

Cómo mejorar tus habilidades sociales



**Programa de asertividad,
autoestima e inteligencia emocional**

Elia Roca



Las **Habilidades Sociales** son un conjunto de hábitos (a nivel de conductas, pero también de pensamientos y emociones), que nos permiten mejorar nuestras relaciones interpersonales, sentirnos bien, obtener lo que queremos, y conseguir que los demás no nos impidan lograr nuestros objetivos.

También podemos definir las como la capacidad de relacionarnos con los demás en forma tal que consigamos un máximo de beneficios y un mínimo de consecuencias negativas; tanto a corto como a largo plazo.

Las habilidades sociales están muy relacionadas con la asertividad, la autoestima y la inteligencia emocional y, en ellas, juegan un importante papel los factores cognitivos (nuestras creencias, valores y formas de percibir y evaluar la realidad).

Este libro incluye un resumen de las aportaciones de los autores más relevantes en el campo de las habilidades sociales, sin perder de vista nuestro objetivo central que es el de ayudar a los lectores a mejorar su capacidad de comunicarse y relacionarse eficazmente con los demás.

Para ello, se ha estructurado en forma de programa de autoayuda, con numerosos ejemplos y ejercicios prácticos, que ayudarán al lector a desarrollar sus habilidades sociales, por sí mismo o con la ayuda de un experto.

También puede utilizarse como guía, por el profesional que ayuda a otras personas a mejorar sus habilidades sociales. Para facilitar esta labor, en el Anexo III se incluyen los ejercicios para realizar en grupo (en diez sesiones correspondientes a cada capítulo del libro) que permiten practicar las diferentes habilidades de que consta el programa, tanto en las sesiones de entrenamiento como fuera de ellas.



Elia Roca Villanueva

Cómo mejorar tus habilidades sociales

Programa de asertividad autoestima e inteligencia emocional

ePub r1.0

Titivillus 15.09.2018

Título original: *Cómo mejorar tus habilidades sociales*

Elia Roca Villanueva, 2003

Coordinación de edición: Waldo Orellana

Segunda edición revisada 2005

Editor digital: Titivillus

ePub base r1.2



Contenidos

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. Habilidades sociales, asertividad y conceptos afines	9
CAPÍTULO 2. Pensamientos y creencias	35
CAPÍTULO 3. Comunicación y comunicación no-verbal	63
CAPÍTULO 4. Conversaciones y comunicación eficaz	83
CAPÍTULO 5. Hacer y rechazar peticiones	103
CAPÍTULO 6. Conflictos interpersonales	119
CAPÍTULO 7. Pedir cambios de conducta	139
CAPÍTULO 8. Responder asertivamente a las críticas	151
CAPÍTULO 9. Afrontar el comportamiento irracional de otras personas	171
CAPÍTULO 10. Manejar la ira	191
ANEXO I. Técnicas para controlar la ansiedad	207
ANEXO II. Ensayo de conducta	213
ANEXO III. Ejercicios para practicar en grupo	217
BIBLIOGRAFÍA.	235

Introducción

Podemos definir las habilidades sociales como un conjunto de hábitos —en nuestras conductas pero también en nuestros pensamientos y emociones— que nos permiten comunicarnos con los demás en forma eficaz, mantener relaciones interpersonales satisfactorias, sentirnos bien, obtener lo que queremos y conseguir que las otras personas no nos impidan lograr nuestros objetivos.

El aprendizaje o desarrollo de las habilidades sociales es un tema de gran interés para cualquiera de nosotros, ya que la mayor parte de nuestros problemas y satisfacciones tienen que ver con nuestras relaciones interpersonales. Por tanto, cualquier mejora en esta aptitud tan importante supondrá un incremento de nuestro bienestar y nuestra calidad de vida.

Partiendo de ese supuesto, desde hace una década estamos trabajando, a nivel individual y grupal, con personas que necesitan o desean mejorar sus habilidades sociales.

Una parte de ese trabajo lo hemos llevado a cabo como psicoterapeutas (en el Área 4, del Servicio Valenciano de Salud) con pacientes que presentaban déficits de habilidades sociales asociados a problemas de ansiedad, depresión o trastornos de personalidad.

También hemos trabajado en otros ámbitos, ajenos a Salud Mental, con personas que deseaban mejorar su capacidad de relacionarse eficazmente con los demás en diferentes contextos.

Este libro sistematiza los conceptos y técnicas que se utilizan habitualmente en el aprendizaje de las habilidades sociales —principalmente aquellos que están respaldados por la investigación científica—, para disponer de una guía que permita:

- Que cualquier persona que desee mejorar sus habilidades sociales, pueda usarlo como manual de autoayuda o de autoayuda guiada, con un apoyo

mínimo por parte del terapeuta o experto.

- Que los candidatos a formar parte de un grupo de entrenamiento en habilidades sociales puedan adquirir la información necesaria para adaptarse al funcionamiento del grupo, aunque se incorporen a él en diferentes momentos.
- Que cualquier profesional que desee coordinar un grupo de entrenamiento en habilidades sociales pueda seguir las pautas recomendadas para dirigirlo (ver Anexo III) y utilizar los diferentes capítulos del libro para preparar cada sesión (tanto él como los participantes o alumnos).

Para conseguir estos objetivos, el libro ofrece un resumen de las aportaciones de los autores más relevantes en el campo de las habilidades sociales, complementado con ideas, técnicas y ejercicios que hemos encontrado útiles para mejorar las habilidades sociales en nuestra práctica diaria.

El libro está dividido en diez capítulos y tres anexos.

El Capítulo 1 expone qué entendemos por habilidades sociales y asertividad, explicando también otros conceptos afines como la autoestima, la inteligencia emocional y la empatía.

El Capítulo 2 se centra en el importante papel de nuestras creencias y pensamientos, describiendo aquellos que obstaculizan o favorecen las habilidades sociales y la asertividad.

El Capítulo 3 revisa algunas características de la comunicación interpersonal, centrándose en la importancia de la comunicación no verbal.

Los capítulos 4 a 10 se dedican a explicar diferentes aspectos de las habilidades sociales como: mantener conversaciones, hacer y rechazar peticiones, resolver conflictos, pedir cambios de conducta, responder a las críticas, afrontar el comportamiento irracional de otras personas y manejar adecuadamente la ira.

Todos los capítulos contienen numerosos ejemplos, y ejercicios para practicar y mejorar las diferentes habilidades que se exponen en ellos.

El libro incluye también tres anexos.

El Anexo I expone las *técnicas de control de la ansiedad* que se utilizan en aquellos casos en que la ansiedad obstaculiza el aprendizaje o la expresión de los comportamientos deseables.

El Anexo II explica el *ensayo de conducta*, que es la principal técnica

tradicionalmente utilizada en el entrenamiento o aprendizaje de las habilidades sociales.

Finalmente, el Anexo III ofrece los *ejercicios para realizar en grupo*. Incluye las pautas para organizar y dirigir un grupo de entrenamiento en habilidades sociales, en el que cada capítulo del libro corresponde a una sesión grupal.

Capítulo 1. Habilidades sociales, asertividad y conceptos afines

1.1. Habilidades sociales

Las habilidades sociales (en adelante, HH SS) son una serie de conductas —y también de pensamientos y emociones—, que aumentan nuestras posibilidades de *mantener relaciones interpersonales satisfactorias* y de conseguir *que los demás no nos impidan lograr nuestros objetivos*.

También podemos definir las como la capacidad de relacionarnos con otras personas en forma tal que consigamos un *máximo de beneficios*^[1] y un *mínimo de consecuencias negativas*, tanto a corto como a largo plazo.

Las HH SS son primordiales en nuestras vidas ya que:

- Las relaciones con otras personas son nuestra principal fuente de bienestar; pero también pueden convertirse en la mayor causa de estrés y malestar, sobre todo cuando tenemos déficits de HH SS.
- Mantener unas relaciones interpersonales satisfactorias facilita la autoestima.
- La falta de HH SS nos lleva a sentir con frecuencia emociones negativas, como la frustración o la ira, y a sentirnos rechazados, infravalorados o desatendidos por los demás.
- Las personas con pocas HH SS son más propensas a padecer alteraciones psicológicas como la ansiedad o la depresión^[2], así como ciertas enfermedades psicosomáticas.
- Ser socialmente hábil ayuda a incrementar nuestra calidad de vida, en la medida en que nos ayuda a sentirnos bien y a obtener lo que queremos.



Las relaciones interpersonales satisfactorias son nuestra principal fuente de bienestar

Las HH SS incluyen componentes tan diversos como la comunicación verbal y no verbal; el hacer o rechazar peticiones; la resolución de conflictos interpersonales, o la respuesta positiva a las críticas. Además, las habilidades requeridas varían según las situaciones, las personas con quienes nos relacionamos o los objetivos que pretendemos alcanzar en cada interacción.

La psicología conductual ha abordado el estudio de las HH SS considerando tres dimensiones: 1) la conducta motora observable externamente; 2) lo fisiológico-emocional y, 3) los aspectos cognitivos, es decir, las creencias, pensamientos e imágenes mentales.

Las *conductas observables* —mirada, expresión facial, gestos, forma y contenido de la comunicación verbal, etc.— son los componentes más obvios de las HH SS y también los que más se han investigado.

Los *componentes fisiológicos* de las HH SS son los cambios fisiológicos corporales relacionados con ellas; por ejemplo, la hiperactivación del sistema nervioso simpático que se produce cuando experimentamos ansiedad^[3].

En los últimos años, se está dando cada vez más importancia a los *componentes cognitivos* de las HH SS^[4]; reconociéndose progresivamente el papel determinante de nuestros pensamientos (de nuestra forma de percibir y

evaluar la realidad).

1.2. Asertividad

La asertividad es un componente primordial de las HH SS. Podemos definirla como una *actitud*^[5] *de autoafirmación y defensa de nuestros derechos personales*, que incluye la expresión de nuestros sentimientos, preferencias, necesidades y opiniones, en forma adecuada; respetando, al mismo tiempo, los de los demás.

El objetivo de la asertividad no es lograr lo que uno quiere a cualquier coste ni, menos aún, controlar o manipular a los demás. Lo que pretende es ayudarnos a ser nosotros mismos, a desarrollar nuestra autoestima y a mejorar la comunicación interpersonal, haciéndola más directa y honesta.

Galassi^[6] considera que la asertividad incluye tres áreas principales:

- La *autoafirmación*, que consiste en defender nuestros legítimos derechos, hacer peticiones y expresar opiniones personales.
- La *expresión de sentimientos positivos*, como hacer o recibir elogios y expresar agrado o afecto.
- La *expresión de sentimientos negativos*, que incluye manifestar disconformidad o desagrado, en forma adecuada, cuando está justificado hacerlo.

Características de las personas asertivas

La persona asertiva presenta una serie de pensamientos, emociones y conductas típicas^[7] que podemos resumir así:

- *Se conoce a sí misma* y suele ser consciente de lo que siente y de lo que desea en cada momento.
- *Se acepta incondicionalmente*, sin que ello dependa de sus logros ni de la aceptación de los demás. Por eso, cuando gana o pierde, cuando obtiene un éxito o cuando no consigue sus objetivos, conserva siempre su propio respeto y dignidad^[8].
- *Sabe comprender y manejar adecuadamente sus sentimientos y los de los*

demás. Por tanto, no experimenta más ansiedad de la conveniente en sus relaciones interpersonales y es capaz de afrontar serenamente los conflictos, los fracasos o los éxitos.

- *No exige las cosas que quiere*, pero tampoco se autoengaña pensando que no le importan.
- *Acepta sus limitaciones* de cualquier tipo pero, al mismo tiempo, *lucha* con todas sus fuerzas *por realizar sus posibilidades*.
- *Se mantiene fiel a sí misma* en cualquier circunstancia y se siente responsable de su vida y de sus emociones. Por tanto, mantiene una actitud activa, esforzándose en conseguir sus objetivos.
- Como tiende a conocerse y aceptarse a sí misma y a expresar lo que piensa, quiere y siente, *suele dar una imagen de persona congruente y auténtica*.
- *Se respeta y valora a sí misma y a los demás*. Así, es capaz de expresar y defender sus derechos, respetando al mismo tiempo los derechos de los demás.
- Puede comunicarse con personas de todos los niveles: amigos, familiares y extraños, y esta comunicación tiende a ser abierta, directa, franca y adecuada.
- Elige, en lo posible, a las personas que le rodean y, en forma amable pero firme, determina quiénes son sus amigos y quiénes no.
- Suele expresar adecuadamente sus opiniones, deseos y sentimientos en vez de esperar a que los demás los adivinen.



La persona asertiva tiende a mantener actitudes positivas hacia sí misma y hacia los demás

Consecuencias positivas de la asertividad e importancia de la misma

La asertividad tiene *consecuencias muy positivas*, entre las que destacan las siguientes:

- Facilita la comunicación y minimiza la posibilidad de que los demás malinterpreten nuestros mensajes.
- Ayuda a mantener relaciones más satisfactorias.
- Aumenta las posibilidades de conseguir lo que deseamos.
- Incrementa las satisfacciones y reduce las molestias y conflictos producidos por la convivencia.
- Mejora la autoestima^[9].
- Favorece las emociones positivas, en uno mismo y en los demás.
- Los que se relacionan con la persona asertiva obtienen una comunicación clara y no-manipuladora, se sienten respetados y perciben que el otro se siente bien con ellos.

La asertividad es un *tema de creciente interés* en diversas áreas; por ejemplo, en la psicoterapia, la educación, o las relaciones laborales.

El interés que despierta es lógico, ya que ser capaces de expresar nuestros deseos y opiniones, defender nuestros derechos y tomar las riendas de nuestra propia vida son cuestiones muy deseables para cualquiera.

Además, la asertividad es un importante componente de lo que entendemos por salud mental, pues los individuos poco asertivos experimentan sentimientos de aislamiento, baja autoestima, depresión, temor y ansiedad en las situaciones interpersonales. También suelen sentirse rechazados o utilizados por los demás y, a menudo, tienen problemas psicosomáticos, como dolores de cabeza o alteraciones digestivas.

Por otro lado, diversas investigaciones muestran que quienes han participado activamente en programas de entrenamiento en asertividad, suelen experimentar: 1) un aumento de sentimientos de autoestima y autoeficacia; 2) actitudes más positivas hacia quienes les rodean; 3) menor ansiedad en situaciones sociales; 4) mayor habilidad para comunicarse y relacionarse eficazmente con los demás y, 5) mejoría en su estado de salud general, o al menos, en su percepción de ésta.

Para comprender mejor qué es la asertividad, vamos a compararla con dos formas —opuestas entre sí— de conducta no-asertiva, que son la inhibición y la agresividad.

1.3. Conductas no-asertivas: inhibición y agresividad

La inhibición

La inhibición es una forma de comportamiento no-asertivo caracterizado por la sumisión, la pasividad, el retraimiento y la tendencia a adaptarse excesivamente a las reglas externas o a los deseos de los demás, sin tener suficientemente en cuenta los propios intereses, sentimientos, derechos, opiniones y deseos.

Las personas inhibidas tienden a pensar, sentir y actuar de formas contraproducentes, como las siguientes:

- No expresan adecuadamente lo que sienten y quieren; esperan que los demás lo adivinen, y se sienten mal cuando necesitan algo y los otros no les responden.
- Se dejan dominar por los demás porque creen que tienen razón o por temor a que se ofendan^[10].

- Permiten que los otros las involucren en situaciones que no son de su agrado.
- Suelen callar o hablar con voz baja e insegura, mostrarse nerviosas y evitar el contacto ocular, mostrando así su incomodidad al relacionarse con otras personas.
- No se atreven a rechazar peticiones o se sienten culpables al hacerlo.
- Piensan que necesitan ser apreciadas por todos y creen que, si dejan de mostrarse sumisas, no obtendrán la aprobación de los demás, sin la cual se derrumba su autoestima condicional.
- No se atreven a defender sus derechos porque no se respetan lo suficiente a sí mismas y tienden a creer que los derechos de los demás son más importantes que los suyos.
- Se sienten obligadas a dar demasiadas explicaciones de lo que hacen o no hacen.
- Temen expresar sus sentimientos y deseos. En ocasiones, están tan acostumbradas a reprimirlos que no llegan a darse cuenta de ellos.
- No afrontan los conflictos.
- No se sienten dueñas de sus sentimientos, experimentando de vez en cuando “explosiones emocionales” que escapan de su control.
- Les molesta ser dependientes de otras personas pero no se atreven a romper esa dependencia.
- Adaptan excesivamente su comportamiento a las reglas y caprichos de otras personas y a lo que creen que los demás esperan de ellas.



La persona inhibida deja de ser fiel a sí misma para intentar adaptarse a lo que cree que desean los demás

Consecuencias negativas de la inhibición

Rodríguez y Serralde consideran que las personas inhibidas son como seres mutilados, porque se creen insuficientes, creen tener mil razones para no actuar y viven la vida según las reglas y caprichos de los otros, sin saber de verdad quiénes son, qué sienten ni qué quieren.

Entre las consecuencias negativas que sufren estas personas, destacan las siguientes:

- No reconocen sus cualidades o potencialidades. Se creen inferiores aunque, en realidad, no lo sean, y no luchan por conseguir objetivos que serían muy importantes para ellas, porque no se creen capaces de conseguirlos o porque no encajan con la visión que tienen de sí mismas. Esto les lleva a vivir una vida mediocre, muy por debajo de sus posibilidades^[11].
- Suelen tener relaciones personales insatisfactorias, porque mantienen unos hábitos en su forma de pensar, sentir y actuar que las llevan a ser excesivamente resignadas, inhibidas, temerosas del rechazo y de la intimidad con los demás, e incapaces de defender sus derechos.
- Son víctimas de su falta de asertividad pero no se dan cuenta de ello. Justifican su pasividad y su temor con excusas: “Si le replico, mi jefe se enfurecerá conmigo y me despedirá”; “Si le pido a mi esposo que me ayude en las tareas de la casa, no lo hará y se enfadará conmigo”; “Si intento poner límites a la persona que me maltrata, se enfurecerá y no sabré cómo reaccionar”; “Si emprendo este negocio, no tendré éxito”...
- No son capaces de expresar sus pensamientos, opiniones y deseos, o los expresan de manera derrotista, con disculpas o inseguridad. Juzgan imposible la expresión de algunas emociones como el desagrado, la ira o la ternura y, a veces, ni siquiera se permiten sentirlas.
- Se inclinan humildemente ante los deseos de los otros y encierran los suyos en su interior, sin tenerlos en cuenta. Su principal objetivo es apaciguar a los demás y evitar conflictos. El mensaje que comunican a nivel verbal y no verbal es: “Yo no cuento”; “Puedes aprovecharte de mí”; “Mis

pensamientos y sentimientos no son importantes, sólo lo son los tuyos”.

- Tienen problemas para relacionarse, ya que quienes las rodean se sienten incómodos, no entienden lo que quieren o lo malinterpretan, aumentando así los conflictos interpersonales.
- Se sienten fácilmente ofendidas por lo que los demás dicen o hacen, pero les cuesta discriminar cuándo las explotan o rebajan, lo que también les impide defender adecuadamente sus intereses.
- Su comportamiento sumiso suele atraer a personas dominantes, acostumbradas a no respetar a los demás. Por tanto, en muchas ocasiones, los demás las tratan mal y les pierden el respeto.
- Experimentan habitualmente emociones desagradables como: frustración, bloqueo, inhibición, inseguridad, insatisfacción, ansiedad, depresión, culpabilidad, ira reprimida o resentimiento. Las emociones negativas que experimentan de forma crónica, les impiden ser felices y pueden favorecer ciertas enfermedades.

