



Entrenamiento en Habilidades Sociales.

EHS (Entrenamiento en Habilidades Sociales) es un procedimiento de intervención que integra un conjunto de técnicas derivadas de las teorías de aprendizaje social, de la psicología social, de la terapia de conducta y de la modificación de conducta, y que se aplica para que las personas adquieran habilidades que les permitan mantener interacciones más satisfactorias en las diferentes áreas sociales de su vida. Los orígenes del entrenamiento en HH. SS se atribuyen a Salter, que habla de 6 técnicas para aumentar la expresividad de las personas: expresión verbal y facial de las emociones, empleo deliberado de la primera persona al hablar, estar de acuerdo cuando se reciben cumplidos o alabanzas, expresar desacuerdo y la improvisación y actuación espontáneas.

Las habilidades sociales son importantes en la medida en que las conductas manifestadas por una persona en una situación de interacción social se pueden corregir, a través de correcciones en determinados objetivos.

Hay que tener en cuenta varios aspectos de la habilidad social. Se trata de una característica de la conducta, y no de la persona. No es universal, es específica a la persona y a la situación y se debe tener en cuenta el contexto cultural donde se produce.

Las HHSS son comportamientos aprendidos que pueden mejorarse a través de experiencias de aprendizaje adecuadas, estas son la base de los EHS, y por tanto se analizarán. Estos consisten en observar a quienes ejecutan adecuadamente las conductas, practicarlas, corregirlas, ir perfeccionando las propias ejecuciones, recibir reforzamiento por las ejecuciones adecuadas, y practicar lo más posible en situaciones reales y variadas. Este proceso de aprendizaje se desarrolla en la vida cotidiana, y en muchas ocasiones, no consiguen que el individuo adquiera las habilidades necesarias para su adecuada adaptación social.

TIPOS DE LAS HH. SS, (SU ESENCIA):

Tampoco existe ninguna clasificación consensuada para estas aptitudes. Hay autores que las organizan entre **habilidades sociales básicas** (conductas que no requieren demasiado esfuerzo como escuchar, preguntar, agradecer, etc) y **avanzadas** (opinar, disculparse, persuadir, etc), mientras que otros las separan por temas como la capacidad de decir no, pedir favores o hacer peticiones, expresar sentimientos o iniciar y mantener conversaciones.

Una clasificación más lógica sería en función del emisor, el receptor y el objetivo de la comunicación.

- **Autoestima** (cómo te relacionas contigo mismo)
- **Autocontrol** (cómo gestionas tus emociones)
- **Asertividad** (cómo expresas tus ideas y opiniones)
- **Conversación** (cómo intercambias información)
- **Persuasión** (cómo afectas la opinión o actitud de los demás)
- **Empatía** (cómo percibes los sentimientos de los demás)
- **Presencia** (cómo haces sentir a los demás)

Aunque todas están relacionadas entre sí, esta clasificación permite diferenciar las habilidades sociales en tres grandes apartados: las habilidades de **Confianza**, las de **Comunicación**, y las de **Conexión**.

Confianza	Comunicación	Conexión
Autoestima Autocontrol	Asertividad Conversación Persuasión	Empatía Presencia

→ **RELACION DE HABILIDADES SOCIALES GOLDSTEIN, et al. 1980**

Teóricos como Goldstein (1987) definen las habilidades sociales como un “conjunto de comportamiento eficaces en las relaciones interpersonales”. Según este autor, estas conductas son aprendidas, facilitan la relación con los otros, la reivindicación de los propios derechos, sin negar de los derechos de los demás, evita la ansiedad en situaciones difíciles o novedosas, facilitan la comunicación y la resolución de problemas. Existen unas habilidades sociales básicas y otras más complejas: primeras, avanzadas, relacionadas con los sentimientos, alternativos a la agresión, hacer frente al estrés y habilidades de planificación. Se puede advertir la presencia de alguno de ellas en las relaciones diarias de los niños de la calle. Independientemente de nuestras creencias, ellos tienen jerarquías y reglas establecidas que tienen que respetar. Si se le piden que relaten algunas experiencias diarias, podremos saber cuántas de estas habilidades utilizan.

Descripción detallada de todas las posibles conductas que comprenden la calificación de las habilidades sociales:

1. Habilidades Sociales Básicas.

- Escuchar.
- Iniciar una conversación.
- Mantener una conversación.
- Formular una pregunta.
- Dar las gracias.
- Presentarse.
- Presentarse a otras personas.
- *Hacer un elogio. (10%)

2. Habilidades Sociales Avanzadas.

- Pedir ayuda.
- Participar.
- Dar instrucciones.
- Seguir instrucciones.
- Disculparse.
- Convencer a los demás.

3. Habilidades Relacionadas con los sentimientos

- Conocer los propios sentimientos.
- Expresar los sentimientos.
- Comprender los sentimientos de los demás.
- Enfrentarse con el enfado de otro.
- Expresar afecto.
- *Resolver el miedo.
- Autorrecompensarse.

4. Habilidades Alternativas a la Agresión.

- Pedir permiso.
- Compartir algo.
- Ayudar a los demás.
- Negociar.
- Empezar el autocontrol.
- Defender los propios derechos.
- Responder a las bromas.
- Evitar los problemas con los demás.

- No entrar en peleas.

5. Habilidades para hacer Frente al Estrés.

- Formular una queja.
- Responder a una queja.
- Demostrar deportividad después de un juego.
- Resolver la vergüenza. *
- Arreglárselas cuando le dejan de lado.
- Defender a un amigo.
- Responder a la persuasión.
- Responder al fracaso.
- Enfrentarse a los mensajes contradictorios.
- Responder a una acusación.
- Prepararse para una conversación difícil.
- Hacer frente a las presiones del grupo.

6. Habilidades de Planificación.

- + Tomar decisiones realistas.
- + Discernir la causa de un problema.
- + Establecer un objetivo.
- + Determinar las propias habilidades.
- + Recoger información.
- + Resolver los problemas según su importancia.
- + Tomar una decisión eficaz.
- + Concentrarse en una tarea

El entrenamiento en habilidades sociales consistiría en un paquete de tratamiento en donde se trabajarían:

- (i) Estrategias a entrenar: instrucciones, modelado, ensayo de conducta...
- (ii) Reducción de la ansiedad (desensibilización sistemática): se suele conseguir de forma indirecta siendo la conducta aprendida una conducta incompatible con la respuesta de ansiedad (Ej. relajación).
- (iii) Reestructuración cognitiva.
- (iv) Entrenamiento en solución de problemas.
- (v) Mención especial requiere la asertividad y el Entrenamiento Asertivo

Estrategias a entrenar

Estrategias para mantener y manejar relaciones sociales

- (a) Preguntas con final cerrado/abierto: es mejor hacer preguntas abiertas, pues el que responde tiene un elevado grado de libertad para decidir qué contestar.
- (b) La mirada: Si miramos a nuestro interlocutor conseguiremos mayor respuesta que si estamos mirando hacia otro lado, esto es un indicativo de que seguimos la conversación y de que nos interesa. Sin embargo, hay que tener en cuenta que un exceso de contacto ocular muy fijo y continuo puede resultar molesto a nuestro interlocutor. Si retiramos la mirada estamos indicando desinterés, timidez, sumisión o sentimientos de superioridad.

- (c) La postura: La postura es la posición que adoptan los miembros (brazos y piernas) de una persona con respecto a cuerpo, lo cual influye en la disposición que tiene este en el espacio. La postura de nuestro cuerpo es algo que nuestro interlocutor percibe a simple vista y que con lleva un mensaje. El tener los brazos cruzados se ha asociado con una actitud defensiva, mientras que la distensión y relajación de los brazos transmite una actitud confiada. El mantener una conversación con alguien que mantiene sus brazos cruzados puede indicarnos que la persona no pretende cambiar sus planteamientos.
- (d) La escucha: **la escucha activa** se da cuando manifestamos ciertas conductas que indican que claramente estamos prestando atención a la otra persona, como verbalizaciones cortas, asentimientos de cabeza, sonrisas, contacto ocular directo, postura atenta...

i. **¿Qué es la escucha activa? Definición según la psicología**

Cuando hablamos de escucha activa nos referimos a una manera de comunicarnos en donde se pretende hacerle saber a la persona que nos está comunicando algo que realmente **se le está atendiendo y comprendiendo**. Cuando escuchamos de manera activa a alguien, lo hacemos de manera consciente, es decir, hacemos un esfuerzo por centrar toda nuestra atención en aquello que nos está comunicando la otra persona y no sólo eso, sino que también prestamos la atención suficiente para conocer realmente cómo se siente.

