones perdemos -o las otras personas pierden- frecuentemente el control. También debemos tener en cuenta que es mejor no entrar de lleno en contenidos que no nos llevan a ninguna parte, ni dejarnos provocar por incitaciones que en muchos casos solo tienen como objetivo hacer que perdamos el control. Siempre es mucho más efectivo re-flejar objetivamente qué es lo que está ocurriendo y reconocer nuestra parte de

responsabilidad -«estamos demasiado enfadados»- que defendernos a capa y espada de cualquier ataque.

Técnica de Ignorar

Esta técnica es, en cierto modo, parecida a la anterior, pero en esta ocasión la responsabilidad de una mala gestión de la comunicación recae solamente en la otra persona. Es aplicable cuando vemos a nuestro interlocutor excesivamente enfadado, sulfurado o iracundo y tememos que sus críticas terminen en una batería de insultos sin que nosotros tengamos apenas la oportunidad de defendernos. Por ejemplo:

- ¡Llevo toda la mañana intentando hablar contigo; ¡Por tu culpa no he podido terminar esta prueba! ¡Estoy hasta las narices de que desaparezcas sin consultarlo con nadie!
- Creo que estás demasiado enfadada. Podemos hablar de la prueba siempre y cuando te tranquilices. [*Ignorar.*]

Como en la técnica del Banco de Niebla, en esta también es muy importante controlar el tono de voz con el que se pone en práctica. Un tono despectivo o brusco solo suscitaría mayor agresividad en el otro -ya de por sí enfadado-, porque lo interpretaría como una provocación. Lo mejor es adoptar un tono especialmente amable y comprensivo, ser respetuosos con el enfado de la otra persona.

Técnica del Acuerdo Asertivo

Esta técnica supone un paso más allá de la del Banco de Niebla. En este caso no nos limitamos a reconocer la parte razonable de la crítica del otro, sino que además dejamos claro que una cosa es el error cometido y otra que, como consecuencia de ello, seamos malas personas o nuestra conducta sea siempre equivocada. Es útil en aquellas situaciones en las que reconocemos que la otra persona tiene razón al estar enojada, pero no admitimos su forma de decírnoslo. Por ejemplo:

- Ayer en la reunión hablaste demasiado. Siempre quieres imponer tu opinión.

- Tienes razón, quizá hablé demasiado, pero no trataba de imponer mi opinión, y mucho menos siempre.

Esta técnica logra «apaciguar» al interlocutor al admitir el error -si realmente se ha cometido, debemos admitirlo-, pero no permite la generalización o extensión a otras situaciones en las que probablemente no lo cometamos. Si aplicamos sistemáticamente esta técnica con aquellas personas que tienden a generalizar, probablemente evitemos ser etiquetados en el futuro. Quitarnos una etiqueta que alguien nos ha puesto es algo tremendamente difícil. Aplicando el Acuerdo Asertivo podemos prevenirlo.

Técnica de la Pregunta Asertiva

Esta técnica se basa en la conocida estrategia de «convertir al enemigo en aliado» y es tremendamente útil cuando queremos averiguar si una crítica es realmente constructiva o por el contrario carente de sentido y contenido.

Consiste en responder a la crítica con preguntas basadas en la presunción de que esta es bienintencionada -independientemente de que lo sea o no- con la intención de que nuestro interlocutor nos aclare el contenido de la misma y a partir de ahí poder contraargumentarla. Con nuestras preguntas obligamos a la persona a que nos dé más información, y esto va a posibilitar:

1. Que nos demos cuenta de si la crítica es razonable y tiene contenido (en el caso de que no lo sea, el crítico repetirá siempre el mismo argumento pero no podrá ampliarlo).
2. Que tengamos más información acerca de lo que nos están criticando y la forma en que el otro espera que cambiemos nuestra conducta errónea (lo cual no quiere decir que nosotros aceptemos necesariamente hacerlo).

Esta técnica pretende evitar que reaccionemos con defensividad, enojo o agresividad ante un comentario crítico, poniéndonos en la situación de aceptarlo si es constructivo y deseamos hacerlo, o de no aceptarlo si va encaminado a humillarnos, culpabilizarnos o

atacarnos gratuitamente. Todo ello sin caer en la trampa del contraataque o la agresión. Un ejemplo de crítica constructiva sería el siguiente:

- No me gustó cómo defendiste nuestro proyecto el otro día con los de estrategia.
- ¿A qué te refieres exactamente? [*Pregunta Asertiva.*]
- No sé, me pareció que no estabas realmente convencido.
- ¿Por qué piensas eso? [*Pregunta Asertiva.*]
- ¿Le dijiste a Gerardo, de estrategia, que estábamos dispuestos a revisarlo.
- Ah bueno, cuando le dije eso me refería a...

En este caso, a partir de la información que uno de los interlocutores recibe, realizando las preguntas pertinentes, puede hacerse una idea exacta del contenido de la crítica y responder argumentándola. Su respuesta irá encaminada, no a defenderse, sino a explicar a su compañero los motivos de su comportamiento, intentando con ello aclarar una situación que había sido mal interpretada. He aquí un ejemplo de crítica destructiva:

- Eres un pesado, siempre dejas todo para el último momento.
- ¿Qué quieres decir con que soy un pesado? [*Pregunta Asertiva.*]
- Lo sabes perfectamente, no necesitas que te lo explique.
- No, no lo sé y me gustaría saber a qué te refieres cuando dices que lo dejo todo para el último momento. [*Pregunta Asertiva.*]
- ¿Lo ves, ya te estás poniendo pesado?
- Lo siento, pero sigo sin saber a lo que te refieres, así es que no voy a continuar con esta conversación.

Estrategias asertivas para situaciones concretas

A lo largo de nuestra vida cotidiana se plantean con frecuencia situaciones en las que es especialmente importante –y complicado- comportarnos de una forma asertiva. Hablar con un compañero, por ejemplo, y decirle que algún aspecto de su comportamiento está creando problemas en nosotros o en nuestro trabajo y pedirle que cambie, puede resultar una tarea difícil, sobre todo si no estamos lo suficientemente preparados para ella. Realizar una crítica de forma constructiva sin herir al otro ni minimizar su trabajo no siempre resulta fácil, y menos en un escenario como el profesional, en el que el estrés y la competitividad están permanentemente presentes. Pero tampoco lo es, por las mismas razones, recibir comentarios críticos acerca de nuestro propio trabajo. ¿A quién le gusta reconocer que ha cometido un error o que determinada tarea podía haberla hecho mucho mejor?

Expresar sentimientos puede parecer algo natural e intrínseco al ser humano. Los niños expresan sus sentimientos con absoluta espontaneidad, convirtiéndolos en un instrumento - sobre todo a edades tempranas-casi exclusivo de comunicación. El lenguaje emocional es anterior y evolutivamente mucho más primigenio que el verbal. Sin embargo, en la edad adulta, los sentimientos están fuertemente condicionados por variables educacionales, culturales y personales. Todo ello puede convertir su expresión -por defecto o por exceso- en un problema. El trabajo es uno de los contextos más complicados a los que se enfrenta cualquier persona para manejar asertivamente los sentimientos. En una situación laboral, es especialmente importante tener muy claro cuándo, cómo y con quién debemos comunicarnos emocionalmente.

A continuación desarrollaremos un paquete de estrategias asertivas que ayudan a trabajar y perfeccionar el afrontamiento de las situaciones que hemos mencionado anteriormente.