Inhibición interna y externa

Al hablar de inhibición, conviene diferenciar dos niveles: el de la persona que es capaz de ser asertiva pero no lo manifiesta externamente, porque las circunstancias así lo aconsejan, y el de la persona incapaz de ser asertiva. Esta última es inhibida tanto a nivel externo o de conducta observable, como a nivel interno, es decir, en cuanto a su forma de pensar y sentir.

La inhibición a nivel interno es siempre problemática, ya que supone distorsionar la realidad y no ser consciente de nuestros derechos asertivos y de nuestros verdaderos sentimientos, deseos y necesidades. En cambio, en lo que se refiere a la conducta externa u observable, la inhibición puede ser deseable en ciertas circunstancias. Por ejemplo, cuando nos relacionamos con un jefe autoritario o irracional y no mostramos ciertos comportamientos asertivos para no crearnos problemas o para no arriesgarnos a perder nuestro empleo.

Pero hay que tener cuidado de que la inhibición no se convierta en una pauta de comportamiento habitual que nos lleve a reprimir o ignorar nuestras emociones, necesidades o preferencias, o a expresarlas en forma indirecta e inadecuada. Para ello, siempre que sea posible, conviene buscar ambientes y personas con las que puedas mostrarte asertivo.

Agresividad

La agresividad es otra forma de conducta no-asertiva de carácter opuesto a la inhibición. Consiste en no respetar los derechos, sentimientos e intereses de los demás^[12] y, en su forma más extrema, incluye conductas como ofenderlos, provocarlos o atacarlos.



La agresividad es una forma de conducta no-asertiva de carácter opuesto a la inhibición

Entre las *características de las personas agresivas* podemos citar las siguientes:

- Pueden mostrarse seguras de sí mismas, sinceras y directas, pero de forma inadecuada.
- Expresan sus emociones y opiniones de forma hostil, exigente o amenazadora.
- Toman cualquier conflicto o desacuerdo como un combate donde no hay más opción que ganar o perder, y creen que ceder es igual a perder.
- Confían demasiado en la eficacia de la imposición o de la violencia como métodos para resolver conflictos.
- No respetan suficientemente los derechos y sentimientos de los demás.
- No se sienten responsables de las consecuencias negativas que, a medio y largo plazo, tiene su comportamiento agresivo para los demás y para ellas mismas.

- Pueden sentirse bien en el momento en que se muestran hostiles, pero a medio o a largo plazo obtienen consecuencias muy negativas.
- Suelen justificar su agresividad en nombre de la sinceridad y la congruencia, pensando que su comportamiento es deseable porque son sinceras, dicen lo que piensan, etc.

La conducta agresiva puede ser física o, más frecuentemente, verbal. A su vez, la agresividad verbal puede ser directa (amenazas, comentarios hostiles, etc.) o indirecta (p. ej., comentarios sarcásticos), y puede ir acompañada de conductas agresivas no verbales, como gestos hostiles, tono de voz elevado, etc.

La conducta agresiva está estrechamente relacionada con la ira^[13]. La ira excesiva o contraproducente y la agresividad suelen ser resultado de la falta de asertividad, es decir, de no saber defender nuestros derechos de forma adecuada. También pueden estar mantenidas por una serie de creencias que las favorecen^[14].

Problemas derivados de la agresividad

Como señala Ellis: “No hace falta buscar mucho para encontrar ejemplos del poder destructivo de la agresividad en la vida humana. Basta con encender el televisor o leer el periódico para darnos cuenta de la constante presencia de conductas agresivas en toda suerte de atrocidades, grandes y pequeñas. La agresividad puede tener efectos igualmente desastrosos en nuestra propia vida. Si no le ponemos coto, puede destruir algunas de nuestras relaciones más íntimas e ir minando, poco a poco, nuestra salud física y psíquica”.

Entre los problemas producidos por la agresividad, podemos citar los siguientes:

- *Alteraciones emocionales.* La persona agredida experimenta sentimientos de frustración y desagrado y, en ocasiones, puede deteriorarse su autoestima. La persona agresiva también suele experimentar sentimientos de tensión, descontrol, enfado, odio, frustración y baja autoestima.
- *Deterioro o pérdida de relaciones interpersonales.* Quienes conviven con personas agresivas tienden a odiarlas, devolverles sus agresiones o alejarse de ellas. Las relaciones que más se resienten son las más importantes:

pareja, hijos, amigos o compañeros.

- *Problemas laborales.* El ámbito laboral suele generar conflictos: Pero si los afrontamos en forma agresiva las cosas se complican mucho más, se deterioran las relaciones interpersonales y se menoscaba el rendimiento. Además, a cualquiera le molesta tener un jefe, un compañero o un empleado agresivo y está deseando perderlo de vista cuanto antes.
- *Problemas de salud física.* La agresividad y la ira pueden facilitar o empeorar ciertos trastornos (p. ej., cardíacos y circulatorios).
- *Violencia.* Los comportamientos agresivos, en su forma más extrema, dan lugar a diferentes tipos de violencia, por ejemplo, al maltrato familiar.

Inhibición y agresividad al afrontar conflictos

En nuestra convivencia con los demás se producen conflictos frecuentes. Ante ellos, podemos reaccionar en forma inhibida, agresiva o asertiva.

La conducta inhibida se denomina también actitud “ganas pierdo”, ya que quien la mantiene antepone las necesidades de los demás a las propias. Por el contrario, la conducta agresiva corresponde a la llamada actitud “gano pierdes”, porque quien la emite sólo tiene en cuenta los propios deseos, sin respetar los sentimientos e intereses de los demás. Ambas posiciones son problemáticas, al menos a largo plazo.

En cambio, la asertividad corresponde a una actitud “gano ganas”, en la que la persona procura conseguir sus objetivos y defender sus intereses pero, a la vez, respeta y tiene en cuenta los intereses de los demás^[15].

La persona que no sabe ser asertiva tiende a mostrarse inhibida o agresiva o, más comúnmente, oscila entre esos dos polos. Por ejemplo, se inhibe y “traga” hasta que ya no puede más y, entonces, “estalla” con un comportamiento agresivo, o bien reprime su ira y adopta comportamientos pasivo agresivos.

El comportamiento *pasivo agresivo* es el que molesta o hace daño al otro, pero en forma indirecta y disimulada. Suele ser consecuencia de la falta de habilidad para afrontar los conflictos en forma más eficaz.

Las personas pasivo agresivas suelen mostrarse inhibidas a nivel externo, pero tienen mucho resentimiento y hostilidad a nivel interno. Al no saber canalizar sus sentimientos en forma asertiva y no atreverse tampoco a mostrarse agresivos, usan métodos indirectos como la ironía, el sarcasmo, etc. Es como si

pretendieran que la otra persona se sintiera mal, sin que ellos parezcan responsables.

1.4. Cómo aprendemos las conductas no-assertivas

Podemos considerar que lo natural en un ser humano mentalmente sano es ser asertivo; pero que parte de esa actitud, natural y deseable, suele perderse durante el proceso de socialización. Veamos algunas de las causas.

La adaptación excesiva a lo que los demás esperan de nosotros

En la niñez, somos incapaces de valernos por nosotros mismos y precisamos la aceptación y el apoyo de los demás.

Esta dependencia, unida a la necesidad de adquirir pautas de comportamiento que nos permitan sobrevivir y convivir con los otros, nos lleva a adoptar formas de pensar, sentir y actuar que nos inculcan otras personas.

Cuando pasa el tiempo, esos hábitos (transmitidos por los demás a través de la educación y la socialización) pueden estar tan arraigados y generalizados que la persona acabe perdiendo todo sentido de identidad.

Así, puede resultarnos difícil distinguir entre lo que realmente pensamos, queremos y sentimos, y nuestras pautas de comportamiento habitual (muchas veces determinadas por el intento de satisfacer las expectativas que creemos que tienen los demás acerca de nosotros^[16]).

En este sentido, A. Einstein decía que “muy pocas personas son capaces de expresar con ecuanimidad opiniones que difieran de los prejuicios de su propio medio social, y la mayoría de personas ni siquiera llega a formar tales opiniones”.

Los premios y castigos

En el aprendizaje de las conductas no-assertivas tienen un papel importante los premios o refuerzos positivos, que favorecen el afianzamiento de la conducta a la que se asocian, y los castigos (o consecuencias aversivas), que disminuyen la probabilidad de que se repita la conducta a la que se aplican.

Podemos aprender a ser no-assertivos si la inhibición o la agresividad han sido elogiadas o premiadas en determinadas situaciones. Así, el comportamiento agresivo queda reforzado en muchas ocasiones porque permite obtener ventajas a corto plazo, aunque a largo plazo resulte muy perjudicial. El comportamiento inhibido también se refuerza con frecuencia, por ejemplo, los padres y profesores tienden a elogiar a los niños obedientes, quietos y callados, por comportarse de ese modo.



Los profesores tienden a elogiar a los niños obedientes, reforzando así su comportamiento inhibido

La observación del comportamiento de otras personas (modelos)

Otra forma importante de aprendizaje se realiza a través de la observación de las conductas de los demás. De esta manera, los niños aprenden a imitar comportamientos inhibidos o agresivos que observan en sus padres, profesores y compañeros, o incluso en personajes de la televisión o los videojuegos.

Las normas culturales y las creencias irracionales

Un ejemplo de norma cultural que favorece la inhibición es la que mantienen algunos grupos sociales al considerar que las mujeres deben ser sumisas, o que

no deben trabajar fuera de casa, por lo que no pueden tener una independencia económica^[17].

En cuanto a las creencias irracionales que nos impiden ser asertivos, generalmente aprendidas en el proceso de socialización, podemos destacar dos de ellas: las exigencias (hacia uno mismo o hacia los demás) y la minimización-racionalización, que es la tendencia a negar nuestros legítimos derechos y preferencias. Las creencias que obstaculizan la asertividad, así como aquellas que la favorecen, se explican ampliamente en el Capítulo 2.

1.5. Habilidades sociales, asertividad y percepción de la situación interpersonal

Como señalábamos antes, la asertividad es una parte primordial de las HH SS, pero son dos conceptos diferentes, ya que hay situaciones en las que mostrarse asertivo no sería nada hábil (un ejemplo extremo sería si nos hallamos ante un atracador que nos amenaza con una pistola).

En situaciones más cotidianas, algunas conductas asertivas, como expresar ciertas opiniones, decir que te sientes molesto por el comportamiento del otro o pedirle que cambie su conducta; aunque sean razonables y estén justificadas, pueden provocar una reacción desfavorable en la otra persona, al menos inicialmente.

Por eso, *ser socialmente hábil implica ser capaz de percibir adecuadamente la situación interpersonal*, sin perder de vista nuestras metas pero tratando de prever la reacción de la otra persona y los resultados que obtendremos, tanto a corto como a más largo plazo. Así podremos discriminar cuándo nos conviene comportarnos de un modo u otro^[18].

Para ello hay que tener en cuenta: 1) los objetivos y propósitos personales y, 2) las reglas sociales implícitas en cada situación, grupo o rol social.

Objetivos y propósitos personales

Es importante que nos habituemos a tener en cuenta los objetivos que pretendemos alcanzar en cualquier interacción (tanto los nuestros como los de los demás). Con frecuencia, esos objetivos son: sentirnos bien; lograr la aceptación por parte de los otros; mantener la autoestima; obtener y transmitir

información; satisfacer necesidades diversas; causar una impresión favorable; persuadir al interlocutor para que haga algo; solucionar problemas, o hacer nuevos amigos^[19].

Lo ideal es tener claros los objetivos de cada uno; procurar prever las consecuencias más probables —a corto y largo plazo— de las diferentes conductas que podemos llevar a cabo y, en función de todo ello, decidir cómo queremos comportarnos en esa situación.

Reglas y roles sociales

En los grupos sociales existen unas *reglas* que indican las conductas que se deben (o no se deben) realizar; que pueden variar según el tipo de situación y los roles que desempeñamos^[20].

Hay reglas que sirven para casi todas las ocasiones, como: “Sé amable”, “No molestes a la gente”, etc. Otras se refieren a ciertas situaciones, como: “Cuando vas a una fiesta debes mostrarte alegre e ir bien vestido”. Finalmente, existen reglas específicas de un ambiente, por ejemplo, algunas formas de relacionarse en determinadas empresas.

Las personas con HH SS procuran captar esas reglas inherentes a cada situación. En cambio, la gente socialmente inexperta suele ignorarlas o confundirlas (como si jugasen a un juego sin conocer sus normas).

Muchas veces, esas reglas no se expresan de forma explícita y tenemos que captarlas observando cómo interactúan los demás^[21].

Las reglas sociales se van aprendiendo a lo largo de la vida, muchas de ellas en la niñez y otras al ir adaptándonos a diversos ambientes.

Los *roles sociales* son los patrones de conducta típicos de las personas que ocupan una posición social determinada: de médico, de padre, de paciente, de profesor, etc. Conllevan una serie de reglas acerca del comportamiento que se considera adecuado para la persona que mantiene dicho rol y para quienes interactúan con ella^[22].

Los déficits en la percepción de los objetivos y propósitos personales o de las reglas sociales implícitas en las diferentes situaciones o roles, pueden deberse a varios factores, como: 1) desconocer dichas reglas; 2) no captar ciertas señales relevantes, por ejemplo, los mensajes no verbales del interlocutor y, 3) los sesgos y distorsiones en nuestra percepción de la realidad^[23].

1.6. Asertividad y adecuación social

La persona socialmente hábil ha de ser capaz de tener en cuenta las reglas sociales inherentes a un ambiente, grupo o rol y procurar no salirse demasiado de ellas si no quiere propiciar el rechazo de los demás^[24].

Cuando un grupo observa a una persona cuyo comportamiento, aspecto, etc., no tiene en cuenta las “reglas” de conducta compartidas por sus miembros, suele producirse una reacción de rechazo que se ha llamado “fenómeno de cuerpo extraño”, por su paralelismo con la reacción de rechazo que manifiesta un organismo vivo cuando se introduce en él algún elemento ajeno, como un órgano trasplantado^[25].

No obstante, en ocasiones, la persona “diferente” no suscita rechazo e incluso puede inspirar simpatía; por ejemplo, cuando muestra características que parecen muy deseables a los demás.

Otra cuestión importante para relacionarnos eficazmente con las otras personas es tener en cuenta sus sentimientos: procurar no provocarles emociones negativas y contribuir en lo posible a que experimenten emociones positivas. En este sentido, Carnegie expone una serie de actitudes que nos ayudan a resultar agradables a los demás y predisponerlos a nuestro favor, como: no criticar, no llevar la contraria, hacer elogios sinceros, destacar siempre los puntos de acuerdo con el interlocutor, y evitar las discusiones.

Todo lo anterior implica:

- Ser capaces de sintonizar con las señales sutiles (muchas veces no verbales) que indican qué necesitan o quieren los demás.
- Estar pendientes de qué esperan de nosotros.
- En muchas ocasiones, adaptar nuestra conducta a sus expectativas.

Esta propuesta de buscar la adecuación social, es decir, de saber adecuar nuestro comportamiento a lo que los demás esperan de nosotros, parece contradictoria con la asertividad. Pero, en realidad, ambas actitudes se complementan^[26].

Por tanto, lo deseable es atender con una parte de nuestra mente a nuestro interior, para tener en cuenta lo que queremos, pensamos y sentimos, defender nuestros derechos, luchar por nuestros objetivos y ser fieles a nosotros mismos. Y, al mismo tiempo, estar pendientes de lo que esperan las demás personas de

nosotros, para no crearles emociones negativas innecesarias (que las llevarían a rechazarnos) y para tratar de fomentar en ellas actitudes positivas que les ayuden a sentirse bien consigo mismas y con nosotros.

En muchas ocasiones, la defensa de nuestros derechos o intereses, el ser fiel a nosotros mismos, puede prevalecer sobre el deseo de agradar a los demás. Pero conviene que tengamos siempre presente lo que esperan los demás de nosotros y cómo pueden reaccionar cuando no nos adaptemos a sus expectativas, para que no nos sorprendan los resultados y para que podamos elegir qué comportamiento queremos mantener en cada situación.

Por eso pensamos que las HH SS implican que, en ocasiones, no nos manifestemos externamente asertivos: cuando ello pueda traernos consecuencias no deseables —por ejemplo, cuando nos relacionamos con un jefe que creemos que no va a aceptar nuestros comportamientos asertivos y no queremos perder nuestro empleo—.

La necesidad de tener en cuenta los roles que desempeñamos, las reglas sociales y las expectativas de los demás, y de adaptarnos en parte a todo ello, nos recuerda la frase de Shakespeare: “El mundo entero es un escenario y los humanos simplemente actores que entran y salen en diferentes escenas, y durante su vida, cada uno representa muchos papeles”.

Pero aunque sea cierto que, en ocasiones, tengamos que ser como actores, conviene que sigamos siendo asertivos en nuestro interior; es decir:

- Que seamos siempre nosotros los que elegimos, en última instancia, nuestro comportamiento (teniendo en cuenta sus consecuencias a corto y largo plazo).
- Que sigamos creyendo firmemente en nuestros derechos asertivos y defendiéndolos en lo posible.
- Que sigamos siendo fieles a nosotros mismos.^[27]
- Que no confundamos lo que somos (creemos, sentimos, deseamos, etc.) con el “papel” que estemos representando en una situación concreta^[28].



La convivencia con los demás nos lleva a desempeñar diferentes roles

Y, siempre que no esté contraindicado, también conviene que nos mostremos asertivos a nivel externo (o de comportamiento observable) ya que la asertividad es como la musculatura (en el sentido de que se fortalece cuando se ejercita y se atrofia cuando no se usa) y, además, en la mayoría de situaciones, la conducta asertiva es también la más hábil^[29].

Por tanto, concluiremos este apartado recordando que la asertividad y las HH SS están muy relacionadas, ya que tener HH SS implica ser asertivo, al menos a nivel interno (es decir, en cuanto a nuestros pensamientos y sentimientos) y tender también a mostrarse abiertamente asertivo siempre que ello no resulte contraproducente.

1.7. Conceptos afines a las habilidades sociales y a la asertividad

Las HH SS y la asertividad guardan una estrecha relación con otros conceptos afines a ellas como la autoestima, la inteligencia emocional y la empatía; que constituyen una especie de “mapas diferentes para describir un mismo territorio”^[30], como veremos en los siguientes apartados.

Autoestima

La autoestima es una *actitud positiva hacia uno mismo*^[31] que consiste en conducirnos (es decir, *habituarnos a pensar, sentir y actuar*) *de la forma más sana feliz y autosatisfactoria* que buenamente podamos, teniendo en cuenta el momento presente y también el futuro.

Esto incluye lo que Ellis llama “hedonismo a corto y largo plazo”; es decir, la búsqueda de la felicidad y de hacer lo que nos apetece, siempre que ello no nos impida conseguir una satisfacción mayor, a medio o largo plazo ^[32].

La autoestima implica también:

- *Conocernos a nosotros mismos*, con nuestras limitaciones o errores, y también con nuestras cualidades y aspectos positivos. Para ello, hay que reducir al mínimo nuestros “puntos ciegos” (características de las que no somos conscientes) y las distorsiones en nuestra autoimagen.
- *Autoaceptarnos incondicionalmente*, independientemente de nuestras limitaciones o nuestros logros y de la aceptación o el rechazo que puedan brindarnos otras personas. Esto supone sentirnos en paz con lo que somos, con nuestro cuerpo, con nuestra forma de pensar, sentir y actuar, etc., aunque reconozcamos los déficits o aspectos negativos que presentemos en cualquiera de esas áreas^[33].
- *Considerarnos en forma positiva*, manteniendo una actitud de respeto y aprecio hacia nosotros mismos. Así, aunque nos “desviemos” ocasionalmente de nuestros propios objetivos, metas o ideales, no nos sentiremos culpables por ello, ya que aceptamos que todos tenemos limitaciones y, además, muchas de nuestras reacciones “no deseables” representan un intento de conseguir algo positivo^[34].
- *Visión del yo como potencial*, considerando que somos mucho más que el conjunto de nuestros comportamientos y rasgos, porque los seres humanos —además de ser difíciles de evaluar por su enorme complejidad— estamos cambiando continuamente, y siempre tenemos la opción de poder aprender a dirigir esos cambios en un sentido deseable, desarrollando nuestras mejores potencialidades.
- *Atender y cuidar nuestras necesidades psicológicas y físicas*: nuestra salud, bienestar, y desarrollo personal (igual que una buena madre atiende las

necesidades de su hijo).