Es necesario mencionar que **no se trata de fingir** que se le está prestando toda la atención a la otra persona sino dedicarle toda tu atención y hacerle saber que aquello que nos está diciendo realmente es importante.

i. **Características de la escucha activa**

Para que podamos considerar que realmente estamos escuchando de manera activa, cuando escuchamos debemos de cumplir con algunas de sus siguientes características:

1. **No hacer interrupciones** a la persona que nos está comunicando algo.
2. **Centrar toda nuestra atención** en lo que nos están diciendo.
3. Prestar atención no únicamente en lo que nos dicen sino también en los gestos y en las palabras.
4. Mostrar una **buena disposición** en escuchar a los demás.
5. Rectificar lo que nos dice la otra persona para estar seguros de **haberlo comprendido** de manera adecuada.
6. No hacer hipótesis o suposiciones acerca de lo que nos va a decir la otra persona.
7. **No distraerse** y estar pensando en otra cosa cuando el otro nos está hablando.
8. **Demostrarle** a la otra persona que realmente se le está prestando atención.
9. **Mirar a la cara** a la persona que está hablando y prestar atención a sus expresiones faciales.

★ Escucha activa: ejercicios y ejemplos

Normalmente, no estamos acostumbrados a escuchar activamente a otros y pensamos que solo por el hecho de estar presente cuando alguien nos está comunicando algo y cuando oímos lo que nos dice, estamos escuchándolo(a) como se debería y esto no es así. Algunos ejercicios que podemos llevar a cabo para desarrollar nuestra capacidad de escucha son los siguientes:

1. No juzgues

Cada vez que alguien te esté diciendo algo escúchalo únicamente con atención y evita juzgarlo. Recuerda que esta persona te está hablando acerca de lo que siente o de la manera en la que percibe las cosas y esta no necesariamente tiene que ver con la manera en la que tú lo haces.

Ejemplo: Un amigo(a) te está contando acerca de su miedo a acercarse a la persona que le gusta ya que para él(ella) es muy difícil entablar conversación con esa persona y comenzar a conocerla. Así que en este caso lo último que debes de hacer es comenzar a juzgarlo y pensar o decirle cosas como “que tonto eres”, “¿cómo puede darte miedo hablarle a alguien?”, etc. mejor trata de entrar en su mundo y comprenderle ya que todos somos diferentes y lo que para algunos es muy fácil para otros puede ser todo lo contrario.

2. Evita dar consejos

En la gran mayoría de los casos, cuando una persona nos está contando algo que le ocurrió lo hace únicamente para desahogarse y porque le gusta sentir que alguien está ahí presente para escucharla. Por lo que, si la persona no te lo pide, evita comenzar a darle consejos, los cuales seguramente estarán basados a partir de tu experiencia y no de la de la otra persona.

Ejemplo: Cuando un amigo(a) nos está contando lo triste que está por haber terminado su relación de pareja y comienza a llorar y a desahogarse, por lo que muchas veces tendemos a comenzar a darle consejos o a decirle cosas para intentar “disminuir su dolor” cuando esa persona solo quiere ser escuchada.

3. No interrumpas al otro

Nunca debes de interrumpir a la otra persona cuando esté hablando al menos que sea absolutamente necesario ya que por ejemplo lo que le vas a decir es algo sumamente importante o necesitas pedirle que te repita algo de lo que está hablando porque no entendiste bien, etc.

Ejemplo: Cuando alguien nos está contando algo y de repente lo interrumpimos para contarle algo que nos ocurrió parecido a lo que nos está diciendo. Lo mejor es que esperemos a que la persona termine de hablar y después podemos compartir también nuestra experiencia con el/ella.

4. Presta atención a los detalles y hazlo saber

Cuando hables con tu interlocutor, trata de mencionarle algún detalle que te comentó la última vez que hablaron o en ocasiones anteriores que lo han hecho, esto provocará que te tenga más confianza, se sentirá más escuchado y valorado y hará que se atreva a abrirse más contigo.

Ejemplo: Cuando alguien te está contando algo que le ocurrió y en ese momento tú le haces un pequeño comentario recordando una situación que le ocurrió en el pasado y que tiene que ver con lo que le está pasando en su presente.

5. Parafrasea

Cuando estés hablando con la otra persona puedes repetir partes de las últimas frases que dice con la finalidad de que le quede claro que lo estás escuchando y para asegurarte de que lo estás comprendiendo bien.

Ejemplo: Tu vecino te está contando lo mal que lo pasó cuando era un niño ya que sufría de maltratado físico y psicológico de parte de su padre, por lo que puedes parafrasear cosas como: entonces tu padre te maltrataba cuando eras niño, etc.

6. Refleja los sentimientos de la otra persona

Aparte de parafrasear cosas que tu interlocutor vaya diciendo, también puedes mencionarle algunos aspectos que puedes interpretar acerca de cómo se sentía en la situación en la que estaba.

Ejemplo: Tu compañero(a) de trabajo te está contando lo mal que lo pasó cuando su abuela estaba enferma. Por lo que tú puedes decir cosas como: “me imagino que te has de haber sentido muy triste e impotente”, “que triste es cuando se enferman los abuelos”, etc.

- (e) Las pausas terminales: cuando se agota un tema de conversación superficial se produce una larga pausa en donde no hay ningún tipo de reacción. Si no se rescata la conversación, ésta se terminará o vagará sin rumbo. Una forma de rescatarla sería una frase de este tipo “a propósito de lo que estuvimos hablando antes de todo esto...”
- (f) Los silencios: todas las conversaciones conllevan períodos breves de silencio. Hay que saber manejar la ansiedad causada por ellos, normalizando la situación y atribuyendo nuestra ansiedad, no al silencio sino a nuestras auto verbalizaciones negativas hacia él.
- (g) Una Habilidad Básica-**El elogio** ¿Qué te gustaría oír?

Con esta actividad los participantes/usuarios comienzan a desarrollar actitudes y conductas que expresan el aprecio por los demás en diferentes ámbitos (familiar, escolar...) y desarrollan la autoestima. Es importante saber hacer cumplidos, pero también recibirlos con naturalidad, sin prepotencia ni excesiva modestia.

☐ Número de participantes: grupo.

☐ Objetivos: 1/Desarrollar en los alumnos y alumnas actitudes de aprecio, estima y reconocimiento de las propias cualidades y de las de los demás.2/Promover la capacidad de comunicación y amabilidad de los participantes y 3/Desarrollar la cohesión y confianza del grupo.

☐ Materiales: Papel, bolígrafos.

☐ Temporalización: una o dos sesiones.

☐ Desarrollo:

A, se explicará que la sesión va a tratar sobre cumplidos. Explica qué es un cumplido como un comentario o frase positiva sobre otra persona que puede apelar a diversos aspectos: rasgos físicos, personales o profesionales. Dar y recibir cumplidos hace que la gente se sienta bien consigo misma y mejora las relaciones entre ellas por ello, saber darlos y recibirlos adecuadamente mejora nuestras habilidades sociales. Es importante recordar al alumnado que nos expresamos con lo que decimos y cómo lo decimos, por ello hay que cuidar detalles como la entonación y el lenguaje no verbal: postura, gestos, expresión de la cara, etc. Un cumplido por cada uno de los compañeros hasta completar en una ronda.

B, se reparten los folios y se pide al grupo que cada uno escriba en un folio su nombre y a continuación una frase que le gustaría recibir de:

- a. Sus padres.
- b. Sus hermanos o hermanas.
- c. Sus amigos.
- d. Sus profesores.
- e. Sus compañeros.

Pasados unos 10 minutos se hace una lectura de los escritos y se va realizando al mismo tiempo un breve debate sobre las respuestas elegidas por cada uno. En dicho debate el formador debe resaltar los siguientes aspectos:

- ☐ Todos nos sentimos bien recibiendo cumplidos y esperamos que nos los den cuando hemos hecho algo bien.
- ☐ Muchas de los halagos que hemos puesto en la lista nosotros mismos no solemos darlos a los demás.
- ☐ Los cumplidos tienen que ser sinceros, halagar a otra persona con algo que no es verdad o muy exagerados para el rasgo al que va dirigido. Perderemos nuestra credibilidad y la persona que los recibe puede sentirse mal.
- ☐ Muchas veces nos quedamos cortados al recibir un cumplido y no sabemos cómo responder.
- ☐ Cuando damos un cumplido y no recibimos respuesta nos podemos sentir decepcionados u ofendidos.

Es importante, a partir de estas observaciones, que recibir un cumplido requiere una respuesta por nuestra parte. Para trabajar este aspecto, volvemos al folio en el que hemos escrito los cumplidos y escribimos la respuesta que daríamos a cada uno de esos cumplidos. A continuación, se procede a la lectura de las respuestas y se debate su adecuación. Hay que recordar que debemos responder agradecidos para no parecer soberbios, y tampoco ser pretenciosos.

El lenguaje corporal debe contribuir a ello: mirar a los ojos, sonreír, etc...

El elogio II ¿Cómo vemos a los demás?

Con esta actividad se comienzan a desarrollar actitudes, sentimientos y comportamiento de aprecio mutuo. Es importante que los alumnos y alumnas descubran la importancia de resaltar las cualidades y méritos de los demás siempre que éstos lo merezcan.

- ☐ Número de participantes: grupo
- ☐ Nivel educativo:
- ☐ Objetivos: 1/Desarrollar actitudes de aprecio y reconocimiento de las cualidades de los demás.2/Adquirir y utilizar habilidades de amabilidad y comunicación con los demás.3/Valorar la importancia de comunicar en términos positivos.
- ☐ Materiales: folios, cinta adhesiva y rotuladores.
- ☐ Temporalización: una o dos sesiones.
- ☐ Desarrollo:

El funcionamiento: cada usuario debe escribir en el folio de sus compañeros una virtud o cualidad positiva que considere que esta persona tiene. Ante todo, es fundamental la sinceridad y que se valoren sólo aspectos positivos de la persona. Hay que intentar no repetir, si vemos un rasgo escrito en el papel tenemos que pensar en otro. Cada usuario pone en un folio su nombre y pide ayuda a otro compañero para pegarlo a la espalda. El aula está desprovista de sillas y mesas y todos están de pie, deambulando por el aula con un rotulador en la mano y se van abordando unos a otros para escribir los cumplidos.

Pasados unos 20 minutos el profesor recoge todos los folios. A continuación, el profesor lee en voz alta las cualidades que han anotado en un folio al azar y los alumnos deben adivinar de qué compañero se trata.

Procedimientos defensivos

Los procedimientos defensivos se suelen emplear cuando tratamos de rechazar algo, de defendernos del otro individuo (defendiendo nuestro espacio, nuestro tiempo, etc.) o, en general, de interrumpir un patrón de interacción destructivo e injusto, reemplazándolo por una comunicación justa y mutuamente respetuosa.

- El disco rayado: para hacer peticiones o rechazar una petición poco razonable. Consiste en la repetición continuada del mensaje central que queremos transmitir sin dar razones o excusas (“No, no me parece buena idea”, “No, no lo considero oportuno”).
- La aserción negativa: cuando uno se siente atacado y se ha equivocado, hay que admitir el error y cambiar rápidamente a verbalizaciones positivas. Hay que aceptar nuestros errores o faltas. (“es verdad, tienes razón”).
- El recorte: es apropiado si nos sentimos atacados y no estamos seguros de haber cometido un error (contestamos sí o no de forma escueta, esperando que el otro aclare el asunto)
- Separar los temas: Separar los diferentes temas, para ser más capaces de discriminar lo que la otra persona nos está pidiendo, de modo que podamos formular una respuesta apropiada, sin necesidad de dejar las cosas sin resolver.
- Desarmar la ira: ignorar el contenido del mensaje airado y concentrarse en el hecho de que la otra persona está enfadada (“Veo que estás enfadado y quisiera hablar sobre ello. Sentémonos, tomemos un café y hablemos”).
- Ofrecer disculpas: hace que reconozcamos los sentimientos de la otra persona, permitiendo que se sepa que nos hemos dado cuenta de lo que sucedió.
- Preguntas: para ayudar al otro a darse cuenta de una reacción impulsiva (¿Estás molesto por algo?)
- Banco de niebla: se envía el mensaje al otro de que puede que tenga razón, pero sin decir que la tiene, añadiendo “...pero lo siento, no puedo hacer eso”. Se basa en que si nos resistimos a las críticas ayudamos a generar más argumentos en contra, mientras que si no lo hacemos provocamos que se extinga la conducta.
- La interrogación negativa: ayuda a suscitar críticas sinceras en los demás. Se trata de solicitar más críticas para que la otra persona se harte (saciación). “¿Hay algo más que no te gusta?”

Reducción de la ansiedad (desensibilización sistemática)

La disminución en la ansiedad se consigue normalmente de forma indirecta a través de una conducta incompatible con la respuesta de ansiedad, como puede ser la relajación. Las **técnicas de relajación** pueden resultar, por lo tanto, un componente importante de las habilidades sociales. Conviene hablar en este apartado de la desensibilización sistemática, técnica creada por Wolpe (1958). Esta técnica está basada en 4 componentes principales:

- Respuestas incompatibles: determinadas respuestas no se pueden dar al mismo tiempo, si hay una que imposibilita que se lleve a cabo la otra.
- Jerarquía de estímulos: una situación consta de varios estímulos que pueden ser jerarquizados en función de su capacidad para generar ansiedad.
- Contra condicionamiento: se trata de asociar al estímulo ansiógeno una respuesta incompatible con la respuesta de ansiedad, lo cual facilita el condicionamiento de una respuesta contraria a la ansiedad.
- Generalización: al asociar una determinada respuesta a una situación, la asociación se generalizará también, de manera más o menos completa, a las diferentes variaciones que pueda presentar esa situación, tanto más cuanto más similares sean a la situación inicial.

Procedimiento a seguir:

Para poder aplicar la técnica correctamente es imprescindible entender la importancia de practicar la relajación, la creación de una jerarquía y el papel esencial que tiene la consecución de unas imágenes mentales vívidas y concretas.

Fase 1. Entrenamiento en la respuesta incompatible con la ansiedad.

La respuesta incompatible más utilizada es la relajación progresiva, vista en el apartado de **técnicas de relajación**, aunque también se pueden utilizar otras técnicas de control de la activación como la respiración o respuestas asertivas.

Fase 2. Construcción de una jerarquía de ansiedad.

Los estímulos o situaciones han de ser realistas y concretos. La jerarquía se puede cuantificar en una escala de **USA (Unidades Subjetivas de Ansiedad) de 0 a 100**.

Para construir la jerarquía tenemos que ordenar las situaciones que generan ansiedad, empezando por establecer el nivel superior, el inferior y el punto medio. Se deben indicar unas 10 situaciones de diferentes niveles, de manera que no haya escalones de más de 15 USA.

Fase 3. Desensibilización.

En esta última fase se trataría de imaginarse las diferentes situaciones mientras nos encontramos en un estado de relajación profunda. Se comenzaría por imaginar la primera escena de la jerarquía, la que genera menos ansiedad de todas. Si sentimos ansiedad es conveniente pasar a una escena relajante. Si no mostramos ansiedad debemos seguir imaginando la escena durante 10 segundos, y después pasaríamos a 15 segundos. Hemos de continuar con la misma situación hasta que en dos ocasiones consecutivas sintamos ansiedad 0 (0 USA), tras lo cual pasaríamos a la siguiente situación de la lista. Si tras varias presentaciones de la misma situación seguimos mostrando ansiedad es posible que se tuviera que reformular la jerarquía y buscar alguna situación intermedia entre el anterior ítem y el que nos está provocando la ansiedad.

Reestructuración cognitiva

"Las cosas sólo dejan de existir cuando se deja de creer en ellas"

La reestructuración cognitiva consiste en identificar y cuestionar nuestros pensamientos desadaptativos, de modo que queden sustituidos por otros más apropiados, y se reduzca o elimine el malestar emocional causado por los mismos. Los pensamientos se consideran hipótesis a contrastar.