La autoestima es una tendencia natural. Sin embargo, muchas personas tienen que aprenderla o fortalecerla porque las educaron de forma tal que llegaron a considerarla como algo negativo, que había que evitar. Por ejemplo, muchas veces se ha confundido la autoestima con el egoísmo y con el desinterés o la hostilidad hacia los demás.

Pero la autoestima no es algo opuesto a la capacidad de ser sociable, honesto o solidario. Por el contrario, como explica Fromm, la capacidad de “amarse” a uno mismo y la de “amar” a los demás son complementarias. Por tanto, la persona que no es capaz de amarse a sí misma sería incapaz de amar auténticamente a otras personas^[35].

Para Castañer, sólo quien posee autoestima, quien se aprecia y valora a sí mismo, podrá relacionarse con los demás en el mismo plano, reconociendo los aspectos en que otros le superan o no, pero sin sentirse inferior ni superior a ellos.



La autoestima es una actitud positiva hacia uno mismo muy relacionada con la asertividad

Autoestima y aprobación de los demás

La verdadera autoestima es incondicional, es decir, independiente de nuestros logros o de la aprobación que obtengamos por parte de los demás. Pero conseguirla no siempre es fácil.

Como señala Bonet, de niños vamos construyendo el concepto que tenemos de nosotros mismos en función de cómo creemos que nos ven los demás. Nos

vemos reflejados, como en un espejo, en lo que nos manifiestan quienes nos rodean, y aprendemos a valorarnos en la medida en que nos sentimos valorados por ellos. Por eso, la aceptación por parte de los padres o de las personas más significativas es una necesidad perentoria para el niño, ya que la necesita para construir y mantener su autoestima.

Eso puede seguir ocurriendo en cierto grado en la vida adulta. Por ello, cuando creemos, en forma realista o no, que los demás nos evalúan negativamente o que nos rechazan, tendemos a sentirnos mal y a enfadarnos con ellos o con nosotros mismos. El principal motivo es que la desaprobación de los demás puede llevarnos a dudar de nuestra autoimagen positiva y de nuestra capacidad para desenvolvernó en forma adecuada; es decir, a que se tambalee nuestra autoestima.

A su vez, esa pérdida de seguridad o de autoestima puede llegar a producir una gran ansiedad y dificultades para desenvolvernó de manera eficaz.

Todo eso puede ocurrir con más frecuencia e intensidad en personas poco asertivas, con una autoestima dependiente de la aprobación de los demás.

Por eso, algunos individuos convierten el deseo de ser reconocidos por los otros en una *exigencia*, pensando y sintiendo que todos —o al menos determinadas personas—, *deberían* aceptarlos, o que ellos deberían ser capaces de obtener su aprobación. El problema de plantearse este deseo como una exigencia es que, cuando no se cumple, tendemos a reaccionar pensando y sintiendo que es algo terrible y condenando a la otra persona o autocondenándonos. La actitud de autocondena es incompatible con la de autoestima^[36].

Como señala Ellis, para un adulto, creer que necesita a toda costa la aprobación de los demás es algo irracional, ya que no se trata de una necesidad sino de una preferencia. Pero, en cualquier caso, ser capaces de obtener la aprobación, la simpatía y el apoyo de algunas personas es una cuestión importante que nos ayuda a vivir mejor y que facilita la autoestima.

Como conclusión de este apartado podemos considerar que la autoestima y las HH SS están estrechamente unidas, ya que aceptarse y valorarse uno mismo es un requisito necesario para relacionarse eficazmente con otras personas. Y, a la vez, mejorar las HH SS y ser asertivo ayuda a fomentar una autoestima incondicional, independiente de nuestros logros o de la aprobación que obtengamos de los demás.

Inteligencia emocional

Goleman ha hecho popular el concepto de *inteligencia emocional* que define como la habilidad de *comprender y manejar* nuestras emociones y las de quienes nos rodean, en la forma más conveniente y satisfactoria.

Considera que la inteligencia emocional se basa en la capacidad para comunicarnos eficazmente con nosotros mismos ^[37] y con los demás, y que estas habilidades no son algo innato sino aprendido, por lo que siempre podemos mejorarlas^[38].

Al hablar de emociones se refiere a las *actitudes* (es decir, las creencias cargadas de emociones que nos predisponen a actuar en forma congruente con ellas), y a las *reacciones automáticas* (no voluntarias ni conscientes) con contenido emocional^[39].

Según Goleman, las personas con inteligencia emocional poseen las características siguientes:

- Comprenden las emociones, deseos y necesidades, propias y ajenas, y actúan sabiamente en función de ellas.
- Manejan adecuadamente sus sentimientos y los de los demás y toleran bien las tensiones.
- Son independientes, seguras de sí mismas, sociables, extrovertidas, alegres y equilibradas.
- Su vida emocional es rica y apropiada, y cuando caen en un estado de ánimo adverso, saben salir de él fácilmente, sin quedar atrapadas en sus emociones negativas.
- Tienden a mantener una visión optimista de las cosas y a sentirse a gusto consigo mismas, con sus semejantes y con el tipo de vida que llevan.
- Expresan sus sentimientos adecuadamente, sin entregarse a arranques emocionales de los que después tendrían que arrepentirse.

Goleman diferencia entre inteligencia emocional intrapersonal e interpersonal. La primera es muy similar a la autoestima, mientras que la segunda está muy relacionada con las HH SS, como veremos en los dos siguientes apartados.

Inteligencia emocional intrapersonal

Goleman describe la inteligencia emocional intrapersonal en forma similar a lo que entendemos por autoestima^[40], aunque centrándose en los sentimientos.

Cree que un aspecto importante de la inteligencia emocional intrapersonal es la capacidad de *comunicarnos eficazmente con nosotros mismos*; es decir, de percibir, organizar y recordar nuestras experiencias, pensamientos y sentimientos en las formas que más nos convienen.

Esta comunicación intrapersonal es esencial para *controlar* nuestras emociones^[41], adecuarlas al momento o la situación, dejar de ser esclavos de ellas, y ser más capaces de afrontar en forma óptima cualquier contratiempo, sin alterarnos más de lo conveniente.

Ese *autocontrol emocional* no consiste en reprimir las emociones, sino en mantenerlas en equilibrio, ya que cada emoción tiene su propia función y su valor adaptativo, siempre que no se haga excesiva o que no se “desborde”^[42].

El equilibrio emocional es la alternativa deseable a dos actitudes contrapuestas no deseables, consistentes en: 1) reprimir o negar nuestras emociones —lo que nos convertiría en personas inhibidas— o, 2) dejarnos llevar de excesos emocionales como el enamoramiento autodestructivo o la ira extrema.

La búsqueda del bienestar emocional supone un esfuerzo constante en la vida de cualquier persona, aunque muchas veces no seamos conscientes de ello. Así, por ejemplo, muchas de las actividades cotidianas, como ver televisión, salir con amigos, etc., están dirigidas a reducir nuestras emociones negativas y a aumentar las emociones positivas.

Inteligencia emocional interpersonal

Goleman considera que la inteligencia emocional interpersonal es la habilidad para *relacionarnos eficazmente con nuestras emociones y las de los demás*, en el ámbito de las relaciones interpersonales. Incluye ser capaces de:

- Expresar adecuadamente nuestras emociones a nivel verbal y no verbal, teniendo en cuenta su repercusión en las emociones de las otras personas^[43].
- Ayudar a los demás a experimentar emociones positivas y a reducir las

negativas (p. ej., la ira).

- Conseguir que las relaciones interpersonales nos ayuden a obtener nuestras metas, a realizar nuestros deseos y a experimentar el máximo posible de emociones positivas.
- Reducir las emociones negativas que puedan producirnos los conflictos interpersonales.

Para Goleman, un factor clave en la inteligencia emocional interpersonal es la *empatía*, que define como la capacidad de comprender los sentimientos ajenos y de ponernos en el lugar del otro. Dada su importancia en las HH SS, dedicamos a ella el siguiente apartado.

Empatía

La empatía es la capacidad de ponernos en el lugar de la otra persona y de considerar las cosas desde su punto de vista, comprendiendo también sus sentimientos^[44].

Para Goleman, la esencia de la empatía consiste en darnos cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decírnoslo. Implica ser capaces de sintonizar con las señales sutiles (muchas veces no verbales) que indican lo que necesitan o quieren los demás, y de expresar al otro que le hemos entendido y que somos capaces de ver las cosas desde su punto de vista.

Las personas empáticas permanecen atentas a las señales verbales y no verbales^[45] de aquellos con quienes interactúan, siendo capaces de percibir no sólo sus mensajes explícitos, sino también sus deseos y sentimientos. Así, la empatía puede compararse con una especie de radar con el que estamos pendientes de captar las emociones, deseos y puntos de vista de los demás.

La falta de empatía puede obstaculizar cualquier comunicación ya que impide captar adecuadamente los mensajes más significativos de los demás, sus opiniones, deseos y sentimientos. Por tanto, crea incomodidad y distanciamiento emocional.

La empatía suele relacionarse con la solidaridad y con la ética. En este sentido, la capacidad de ponernos en el lugar de los demás tiende a facilitar que les ayudemos cuando tienen problemas; mientras que, en el polo opuesto, los psicópatas suelen carecer de toda empatía.

Las diferencias individuales en cuanto a la capacidad de ponernos en el lugar del otro pueden observarse ya en la infancia. Las investigaciones muestran que los niños con escasas HH SS, cuando quieren participar en un juego, interrumpen sin miramiento a los demás. En cambio, los más hábiles observan un rato, tratando de comprender las reglas del juego y de sintonizar con los otros niños, y empiezan a participar en él en un momento oportuno en que no crean molestias.

Las personas con déficits en HH SS (p. ej., aquellas que no han adquirido ciertas habilidades por estar socialmente aisladas) tienen grandes problemas para captar e interpretar adecuadamente los deseos y sentimientos de los demás, ya que no están acostumbradas a prestarles atención de manera automática, como hacen las personas con HH SS.

Por otro lado, las personas más empáticas, es decir, más capaces de captar correctamente los sentimientos y los puntos de vista de sus semejantes, son más sociables, tienen un mayor ajuste emocional y son evaluadas mucho más positivamente por aquellos con quienes interactúan.

La empatía es también muy importante para ayudar a los demás a desarrollar sus mejores potencialidades, por ejemplo en la psicoterapia o en la educación^[46].

Para ser empáticos también tenemos que ser conscientes de nuestras propias emociones y saber manejarlas para impedir que se “desborden”; ya que captar las emociones de los demás supone estar atentos y percibir las señales sutiles que emiten, y eso no nos es posible cuando estamos bloqueados por nuestras propias emociones. Además, en el fondo, las personas somos bastante parecidas, por lo que conocerse a uno mismo ayuda a comprender a los demás.

Por todo ello, quienes son capaces de sintonizar con su propio mundo emocional están más capacitados para comprender los procesos emocionales — muchas veces no conscientes o poco conscientes—, que experimentan los otros.

Una vez expuesto en este capítulo qué entendemos por HH SS, asertividad y otras actitudes relacionadas con ellas (como la autoestima, la inteligencia emocional y la empatía^[47]) en el siguiente capítulo nos centraremos en los pensamientos y creencias que las favorecen o dificultan.

Ejercicios del Capítulo 1

1. Hacerte más consciente de tus comportamientos

asertivos, agresivos o inhibidos

Recuerda una experiencia en que te comportaste de forma agresiva y responde a estas preguntas:

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Qué hiciste y qué dijiste?
- ¿Cómo te hubiese gustado comportarte?

Recuerda una experiencia en que te comportaste de forma inhibida y responde a estas preguntas:

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Qué hiciste y qué dijiste?
- ¿Cómo te hubiese gustado comportarte?

Recuerda una experiencia en que te comportaste de forma asertiva y responde a estas preguntas:

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Qué hiciste y que dijiste?

2. Cuestionario: habilidades que te gustaría mejorar

Iniciar conversaciones con

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Mantener conversaciones con

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Hacer elogios sinceros a

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Recibir elogios de

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Expresar opiniones personales

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Expresar sentimientos de afecto y agrado a

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Hacer peticiones a

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Rechazar peticiones (decir no) a

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Resolver conflictos con

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Defender tus derechos ante

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Expresar enojo o desagrado justificados a

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Pedir cambios de conducta a

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Responder a las críticas

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Responder al comportamiento irracional de (otra/s persona/s)

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Afrontar tus propios enfados cuando

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Pedir disculpas cuando la situación lo requiera

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Trabajar en aumentar tu círculo social satisfactorio

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Otras áreas en que quieres mejorar tus HH SS (anota cuáles):

A

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

B

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

C

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

D

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

E

Cómo te comportas ahora

Cómo deseas comportarte

Ahora repasa todas las áreas en que has respondido que te gustaría aprender a ser más hábil y señala el orden de importancia que tendría cada una de ellas: la que sea más importante para ti la señalas con el número 1, la siguiente con el 2, etc., etc.

3. Discriminar respuestas asertivas, inhibidas o agresivas

En la página siguiente, en la columna de la izquierda puedes ver diferentes

situaciones interpersonales, y en la columna del centro una respuesta a cada una de ellas. Anota a la derecha si la respuesta es agresiva, inhibida o asertiva. Al acabar, comprueba si has respondido bien, comparando tus respuestas con las que se hallan en la clave de corrección en la [página 34](#).

Situación	Respuesta	Asertiva, inhibida, o agresiva
a. Tu empleada de hogar tuvo que acudir al médico el día anterior, por lo que se quedaron diversas tareas sin hacer. Esperas que llegue una visita a casa dentro de un rato y le dices:	Limpie todo esto rápido. ¿Qué va a imaginarse mi visita si ve este desastre?	
b. Un joven empieza a limpiarte el limpiaparabrisas sin pedirte permiso. Te molesta, entre otras cosas porque acabas de lavar el coche. Le dices titubeando:	Procura no dejarlo demasiado sucio.	
c. Una amiga te pide prestado el coche para ir de compras. No te agrada la idea de dejárselo, y le respondes:	Me sabe mal negártelo, pero no me gusta dejar mi coche.	
d. Tu jefe ha cambiado uno de tus clientes a otro compañero sin darte ninguna explicación. Le preguntas amablemente:	¿Me puede decir por qué ha cambiado a este cliente?	
e. Una buena amiga te dice que está muy enfadada con otra amiga común. Tú no deseas intervenir en ello y le dices:	No me interesan vuestros problemas.	
f. Tu vecino suele tener la radio puesta hasta altas horas de la noche, y no te deja dormir. Le has avisado varias veces pero no te hace mucho caso.	Es mejor que me aguante y no le diga nada porque podría enfadarse.	

Piensas:		
g. Una amiga te pide que te quedes con su hija pequeña el sábado por la noche porque se va al cine. A ti te viene mal porque el sábado tienes invitados para cenar. Le dices:	Por supuesto. Estaré encantada de que la dejes conmigo.	
h. Estás cenando en casa de unos familiares y la anfitriona se empeña en que repitas otro plato, pero tú ya no deseas comer más.	Te lo agradezco, pero ya no quiero más.	
i. Un compañero acaba de hacerte una crítica que no te parece justificada.	Yo no lo veo así; pero te agradezco que me digas lo que piensas.	
j. Un cliente acaba de decirte enfadado, que el producto que adquirió la semana pasada está estropeado. Le respondes:	Seguro que lo estas usando mal o le has dado algún golpe.	
k. Tu jefe tiene la costumbre de revisar los trabajos que le entregas. Le dices muy serio:	¿No se fía de mí? He dedicado mucho tiempo y atención a ese trabajo.	
l. Un compañero de trabajo ha vuelto a interrumpirte, una vez más, mientras estás atendiendo a un cliente, para pedirte algo por lo que hubiera podido esperar.	No le dices nada. Le respondes amablemente. Temes que si no lo haces así se enfade contigo.	
m. El director te ha llamado para felicitarte por un trabajo bastante costoso que has hecho. Le respondes:	Tiene bastantes fallos. No ha quedado tan bien como yo quería.	
n. Estás en la cola de un cine. Alguien se pone delante e intenta colarse.	¡Pero, ¿qué se ha creído usted?, caradura! ¿Acaso nos toma por tontos? O sale ahora mismo o...	
o. Tu mejor amigo te pide prestado tu	Bueno, verás, ... En fin,	

ordenador portátil, una vez más. No te apetece dejarlo y, además, puedes necesitarlo tú. Le dices:	supongo que lo debes necesitar de verdad, si no, no me lo pedirías... Está bien, pasa a recogerlo...	
p. Tu amiga te pide que la acompañes a ver a una amiga común. Hoy no te viene bien porque tienes trabajo.	Hoy no me viene bien porque tengo trabajo pendiente. Si quieres te acompaño otro día.	
q. Estas viendo una película y, al lado, dos personas hablan lo bastante alto como para no dejarte seguirla bien. Les dices:	¿Habéis venido aquí para hablar de vuestros problemas? ¡Si no os interesa la película, os vais a otro sitio a hablar!	
r. Un amigo te pide que lo acompañes a casa para enseñarte su nuevo ordenador. Tienes prisa porque tu familia te espera para salir.	Me gustaría acompañarte y ver tu ordenador, pero me esperan en casa. ¿Quieres que quedemos mañana después de clase?	

Clave de corrección

a. agresiva	b. inhibida	c. asertiva
d. asertiva	e. agresiva	f. inhibida
g. inhibida	h. asertiva	i. asertiva
j. agresiva	k. agresiva	l. inhibida
m. inhibida	n. agresiva	o. inhibida
p. asertiva	q. agresiva	r. asertiva

4. Cómo me ven los que me quieren bien (ejercicio de autoestima)

Pide a varias personas próximas, que sabes que te aprecian y con las que tienes confianza, que te digan qué cosas les gustan de ti. Anota sus respuestas en una hoja y añade algunos rasgos positivos que, en tu opinión, también posees y que no habían destacado ellos.

5. Acostumbrarte a pensar y hablar siempre bien de ti mismo

Se trata de habituarte a pensar y hablar acerca de ti en formas que fomenten tu autoestima: con respeto, aceptación y actitud positiva. Puedes pedir a alguna persona de confianza que te ayude a conseguirlo, llamándote la atención cuando no lo hagas.

6. Ejercicios para realizar en grupo

Ver la [Sesión 1 del Anexo III](#). Aunque no se lleve a cabo el entrenamiento en HH SS en grupo ayudados por un experto, algunos ejercicios de ese anexo se pueden realizar individualmente o entre varias personas interesadas en el aprendizaje de HH SS.

Capítulo 2. Pensamientos y creencias

2.1. El importante papel de nuestros pensamientos

La psicología cognitiva considera que *el principal determinante de nuestras emociones y conductas* no es la realidad en sí, ni las situaciones o sucesos que experimentamos, sino cómo los evaluamos; es decir, *lo que pensamos* de nosotros mismos, de los demás y de la realidad^[1].

Así, ante una misma situación, podemos reaccionar sintiéndonos o actuando de formas muy diferentes según cómo la percibamos y evaluemos.

Veamos un ejemplo: si una persona llega a un lugar donde se encuentran varios desconocidos y estos la miran fijamente sonriendo; puede hacer diversas interpretaciones: pensar que les ha gustado; suponer que se ríen de ella y quieren hacerle pasar un mal rato, etc. Y, según lo que piense, se sentirá y se comportará de formas muy diferentes.