Esta técnica se ha aplicado en una gran variedad de problemas, como el miedo a hablar en público, la ansiedad ante los exámenes, el trastorno de pánico, la ansiedad generalizada, la fobia social, ansiedad interpersonal, TOC, depresión, agresividad, problemas de pareja y trastornos de personalidad entre otros. Normalmente es una técnica que se aplica en combinación con otras.

Un esquema sencillo de la RC es el que propone Ellis en su modelo A-B-C. El resumen del modelo vendría a decir que las personas generalmente creemos que nuestras emociones son producto de situaciones y acontecimientos externos a nosotros, cuando en realidad son la consecuencia de nuestras propias interpretaciones de la situación.

En el modelo de Ellis la **A** se refiere a los acontecimientos, la **B** (beliefs) a las creencias sobre A, y **C** serían las consecuencias emocionales y conductuales de nuestras creencias B.

Existen distintos tipos de creencias o cogniciones:

- a) Productos cognitivos: son pensamientos concretos que aparecen en situaciones externas o ante eventos internos en forma de auto verbalizaciones o imágenes, y que muchas veces son automáticos e involuntarios.
- b) Supuestos condicionales: son creencias que se expresan como proposiciones del tipo si...entonces... (si intento hacer algo difícil, fracasaré). Estos supuestos pueden manifestarse a través de normas (debo evitar hacer cosas complicadas) o actitudes (es terrible fracasar en algo)
- c) Creencias nucleares incondicionales: son creencias duraderas sobre uno mismo ("soy inútil" "soy inferior"), sobre los otros ("la gente es mala") y sobre el mundo ("el mundo es peligroso").

A continuación, algunos ejemplos de creencias y supuestos disfuncionales:

- "Para ser feliz, debo tener éxito en todo lo que me proponga", "no puedo vivir sin ti".
- "Ser criticado significa que eres un inepto", "uno debe siempre complacer a otros".
- "No soy nada a no ser que me quieran".
- "En la vida sólo hay ganadores o perdedores"
- "Tengo que mantener el control todo el tiempo"
- "Debo estar tranquilo siempre"

Tanto las creencias como los supuestos forman parte del sistema de esquemas o estructuras cognitivas (manera en que la información es internamente organizada y representada en la memoria) y determinan la forma en que vemos las cosas.

Las creencias disfuncionales se mantienen por la influencia de sesgos de atención, interpretación y memoria.

¿Cómo identificar las cogniciones?

Para identificar correctamente las cogniciones (supuestos, creencias, pensamientos automáticos...) hay que tener claro que:

- Muchos pensamientos son automáticos e involuntarios y a veces hay que hacer un esfuerzo para captarlos.
- Hay que asegurarse de identificar los pensamientos importantes y relevantes, los que provocan nuestro malestar emocional. Para ello, es conveniente preguntarse si otras personas que piensan eso se sentirían como nosotros.
- No confundir pensamientos y emociones: “me sentí fatal” o “estoy nervioso” son estados emocionales, y no pensamientos.
- Es mejor escribir pensamientos concretos que generales: “voy a quedar mal” es muy general, sin embargo “van a hablar sobre mí y no querrán volver a tener trato conmigo” es mucho más concreto y nos da mucha más información.
- Las cogniciones pueden ser tanto pensamientos como imágenes. Hay que tener en cuenta que las imágenes tienen más impacto que las palabras. Experimentamos más miedo si nos imaginamos teniendo un ataque al corazón que si lo pensamos verbalmente.

Para identificar cogniciones podemos servirnos de diversos medios, como cuestionarios de reconocimiento de pensamientos, registro al final del día de pensamientos que se han tenido durante el mismo, autorregistro de los pensamientos que se acaban de tener en una situación, identificación de pensamientos que se han tenido en una situación con ayuda de grabación de video, etc....

- ★ Ellis denomina sus autorregistros como *Formularios de autoayuda de la terapia racional-emotiva* y tienen la forma de un diario con columnas para escribir, de izquierda a derecha, el día, la hora y la situación (A), el pensamiento irracional (B), las consecuencias (C), el debate y sustitución por un pensamiento racional (D) y los efectos de dicha sustitución (E) (1)

Formulario de autoayuda de la TREC

Día y hora	Situación (A)	Pensamiento irracional (B)	Consecuencias emocionales y de conducta (C)	Refutación y Creencia racional eficaz, reformulación, cambio de pensamiento negativo. (D)	Sentimientos y conductas experimentados con la nueva creencia racional (E)

Dificultades para identificar los pensamientos:

- Los pensamientos son tan habituales y aparentemente plausibles que no atraen nuestra atención.
- Algunos pensamientos pueden generar ansiedad, por lo que muchas veces tratamos de evitarlos.
- En el caso de las imágenes, suelen ser breves (menos de 1 segundo) y muy difíciles de captar y recordar.

También es importante valorar el grado en que creemos en las cogniciones identificadas. El impacto de una cognición no sólo depende de su contenido, sino también, y principalmente del grado en que se cree en ella. Puede evaluarse, por ejemplo, de 0 a 100. Y es especialmente importante valorar el grado de creencia en la realidad, en las situaciones que nos generan ansiedad o malestar, ya que aumenta el grado de creencia en los pensamientos negativos.

La premisa básica de esta técnica es que los acontecimientos por sí mismos no son responsables de nuestras reacciones emocionales y conductuales, sino que es la interpretación que realizamos de los mismos los que provocan una determinada reacción.

Como hemos visto, no siempre es fácil identificar los pensamientos automáticos, para ello podemos ayudarnos del inventario de pensamientos automáticos, disponible en el apartado de Test y cuestionarios.

(1) El Formulario de autoayuda de la TREC empleado en las tareas para casa, y elaborado por el Institute for Rational-Emotive Therapy, se puede encontrar traducido en Lega, Caballo y Ellis (2002).

Técnicas de resolución de problemas y conflictos

Las técnicas de solución de problemas son un grupo de técnicas cognitivo-conductuales que pretenden facilitar una conducta eficaz. Como toda técnica de modificación de conducta, trata de producir consecuencias positivas y refuerzo positivo, así como evitar las consecuencias negativas. La técnica parte del hecho de que las personas somos solucionadores de problemas y que hay diferencias individuales en esta habilidad. Como consecuencia aquellas personas con cierto déficit en la capacidad para solucionar problemas adecuadamente suelen tener una competencia social algo más deficiente que los que son capaces de resolver problemas eficazmente.

Hay que tener en cuenta el papel de las emociones en la solución de problemas sociales, pues las respuestas emocionales pueden facilitar o inhibir la ejecución de la solución de problemas. Por tanto, el conocimiento y control de las respuestas emocionales es importante para una eficiente y efectiva ejecución de las soluciones. En ese sentido, pueden servir de ayuda las técnicas de relajación como estrategia de control de la activación.

El procedimiento básico a seguir para la solución de problemas está basado en la formulación original de D'Zurilla y Goldfried, en el cual se dan 5 etapas:

- Orientación general
- Definición y formulación del problema
- Generación de alternativas
- Toma de decisiones
- Verificación

Por solución de problemas se entiende aquel proceso a través del cual una persona identifica o descubre medios efectivos de enfrentarse con los problemas que se encuentra en la vida diaria, proceso que incluye tanto la generación de soluciones como la toma de decisiones.

La ejecución de la solución de problemas efectiva es uno de los componentes más significativos de la competencia social y por tanto se trata de una importante habilidad social.

Entre las aplicaciones de las técnicas de resolución de problemas se encuentran las crisis maritales o las crisis vitales, la depresión, el estrés, la ansiedad, la agorafobia, el control de la ira o el trastorno obsesivo-compulsivo.

El entrenamiento que se ofrece a continuación está basado en las 5 etapas comentadas anteriormente y es importante haber superado etapas anteriores para continuar con las siguientes.

✓ Entrenamiento en Resolución de Problemas

¿Qué es un problema?

Los problemas o situaciones problemáticas son normales en nuestra vida cotidiana y ocurren a diario. Un problema se puede definir como una situación real o imaginaria a la que tenemos que dar una solución, la cual desconocemos en este momento. Al no disponer de la solución al problema se genera o incrementa el estrés y otros estados emocionales. Si se actúa sin tener la solución adecuada, se hace de un modo que no se desea o de manera poco eficaz.

El entrenamiento en solución de problemas es un procedimiento por el que se entrena a las personas a reconocer sus problemas, buscar soluciones adecuadas a los mismos e implantar la mejor solución en la situación donde se está dando el problema.

Es decir, que esta técnica ayuda a las personas a:

- Hacer disponibles una variedad de alternativas de respuesta para enfrentarse con situaciones problemáticas.
- Incrementar la probabilidad de seleccionar las respuestas más eficaces de entre esas alternativas.

El entrenamiento consiste en **5 fases**:

1. *Orientación general hacia el problema.*
2. *Definición y formulación del problema.*
3. *Generación de soluciones alternativas.*
4. *Toma de decisiones.*
5. *Puesta en práctica y verificación de la solución.*

Para pasar de una fase a otra hay que haber superado previamente la anterior, así que cuando en un paso no hay suficiente información o la solución elegida no resulte la adecuada, hay que volver a la fase previa para que una vez que se ha realizado correctamente podamos pasar a la siguiente.

☐ Fase 1. Orientación hacia el problema

Usted debe reconocer que los problemas son cotidianos, que forman parte de nuestra vida normal. Unas personas encuentran más fácilmente soluciones que otras, pero la mayoría de personas buscan soluciones satisfactorias a sus problemas y no sufren, ni se encuentran desmoralizadas ante los mismos, porque saben cómo solucionarlos.

Lo primero que debe reconocer es que los problemas existen, que están ahí y de nada sirve escapar de los mismos. Hay que enfrentarse a ellos, pero de un modo efectivo y sin que causen mayores preocupaciones.

Reflexione sobre lo anterior. Piense en los problemas (tanto en los poco relevantes como en los muy relevantes) que tiene usted ahora. Cuando tenga clara la existencia cotidiana de los problemas y los identifique claramente pase a la segunda fase.

Indique el problema o problemas que tiene en la actualidad y su nivel de gravedad, en una escala de 0 (nada) a 10 (muchísimo).

Problema(s)	Gravedad (0-10)

☐ Fase 2. Definición y formulación del problema

Una vez que reconoce la existencia de los problemas, tenemos que definir claramente cada uno de ellos. Debe determinar quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo de cada problema. Descríbalos claramente y en términos específicos y concretos. Utilice la información relevante y deseche la irrelevante. Utilice sólo hechos, no opiniones o creencias. Debe identificar los factores y las circunstancias que hacen de una situación un problema, sus metas principales y específicas relacionadas con el problema, subproblemas derivados del problema principal...

Defina y formule el problema:

☐ Fase 3. Generación de soluciones alternativas.

Una vez que tiene claramente definido el problema y las metas relacionadas con el mismo, pase a generar el mayor número posible de soluciones alternativas al problema.

Ante ese problema, usted debe dejar aparcada su solución habitual y generar tantas soluciones como le vengan a la mente. Tenga en cuenta que en esta fase:

- Debe generar el mayor número posible de soluciones alternativas. Lo importante es la cantidad y no la calidad de las mismas.
- Cualquier solución que le venga a la mente, por descabellada que le pueda parecer, es válida como alternativa. Ahora no es el momento de su valoración.
- Sea concreto en las alternativas que plantee. Las generales son poco útiles y difíciles de ejecutar.

Posibles soluciones al problema

—

—

—

—

—

—

—

☐ Fase 4. Toma de decisiones.

En la fase anterior ha elaborado un importante número de soluciones al problema planteado. De ellas vamos a elegir una, aquella que resulte más adecuada, útil, mejor o eficaz para llevarla a cabo en la situación problemática actual. Esta solución, de entre las que ha apuntado, se obtendrá con los siguientes criterios:

- El valor de la alternativa: ¿consigo mi meta con ella?, ¿puedo ejecutar esa solución de modo óptimo?

- Las consecuencias personales de esa solución en tiempo, esfuerzo, costes o ganancias emocionales, de acuerdo con los valores éticos y morales, bienestar físico u otras consecuencias personales específicas del problema.

- Las consecuencias sociales: efectos sobre la familia, amigos, compañeros de trabajo, vecinos...

- Las consecuencias económicas.

- Las consecuencias a corto y largo plazo.

- La maximización de los beneficios y la minimización de los costes.

Una vez se ha decidido por una solución debe plantearse estas cuestiones:

- Con esta solución, ¿puede cambiar la situación problemática?

- ¿Necesito más información antes de pasar a ponerla en práctica?

- ¿Qué solución o combinación de soluciones debo elegir para poner la solución en práctica?

Si la respuesta a las cuestiones anteriores es afirmativa, debe poner en marcha la táctica para implantar esa solución en la vida real. Esto se hace siguiendo los mismos pasos anteriores para encontrar la mejor solución.

Solución elegida:

Principales razones para su elección:

Táctica para poner dicha solución en práctica:

❑ Fase 5. Puesta en práctica y verificación de la solución.

Una vez decidida la mejor solución tiene que ponerla en práctica y verificar si en la vida real es efectivamente la más adecuada. Puede empezar por ponerla en práctica simbólicamente, imaginándose que la está llevando a cabo. Una vez realizada adecuadamente, pase a ponerla en práctica en la situación real donde se da el problema. Una vez hecho esto haga lo siguiente:

- Observe su conducta y el resultado obtenido con su alternativa.
- Compare el resultado observado con el esperado.
- Retroceda a fases anteriores si fuera necesario.
- Finalice el proceso de solución de problemas si el resultado es satisfactorio.
- Elógiense por haber conseguido un solucionar un problema satisfactoriamente.

Pasos a seguir cuando el resultado no es satisfactorio

- ★ Cuando existen discrepancias entre el resultado esperado y el obtenido suelen deberse bien a dificultades en el proceso de solución de problemas o bien en la ejecución de la solución. Hay que volver a las fases previas y comprobar si se ha definido bien el problema, generado todas las soluciones posibles, tomado la solución adecuada y puesto en práctica la misma.

Analizando las fases anteriores minuciosamente, seguro que encontrará lo que le impedía llegar a la mejor solución o a la implantación real de la misma.

Aun así, pueden surgir barreras importantes en el camino (problemas financieros, crisis personal o marital...) El análisis del estado afectivo es igualmente importante en estos casos. El entrenamiento propuesto es un proceso y su entrenamiento sistemático posibilita solucionar los problemas personales. Pero al hacerse el proceso casi automático hay que tener presente que los problemas pueden ser pequeños o graves y que hay que ser posibilistas y realistas en su solución.

- ★ Ponte en mi lugar.

Esta actividad combina el desarrollo de tres habilidades muy relacionadas entre sí. Con ella se desarrollan habilidades de empatía (tienen que ponerse en el lugar de otro, muchas veces la situación que tienen que resolver nunca se les hubiera dado), resolución de conflictos (prácticamente todos los alumnos y alumnas explicarán en su folio un conflicto) y toma de decisiones.

❑ Número de participantes: grupo

❑ Nivel educativo: Evaluar.

❑ Objetivos: 1/Desarrollar la capacidad de toma de decisiones,2/ Conocer conflictos a los que se enfrentan otros, comprendiéndolos y valorándolos.3/ Promover la creatividad en la búsqueda de soluciones a los conflictos planteados.

❑ Materiales: folios y bolígrafos.

❑ Temporalización: una o dos sesiones.

❓ Desarrollo:

El funcionamiento: Se debe explicar en el folio una situación que le ha sido difícil afrontar y resolver. A continuación, el moderador recoge todos los folios y los vuelve a repartir de modo que ningún reciba su folio inicial. Ahora cada usuario tiene que leer detenidamente el problema y explicar qué haría él en esa situación. Debe resaltarse la importancia de dar respuestas realistas y prácticas. Pasado un tiempo se hace lectura de los escritos por orden, permitiendo que también otros argumenten soluciones alternativas. Se resaltarán la idea de que no hay una sola solución válida, que es más fácil encontrar solución a problemas que no afectan a uno mismo y que para cada solución que se da normalmente habrá algún inconveniente.

✓ Entrenamiento en Resolución de Conflictos

Todo proceso de comunicación trae en su interior la posibilidad del conflicto, pues con cada persona que se entable algún tipo de comunicación está presente esa posibilidad. En una empresa es una realidad latente y manifiesta, la diversidad de criterios conduce a los trabajadores a manifestar una posición opuesta a la deseada y requerida por el gerente líder.