Si unos desconocidos te miran fijamente, reaccionarás de forma muy diferente según lo que pienses

Si es una persona muy tímida e insegura podría llegar a la conclusión de que esos desconocidos se están riendo de ella y la están evaluando negativamente.

Si tiende a ser desconfiada y a creer que la mayoría de la gente es hostil, también es muy probable que interprete sus sonrisas negativamente y que actúe de forma inhibida u hostil.

Si, por el contrario, es una persona con autoestima y habilidades sociales, tenderá a evaluar la situación en forma más realista y positiva, pensando que si la miran y le sonríen, seguramente será porque les gusta o porque quieren mostrarse amables con ella. Si lo interpreta de ese modo, se sentirá bien y será más probable que le devuelva la sonrisa e inicien una conversación.

Como señalamos en el capítulo 1, las *actitudes* son *creencias* con contenido *emocional* que nos predisponen a *actuar de forma congruente* con ellas^[2].

Las actitudes o creencias más importantes son:

- Las referidas a uno mismo, que tienen que ver con la autoestima; por ejemplo: “Soy una buena persona”.
- Las que se refieren a otras personas y a las relaciones interpersonales, que están vinculadas con las HH SS, por ejemplo: “Es muy importante tener amigos”.

Nuestras creencias no son algo permanente y fijo, sino que pueden adquirirse y eliminarse^[3]. Por tanto, podemos aprender a librarnos de aquellas que nos perjudican y a cambiarlas por otras más convenientes.

También pueden estar activadas o no (como ocurre con un programa de ordenador, que en ocasiones está activado, mientras que en otras permanece inactivo y guardado en la memoria)^[4].

Cuando una de esas creencias con contenido emocional está activada, determina en gran parte nuestra percepción de las cosas, nuestras emociones y conductas, e incluso nuestro acceso a recuerdos congruentes con ella.

Veamos un par de ejemplos:

- Algunas personas tímidas, que creen necesitar la aprobación de los demás, suelen sentirse inferiores, torpes o inseguras cuando se encuentran en situaciones en las que temen ser evaluadas negativamente; pero pueden sentirse tranquilas y seguras de sí mismas en otro tipo de situaciones.
- Si estás muy enojado con alguien y piensas que es un indeseable, tenderás a interpretar negativamente sus comportamientos y a recordar, selectivamente, cualquier agravio que te hiciera en el pasado. Pero cuando desaparezca tu enfado, volverás a percibir a esa persona más objetivamente.

Los sesgos en la percepción y el recuerdo, relacionados con cada creencia, ayudan a mantener la alteración emocional correspondiente (inseguridad, enfado, etc.). Se produce así un círculo vicioso en el cual la percepción distorsionada de la realidad (p. ej., exagerar la posibilidad de ser rechazado por los demás) sería responsable de la alteración emocional (p. ej., la ansiedad). Y, a su vez, esa alteración emocional también favorece que se sigan percibiendo las cosas de una forma distorsionada, congruente con la emoción activada.

Algunas creencias son beneficiosas porque nos ayudan a conseguir nuestros principales objetivos (sobrevivir, ser felices, relacionarnos eficazmente con los demás...), mientras que otras son perjudiciales, ya que dificultan su realización.

En el tema que nos ocupa, encontramos una serie de creencias que tienden a impedir o a dificultar la asertividad y las HH SS y otras que las favorecen. Las analizaremos en los siguientes apartados.

2.2. Creencias que dificultan la asertividad y las HH

SS

En este apartado comentaremos las formas de pensar que pueden impedir o dificultar la asertividad y las HH SS. Las agruparemos en: creencias irracionales, distorsiones cognitivas, errores de atribución y otras creencias problemáticas.

Las creencias irracionales básicas

Ellis y Lange destacan tres tipos principales de creencias o actitudes irracionales que pueden crearnos problemas al relacionarnos con otras personas: las exigencias, el catastrofismo y la racionalización.

Las exigencias

Las exigencias son creencias, mantenidas en forma rígida e inflexible, acerca de cómo debería ser uno mismo, otras personas o la vida. Por ejemplo: “Debo hacer las cosas bien y merecer la aprobación de los demás”.

Las exigencias suelen relacionarse con los valores^[5], es decir, con creencias personales sobre lo que consideramos bueno, importante y valioso (p. ej., la consecución de ciertas metas, la justicia, la sinceridad, la amistad, la monogamia, ...).

La mayoría de esos valores serían correctos si los adoptáramos como preferencias flexibles o si los aplicáramos sólo a determinadas circunstancias. Lo que los hace problemáticos es su rigidez y su carácter coercitivo que hacen que, cuando no se cumplen, reaccionemos sintiendo ansiedad, culpabilidad, inhibición o ira excesivas, al pensar que es terrible, que no podemos soportarlo y que el responsable es un ser indigno y condenable.

Las exigencias hacia nosotros mismos suelen llevarnos a comportamientos inhibidos^[6], mientras que las exigencias hacia otras personas favorecen las conductas agresivas y la ira.

Las exigencias suelen expresarse con términos como “debería”, “no debería”, “habría que”, “es necesario que” o “tendría que”. También se asocian con frecuencia a palabras como “siempre”, “nunca”, “absolutamente”, “totalmente” o “perfectamente”.

Algunos ejemplos de exigencias bastante comunes, que obstaculizan la

asertividad y las HH SS son los siguientes:

- Debo ser aceptado por todas las personas a las que aprecio.
- Nunca debemos cometer errores.
- Los demás deben actuar de forma agradable y justa.
- La vida debería ser fácil para mí, y conseguir lo que quiero sin mucho esfuerzo o incomodidad.
- Hay que anteponer las necesidades de los demás a las propias.
- Debemos actuar siempre con justicia.
- Hay que intentar cambiar a los demás, siempre que su comportamiento nos parezca incorrecto.

Las exigencias también se llaman seudonecesidades, subrayando así que son cosas que no precisamos realmente pero que convertimos en una especie de *necesidad* subjetiva, en la medida en que mantenemos esa creencia. Ellis las llama también “necesidades perturbadoras”, destacando su poder para alterarnos.

Uno de los problemas derivados de mantener ese tipo de exigencias es que nos llevan a tener expectativas poco realistas^[7] (p. ej., cuando pensamos que debemos conseguir el apoyo y la aprobación de toda la gente que nos rodea).

La alternativa racional a las exigencias es mantener unas normas y valores flexibles. Para ello, conviene que nos cuestionemos cualquier norma o creencia personal formulada en términos como “debería”, “es necesario que”, “tiene que”, “absolutamente”, etc.; pues tienden a ignorar que siempre hay excepciones y circunstancias especiales.

Por ejemplo, ser sincero puede ser deseable en muchas ocasiones, pero a veces es mejor no serlo, o querer cambiar a los demás puede ser válido en determinados casos, pero muy contraproducente en otros. Por tanto, es mejor mantener esos valores como preferencias^[8], más que como exigencias absolutistas.

El catastrofismo

Es la *tendencia a percibir o esperar catástrofes* sin tener motivos razonables para ello. Por ejemplo, cuando alguien recibe una crítica por algo poco importante y reacciona pensando que el otro le odia, que todos le rechazarán o

que ser criticado demuestra que es un inútil.

La actitud catastrofista también consiste en temer lo peor, en *exagerar* la posibilidad de que ocurra lo temido y en exagerar las consecuencias negativas que tendría si ocurriese. También lleva a *minimizar* los aspectos atenuantes del problema y nuestra capacidad para afrontarlo o manejarlo.

El pensamiento catastrofista muchas veces empieza con la frase: “Y si...”^[9]

El catastrofismo está muy relacionado con las exigencias. Por ejemplo, cuando no se cumple lo que exigimos, podemos reaccionar pensando y sintiendo que se trata de algo terrible y catastrófico.

La racionalización

La racionalización es la tendencia a minimizar o negar nuestros problemas o nuestros derechos y preferencias.

Se trata de una actitud opuesta a las exigencias y al catastrofismo, pero que también obstaculiza o impide la asertividad. Se concreta en pensar (y sentir y actuar congruentemente con ello) “no me importa”, “no tiene importancia”, “paso”, etc., cuando, en realidad, se trata de cuestiones importantes para nosotros.

Muchas veces, la racionalización es un intento de evitar la ansiedad que nos produciría defender nuestros derechos, luchar por conseguir nuestras metas o abordar los problemas en forma asertiva. Es una actitud parecida a la del avestruz, que esconde su cabeza en la arena para no afrontar las dificultades.

Pero las consecuencias, al menos a medio y largo plazo, son muy negativas: mantenemos expectativas poco realistas, los problemas a los que no hacemos frente suelen aumentar y, si no luchamos por conseguir lo que queremos, perdemos muchas oportunidades y nos sentimos frustrados e inseguros.

La racionalización se relaciona con la *inhibición*, que se describe en el capítulo 1.

Distorsiones cognitivas

Las distorsiones cognitivas son sesgos sistemáticos en el procesamiento de la información que todos podemos tener, en mayor o menor grado, y que pueden interferir en nuestro bienestar y en nuestras relaciones interpersonales.

Señalaremos las siguientes:

- *Sobregeneralización*: Consiste en sacar conclusiones generales de un solo hecho, (p. ej., si alguien cometió un error en una ocasión, esperamos que vuelva a cometerlo siempre).
- *Etiquetas globales*: Se sobregeneralizan una o dos conductas o rasgos y se saca un juicio global sobre otra persona o sobre nosotros mismos^[10].
- *Exagerar lo negativo*: Se magnifican los rasgos negativos y no se perciben o se desvalorizan los aspectos positivos (en otra persona o en uno mismo).
- *Pensamiento blanco o negro*: No se ven los matices, el término medio (p. ej., se piensa que las cosas son buenas o malas, o que una persona ha de ser perfecta o es un desastre).
- *Razonamiento emocional*: Se cree en algo sólo porque lo sentimos así. Por ejemplo, si sientes odio hacia alguien, sacas la conclusión de que esa persona es realmente odiosa^[11].
- *Sesgo confirmatorio*: Se perciben y recuerdan las cosas sesgadamente para que “encajen” con ideas preconcebidas. Así, si estoy convencido de que alguien es excelente (torpe, etc.) tenderé a percibir y recordar mejor cualquier comportamiento suyo que encaje con esa imagen previa (aunque no sea realista).
- *Leer el pensamiento*: Creer saber qué sienten los demás y por qué se comportan de la forma en que lo hacen, sin basarnos en los hechos ni en la lógica.
- *Personalización*: Pensar que todo lo que la gente dice o hace es alguna forma de reacción hacia nosotros. Por ejemplo, si alguien está serio porque le duele la cabeza y pensamos que es porque está enfadado con nosotros.
- *Sobreestimar los errores de los demás y minimizar los propios*: Es una tendencia, bastante común, consistente en captar preferentemente —e incluso exagerar— los fallos de los demás, mientras que ignoramos o minimizamos los propios^[12].

Errores de atribución

Llamamos errores de atribución a la tendencia a equivocarnos al considerar quién es el responsable (o cuál es la causa) de nuestras emociones, nuestro

comportamiento y las cosas que nos ocurren. Los más usuales son:

- Creer que los demás (o las circunstancias) son los causantes de nuestras emociones y de nuestros comportamientos, olvidando que somos nosotros los máximos responsables. Un ejemplo es pensar “Él me hace sentir mal”.
- Exagerar nuestra responsabilidad; por ejemplo, creernos responsables de las emociones, las conductas o la vida de las personas que nos rodean.
- Sentirnos responsables de nuestras conductas positivas (pensando que el mérito es nuestro) pero no de nuestros fallos. Se conoce como “sesgo de autoconveniencia”^[13].
- Pensar que cada uno siempre tiene lo que se merece: por ejemplo, que la víctima de malos tratos “algo habrá hecho para merecerlos”.
- Creer que no podemos cambiar nuestros hábitos^[14]. La cultura popular lo expresa en la frase: “Genio y figura hasta la sepultura”. Uno de los problemas derivados de mantener esta creencia es que puede convertirse en *profecía autocumplida*^[15].

Otras creencias problemáticas

Otras creencias o actitudes que pueden generar problemas en nuestras relaciones interpersonales son las siguientes:

- Autoestima condicional. Consiste en pensar (y sentir) que para autoaceptarnos necesitamos la aprobación de los demás o la consecución de determinados logros. Se relaciona con las autoexigencias.
- Creer que buscar el propio interés es algo “malo” e incompatible con ser positivos con los demás^[16]. En consecuencia, pensar que debemos anteponer los intereses ajenos a los propios.
- Tendencia a hacer sólo lo que nos apetece, en detrimento de lo que nos convendría (y desearíamos) a medio y largo plazo. Por ejemplo, mantener conductas contraproducentes, inhibidas o agresivas porque nos resultan más cómodas en ese momento, en vez de esforzarnos por actuar en formas que, a medio y largo plazo, nos resultarían mucho más satisfactorias^[17].
- Pensar que hay que *pagar con la misma moneda* (p. ej., responder en forma irracional cuando otra persona se muestre irracional con nosotros).

- Cuando alguien nos trata mal, creer que si somos muy amables y le aguantamos todo sin rechistar, se dará cuenta y nos acabará tratando bien^[18].
- Tener expectativas poco realistas, como esperar gustar a todas las personas que nos rodean, en todo momento.
- Creer en los estereotipos sobre razas, clases sociales, sexos, etc., por ejemplo, pensar que “todos los hombres son muy egoístas”.

Una vez expuestas las principales creencias que pueden obstaculizar la asertividad y las HH SS, en el siguiente apartado nos referiremos a las creencias alternativas, que las favorecen.

2.3. Creencias que facilitan la asertividad y las HH SS

Podemos identificar una serie de creencias y formas de pensar que favorecen la asertividad y las HH SS. Entre ellas destacaremos las *preferencias*, los *valores* y *metas sanos* y los *derechos asertivos*.

Preferencias: aceptar lo irremediable y luchar por lo posible

Como señalábamos en el anterior apartado, entre las creencias o actitudes que impiden la asertividad y las HH SS destacan las exigencias y la racionalización.

La alternativa asertiva contrapuesta a ambas es la llamada *actitud de preferencia*, que consiste en aceptar nuestras limitaciones (o las de los demás); es decir, resignamos ante lo que no tiene solución para centrar nuestra atención y nuestros esfuerzos en luchar por mejorar lo que sí que depende de nosotros, lo que es posible.

Se expresa con la frase: “Tener la valentía de *luchar por lo posible*, la resignación de *aceptar lo irremediable* y la sabiduría para diferenciar lo uno de lo otro”.

Si mantenemos esa actitud de preferencia, la vida se convierte en *un juego en el que siempre ganamos*, ya que trabajamos para conseguir nuestros deseos y objetivos; pero, cuando esto no es posible, lo aceptamos de buen grado, quedando así libres para centrarnos en la realización de nuestras posibilidades y

en disfrutar de ellas. De este modo experimentamos un mínimo de frustración o desagrado y un máximo de placer y bienestar^[19].

Nuestros deseos, posibilidades y limitaciones

La vida es una lucha constante por adaptarnos a los cambios continuos, personales y ambientales, en los que nos hallamos inmersos. En ese proceso de adaptación, siempre estamos planteándonos objetivos o deseos que nos gustaría conseguir.

Si consideramos un círculo con nuestros *principales deseos e intereses*, podemos señalar algunos que no dependen de nosotros y otros que sí que están bajo nuestro control:



Dentro del círculo de nuestros intereses algunos no dependen de nosotros y otros sí

Como podemos ver en los ejemplos del círculo, si consideramos las cosas que más nos interesan, hay unas que no dependen de nosotros, pero otras sí. Y es importante saber cuáles son unas y otras para actuar en consecuencia; para

centrarnos en luchar por lo posible, mientras aceptamos lo irremediable (lo que no depende de nosotros), sin gastar tiempo ni energía en tratar de cambiar lo que no nos corresponde^[20].

Si no lo tenemos claro, podemos cometer dos tipos de errores: 1) no realizar nuestras posibilidades de conseguir lo que queremos y, 2) malgastar nuestro tiempo y energía y alterarnos mucho, por empeñarnos en conseguir lo imposible.

Preferencias con respecto a uno mismo, los demás y la vida

La actitud de preferencia con respecto a nosotros mismos consiste en aceptar nuestras limitaciones, para centrarnos en desarrollar nuestras potencialidades y disfrutar de ellas.

Esto incluye la autoaceptación incondicional, independiente de nuestros logros o de que las demás personas nos aprueben o no; aunque, como es lógico, *preferimos* conseguir nuestras metas y que los otros nos aprecien.

La diferencia con la actitud de exigencia está en que, desde la posición de preferencia, no perdemos el tiempo en lamentarnos o en alterarnos por nuestras limitaciones. Las aceptamos y nos centramos en disfrutar (y desarrollar) nuestras posibilidades^[21].

Por lo que se refiere a las demás personas y a nuestra relación con ellas, también renunciamos a exigir que sean diferentes a como realmente son. Las aceptamos incondicionalmente, asumiendo que tienen derecho a presentar limitaciones de todo tipo. Eso es compatible con el hecho de que nos desagraden determinados comportamientos de los demás y con nuestro derecho a intentar que cambien o a alejarnos de ellos para que no nos hagan daño.

Si aceptamos que cada persona siente y actúa según su visión de sí misma y del mundo, dejaremos de indignarnos cuando los demás se comporten en formas que no nos gustan. Procuraremos que actúen como deseamos —a través de las HH SS y de nuestro comportamiento asertivo—, pero reconoceremos que tienen derecho a proceder según su visión de la realidad. Así, nos resignaremos a lo que no tiene solución o no depende de nosotros y nos centraremos en disfrutar de lo posible o en intentar conseguirlo (a veces, alejándonos de esas personas).

Asimismo, cuando tengamos un fallo, no nos sentiremos demasiado alterados ni nos condenaremos por ello, sino que lo veremos como algo normal y

procuraremos aprender de él.

Finalmente, *por lo que se refiere a los objetivos, deseos o metas de otro tipo*, nos resignaremos a renunciar a lo que es imposible, mientras nos centramos en trabajar para conseguir nuestros deseos en lo que dependa de nosotros, sin dejar de disfrutar de todo lo positivo que tenemos^[22]. Y, cuando las cosas no sean como nos gustaría, seremos capaces de aceptarlas serenamente, sin catastrofismos ni racionalizaciones, mientras intentamos mejorarlas en lo posible. Así manejaremos mejor cualquier problema, porque no nos alteraremos más de lo necesario, y podremos centrarnos en evaluarlos y afrontarlos, en la forma que más nos convenga.

Valores y metas sanos

Los valores y metas con los que nos identificamos son una parte importante de nuestro sistema de creencias.

Ellis considera que existen algunos valores que permiten y favorecen un sano funcionamiento psicológico. Los dos principales serían la *supervivencia* (intentar vivir el mayor tiempo posible) y el *hedonismo* (la búsqueda de la felicidad), tanto en el presente como a medio y largo plazo^[23].

Y, en la medida en que nos ayudan a conseguir los anteriores, también serían importantes los siguientes valores:

- *Autoaceptación incondicional*: cambiar exigencias por preferencias en lo que se refiere a uno mismo (aceptar lo irremediable y mejorar lo posible).
- *Tener un buen nivel de tolerancia ante las frustraciones*: cambiar exigencias por preferencias con respecto a las cosas que no nos gustan de la vida y de las otras personas.
- *Visión del yo como potencial*: tener claro que podemos aprender, desarrollar habilidades y mejorar en muchas cuestiones.
- *Interés en uno mismo en primer lugar*, combinado con interés por los demás.
- *Autorresponsabilizarnos* de nuestros pensamientos, emociones y conductas.
- *Dirigir nuestra propia vida*, sin pedir demasiado a los demás y sin dejarnos manipular por ellos.
- *Ser tolerantes*: reconocer el derecho a equivocarse, en uno mismo y en los

demás.