Por lo cual, el fomentar la comunicación entre los miembros de la organización de forma fluida contribuirá a mejorar los procesos productivos y disminuir los posibles conflictos.

En los últimos años, el interés por la resolución de conflictos se ha desarrollado considerablemente. Los conflictos son un fenómeno que acompaña a los seres humanos a lo largo de toda su vida y afectan a todas las personas (Vinyamata, 1999).

El conflicto es parte de la interacción humana porque la diferencia de opiniones, deseos e intereses es inevitable entre las personas (Torrego, 2000). Según este autor, existe una relación muy estrecha entre el conflicto y la comunicación, puesto que en la raíz de muchos conflictos está una mala comunicación. Por el contrario, una comunicación de calidad puede ayudar a las partes a que trabajen juntas para encontrar soluciones que satisfagan a ambas partes.

El hecho de que los conflictos puedan resultar negativos o bien convertirse en una oportunidad para aprender más acerca de uno mismo y de los demás, dependerá de cómo sean abordados.

Para transformar el conflicto en un elemento enriquecedor para las partes, se requieren ciertas habilidades, técnicas y procedimientos. Entre éstos están ****la negociación**. Una de las características de la negociación es que es cooperativa, en la medida en que promueve una solución en la que ambas partes implicadas ganan y obtienen beneficios, y no sólo una de ellas. La negociación evita la postura antagónica de **ganador – perdedor**, busca obtener la postura de **ganador – ganador** (Torrego, 2000). Los conflictos pueden ser de orden intrapersonal (propios del “yo”) o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto:

1. Diferenciación de actividades: los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos. (Chiavenato, 1994).

2. Recursos compartidos: la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.

3. Actividades interdependientes: Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros. (Chiavenato, 1994).

Existen muchas definiciones de **conflicto** sin embargo a pesar de los diversos significados que implica el termino, la mayor parte de las definiciones incluyen varios temas en común las partes deben percibir el conflicto como tal, el hecho de que exista o no el conflicto es

cuestión de percepción. Si nadie tiene conciencia de que hay un conflicto entonces este no existe.

El conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o está a punto de ello a alguno de sus intereses.

Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

Dado el ritmo rápido de cambio en las organizaciones, en la actualidad, los ápices estratégicos o mandos intermedios, así como los individuos deben enfrentarse regularmente con dos clases de conflictos que ocurren en los niveles grupal e individual.

❑ **LOS CUATRO PRINCIPALES ESTILOS DE NEGOCIACIÓN**

En esta sección, revisaremos los cuatro principales estilos de negociación y la manera en la que ciertos aspectos de su personalidad afectan las tendencias hacia uno o más de ellos.

★ **EVASIÓN**

La evasión como un objetivo o estrategia potencial en el manejo del conflicto. La evasión es también un estilo de negociación. La evasión es retirarse o retractarse. Es no engancharse. Puede ignorar la existencia de un conflicto por completo. Sin embargo, la evasión puede ser total o parcial. Es decir, uno puede intentar negociar, pero sin dirigirse al motivo del conflicto en busca de una resolución.

Una deficiencia importante de la evasión es que provoca la pérdida de oportunidades y beneficios. Si no hay compromiso no hay resolución. Por medio de la evasión, se evita obtener lo que se desea. Este enfoque no toma en cuenta la búsqueda de un fin común y del intercambio mutuo benéfico.

El comportamiento que ejemplifica el estilo evasivo incluye hacer rabietas, hacer comentarios sarcásticos, esconder sus verdaderos sentimientos o abstenerse de hablar sobre un asunto. Si su actitud general hacia el conflicto es relativamente negativa, puede ser propenso al estilo evasivo en la negociación.*

Un aspecto de la personalidad que pudiera tener una relación con este estilo de negociación es el centro de control. Si usted tiene un centro de control externo relativamente alto, ese aspecto de la personalidad puede presentarle obstáculos para enfrentar los conflictos. Si cree que no puede afectar los resultados, menos lo intentará. Un nivel bajo de asertividad también puede detonar una conducta evasiva. El tema de la asertividad será tratado en detalle más adelante.

★ **C**ONTENCIOSO / **C**OMPETITIVO

El estilo negociador contencioso o competitivo representa un enfoque de ganar/perder. Junto con este estilo viene la dificultad para abstenerse de involucrarse en cualquier oportunidad de conflicto. Debajo del enfoque competitivo está la perspectiva de que los recursos son limitados, una perspectiva de suma cero. El estilo competitivo puede mostrarse desde el nivel contencioso o discutiendo a extremadamente agresivo.

Un déficit fundamental del enfoque competitivo es que una de las partes pierde. ¡Puede ser usted! Es más, concentrarse en ganar o en tener la razón contribuye a perder información y posibilidades que, de hecho, serían benéficas para sí mismo.

La conducta que ejemplifica el estilo competitivo incluye actitudes como hacer comentarios sin importar los sentimientos o la postura del otro, siempre tener una réplica, rehusarse a retractarse, discutir las diferencias delante de personas no involucradas, menospreciar al otro, utilizar lenguaje acusatorio y tácticas represivas, no tener consideración por los intereses u objetivos del otro, y la manipulación. Se caracteriza por la crítica, por estar a la defensiva, por usar tácticas de obstrucción, y por el desdén, en ambas partes. Este estilo es egocéntrico. Si este estilo continúa lo suficiente, se pueden dar otros comportamientos como las trampas y hasta la violencia.

Una actitud negativa hacia el conflicto por lo general tiende hacia un estilo evasivo o bien hacia uno competitivo, o ambos. Usted puede evadirse cuando piensa que no puede ganar e involucrarse en cada oportunidad de contienda. *

Si su autoevaluación indica un índice alto de la característica de competitividad de la personalidad Tipo A es propenso al estilo competitivo de negociación. Otras características de la personalidad que influyen en una tendencia hacia este estilo tienen una elevada necesidad de poder personal, una alta necesidad de logro y un nivel elevado de maquiavelismo. Otro indicador que debe considerar es su evaluación de estabilidad emocional. Quienes tienen un nivel bajo de estabilidad emocional son más propensos, por lo general, a perder los estribos y el control. Una pérdida de control y un alto nivel de ansiedad puede hacer surgir la oportunidad de adoptar un enfoque ganar/perder.

★ ADAPTATIVO / CEDER

El estilo negociador adaptativo o que cede es dar parte de lo que uno desea ante la petición del otro. Es un enfoque moderado que se centra en cubrir las necesidades de otros sin renunciar por completo a las propias necesidades. Puede relacionarse con la evasión; es decir, dar sin considerar otras opciones más creativas es eludir hacer más negociaciones. Compromiso es ceder. Es claramente diferente a colaborar, que se explica en la siguiente sección de este capítulo. No es poco inteligente preparar una postura comprometida, dado que esta postura es mejor que sus alternativas no negociadas.

El comportamiento que ejemplifica este estilo es dividir la diferencia y concordar de modo abierto mientras por dentro está insatisfecho.

Si su estilo natural de negociación tiende a ser adaptativo posee una visión relativamente neutral hacia el conflicto en general.*

Dos aspectos de la personalidad relacionados con este estilo son la necesidad de afiliación y un centro de control externo. Quienes tienen una elevada necesidad de afiliación son más propensos a satisfacer las necesidades de otros. Un centro de control externo muy alto combinado con una elevada necesidad de afiliación serían consistentes con el deseo de complacer y la creencia de que uno no podría hacerlo mejor de cualquier forma.

★ COOPERATIVO / COLABORATIVO

La diferencia entre el compromiso y la negociación cooperativa o colaborativa es que en el primero se cede algo en tanto que en la cooperación se intenta encontrar una forma en la que tanto la otra persona como usted obtenga lo que desean. Este tipo de negociación es consistente con el enfoque ganar/ganar, es ver la posibilidad de una tercera alternativa que beneficie a ambas partes; es ver la posibilidad de obtener otra rebanada de pastel, ¡o tal vez el pastel entero! Es lo opuesto al enfoque de suma cero. Este estilo implica colaborar creativamente para cumplir con los objetivos mutuos.

Las conductas clave que ejemplifican este enfoque son escuchar y expresar sus sentimientos y deseos.*

Un centro de control interno y una preferencia emocional son las características de la personalidad que se ajustan bien a este estilo porque son consistentes en encontrar una solución y considerar las opiniones de otros, respectivamente. Las personalidades Tipo B se sentirán más cómodas con este estilo que las personalidades del Tipo A.

Otras características de personalidad útiles para desarrollar este estilo incluyen una estabilidad emocional elevada y una alta necesidad de logro, siempre y cuando no se combinen con un elevado nivel de competitividad. Una elevada necesidad de poder social también es naturalmente consistente con un estilo colaborativo.

✓ **EVALUANDO LOS ESTILOS DE NEGOCIACIÓN NATURALES Y HABITUALES****Ejercicio 1 Dinero gratis****SITUACIÓN 1**

Suponga que usted y una amiga caminan juntos. Un extraño se acerca y ofrece darles cien mil dólares. No hay trucos. El único requisito es que cuentan con cinco minutos para decidir cómo compartirán el dinero. Si no pueden llegar a un acuerdo en ese tiempo, no recibirán el dinero.

¿Cuál es su impulso en respuesta a esta situación? ¿Cuál es su concepto de equidad?

¿Piensa acaso en la equidad? ¿Su propuesta es dividir el dinero por partes iguales?

¿Qué hace si su amiga se opone a compartir el dinero en forma equitativa? ¿Qué pasa si su amiga dice que ella necesita más el dinero y debe, por consiguiente, recibir del 75 al 80 por ciento, o todo el dinero?

¿Qué pasa si su amiga en verdad necesita esa cantidad de dinero para pagar una deuda o para pagar una cirugía médica urgente? ¿Y si usted necesita de forma urgente el dinero?

¿Su concepto de equidad cambia según los hechos? ¿Acepta a regañadientes lo que pueda obtener? ¿Adopta una actitud de repartición equitativa o se conforma con cualquier cantidad?

Haga anotaciones sobre su enfoque y desempeño:

SITUACIÓN 2

Cambie los detalles de la situación. Suponga que un extraño se acerca a usted por separado y le dice que acaba de recibir una buena suma de dinero. El extraño comenta que debe compartir con usted una parte del dinero para conservar algo. Pero el extraño se rehúsa a decirle la cantidad total de dinero.

¿Cuál es su primer impulso? En esta situación, ¿cuál es su primera reacción: concentrarse en la cantidad de dinero que el extraño conservará o en la parte que reciba, ¿así sea un euro?

Haga anotaciones sobre su enfoque y desempeño:

Instrumento de evaluación del estilo de negociación

A continuación, se presentan 28 enunciados que puede usar en la evaluación de su estilo negociador actual. Debe comenzar la evaluación registrando las respuestas en la columna A como parte de una evaluación general. Después, cubra sus respuestas anteriores, y antes de calcular cualquier puntuación lleve a cabo la evaluación cuatro veces más, cada vez con una persona en particular de acuerdo con los diferentes aspectos de su vida, reflejados en las definiciones de las columnas B, C, D y E. Al final del ejercicio de la evaluación aparecen las instrucciones para sacar la puntuación y analizar los resultados.

Utilice la escala del 1 al 5 que aparece a continuación para registrar las respuestas.

1 = nunca; 2 = rara vez; 3 = en ocasiones; 4 = con mucha frecuencia; 5 = siempre.

Definiciones de las columnas:

A: Evaluación general en respuesta a su comportamiento general

B: Un compañero de trabajo o socio

C: Un amigo

D: Un miembro de la familia

E: Alguien que conoció recientemente

Enunciados de la evaluación

E D C B A

1. Hacer feliz a la demás gente es un objetivo primordial en mis interacciones.
2. Cuando mis ideas difieren con las de los demás empiezo una discusión para lograr que se acepten las mías.
3. Cuando la otra persona dice algo con lo que no estoy de acuerdo, respondo: "Quizá tengas razón" o "No lo sé".
4. No estoy renuente a compartir información o mi habilidad con otros.
5. Cuando tengo el poder de decidir, ejerzo mis opciones sin mucha discusión.
6. Cuando alguien no está de acuerdo conmigo, cambio el tema o digo: "Como sea" o "Está bien".
7. Es importante para mí saber lo que otros valoran y necesitan.
8. Si alguien me dice que necesita algo de mí, hago los arreglos necesarios para que lo obtenga.
9. Si quiero pagar 100€ y el otro desea recibir 200€, mi determinación es ofrecer 150€.
10. Me incomoda cuando la gente se molesta o no está de acuerdo conmigo.
11. Creo con convicción que la información es poder.
12. Cuando alguien propone algo diferente de lo que tengo en mente, indago más acerca de la posición de esa persona.
13. Cuando alguien me busca mientras yo me encuentro a la mitad de un proyecto, dejo de hacer lo que estoy haciendo para atender sus necesidades.
14. Pienso que la mayoría de los desacuerdos son contiendas por tener la razón.
15. Cuando alguien se molesta conmigo por algo que dije, cambio mi comentario para que se sientan mejor.
16. Encuentro formas de hacer a los demás felices a la vez que obtengo lo que quiero.
17. Me guardo cosas que sé que molestarán a alguien.
18. Iría a un restaurante para hacer a una persona feliz, aun si no me gustara la comida que sirven ahí.
19. Me gusta que los demás sepan del poder que poseo.
20. Cuando alguien no concuerda conmigo, trato de encontrar sus razones.
21. Pienso que es ventajoso que me tengan miedo.
22. Intento estructurar mis enunciados con el fin de ganar las discusiones.
23. Dar a otros lo que desean es compatible con obtener lo que yo deseo.

24. Hago cosas que no deseo con tal de mantener un ambiente pacífico.

25. Me siento mal cuando decepciono a los demás.

26. Pienso que ambas partes deben ceder un poco cuando no están de acuerdo.

27. Cuando propongo una idea con la que la otra persona no está de acuerdo, no ejerzo presión al respecto.

28. Pienso que las diferencias de opinión o las diferencias de actitud de la gente son oportunidades que me ayudan

Puntuación del instrumento de evaluación del estilo de negociación

A continuación, registre las puntuaciones por número de pregunta y súmelas en total como se indica en la siguiente tabla.

Evaluación general de la columna A.

#3 ____ + #6 ____ + #10 ____ + #15 ____ + #17 ____ + #24 ____ + #27 ____ = Total Estilo A ____

#2 ____ + #5 ____ + #11 ____ + #14 ____ + #19 ____ + #21 ____ + #22 ____ = Total Estilo C ____

#1 ____ + #8 ____ + #9 ____ + #13 ____ + #18 ____ + #25 ____ + #26 ____ = Total Estilo AC ____

#4 ____ + #7 ____ + #12 ____ + #16 ____ + #20 ____ + #23 ____ + #28 ____ = Total Estilo CC ____

Evaluación de la persona B, columna B.

#3 ____ + #6 ____ + #10 ____ + #15 ____ + #17 ____ + #24 ____ + #27 ____ = Total Estilo A ____

#2 ____ + #5 ____ + #11 ____ + #14 ____ + #19 ____ + #21 ____ + #22 ____ = Total Estilo C ____

#1 ____ + #8 ____ + #9 ____ + #13 ____ + #18 ____ + #25 ____ + #26 ____ = Total Estilo AC ____

#4 ____ + #7 ____ + #12 ____ + #16 ____ + #20 ____ + #23 ____ + #28 ____ = Total Estilo CC ____

Evaluación de la persona C, columna C.

#3 ____ + #6 ____ + #10 ____ + #15 ____ + #17 ____ + #24 ____ + #27 ____ = Total Estilo A ____

#2 ____ + #5 ____ + #11 ____ + #14 ____ + #19 ____ + #21 ____ + #22 ____ = Total Estilo C ____

#1 ____ + #8 ____ + #9 ____ + #13 ____ + #18 ____ + #25 ____ + #26 ____ = Total Estilo AC ____

#4 ____ + #7 ____ + #12 ____ + #16 ____ + #20 ____ + #23 ____ + #28 ____ = Total Estilo CC ____

Evaluación de la persona D, columna D.