- *Atrevern*os a intentar lo que deseamos, sin quedar paralizados por el riesgo de “fracasar” o por el hedonismo inmediato (hacer sólo lo que nos apetece en el momento).
- *Comprometern*os con actividades creativas o humanitarias, que nos ilusionen y que absorban una parte importante de nuestro tiempo y energía.
- *Procurar mantener una actitud racional*, pensando en forma realista, científica, clara y flexible.
- *No tener reglas rígidas*, estar abierto al cambio y aceptar la incertidumbre como una característica de la realidad.
- *Reconocer que estamos determinados en parte, pero que también tenemos libertad para elegir*.
- Darnos cuenta de que tenemos una tendencia natural a caer en actitudes irracionales contraproducentes; pero, también, de que *podemos elegir en cada momento adoptar actitudes racionales, realistas y sanas*.

Como señalan McKay y Fanning los valores sanos son aquellos que: son *flexibles* (es decir, permiten excepciones y pueden cuestionarse y ponerse a prueba); son *realistas* (es decir, están basados en los hechos), y *fomentan la felicidad y la autorrealización*, a corto y largo plazo.

Los derechos asertivos

En la literatura especializada en HH SS se consideran *derechos asertivos* aquellos que asumimos que tiene cualquier ser humano por el hecho de serlo. Smith señala diez de esos derechos asertivos, que considera básicos^[24], que exponemos seguidamente:

1. El derecho a ser tu propio juez

Se trata del principal derecho asertivo, del cual se derivan todos los demás.

Ser tu propio juez significa reconocer que tienes derecho a poseer tus propias opiniones y creencias; a evaluar tus sentimientos y tu conducta, y a aceptarlos como válidos si así te lo parecen, aunque a otros no les parezcan aceptables^[25].

Ejercer este derecho supone: que te pongas de acuerdo contigo mismo para

decidir qué quieres; que aprendas a juzgar tus acciones con claridad (sin exigencias y sin un exceso de autoindulgencia); que elijas tú mismo tu escala de valores y tus principales metas^[26], y que te habitúes a actuar de acuerdo con todo ello.

Ser tu propio juez, implica también:

- Reconocer y ejercer tu derecho a juzgar, en última instancia, lo que eres y lo que haces.
- Actuar según lo que pienses tú, no en función de lo que opinen los demás.
- Establecer tus propias normas para juzgar tu comportamiento.
- Asumir que puedes elegir lo que piensas, sientes y haces, y considerarte responsable de tu propia existencia, quitando esa responsabilidad a los demás.
- No dejarte imponer valores externos que no respeten tu derecho a juzgar y a elegir tu forma de pensar, sentir y actuar.
- Basar tu escala de valores en tus deseos y preferencias.
- Liberarte de la tiranía de los *deberías*, que te hacen vulnerable a las manipulaciones de los demás.
- Recordar que suele ser conveniente prestar atención a las opiniones de los otros, pero que eres tú quien debe tomar tus decisiones.
- Habituar a juzgar tus necesidades, establecer tus prioridades y tomar tus propias decisiones.
- Aprender a rechazar peticiones, cuando así lo decidas, sin sentirte culpable.
- Atreverte a expresar lo que piensas, sientes y quieres, sin temer excesivamente el posible rechazo de los demás.
- Recordar que cada uno es el máximo responsable de su vida.
- Afrontar la posibilidad de que a algunos no les guste tu conducta asertiva.
- Ser consciente de que no existe ningún modelo absolutamente válido de comportamiento “bueno” o “malo”, aunque sí que hay diferentes formas de pensar, sentir y actuar que cada uno puede elegir y que enriquecen o amargan nuestra existencia.
- Aceptar que los juicios que formules acerca de ti mismo, de las demás personas, del mundo o del futuro, pueden no parecerles lógicos o razonables a otras personas, pero quizá se ajusten mejor a tu realidad, a tu personalidad, o a tu estilo de vida.

- Tener claro que se trata de tu vida, por lo que te incumbe a ti más que a nadie. Por tanto, es mejor que traces tus propias metas, y trates de ser fiel a ti mismo, consiguiéndolas en lo posible.

Smith cita algunas creencias irracionales que pueden impedirte ejercer el derecho a ser tu propio juez, como:

- “Si no puedo convencer a los demás de que mis deseos son razonables, será porque estoy equivocado o porque mis deseos no son aceptables”.
- “Hay que respetar los puntos de vista de los demás, sobre todo si tienen algún tipo de autoridad; guardarse las diferencias de opinión para uno mismo; escuchar y aprender”.
- “No debemos regirnos por nuestras propias ideas, sino por unas normas externas más importantes y sabias que nosotros; ya que si no fuese por esas normas sociales acerca de lo que debemos o no debemos hacer, no podríamos convivir armoniosamente”.

Concluye afirmando que no necesitamos asumir esas normas externas (exigencias o *deberías*) para relacionarnos eficazmente con los demás y que es mejor aceptar que nuestras preferencias y aversiones (así como los de las otras personas) son una justificación suficiente para intentar convencer a los otros, proponer una negociación, llegar a acuerdos o pedir cambios de conducta.

2. El derecho a elegir si nos hacemos o no responsables de los problemas de los demás

Smith considera que si ignoramos nuestro derecho asertivo a no hacernos responsables de los problemas de otras personas, cuando así lo decidamos; los demás podrán manipularnos, presentándonos sus propios problemas como si fuesen nuestros.

Pero si somos asertivos, podremos optar por sentirnos responsables sólo de nuestros propios problemas. Por ejemplo, si un compañero no nos deja centrarnos en el trabajo o nos agobia contándonos sus dificultades, una respuesta asertiva sería pedirle que nos las cuente en otro lugar, o recomendarle que busque ayuda profesional, sin sentirnos responsables de ellas.

Una creencia irracional que nos impide ejercer este derecho es la de que no debemos decir o hacer nada que pueda herir los sentimientos de otras personas. Pero, aunque es preferible no herir a los demás y tratarlos con respeto y cortesía, es imposible y contraproducente pretender exigirte a ti mismo que nunca hieras a nadie.

Es más deseable pensar que tienes derecho a defender tus intereses y a expresar tus sentimientos, incluso si los demás se sienten ocasionalmente heridos. Lo contrario supondría mostrarte falso y negar a la otra persona la oportunidad de aprender^[27].

Otro ejemplo de creencia que puede impedir ejercer este derecho es la de que debemos mostrarnos igual de amistosos con todas las personas, para que nadie se sienta discriminado por nuestra culpa. Pero lo deseable y asertivo es aceptar que tenemos derecho a elegir a nuestros amigos o a las personas con quienes nos relacionamos más estrechamente, aunque esto pueda molestar a alguien.

El derecho a elegir si nos hacemos cargo de los problemas de otras personas incluye que seamos capaces de *anteponer nuestros intereses a los de los demás, al menos en ocasiones*^[28].

Lo más racional es tratar de respetar nuestros intereses y los ajenos, buscando soluciones favorables para ambos siempre que sea posible. Pero, en ocasiones, es natural y razonable anteponer nuestras necesidades a las de los demás.

3. El derecho a elegir si queremos o no dar explicaciones

Si te riges por tus propios juicios y valores, si eres tu propio juez, no tienes por qué sentirte obligado a dar explicaciones sobre tu comportamiento para que los demás decidan si es acertado, correcto o incorrecto, ni para intentar convencerlos de que no estás equivocado.

Por supuesto, los demás siempre tendrán la opción asertiva de decirte que no les gusta lo que haces. En ese caso, podrás optar por: no hacerles caso, buscar un acuerdo o negociación, o respetar sus preferencias y modificar por completo tu comportamiento.

Pero hay que tener claro que los verdaderos responsables de nuestra vida, nuestras emociones y nuestras conductas somos cada uno de nosotros.

4. El derecho a cambiar de opinión

Como señala Smith, la realidad es muy compleja: puede ser vista desde diferentes ángulos y muchos aspectos de la misma están en continuo cambio. Por ello, para ser realistas y conseguir un máximo de bienestar, conviene aceptar que cambiar de opinión es algo saludable y normal.

Algunas ideas irracionales que nos impiden ejercer este derecho son: “Una vez que te hayas comprometido a algo, no debes cambiar de opinión y, si cambias, debes justificarte o reconocer que estabas en un error”, “Si te vuelves atrás demuestras que eres un irresponsable”, “Si cambias de opinión demuestras que no eres capaz de tomar decisiones por ti mismo”, etc.

Pero, la persona asertiva no hace caso de esos “deberías” irracionales y tiene claro su derecho a cambiar de opinión.

5. El derecho a cometer errores

Si creemos, de forma autoexigente, que no debemos cometer errores (cosa que es imposible porque todos nos equivocamos a veces), cuando los cometamos reaccionaremos pensando y sintiendo que hemos hecho algo malo, que eso es terrible y que somos unos ineptos.

También será fácil que otras personas nos manipulen y nos hagan sentir culpables por habernos equivocado en algo. Por ejemplo, si cometes un pequeño error en tu trabajo y tu compañero te regaña dándote a entender que “no deberías haber fallado”; si no eres asertivo y dejas que él juzgue tu comportamiento —sin tener en cuenta que es a ti a quien corresponde hacerlo y que tienes derecho a equivocarte—, es probable que esa situación te cree mucha ansiedad.

Para reducir o evitar esa ansiedad podrías recurrir a estrategias poco asertivas, como: negar el error, dar demasiadas explicaciones para tratar de justificarlo, quitarle importancia (lo cual enojaría más a tu compañero) o sentirte obligado a hacer algo para intentar “reparar el error”.

Pero si eres asertivo y, por tanto, juzgas por ti mismo tus propios errores, reconocerás tranquilamente que ha sido un fallo, viéndolo como algo normal y sin sentirte culpable por ello^[29].

6. El derecho a decir “no lo sé”

Ejercer este derecho consiste en responder tranquilamente que no sabemos algo, cuando la ocasión lo requiera. Incluye también el atrevernos a preguntar lo que desconocemos.

Se basa en aceptar que es imposible saberlo todo, y que no necesitamos tener respuestas a todas las cuestiones, para sentirnos bien y ser eficaces y valiosos.

Smith pone el siguiente ejemplo: Si alguien te hace una pregunta tendenciosa como: “¿Qué crees que ocurriría si todos nos pusiéramos a defender nuestros derechos?”, y no sabes bien qué responder, puedes devolverle la pregunta diciéndole: “No lo sé; ¿qué crees tú que pasaría?”.

El derecho a decir “no lo sé” sin sentirnos mal por ello se contrapone a creencias irracionales como: “Debemos tener respuestas para cualquier pregunta que nos hagan” o “Debemos tener claras (y ser capaces de explicar en cualquier momento) las consecuencias que puede tener nuestra conducta en otras personas”.

7. El derecho a no necesitar la aprobación de los demás

Las relaciones interpersonales son muy importantes y es muy grato gustar a los demás. Pero intentar agradar a todos es imposible e incluso contraproducente. Veamos algunas razones:

- Es imposible conseguir siempre la aprobación de los demás. Por tanto, es mejor aceptar con naturalidad que haya personas a quienes no les gustemos.
- Si damos excesiva importancia a conseguir la aprobación de los otros, podemos convertirnos en personas ansiosas y serviles (ya que, incluso cuando tengamos su aprobación, temeríamos perderla).
- Si uno se comporta siempre en la forma en que cree que los demás esperan que lo haga, dejaría de ser fiel a sí mismo.
- Si creemos que para relacionarnos adecuadamente con una persona *precisamos* contar con su aprobación y simpatía, nos ponemos en situación de ser manipulados por ella, a causa de nuestra necesidad de aprobación^[30].
- En realidad, aunque la prefiramos, no necesitamos la aprobación ni la simpatía de los demás para relacionarnos con ellos de forma asertiva y eficaz.

Como señala Smith: “Mucha gente se horroriza en cuanto alguien amenaza con retirarle su afecto, o se lo retira. Quedan paralizados y no aciertan a actuar en su propio beneficio en el trabajo, en su relación de pareja, con sus amigos, etc. Pero nunca seremos libres si no somos capaces de arriesgarnos a hacer lo que realmente queremos, aunque eso pueda granjearnos la antipatía de otras personas”.

8. El derecho a tomar decisiones ajenas a la lógica

La lógica y el razonamiento suelen basarse en afirmaciones rotundas, en forma de “todo o nada”. Pero nuestros deseos, motivaciones y emociones no suelen presentárnos de una manera tan clara. A menudo, nuestros sentimientos acerca de algo o alguien están mezclados y confusos. Los experimentamos en diferentes grados según el momento y el lugar y, a veces, deseamos cosas diferentes al mismo tiempo. Por tanto, la lógica y el razonamiento son poco eficaces para comprender esas situaciones^[31] o para resolver problemas creados por motivaciones en conflicto.

Pese a ello, muchos de nosotros conservamos la creencia irracional de que “Hay que dar buenas razones para justificar nuestros deseos, sentimientos y conductas”. Si lo creemos así, algunas personas emplearán el argumento de que no les parecen lógicos, para manipularnos y conseguir que hagamos lo que ellas quieren.

Por ejemplo: si otra persona intenta que hagas algo que no desees y, en vez de pedírtelo alegando su deseo, argumenta que lo que te pide es *lo lógico*, puede estar intentando manipularte para que no te atrevas a rechazar su petición, en vez de plantear una negociación acerca de vuestros deseos en conflicto. Así, podrías llegar a sentirte culpable por desear algo “contrario a la lógica”.

Sin embargo; sigues teniendo el derecho a elegir tus metas y a decidir lo que quieres, aunque no dispongas de unas razones claras y lógicas para explicarlo (ya que tú eres tu propio juez).

9. El derecho a no comprender las expectativas ajenas

Algunas personas tienen la idea irracional de que *deberíamos adivinar sus necesidades y expectativas* y pretenden manipularnos para que hagamos lo que

quieren, mediante alusiones indirectas, como si esperaran que intuyamos sus deseos y nos sometamos a ellos; en lugar de expresarlos asertivamente para intentar conseguirlos, aunque sea parcialmente.

Pero ser asertivo requiere pensar que no estamos obligados a adivinar las expectativas de los demás y que, aunque en la mayoría de situaciones nos convenga estar atentos y tratar de tenerlas en cuenta, es lógico y conveniente que sean las personas implicadas las que expresen sus deseos.

Además, si aceptamos que es difícil comprender las expectativas ajenas, evitaremos también los errores que suelen darse cuando tendemos a “adivinar” los pensamientos y deseos de los demás.

10. El derecho a no intentar alcanzar la perfección

Como señala Smith, algunas personas creen que, aunque no somos perfectos, debemos intentar alcanzar la perfección en todo lo posible. Por tanto, consideran que si alguien nos señala cómo podemos mejorar, tenemos el deber de seguir esa dirección.

Pero ya hemos visto lo contraproducentes que son los “deberías”. Además, si nuestras expectativas son realistas, no esperaremos ser perfectos —ni siquiera acercarnos a ello— ya que los humanos estamos llenos de limitaciones. Bastará con que hagamos las cosas *en la forma más satisfactoria que buenamente podamos*.

Por tanto, es mejor reconocer nuestro derecho asertivo a que, en muchas ocasiones, no nos interese buscar la perfección.

Esta posición también nos libera de las manipulaciones de otras personas, que tratan de que hagamos lo que quieren alegando que lo que nos proponen “es mejor” y, por tanto, “nos acerca de algún modo a la perfección”. Lo asertivo es que cada uno de nosotros juzgue y elija sus metas según sus preferencias y que, si otro trata de manipularnos para conseguir que hagamos lo que quiere argumentando que es mejor, podamos pensar y decir: “No me importa”.

Para concluir este apartado sobre los derechos asertivos, señalaremos que conviene tener presente que estos son válidos para nosotros y para las demás personas (y, por tanto, respetar esos derechos en los demás). También es importante no confundir estos derechos con preferencias o exigencias (p.ej., sería un equivocar creer que para ser asertivo es preferible cometer errores).

Los derechos asertivos consisten en que te atrevas a ejercer el derecho a ser tu propio juez, a trazar tus propias metas^[32] y a no dejarte manipular por los demás. Pero ello no impide que tengas en cuenta sus opiniones, des explicaciones cuando te parezca adecuado hacerlo, y que prefieras ser amable, hacer las cosas bien, gustar a los demás y obtener su aprobación, siempre que eso no te impida ser fiel a ti mismo.

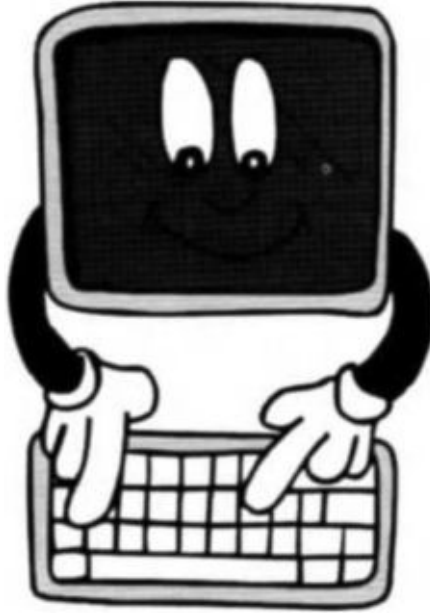
Una vez expuestas las principales creencias irracionales que dificultan las HH SS y la asertividad, así como las creencias contrapuestas que las facilitan, en el siguiente apartado explicaremos algunas técnicas que pueden ayudarte a detectar y cambiar pensamientos y creencias.

2.4. Detectar y cambiar pensamientos

Como explicamos en el inicio de este capítulo, para la psicología cognitiva los principales determinantes de nuestras emociones y conductas son nuestros pensamientos y creencias.

Estos pensamientos solemos adquirirlos de forma involuntaria; pero *podemos aprender a modificarlos voluntariamente*. Así, podremos elegir entre mantener aquellos que nos limitan o nos perjudican, o sustituirlos por otros que nos ayuden a conseguir mejor nuestros objetivos.

Por ejemplo, si queremos ser asertivos pero mantenemos creencias que nos lo impiden, podemos trabajar para identificar y modificar esas creencias. Y en la medida en que éstas cambien, irán cambiando también las emociones y conductas asociadas a ellas^[33].



Podemos reprogramar nuestras creencias, sustituyendo aquellas que nos perjudican por otras más beneficiosas

1. Detectar y cambiar creencias irracionales

Llamamos creencias irracionales a aquellas que nos llevan a mantener emociones y conductas contraproducentes^[34].

Aunque no seamos conscientes de ellas, todos tendemos a mantener algunas creencias irracionales entremezcladas con otras racionales.

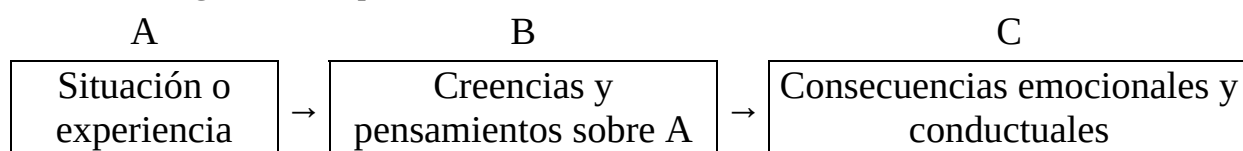
Para diferenciarlas conviene tener en cuenta que:

- Las *creencias racionales* se mantienen como algo probable y relativo y se expresan en forma de *deseos y preferencias*. Por tanto, cuando no conseguimos lo que deseamos, los sentimientos negativos que se generan (tristeza, preocupación, disgusto, etc.) no son excesivos y no nos impiden el logro de nuevos objetivos y propósitos.
- Las *creencias irracionales* se expresan en forma de *exigencia* o necesidad (en términos de “debería”, “necesito”, “tienes que”, etc.) y se mantienen en forma dogmática y absolutista. Esto implica que, cuando no se cumplen, reaccionemos con emociones y conductas contraproducentes (tristeza o ira excesivas, conductas inhibidas o agresivas, etc.). También van en contra de la lógica y de la evidencia (no encajan con la realidad).

Una parte importante del aprendizaje de las HH SS y la asertividad consiste en detectar las ideas irracionales que nos impiden ser asertivos y tener HH SS, y sustituirlas por formas de pensar que favorezcan la asertividad y las HH SS.

El esquema ABC de Ellis

Ellis considera que, si queremos cambiar actitudes, (p. ej., aprender a ser más asertivos) hay que tener en cuenta las situaciones externas y nuestras emociones y conductas; pero que el papel más relevante es el de nuestros pensamientos. Se basa en el siguiente esquema:

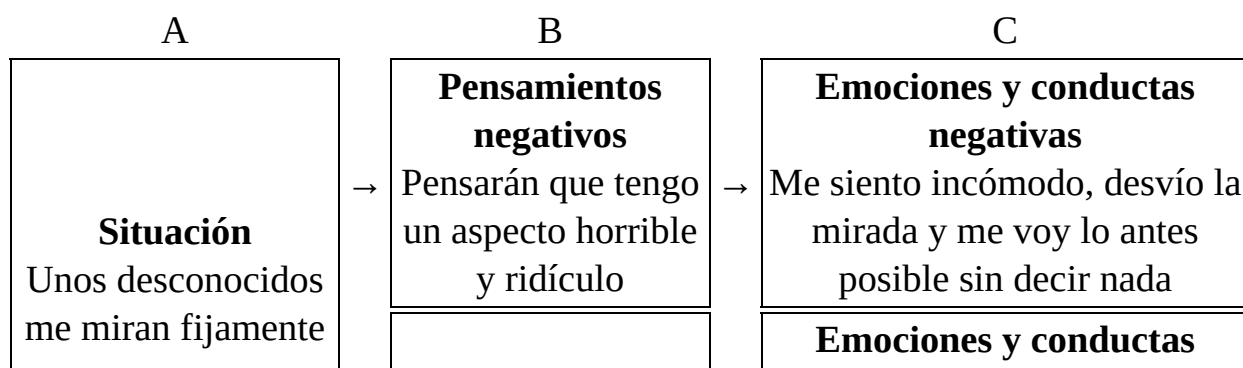


Donde A representa la situación o experiencia que aparece a primera vista como el desencadenante de C (consecuencias emocionales y conductuales).

Considera que, aunque las A parecen causar las C, esto no suele ser cierto, ya que las B (creencias y pensamientos sobre A) son los principales determinantes de las C.

Retomemos el ejemplo, del principio de este capítulo, de la persona que llega a un lugar donde hay varios desconocidos que la miran fijamente y sonríen. Ese suceso sería la situación o experiencia (A). Según la interpretación que haga esa persona, es decir, según lo que piense (en B), reaccionará emocional y conductualmente (en C) de una forma u otra. Si piensa que los otros la están evaluando positivamente se sentirá mejor que si piensa que lo hacen negativamente. En función de lo que piense, también actuará de diferente forma.

En el siguiente esquema se exponen dos posibles formas de *evaluar la situación* (en B) con consecuencias emocionales y conductuales muy diferentes (en C).



y sonríen	→	Pensamientos asertivos Parece que les resulto agradable	→	asertivas Me siento bien. Les devuelvo la sonrisa e iniciamos una conversación
-----------	---	--	---	--

Ellis considera que, en cualquier situación o experiencia, siempre podemos elegir lo que pensamos en B (es decir, cómo evaluamos los A) y que, por tanto, podemos habituarnos a pensar siempre en la forma que más nos convenga^[35]. De ese modo influiremos en sentirnos y actuar, también, en formas más convenientes y satisfactorias.

2. Hacer autorregistros de pensamientos ABCDE

Los autorregistros son una técnica eficaz para ayudarte a identificar y cambiar los pensamientos y creencias irracionales que te impiden sentirte bien y ser asertivo. Se basan en el esquema ABC que hemos expuesto en el apartado anterior. Veamos un ejemplo:

A Situación	B Pensamientos irracionales que obstaculizan la asertividad	C Consecuencias emocionales y conductuales
<i>Respondo mal a una pregunta en clase y mis compañeros se ríen</i>	<i>No debería equivocarme Es terrible Son unas malas personas</i>	<i>Ansiedad Ira, hostilidad, alejarme de ellos Temor a que vuelvan a preguntarme y conductas dirigidas a evitarlo Baja autoestima</i>
	D Pensamientos racionales que favorecen la asertividad (cómo tendría que pensar para sentirme y actuar en la forma deseada)	E Consecuencias emocionales y conductuales (cómo me gustaría sentirme y comportarme en situaciones similares a A) ^[36]

	<i>Prefiero hacer las cosas bien, pero tengo derecho a equivocarme</i> <i>Es normal que me sienta algo molesto cuando se ríen de mi error</i> <i>Pero eso no demuestra que sean malas personas. Quizá les ha parecido divertido</i>	<i>Me quedo tranquilo</i> <i>Les pregunto por qué les ha hecho tanta gracia y quizá acabo riéndome yo también</i> <i>Aprendo tranquilamente la respuesta correcta y me siento bien conmigo mismo y con los demás</i>
--	---	--

Como vemos en este ejemplo, los autorregistros tienen varios apartados o casillas:

A: Situación desencadenante.

B: Pensamientos irracionales (acerca de A) que obstaculizan la asertividad.

C: Consecuencias contraproducentes (emocionales y conductuales) derivadas de B.

D: Pensamientos racionales (acerca de A) que favorecen la asertividad y las HH SS.

E: Consecuencias emocionales y conductuales (de los pensamientos racionales-asertivos).

Para aprender esta técnica puedes hacer un autorregistro por cada una de las situaciones interpersonales en las que sueles sentirte mal o en las que tienes dificultades para comportarte de forma asertiva, siguiendo las instrucciones de la [página 61](#). En la [página 60](#) tienes un ejemplar en blanco del que puedes hacer copias para utilizarlas.

Después, cuando ya sepas cómo hacerlos, cada vez que sientas una alteración emocional (p. ej., ira o ansiedad excesivas) o te comportes de forma contraproducente (p. ej., inhibida, agresiva o poco hábil), puedes cumplimentar uno de esos autorregistros con los pensamientos implicados.

Si te habitúas a hacerlo de este modo, el proceso de detectar y cambiar pensamientos contraproducentes (así como sus consecuencias emocionales y conductuales) se irá convirtiendo en algo automático, que te permitirá afrontar las situaciones en que antes te sentías mal, sintiéndote y actuando en forma asertiva.

3. Autoinstrucciones

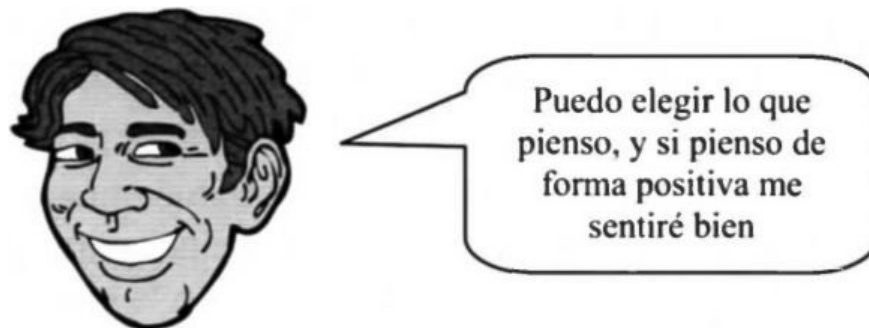
Las autoinstrucciones son frases que nos decimos a nosotros mismos para ayudarnos a pensar, sentir y actuar como deseamos.

Son más eficaces si contienen mensajes formulados *en forma positiva*, es decir, afirmaciones acerca de aquello que quieres conseguir (en vez de centrarse en lo que no quieres).

Por ejemplo, decirte a ti mismo que *no debes* estar ansioso, enfoca tu atención y energía en la ansiedad y, con frecuencia, hace que ésta aumente. Por el contrario, decirte a ti mismo que *vas a estar tranquilo* suele dar mejores resultados.

En general, conviene centrarnos en pensar, sentir y actuar en la forma que queremos; mientras dejamos que los pensamientos y emociones negativos desaparezcan por sí mismos.

Por ejemplo, puedes decirte a ti mismo: “Voy a estar tranquilo”, “Si aparecen pensamientos o sentimientos no deseados; me centraré en pensar, sentir y actuar en la forma deseada y los otros, solos, desaparecerán”, etc.



A algunas personas les resulta muy útil rodearse de *tarjetas* que contengan autoinstrucciones positivas en forma de dibujos o frases, colocándolas en lugares visibles (espejos, puerta de la nevera, etc.), o llevándolas en la agenda o el monedero para leerlas a menudo^[37].

Otra forma de usar las autoinstrucciones es hacer un *listado* con aquellas que te resulten más convincentes y anotarlas en una hoja para llevarla contigo y leerla con frecuencia^[38].

Puedes incluir: ideas extraídas de este libro u otro, pensamientos que te ayuden a afrontar las situaciones en las que quieres ser más asertivo, frases de ánimo extraídas de tus propios autorregistros de pensamientos o esquemas que te

recuerden las técnicas que iremos aconsejando a lo largo del libro.

Una vez confeccionada la hoja de autoinstrucciones, puedes grabarlas en un casete para escucharlas (p. ej., después de practicar la relajación) o para leerlas repetidamente. En ambos casos, procura hacerlo en forma convincente (como si fuese un mensaje publicitario). Practica con ellas hasta aprenderlas de memoria, creértelas de verdad y conseguir que tu mente se habitúe a pensar, automáticamente, en la forma deseada^[39].

También puedes leerlas o escucharlas cuando aparezcan en tu mente pensamientos o sentimientos negativos o cuando vayas a afrontar situaciones difíciles.

Conviene que vayas modificando y adaptando ese listado de autoinstrucciones a tus necesidades, añadiendo ideas nuevas que te resulten más interesantes o eficaces y eliminando otras que ya no te sean tan útiles.

4. Reencuadre

El reencuadre consiste en ser capaces de percibir cualquier situación o experiencia desde diferentes perspectivas, y centrarnos en aquella que nos resulta más útil. De esta forma descubrimos que, muchas veces, *una situación aparentemente adversa puede convertirse en algo muy positivo*.

Se basa en el hecho de que no percibimos las cosas tal como son, sino que podemos considerarlas de formas muy diversas, y nuestra forma de verlas hace que nos sintamos y que actuemos en formas también muy diferentes.

Con el reencuadre podemos tomar cualquier experiencia que, en principio, parece mala o indeseable y comprobar que la mayoría de veces puede considerarse una ventaja si la vemos desde otra perspectiva. Por ejemplo, el patito feo del cuento sufría porque era diferente a los demás patos pero, visto desde otro contexto, era más hermoso que ellos.

Se trata de hallar en cada experiencia el punto de vista más útil, para convertirla en algo que nos favorezca en vez de perjudicarnos. Es lo que expresa la frase: “Si la vida te ofrece un limón, no te quejes de su sabor amargo; haz con él una limonada”^[40].

Los errores, fracasos y contratiempos son también una oportunidad para aprender, mejorar y crecer, siempre que nos acostumbremos a reencuadrarlos para afrontarlos como más nos convenga. Un ejemplo muy conocido es el que

ocurrió en la compañía IBM, en EE UU, cuando uno de sus ejecutivos cometió un error por el que la compañía perdió nueve millones de dólares. Cuando fue llamado a la oficina del presidente, acudió convencido de que lo iban a despedir. Pero el presidente le dijo que no pensaba hacer tal cosa porque acababan de invertir esos nueve millones en su formación (es decir, estaba convencido de que aprendería cosas muy valiosas de ese error).

El significado de cualquier suceso dependerá del encuadre o perspectiva desde el que lo observemos. Cuando la perspectiva cambia, cambia también el significado. Y cuando cambia el significado también se modifican las emociones y conductas asociadas a él.



Reencuadrar nuestra percepción de la realidad es similar a hacer una fotografía: elegimos el ángulo, la perspectiva, etc., y destacamos aquello que más nos interesa

La práctica del reencuadre nos ayuda a distanciarnos emocionalmente de las experiencias que nos están creando un impacto negativo (para ser capaces de ver las cosas desde otras perspectivas). Esto nos permite aumentar nuestras emociones y conductas positivas y resultar más atractivos y eficaces para quienes nos rodean.

El reencuadre es muy útil en diferentes ámbitos de la comunicación interpersonal. Por ejemplo, Beck aconseja a los terapeutas que, si un paciente se muestra desconfiado con la posible eficacia del tratamiento, interpreten esa desconfianza como una posición inteligente y científica por parte del paciente, que no cree las cosas sólo porque se las digan sino que busca pruebas.

Otra forma de reencuadre, que se aconseja a las personas tímidas o inseguras, es que consideren cualquier fallo que cometan como un “ejercicio de ataque a la vergüenza”^[41].

El humor se relaciona a menudo con el reencuadre. Por ejemplo, un escritor famoso estaba reunido con sus amigos y recibió una carta que contenía una hoja de papel en la que podía leerse una sola palabra: “Imbécil”. Reaccionó diciendo: “He recibido en mi vida muchas cartas sin firma, pero es la primera vez que recibo una firma sin carta”. De esta forma, gracias a su reencuadre humorístico, convirtió una crítica destructiva y desagradable en algo divertido.

Robbins aconseja utilizar el reencuadre para modificar determinados recuerdos. Por ejemplo, algunas personas, tras romper una relación de pareja, quedan tan traumatizadas que rehuyen cualquier ocasión posterior de establecer otra, y esto ocurre incluso con relaciones que, mientras duraron, tuvieron aspectos muy positivos.

Cree que el problema radica en que guardan un recuerdo que magnifica lo negativo (como la ruptura) y minimiza lo positivo. La solución sería reencuadrar el recuerdo para almacenarlo en su memoria de modo más conveniente (p. ej., evocando más los momentos felices, lo que aprendió junto a esa persona, etc.). Eso les ayudaría a sentirse mejor y a actuar en formas más positivas (p. ej., facilitando el inicio de nuevas relaciones).

Otros ejemplos de reencuadres son los siguientes:

- Fleming descubrió la penicilina porque había fracasado el experimento con el que intentaba demostrar otra cosa. Pero, en vez de limitarse a considerarlo un fracaso, buscó otras posibles interpretaciones, descubriendo así su utilidad (algo similar ha ocurrido con muchos descubrimientos científicos).
- Edison realizó más de diez mil intentos antes de inventar la bombilla eléctrica. Cuando le preguntaron cómo pudo seguir adelante después de tantos fracasos, respondió que nunca fracasó, sino que en cada ensayo aprendía nuevas formas de cómo no se debía hacer la bombilla.
- Si un año nos toca pagar a Hacienda más que el precedente, en vez de sentirnos mal por ello podemos pensar que es porque tenemos más ingresos que en años anteriores.
- Si descubres que has fallado en algo, puedes pensar que está muy bien que

te hayas dado cuenta y que así podrás enmendar la equivocación o prevenir ese tipo de errores en el futuro.

- Si descubres que tienes una enfermedad crónica, puedes tomarlo como una oportunidad para activar tu autoestima: ya que te ves obligado a cuidarte, esto puede servirte de estímulo para tratarte mejor a todos los niveles (p. ej., no permitirte emociones negativas y procurar hacer, en lo posible, las cosas que realmente desees).
- El dolor físico puede verse como una señal del organismo que nos ayuda a cuidarnos mejor.
- La fractura de una pierna puede tomarse como oportunidad para descansar, relajarse, aprender a navegar por Internet, etc.
- Cuando nos encontremos con personas muy irracionales, podemos considerar que su comportamiento indeseable es fruto de su biología, su educación y, sobre todo, de su forma de percibir las cosas^[42].

El siguiente cuento expone un ejemplo de cómo reencuadrar los problemas para convertirlos en oportunidades:

“Un día, el burro de un campesino cayó en un pozo. El animal lloró fuertemente durante horas, mientras el campesino trataba de averiguar qué podía hacer.

Finalmente, el campesino pensó que el animal ya estaba viejo, el pozo estaba seco y necesitaba ser tapado de todas formas, por lo que realmente no valía la pena sacar al burro.

Entonces invitó a sus vecinos para que vinieran a ayudarlo.

Todos tomaron palas y empezaron a tirar tierra para cubrir el pozo.

El burro, en el fondo del hoyo, se dio cuenta de lo que estaba pasando y lloró aún más desconsolado. Pero, poco después, para sorpresa de todos se tranquilizó.

Después de unas cuantas paletadas de tierra, el campesino finalmente miró al fondo y se sorprendió de lo que veía: con cada paletada de tierra, el burro hacía algo sorprendente: se sacudía la tierra y daba un paso hacia arriba. Mientras los vecinos seguían echando tierra encima del animal, el se sacudía y daba un paso hacia arriba.

Pronto, todos vieron sorprendidos cómo el burro llegó hasta la boca del pozo, pasó por encima del borde y salió trotando...”

Moraleja: “No seamos como los campesinos que tiraban paletadas de tierra;

pero seamos como el burro, que las aprovechaba para salir del pozo”.



En las [páginas 61 y 62](#) hallarás un ejercicio para practicar el reencuadre.

5. Poner a prueba la validez de tus creencias y actuar en contra de tus ideas irracionales

Los “experimentos” para poner a prueba las creencias irracionales son un método muy poderoso para librarnos de ellas. Veamos un par de ejemplos:

- Un jubilado mantenía la creencia irracional de que sus hijos y nietos lo consideraban una carga y que les desagradaba su compañía. Esto le llevaba a comportarse de forma inhibida y distante al relacionarse con ellos. El experimento (para comprobar si su creencia era real o falsa) consistió en que hablase con sus hijos, ofreciéndose a llevar a sus nietos al colegio y a verse más a menudo. Aceptaron encantados, con lo que su pensamiento irracional no pudo seguir manteniéndose y pudo realizar sus deseos de relacionarse más con ellos^[43].
- Un chico mantenía la creencia equivocada de que era incapaz de gustar a las chicas porque su aspecto era desagradable. El experimento, en esta ocasión, se llevó a cabo animándole a acudir a los lugares adecuados y, una vez en ellos, mirar a las chicas que le atraían, sonreírles, hablarles, etc., para

observar los resultados. Cuando comprobó que la mayoría de chicas respondían positivamente y que gustaba a algunas de ellas, cambió su creencia de que era desagradable y de que no podía gustar a ninguna chica.

Esta forma de cambiar creencias o actitudes está relacionada con la propuesta de Ellis de: “Actuar en contra de tus ideas irracionales para modificarlas” que es una forma muy eficaz de modificar cualquier hábito contraproducente, por ejemplo, las actitudes no asertivas.

Ejercicios del Capítulo 2

1. Creencias irracionales con las que te sientes más identificado

Repasa el [apartado 2.2](#), y subraya las creencias irracionales con las que te sientes más identificado. Después, anótalas en un cuaderno para seguir trabajando con ellas (p. ej., para ayudarte a hacer autorregistros de pensamientos).

2. Listado de situaciones y pensamientos

Revisa tus respuestas a los ejercicios 1 y 2 del Capítulo 1 y anota en la columna de la izquierda de esta página las situaciones interpersonales en las que sueles responder de forma inhibida o agresiva.

Al lado de cada una, anota en la columna del centro, algunos pensamientos irracionales que pueden estar manteniendo esa conducta no asertiva, y en la columna de la derecha, los pensamientos alternativos que favorecerían la asertividad.