#3 ____ + #6 ____ + #10 ____ + #15 ____ + #17 ____ + #24 ____ + #27 ____ = Total Estilo A ____

#2 ____ + #5 ____ + #11 ____ + #14 ____ + #19 ____ + #21 ____ + #22 ____ = Total Estilo C ____

#1 ____ + #8 ____ + #9 ____ + #13 ____ + #18 ____ + #25 ____ + #26 ____ = Total Estilo AC ____

#4 ____ + #7 ____ + #12 ____ + #16 ____ + #20 ____ + #23 ____ + #28 ____ = Total Estilo CC ____

Evaluación de la persona E, columna E.

#3 ____ + #6 ____ + #10 ____ + #15 ____ + #17 ____ + #24 ____ + #27 ____ = Total Estilo A ____

#2 ____ + #5 ____ + #11 ____ + #14 ____ + #19 ____ + #21 ____ + #22 ____ = Total Estilo C ____

#1 ____ + #8 ____ + #9 ____ + #13 ____ + #18 ____ + #25 ____ + #26 ____ = Total Estilo AC ____

ANÁLISIS Y CONCLUSION DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Las denominaciones de los estilos representan los cuatro principales estilos mencionados.

La letra A es evasión, la letra C es competitivo; las letras AC son adaptativo/ceder; y las letras CC son cooperativo/colaborativo.

A continuación, revise las puntuaciones para A, C, AC y CC en el instrumento de evaluación en relación una con otra. **Si encuentra que su puntuación más alta en las cinco evaluaciones es de cierto tipo, ese estilo representa su estilo negociador primario o dominante. Si la puntuación más alta varía entre las cinco evaluaciones, los resultados indican que utiliza diferentes estilos con distintas personas o en áreas diferentes de su vida.**

En cada caso, analice por qué utiliza ese enfoque en particular. Puede haber razones importantes para las variaciones en las evaluaciones. Los valores y objetivos relativos a menudo afectan la elección de un estilo apropiado. Las experiencias y el comportamiento anteriores exhibidos por otras personas importantes en nuestra vida también tienen un impacto en nuestras tendencias de estilo negociador. Evalúe la forma en la que la historia de su familia, el enfoque de ésta hacia el conflicto y sus experiencias laborales se comparan con los resultados de las evaluaciones. El uso frecuente de la evasión o el ceder también puede provenir de la falta de asertividad. De forma distinta, un estilo competitivo también es poco asertivo.

Entrenamiento asertivo

Las relaciones interpersonales en ocasiones suelen generar conflictos y diferencias. Ante esta situación las personas reaccionamos con estilos diferentes. En términos generales, tendemos a responder de 3 maneras ante los conflictos, que marcan 3 estilos diferentes:

- (a) Estilo agresivo: lucha, agresión física o verbal, violencia.
- (b) Estilo pasivo: evitación, huida y actitud pasiva.
- (c) Estilo asertivo: estilo de comunicación maduro en el que se proclaman nuestras ideas y sentimientos de manera clara y concisa, actuando desde la tranquilidad y la autoconfianza.

➤ Lazarus define el asertividad de la siguiente manera:

Mucha gente necesita aprender cómo defender sus derechos personales, cómo expresar pensamientos, emociones y creencias en formas directas, honestas y apropiadas sin violar los derechos de cualquier otra persona. La esencia de la conducta asertiva puede ser reducida a cuatro patrones específicos:

- La capacidad de decir “no”.
- La capacidad de pedir favores y hacer requerimientos.
- La capacidad de expresar sentimientos positivos y negativos.
- La capacidad de iniciar, continuar y terminar conversaciones.

Para evaluar nuestra asertividad podemos ayudarnos del cuestionario correspondiente que figura en el anexo de los métodos.

➤ El aprendizaje de una conducta asertiva requiere como mínimo de tres pasos:

1. Identificar el estilo de conducta de la relación.
2. Conocer el cambio u objetivo deseado en esa relación.
3. Practicar y ensayar una conducta asertiva adecuada a la situación.

1. IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO

Para empezar, usted deberá saber si ante un problema con otra persona ha tenido una conducta agresiva, pasiva o asertiva. Puede servirle de guía responder algunas cuestiones como las siguientes:

- ¿Amenacé, acusé, insulté o me peleé con esa persona? Estilo agresivo.
- ¿Evité expresar mis deseos, opiniones o intereses a esa persona? Estilo pasivo.
- ¿Expresé mis deseos u opiniones a esa persona, respetando sus sentimientos? Estilo asertivo

2. OBJETIVO DESEADO

El segundo paso es saber cuál es nuestro objetivo, el cambio que deseamos. Tenemos que concretar lo que deseamos u opinar de manera clara y concisa, para que la otra persona pueda entendernos. Es muy diferente decir “demuéstrame que me quieres” a decir “cuando terminemos de comer quiero que me ayudes a hacer unas compras y cuando terminemos me gustaría ir al cine contigo”. En el primer caso estamos pidiendo algo muy general y puede dar lugar a malentendidos. En el segundo caso estamos pidiendo algo muy concreto y expresamos nuestros deseos sin dar lugar a malentendidos.

3. PRACTICAR

Para expresar deseos y opiniones, puede utilizar un sistema que se puede ensayar a solas, delante del espejo, o con dos sillas (una delante de la otra) donde usted va cambiando los papeles con la otra persona de su problema, sentándose en una y después en la otra. Este sistema general se conoce como **D.E.P.A** y se refiere a:

D - Describir de manera clara la situación que nos desagrada o que deseamos cambiar (p.ej. “cuando estamos comiendo y me dices que no te gusta lo que he cocinado...”)

E - Expresar los sentimientos personales en primera persona, evitando acusar al otro (“me siento humillada e inepta”)

P - Pedir un cambio concreto de conducta (“me gustaría que dejaras de hacerme esos comentarios”)

A - Agradecer la atención del otro a nuestra petición (“me alegro de que me hayas escuchado, gracias”)

Es bastante habitual que al practicar este último paso nos encontremos con dificultades. Puede que la otra persona ignore nuestro mensaje y continúe con su comportamiento habitual, criticándonos y humillándonos. Por ello conviene prepararse para estos desencuentros con técnicas asertivas adicionales como las que se proponen a continuación.

- ✓ **Técnica del disco rayado:** repetir su punto de vista con tranquilidad y sosiego, sin dejarse llevar por aspectos irrelevantes y sin entrar en discusiones (Sí, pero... Sí, lo sé, pero mi punto de vista es... Estoy de acuerdo, pero... Sí, pero yo decía...)
- ✓ **Técnica del acuerdo asertivo:** se trata de responder a una crítica admitiendo que se ha cometido un error, pero separándolo del hecho de ser buena o mala persona. (Sí, me olvidé de nuestra cita. Por norma general, suelo ser más responsable).
- ✓ **Técnica de la pregunta asertiva:** consiste en incitar a la crítica para obtener información que se podrá utilizar en nuestra argumentación. (¿Qué hay en mi forma de hablar que te desagrada?).
- ✓ **Aplazamiento asertivo:** se pospone la discusión para otro momento en el que se controlen más las emociones y la situación.
- ✓ **Banco de niebla:** se aparenta ceder terreno sin cederlo realmente. (Es posible que tengas razón, pero...).
- ✓ **Técnica de la ironía asertiva:** responder positivamente a la crítica hostil. (Gracias...)
- ✓ **Técnica del quebrantamiento del proceso:** responder a la crítica con una sola palabra o con palabras lacónicas. (Sí... No... Quizás...).

Para finalizar, conviene recordar siempre una serie de principios y derechos básicos de la asertividad:

PRINCIPIOS

DERECHOS

Respeto por uno mismo.	Considerar las propias necesidades. Cambiar de opinión. Expresar tu ideas y sentimientos. Decir no ante una petición, sin sentirse culpable.
Respetar a los demás.	Ser tratado con respeto y dignidad. Cometer errores.
Ser directo.	Pedir y dar cuando así lo decidas.
Ser honesto.	Hacer menos de lo que como humano puedes hacer.
Ser apropiado.	Establecer tus prioridades y tus propias decisiones.
Control emocional.	Sentirse bien.
Saber decir.	Tener éxito.
Saber escuchar.	La privacidad.
Ser positivo.	La reciprocidad.
Lenguaje no verbal	No usar tus derechos. Exigir la calidad pactada.
	Ser feliz.