Situaciones en las que sueles responder de forma no asertiva	Pensamientos que dificultan la asertividad	Pensamientos que favorecen la asertividad

3. Ejercicio sobre derechos asertivos

Lee cada frase de la izquierda y anota, a su derecha, en la columna del centro cual es el derecho asertivo que no tiene en cuenta y, en la de la derecha, cual seria su alternativa más asertiva (ver derechos asertivos, [páginas 44 a 50](#)).

Creencia irracional que dificulta la asertividad	Derecho asertivo que no tiene en cuenta	Alternativa más asertiva
a. Debo hacer siempre caso a los consejos que me dan		
b. Cuando me comprometo a hacer algo, debo cumplirlo		
c. Es terrible cometer errores		
d. Si ignoro algo debo disimularlo, si no, los demás me rechazarán		
e. Debo actuar siempre en forma lógica		
f. Debo adivinar los deseos y necesidades de las demás personas		
g. Hay que intentar alcanzar la perfección en todo lo que se pueda		
h. Si cometo un error significa que soy un inútil		
i. No podría soportar ser criticado o rechazado por otras personas		

En la [página 62](#) puedes ver los derechos asertivos correspondientes.

4. Autorregistros de pensamientos

A	B	C
---	---	---

Situación	Pensamientos irracionales que obstaculizan la asertividad	Consecuencias emocionales y conductuales
	<p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">Pensamientos racionales que favorecen la asertividad</p> <p style="text-align: center;">(cómo tendría que pensar, para sentirme y actuar en la forma deseada)</p>	<p style="text-align: center;">E</p> <p style="text-align: center;">Consecuencias emocionales y conductuales</p> <p style="text-align: center;">(cómo me gustaría sentirme y comportarme en situaciones similares a A)</p>

Instrucciones para cumplimentar los autorregistros:

Casilla A.

Anota la situación interpersonal problemática, por ejemplo: “Me equivoco al responder en clase”.

Casilla B.

Anota los pensamientos negativos que te llevan a sentirte o actuar en forma contraproducente (ansioso, inhibido, agresivo, ...). Probablemente serán algunos de los que has anotado en el ejercicio 1 ([página 57](#)).

Casilla C.

En esta casilla se anotan las emociones y conductas contraproducentes, derivadas de los pensamientos negativos (que has anotado en la casilla B). Por ejemplo, sentimientos de ira o bloqueo, o conductas inhibidas, agresivas o poco hábiles.

Casilla D.

Una vez identifiques qué pensamientos contraproducentes (de los anotados en B) te impiden sentirte y actuar en la forma que más te conviene, el siguiente paso es aprender a hallar formas alternativas de evaluar las situaciones (y de evaluarte a ti mismo y a los demás), que te permitan sentirte bien y actuar en la forma que desees. Son los pensamientos asertivos-rationales que se anotan en la casilla D. Estos pensamientos deseables se relacionan con las preferencias, los valores y metas sanos y los derechos asertivos.

No hay que confundir esa forma deseable de pensar con pensamientos aparentemente positivos, pero no-realistas; por ejemplo, los pensamientos

distorsionadamente “positivos”, como “Soy el mejor”, o las racionalizaciones, como minimizar o negar tus problemas.

Casilla E.

Anota cómo te gustaría sentirte y comportarte en situaciones similares a la descrita en A. El contenido de esta casilla (E) está muy relacionado con las HH SS que aprenderemos en los siguientes capítulos del libro. Por ejemplo, si la situación (A) en que te has sentido mal fuese la de recibir una crítica, la casilla (E) recogería tu forma de responder asertivamente a las críticas (capítulo 7).

En este punto hay que tener expectativas realistas.

A veces tendremos que trazar un plan y practicar hasta adquirir las habilidades deseadas.

El orden en que se cumplimentan las casillas puede ser elegido por cada uno. Por ejemplo, a muchas personas les resulta más fácil empezar rellenando la casilla C (emociones y conductas contraproducentes que quieren cambiar).

5. Ejercicio sobre reencuadre

En la columna de la izquierda, anota diferentes situaciones de tu vida en las que has afrontado alguna adversidad, o en las que sueles reaccionar con emociones contraproducentes. Después, busca diferentes maneras de ver cada una de esas situaciones y anota en la columna de la derecha la opción que te parece mejor (la forma en que más te conviene percibir dicha situación). Puedes ayudarte repasando los ejemplos de las [páginas 54 a 56](#).

Adversidad	Reencuadre
Jefe que te rechaza injustamente	Ocasión para aprender a ser más fuerte y a funcionar bien sin necesitar la aprobación de los demás

6. Listado de autoinstrucciones (opcional)

Como explicamos en las [páginas 53 y 54](#), puedes hacer un listado de

autoinstrucciones, formuladas en forma positiva, para ayudarte a pensar, sentir y actuar en forma asertiva. Una vez confeccionado puedes grabarlo en un casete y escucharlo repetidamente, por ejemplo, después de practicar la relajación.

7. Ejercicios para realizar en grupo

Ver la [Sesión 2 del Anexo III](#). Aunque no se lleve a cabo el entrenamiento en HH SS en grupo, ayudados por un experto, algunos ejercicios de ese anexo se pueden realizar entre dos o más personas interesadas en el aprendizaje de HH SS.

Respuestas al ejercicio 3 (derechos asertivos)

- | | | |
|---|--|--|
| a. Derecho a ser mi propio juez | b. Derecho a cambiar de opinión | c. Derecho a cometer errores |
| d. Derecho a decir “no lo sé” | e. Derecho a tomar decisiones ajenas a la lógica | f. Derecho a no comprender las expectativas ajenas |
| g. Derecho a no intentar alcanzar la perfección | h. Derecho a cometer errores sin sentirme culpable | i. Derecho a no necesitar la aprobación de los demás |

Capítulo 3. Comunicación y comunicación no verbal

3.1. Comunicación interpersonal

La comunicación es un proceso que tiene lugar entre dos o más personas, en el que uno de los participantes (el emisor del mensaje) expresa algo, a través de signos verbales o no verbales, con la intención de influir de algún modo en los pensamientos, las emociones o el comportamiento de quien recibe el mensaje (el receptor o receptores).

En la mayoría de situaciones interpersonales, la comunicación es un proceso recíproco e interactivo, en el que *los papeles de emisor y de receptor se van intercambiando*.

Además, aunque en un momento dado uno asuma el papel de emisor y otro el de receptor, *ambos emiten y reciben mensajes simultáneamente*. Así, quien escucha no deja de transmitir señales (p. ej., mostrar expresión de interés o desagrado) y quien está hablando suele estar pendiente de captar las señales que emite su interlocutor.



Al comunicarnos, emitimos y recibimos numerosos mensajes verbales y no verbales

Dificultades de la comunicación interpersonal

Las personas somos seres sociales; por tanto, comunicarnos con los demás es algo necesario para sentirnos bien y para satisfacer otras muchas necesidades. Pero la comunicación interpersonal presenta una serie de dificultades y limitaciones.

Dificultades relacionadas con las características de nuestra percepción

Muchos de los problemas que existen en la comunicación interpersonal se relacionan con el hecho de que *la representación de la realidad que tenemos cada uno de nosotros difiere de la representación de esa misma realidad que tienen otras personas.*

A su vez, nuestras diferencias al percibir la realidad se basan en que *no captamos la realidad en sí, sino una versión simplificada de la misma* (la realidad es siempre más compleja que la idea que tenemos de ella).

La simplificación o filtraje que llevamos a cabo al percibir la realidad se debe, en parte, a que *la capacidad de nuestra atención es limitada*, por lo que no

podemos procesar toda la información, externa e interna, que podría llegarnos en un momento dado. Por tanto, nuestra mente ignora la información menos importante para poder procesar mejor la que le parece más relevante.

Como resultado, nuestra representación de la realidad es más limitada y pobre, pero más fácil de manejar.

Nuestros órganos sensoriales también contribuyen a filtrar lo que percibimos. Por ejemplo, nuestros oídos no captan las ondas sonoras demasiado bajas o demasiado altas y algo parecido ocurre con la visión y con otros sentidos.

Finalmente, nuestras creencias, valores y experiencias previas^[1] también contribuyen a configurar nuestra percepción de la realidad.

Dificultades en la emisión de los mensajes

Muchas veces constatamos que *nuestros mensajes son malinterpretados*. Por ejemplo, queremos realizar un gesto amistoso y lo interpretan como hostil, o deseamos ayudar a alguien y se interpreta como una intromisión.

En estos casos, tendemos a pensar que el problema de comunicación reside en que el otro no nos comprende, es decir, en el receptor de nuestro mensaje. Pero, *en ocasiones, el origen del problema será que no hemos emitido el mensaje adecuadamente*^[2].

La comunicación se inicia a nivel intrapersonal: pensamos o sentimos algo y queremos comunicarlo. Para ello tenemos que codificar nuestro mensaje, es decir, traducirlo a códigos verbales (palabras, frases, ...) o no verbales (gestos, tono de voz, ...) que el receptor pueda reconocer. Pero eso no siempre es fácil.

Algunas veces no tenemos muy claro lo que queremos comunicar (p. ej., cuando somos poco conscientes de nuestros sentimientos o cuando tenemos deseos contradictorios acerca de algo).

Otras veces, nuestro mensaje no es claro porque los códigos que utilizamos se prestan a confusión, ya que:

- El significado que damos a un gesto (p. ej., guiñar un ojo), una palabra (p. ej., amistad) o un comportamiento (p. ej., hacer un regalo) varía mucho según el contexto o el lenguaje no verbal que los acompañan.
- Un mismo mensaje (p. ej., mostrar afecto) puede manifestarse con códigos verbales y no verbales muy diferentes.

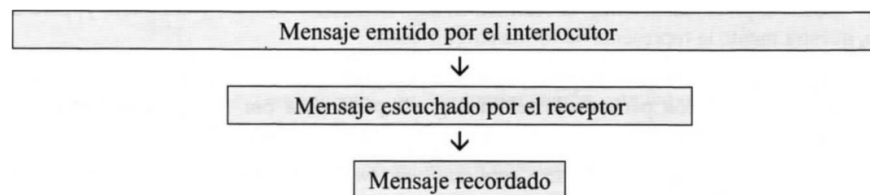
- La mayoría de las veces, además del mensaje explícito, hay un mensaje implícito (que es el más importante, porque contiene los verdaderos sentimientos e intenciones del emisor) que no se expresa abiertamente, y que el interlocutor tendrá que deducir del contexto y del lenguaje no verbal del emisor.

Dificultades en la percepción e interpretación de los mensajes

Para que se produzca la comunicación, el receptor del mensaje ha de llevar a cabo la descodificación del mismo, que consiste en *percibir los códigos verbales y no verbales* utilizados por el emisor e *interpretarlos de forma adecuada*.

Con frecuencia, algunos de los códigos verbales o no verbales utilizados por el emisor, *no son captados* por el receptor de la comunicación; por ejemplo, porque no presta suficiente atención o porque (como señalábamos antes) la capacidad de atención humana es limitada.

En general, nuestra percepción de los mensajes que nos dirigen es bastante deficitaria. Algunas investigaciones señalan que oímos aproximadamente la mitad de lo que nos dicen; escuchamos (es decir, llegamos a hacernos conscientes y a comprender) la mitad de lo que oímos, y recordamos la mitad de lo que escuchamos^[3].



Al recibir un mensaje, captamos sólo una parte de lo emitido por nuestro interlocutor

Además de que no llegamos a recibir una parte importante de los mensajes que nos dirigen, muchas veces los *distorsionamos*, percibiendo cosas que el interlocutor no ha emitido.

Algunas distorsiones se favorecen por ciertos *factores ambientales* que hacen difícil la comunicación. Por ejemplo, si estas trabajando y tienes puesta la radio con volumen alto y un compañero quiere hablarte, no podrás oírle bien y es fácil que malinterpretes sus palabras. Y si él levanta la voz para decirte: “¡Baja la radio!”, puedes creer que está enfadado, aunque en realidad te grite porque de

otra forma no le oirías.

Otra fuente de distorsiones es nuestro *estado emocional*. Por ejemplo, cuando estamos enfadados con alguien, tendemos a percibir y recordar preferentemente aquellos mensajes verbales o no verbales congruentes con nuestra idea de que el otro nos está ofendiendo, agrediendo, etc.; mientras que nos resulta más difícil percibir mensajes incompatibles con nuestro sentimiento de enfado. A veces, esto nos lleva a distorsionar –involuntariamente– nuestra percepción de la realidad para que sea congruente con nuestro estado de ánimo^[4].

Por todo ello, *el mensaje que reconstruye el interlocutor es con frecuencia muy diferente del que quiso enviar el emisor*.

Comunicación eficaz

La *comunicación eficaz* se da cuando *el receptor capta el mensaje que el emisor intenta transmitir* con las menores distorsiones posibles. Si lo que percibe el receptor es algo muy diferente de lo que pretende transmitir el emisor, no se produce una verdadera comunicación.

Por eso, cuando emitimos un mensaje, tenemos que intentar expresarnos en formas que puedan ser entendidas por nuestro interlocutor y, cuando escuchamos, hay que estar atentos a lo que transmite el otro y procurar captar no sólo sus mensajes explícitos sino también al mensaje implícito (el significado de lo que nos dice, sus ideas y sus sentimientos); teniendo presentes las limitaciones de la comunicación y nuestra tendencia a distorsionarla.

Vuestros “mapas” de la realidad

Como explicábamos antes, la realidad es algo demasiado amplio y complejo y, para darle sentido, nuestra mente la representa de forma simplificada.

Las características de nuestro sistema nervioso y de nuestros órganos sensoriales sólo nos dejan percibir una pequeña parte de la realidad y esa parte pasa por otros filtros formados por nuestras experiencias, valores y creencias e, incluso, por nuestro lenguaje^[5].

Así, *cada persona percibe la “realidad” de forma diferente a cómo la perciben los demás*, según sus impresiones sensoriales, sus creencias y sus

experiencias personales previas, y *siente y actúa en consonancia con esa visión de las cosas*.

Nuestras representaciones de la realidad son parecidas a mapas. Un mapa no es idéntico al territorio que representa: es una imagen simplificada o esquemática, que deja de lado determinadas informaciones y pone de relieve otras; destaca los aspectos de la realidad que nos interesan e ignora otros. Pero un mapa válido tiene una estructura semejante a la del territorio al que se refiere y nos ayuda a desenvolvernó en él. Del mismo modo, nuestras representaciones mentales^[6] no son idénticas a la realidad, pero si la reflejan en forma adecuada, nos resultan muy útiles para desenvolvernó en ella^[7].

Robbins considera que los “mapas” o representaciones de la realidad que todos tenemos en nuestras mentes pueden clasificarse en dos categorías: 1) “mapas” de cómo son las cosas y 2) “mapas” de cómo nos gustaría que fuesen o cómo creemos que deberían ser (valores). Con esos “mapas mentales” filtramos la percepción, la comprensión y el recuerdo de cualquier experiencia, y pocas veces cuestionamos su exactitud. Por lo general, damos por hecho que la forma en que nosotros vemos las cosas coincide con cómo son realmente (o cómo deberían ser).

Por eso, cuando otra persona mantiene puntos de vista distintos a los nuestros, nos sorprendemos y tendemos a pensar que está equivocada. Pero, en realidad, cada uno percibe la realidad bajo el sesgo de sus experiencias previas y de sus creencias.

Muchos de los problemas en las relaciones interpersonales son consecuencia de que creemos, erróneamente, que nuestra percepción de las cosas es idéntica a la realidad. Tendemos a olvidar que sólo son suposiciones o mapas y que esos mapas son diferentes de unas personas a otras^[8].

Por tanto, si queremos comunicarnos eficazmente con los demás, hay que aceptar que *somos diferentes en nuestra forma de pensar, y tenerlo siempre presente al tratar con ellos*. También tendremos que habituarnos a comprender el punto de vista de nuestro interlocutor y demostrarle que somos capaces de ver las cosas no sólo desde nuestros “mapas de la realidad” sino también desde sus “mapas de la realidad”.

Componentes de la comunicación

En cuanto a los componentes de la comunicación, suelen considerarse dos grandes apartados: la comunicación verbal y la no verbal.

Dada la enorme importancia, no siempre reconocida, de la comunicación no verbal en las relaciones interpersonales, nos referiremos a ella en el siguiente apartado.

La comunicación verbal (el contenido del habla) se tratará en capítulos posteriores, principalmente en el Capítulo 4, que se centra en las conversaciones.

3.2. Comunicación no verbal

Características de la comunicación no verbal

La comunicación no verbal, también llamada lenguaje corporal, es la que llevamos a cabo a través de gestos, movimientos, miradas, etc. Es decir, cualquier comunicación que no se lleve a cabo mediante palabras.

Esta forma de comunicación es inevitable cuando nos hallamos en presencia de otras personas, pues aunque permanezcamos callados, seguimos emitiendo mensajes a los demás por medio de nuestra cara y nuestro cuerpo^[9].

La mayoría de autores considera que el lenguaje verbal sirve primordialmente para transmitir información, mientras que la comunicación no verbal es el principal medio para comunicar emociones.

Una parte importante de las HH SS consiste en la capacidad (muchas veces poco consciente) de captar e interpretar adecuadamente las señales no verbales de las personas con las que interactuamos^[10].

Para Caballo, los mensajes no verbales pueden cumplir varias funciones:

- Reemplazar a las palabras; por ejemplo, cuando un padre hace que un niño se quede quieto con una mirada amenazadora.
- Repetir lo que se está diciendo; como mover la mano para decir adiós.
- Enfatizar un mensaje verbal, especialmente los de tipo emocional, haciendo una pausa, subiendo el tono de voz, etc.
- Regular la interacción; por ejemplo, cuando, en una conversación, una persona señala a la otra que es su turno de palabra, con un asentimiento de cabeza o una mirada.
- Contradecir al mensaje verbal (p. ej., mostrar una expresión de desagrado

mientras afirma sentirse bien). Esto suele hacerse de forma involuntaria, no consciente, y puede ayudarnos a detectar cuándo una persona está diciendo algo que no siente.

- Expresar actitudes como amistad, ira o afecto, en forma ambigua, para que el otro no pueda estar del todo seguro de lo que le comunicamos (así, en caso de que lo deseemos, podemos negar después ese mensaje).

En general, cuando hablamos con alguien, acompañamos nuestros mensajes verbales con miradas, gestos, cambios de postura corporal, expresiones faciales, etc., que tienen un papel muy relevante en la comunicación.

La mayoría de veces, las señales no verbales no transmiten mensajes por sí solas sino que sirven de complemento del habla, expresando nuestros sentimientos acerca de los mensajes verbales que enviamos o recibimos. Por ejemplo, si alguien comete un pequeño error y le dices “¡Qué torpe eres!”, el mensaje será muy diferente si lo dices sonriendo amablemente o con una cara y un tono de voz hostil.

Algunos componentes del lenguaje no verbal son innatos^[11] y otros se aprenden, sobre todo en la infancia pero también a lo largo de la vida, y están muy influidos por las costumbres de los grupos a los que pertenecemos.

Como algunas formas de expresar las emociones varían bastante de unos grupos a otros, a veces es difícil interpretar ciertas señales no verbales de quienes pertenecen a ambientes muy diferentes del propio.

La comunicación no verbal suele llevarse a cabo en forma no consciente, tanto por parte del emisor como del receptor. Eso lleva a que nos formemos opiniones de los demás basándonos en su conducta no verbal, sin tener una idea clara de qué es lo que nos molesta o nos agrada de ellos.

Nuestras conductas no verbales suelen provocar conductas no verbales recíprocas en las demás personas^[12]; pero solemos atribuir las a sus circunstancias o características, sin darnos cuenta de que las hemos provocado nosotros. Por ejemplo, si un día estás de mal humor es más fácil que los demás también se muestren algo enojados ya que, al menos en parte, tu expresión malhumorada tenderá a facilitar que ellos también se muestren así contigo.

La mayoría de veces la comunicación no verbal se lleva a cabo de forma no consciente y nuestro estado emocional influye enormemente en lo que comunicamos con ella. Por tanto, en la medida en que nos sintamos bien y

mantengamos actitudes positivas, será más fácil que transmitamos un lenguaje no verbal más favorable^[13].

El lenguaje no verbal *suele ser ambiguo y puede malinterpretarse*. Por tanto, hay que considerar todas las señales en su conjunto, tener en cuenta su congruencia con lo que se comunica a nivel verbal y considerar el contexto en que se producen. Es algo similar a una gramática, en la que las letras por separado no tienen sentido.

Pease considera que el significado de los mensajes no verbales se deduce del conjunto: de la relación de unas señales con otras y con el entorno.

Por ejemplo, si alguien está de pie en la parada del autobús, con brazos y piernas bien cruzados y el mentón bajo, en un frío día de invierno, lo más probable es que tenga frío. Pero si esa persona hace los mismos gestos cuando está sentada frente a ti, mientras tratas de convencerla de alguna cuestión o de venderle algo, la interpretación más correcta es la de que muestra una actitud negativa y está a la defensiva^[14].

Importancia de la comunicación no verbal

La comunicación no verbal es más importante que la verbal ya que, según los expertos, el 80% de lo que comunicamos, lo hacemos a través de ella.



La comunicación no verbal representa, aproximadamente, el 80% de lo que comunicamos

Según diversas investigaciones, cuando conocemos a alguien, la opinión que nos formamos de él se basa principalmente en nuestra percepción de su expresión no verbal durante los primeros minutos. Las impresiones que nos

formamos en ese primer momento tienden a persistir. Además, es frecuente que el comportamiento posterior de la otra persona no se perciba y evalúe objetivamente, sino que, en forma no consciente, lo distorsionemos para hacerlo encajar con la primera impresión que nos habíamos formado de ella.

También se ha comprobado que los mensajes no verbales son interpretados como más fiables que los verbales. Así, si el interlocutor capta incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal, creerá más al no verbal.

Además, es importante que nuestro lenguaje corporal no contradiga al verbal^[15] porque, cuando ambos se contradicen, el receptor del mensaje tiende a interpretarlo como falta de autenticidad de quien emite el mensaje, percibiéndolo como poco fiable.

Componentes del lenguaje no verbal

Mirada

La mirada, que incluye también el llamado contacto ocular o mirada mutua, es uno de los principales componentes de la comunicación no verbal.

Desde la primera infancia, los ojos de los demás nos llaman poderosamente la atención. Se ha sugerido que el interés instintivo por el contacto ocular es un mecanismo de ayuda a la supervivencia, porque los niños que obtienen de sus cuidadores más contacto ocular (es decir, mayor atención) tienen más posibilidades de ser bien alimentados y cuidados. Y, cuando son algo más mayores, estar pendientes de la mirada de sus cuidadores les ayuda a saber si estos aprueban o rechazan su conducta. Eso también favorece la adaptación y la supervivencia del niño.

Existen muchos tipos de contacto ocular, desde el prolongado (como los enamorados que se miran fijamente a los ojos) al corto (cuando miramos a alguien a quien creemos que no le gusta ser mirado fijamente), pasando por el intermitente (p. ej., el que empleamos en una conversación para comprobar si los demás nos prestan atención).

La mirada se utiliza tanto para emitir mensajes como para recibirlos, y tiene un papel muy importante en la conversación^[16] en la que cumple diversas funciones, como:

- Sincronizar, acompañar o conferir significados a la palabra hablada
- Mostrar interés u otras actitudes hacia el mensaje del interlocutor
- Captar sus mensajes no verbales
- Ayudar a abrir y cerrar la comunicación
- Regular y manejar los turnos de palabra^[17]

La comunicación es más eficaz cuando el contacto ocular resulta adecuado a las preferencias de cada uno de los participantes.

La mayoría de las veces, la mirada es reforzante. Por tanto, si la persona que escucha mira más, suele producir más respuesta por parte del que habla, y si el que habla mira más, suele causar la impresión de que es más persuasivo y seguro de sí mismo.

Pero el significado del contacto ocular puede diferir bastante según la forma y el contexto en que se lleva a cabo. Veamos algunos ejemplos:

- Miramos más a las personas que nos agradan. El caso extremo es el de los enamorados, que son los que más se miran.
- Establecer contacto ocular con una persona suele ser señal de implicación, mientras que desviar la mirada suele reflejar el deseo de evitar el contacto.
- La gente que mira más suele considerarse más agradable; pero una mirada demasiado fija y continua puede percibirse como amenazadora o provocadora, o indicar mala educación.
- Desviar la mirada bajando la vista suele indicar timidez, nerviosismo o sumisión. Pero, en ocasiones, puede significar rechazo o sentimientos de superioridad.
- Un subordinado suele mirar más mientras escucha al superior, que cuando es el superior el que escucha al subordinado.
- Si se mira poco al interlocutor, suele percibirse como desinterés, descortesía, falta de sinceridad, falta de honradez, timidez o deseo de no implicarse con la otra persona.

Un gesto bastante común relacionado con la mirada es el de *guiñar un ojo*, acompañado muchas veces de ladear la cabeza. Este gesto suele indicar complicidad con la otra persona, pero también puede significar que no hay que tomar en serio lo que se está diciendo o expresar simplemente un saludo

amistoso.

Dilatación y contracción de las pupilas

Nuestras pupilas se dilatan o contraen según la luz que les llega, y en los ojos claros se dilatan o contraen en mayor grado.

Pero, además, cuando observamos algo que nos interesa, agrada o atrae, las pupilas se dilatan más de lo que correspondería a la luz ambiental^[18], mientras que al observar algo que rechazamos, se contraen. Estos cambios ocurren de forma involuntaria y sin darnos cuenta. Por tanto, pueden ser muy útiles para detectar los verdaderos sentimientos de nuestro interlocutor^[19].

Las pupilas dilatadas también hacen que la persona parezca más atractiva y agradable. Así en un experimento se mostraron a un grupo de hombres las fotografías de una mujer con las pupilas retocadas (agrandadas o disminuidas), y cuando observaban la fotografía con las pupilas dilatadas, les parecía más atractiva y se dilataban también más las suyas.

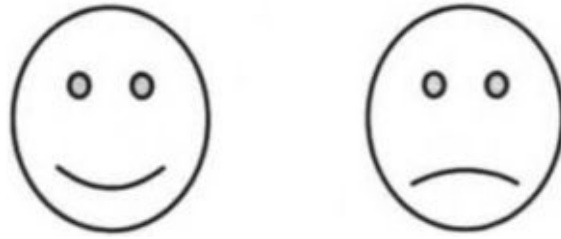
Los mensajes que emitimos a nivel no consciente, mediante la dilatación de nuestras pupilas, tienen importantes repercusiones en nuestras emociones y en nuestra comunicación con los demás. Por ejemplo, un enamorado sentirá mayor excitación emocional si las pupilas de su pareja se dilatan y su entusiasmo disminuirá si nota que se contraen; pero es muy poco probable que atribuya sus emociones a la dilatación de las pupilas de su pareja.

La observación de la dilatación pupilar se ha usado para estudiar las actitudes hacia productos publicitarios o hacia candidatos políticos. Al ser una respuesta que no está bajo control consciente, ofrece información muy fiable sobre el interés, la atracción y otras actitudes.

Expresión facial

La expresión facial, junto a la mirada y la dilatación de las pupilas constituye el principal sistema de señales que muestra las emociones.

El área en torno a la boca contribuye a la expresión de agrado, si está vuelta hacia arriba, o de desagrado si está hacia abajo, como puede verse en estos populares dibujos.



Además, la cara es la parte del cuerpo del interlocutor que más miramos mientras nos comunicamos. Por tanto, es muy importante estar pendientes de nuestra expresión para utilizarla mejor y de la expresión del rostro de nuestro interlocutor para interpretar adecuadamente sus mensajes no verbales.

Gran parte de la información sobre los estados emocionales de los demás la obtenemos a partir de la expresión de su rostro. Por ejemplo, en él podemos captar si nuestra presencia, nuestro comportamiento o nuestra conversación, les produce agrado, desagrado, interés, miedo, etc.

La expresión facial de nuestro interlocutor nos ayuda también a saber cómo está reaccionando a lo que le decimos. Por ejemplo, sus cejas nos pueden indicar: incredulidad, si están completamente levantadas; sorpresa, si están medio elevadas; confusión, si se hallan medio fruncidas, o enfado, si están completamente fruncidas.

Aunque podemos sentir emociones muy diversas, las más comunes y más fácilmente reconocibles son: alegría, tristeza, miedo, ira, aversión (que incluiría asco y desprecio), sorpresa e interés. En el siguiente cuadro pueden verse expresiones faciales asociadas a cada una de ellas.

Emociones	Expresiones faciales
Alegría	Sonrisa ^[20]
Tristeza	Falta de expresión, inclinación descendente de comisuras de los labios, mirada hacia abajo. Si es muy intensa: lágrimas, temblor y tendencia a ocultar la cara
Aversión	Empequeñecimiento de los ojos, fruncimiento de los labios, nariz arrugada y cabeza ladeada, como para no ver aquello que nos causa aversión
Ira	Mirada fija hacia aquello que la ha causado, tensión, dientes de arriba muy apretados contra los de abajo. A veces, palidez o enrojecimiento de la cara
Miedo	Ojos muy abiertos, boca abierta, temblor generalizado,

	palidez o sudación
Interés	Ojos más abiertos de lo normal, boca ligeramente entreabierta, barbilla apoyada en una mano, cabeza inclinada mirando al sujeto u objeto que suscita interés

Emociones más comunes, asociadas a diversas formas de expresión facial. Adaptado de Wainwright, 1998

Muchas veces, la expresión de la cara se usa para reforzar el mensaje verbal. Por ejemplo, si una madre regaña a su hijo, la expresión de su cara indicará si está realmente enfadada.

Las expresiones faciales están cambiando constantemente durante la comunicación. Algunas se ponen de manifiesto sólo durante un instante, por ejemplo, las señales de ansiedad en un rostro que se esfuerza en aparentar serenidad y bienestar. Esas *expresiones momentáneas* son muy importantes, ya que son las más difíciles de controlar conscientemente, por lo que suelen indicar en forma más fiable las verdaderas emociones. Por ejemplo, puedes decir que estás encantado de ver a alguien e incluso sonreír, pero expresar tus verdaderos sentimientos de desagrado con una de esas expresiones^[21].

El control de la expresión de la cara se nos enseña desde pequeños como parte importante de la educación para la convivencia, y la dificultad para juzgar las expresiones faciales se debe, en parte, a que estamos habituados a ocultar las emociones negativas^[22].

Como ocurre con cualquier aspecto del lenguaje corporal, conviene que nuestra expresión facial sea congruente con los demás mensajes que estamos comunicando. Por ejemplo, si mantenemos una expresión facial burlona mientras pedimos disculpas a alguien a quien hemos ofendido, es probable que lo irrite aún más^[23].

Para mantener unas relaciones interpersonales satisfactorias, se considera que lo más adecuado es ser capaz de expresar emociones, pero no en exceso, ni en forma incontrolada, ni siendo excesivamente transparente.

Sonrisa

La sonrisa es muy importante en la comunicación. Puede transmitir a los demás que estamos haciendo lo posible por agradarles y ese mensaje suele facilitar las relaciones interpersonales.

Carnegie aconseja usar la sonrisa para mejorar nuestras relaciones, pero: “No de forma rígida, superficial y falsa; porque otros aspectos de tu lenguaje verbal o no verbal te contradecirían y los demás captarían en ti incongruencia y falsedad”. Considera que: “Ha de ser una verdadera sonrisa, una sonrisa sincera que venga de dentro y exprese tu alegría de estar con la otra persona”, ya que: “Una verdadera sonrisa expresa el sentimiento de que la otra persona te gusta y de que te sientes feliz de verla”.

Igual que ocurre con otros mensajes no verbales, cuando alguien sonríe influye en que los demás, sin darse cuenta, tiendan también a sonreír^[24].

La sonrisa sirve para transmitir que a una persona le gusta otra. Por eso se utiliza ampliamente para iniciar relaciones de tipo afectivo-sexual^[25].

También facilita la comunicación y ayuda a indicar el tipo de comunicación deseado.

Es la expresión más utilizada para ocultar otras emociones negativas. Por ejemplo, un deportista que pierde ante un rival intentará sonreír para disimular su frustración.

La utilización de la sonrisa para ocultar otros estados de ánimo se debe a su amplia utilización en la comunicación (p. ej., al saludar o al agradecer algo) y también porque es muy fácil de reproducir a voluntad.

Podemos diferenciar muchos tipos de sonrisa. La principal es la que expresa una experiencia emocional positiva, que suele ser una sonrisa más intensa y duradera que las otras. Pero también existe la sonrisa amortiguada (disimulando el sentimiento positivo), la triste, la seductora, la mitigadora (dirigida a limar las asperezas de un mensaje desagradable o crítico), la de acatamiento (reconociendo que hay que aceptar algo desagradable sin rechistar), la de temor, la de desdén, etc. En determinadas circunstancias, una sonrisa también puede expresar agresión, sarcasmo u otros sentimientos negativos (p. ej., si sonreímos ante un contratiempo del interlocutor).

Movimientos de cabeza

La posición de la cabeza y, sobre todo, los movimientos de la misma, pueden comunicar diferentes mensajes. Por ejemplo, mantener la cabeza alta y ligeramente inclinada hacia atrás suele indicar una actitud altanera o incluso agresiva (sobre todo si va acompañada de otros gestos como mirada fija, mueca

de desprecio, etc.). En cambio, mantenerla baja suele expresar sumisión, tristeza o incluso depresión.

Uno de los movimientos de cabeza más utilizados en la comunicación no verbal es el *asentimiento*^[26]. Significa acuerdo, afirmación o aprobación, por lo que es muy útil para comunicarnos cuando no nos es posible hacerlo verbalmente; por ejemplo, cuando hablamos diferentes idiomas.

Los asentimientos de cabeza también desempeñan un importante papel en la conversación. Por parte del que escucha, pueden indicar acuerdo e interés por lo que el otro dice, y actúan como refuerzo de algunas verbalizaciones del interlocutor, al mostrar nuestro agrado por ellas, con lo que le animan a seguir hablando. Por parte del que habla, los ligeros asentimientos y otros movimientos como inclinar la cabeza hacia un lado, ayudan a enfatizar determinados mensajes. En ocasiones, asentir con la cabeza de forma rápida también puede significar el deseo de que acabe la conversación.

El gesto de *mover la cabeza horizontalmente* de un lado a otro tiene el significado contrario al anterior, mostrando que no estamos de acuerdo con algo.

Los movimientos de cabeza también se utilizan como señal de saludo y reconocimiento.

Al igual que ocurre con otros aspectos del lenguaje corporal, cuando escuchamos a alguien, tendemos a imitar sus movimientos de cabeza sin darnos cuenta.

Posición y orientación corporal

La posición corporal^[27] que adoptamos en cada situación depende de las convenciones culturales y también de las actitudes que mantenemos o mostramos hacia los demás.

Cada uno de nosotros tenemos una serie de posiciones corporales típicas, que muchas veces permiten que se nos reconozca desde lejos por ellas. Nuestras posturas también pueden aportar información sobre nuestro estado de ánimo y sobre nuestra forma de ser. Por ejemplo, las personas optimistas, confiadas o dominantes suelen adoptar posturas más erguidas que las personas deprimidas, inhibidas o tímidas.

Las actitudes positivas hacia los demás tienden a ir acompañadas de una postura relajada e inclinada hacia delante, y cuando dos personas se gustan,

tienden a inclinarse la una hacia la otra. En cambio, las actitudes negativas u hostiles suelen asociarse con una postura echada hacia atrás.

Los brazos cruzados pueden indicar distanciamiento hacia la otra persona. En cambio, si los brazos caen relajadamente a los lados del cuerpo, se suele interpretar como señal de franqueza, accesibilidad y disposición a comunicarse.

Las mujeres, cuando están sentadas, tienden a tener los brazos en posición abierta si están con alguien que les gusta. Pero si mantienen los brazos cruzados sobre el pecho, suelen expresar indiferencia, desagrado e inquietud.

Las personas solemos imitar las posturas corporales de los demás, sobre todo cuando existe una buena sintonía (como veremos en el apartado “*Sintonización gestual*”).

Los cambios de postura corporal también pueden emplearse para cambiar de tema de conversación, dar énfasis a lo que decimos o tomar y ceder la palabra.

Se considera que las personas con más HH SS tienden a moverse durante la conversación en mayor grado que los que tienen pocas HH SS, y que situarse frente al interlocutor con una posición corporal erguida, añade más asertividad al mensaje emitido.

El término *orientación corporal* hace referencia al grado en que los hombros y piernas de un sujeto se dirigen hacia (o se desvían de) la persona con la que se está comunicando.

Las actitudes positivas hacia el interlocutor se asocian a una orientación corporal caracterizada por hombros, piernas, pies o manos dirigidas hacia él. Una orientación hacia otro lugar comunica frialdad en un encuentro interpersonal.

Estando de pie, si dos personas hablan en privado o no quieren ser interrumpidas, mantendrán una orientación en la que las dos se hallen frente a frente. Si admiten la presencia de otras personas, su orientación variará, formando un ángulo abierto hacia las terceras personas.

En una reunión, cuando una persona desea irse suele girar el cuerpo o los pies en dirección a la salida. Y cuando se está hablando en un grupo, mantener un pie en dirección hacia una de las personas que lo integran suele mostrar interés hacia ella.

Gestos con las manos

Las *manos* son la parte del cuerpo más visible y expresiva después de la cara. La principal función de los gestos de las manos en la comunicación interpersonal es la de acompañar al habla, enfatizando y complementando lo que decimos. Así ayudan a sincronizar la conversación; dar retroalimentación al interlocutor; ilustrar los objetos o acciones que son difíciles de verbalizar; intensificar los mensajes verbales, o contradecir dichos mensajes^[28].

Movimientos de piernas y pies

En la mayoría de interacciones interpersonales, cuando estamos hablando con alguien, nuestra atención está concentrada en su cara. Pero las piernas y pies son las zonas que pueden darnos una comunicación más auténtica, ya que escapan más fácilmente al control voluntario^[29].

Muchas veces, las tensiones que se producen en una interacción se expresan por los movimientos de pies y piernas. Por ejemplo, el cambio continuo en la posición de las piernas, el apretarlas fuertemente o las oscilaciones rítmicas arriba-abajo del pie suelen expresar que la persona está tensa. A veces, puede interpretarse como señal de que quiere irse.

Proximidad o distancia

El espacio interpersonal, es decir, la distancia que mantenemos al comunicarnos con otras personas, influye en la calidad de la comunicación y en cómo nos sentimos en ella.

Algunos individuos (o grupos) necesitan más espacio que otros; pero también tendemos a situarnos más cerca de quienes nos agradan y más lejos de quienes nos desagradan.

El espacio personal tiene importantes repercusiones en la comunicación: por ejemplo, no nos sentimos molestos al mirar a un desconocido que se acerca por la calle mientras se encuentra alejado; pero, si se aproxima demasiado, nos sentimos incómodos si mantenemos el contacto ocular, a menos que realicemos algún gesto de comunicación, como una sonrisa o un saludo.

Cuando nos encontramos en espacios reducidos, como en un ascensor o en un transporte público abarrotado de gente, la disminución de la distancia interpersonal suele producir incomodidad y llevarnos a: desviar la mirada hacia

otro lado para que no haya contacto ocular^[30]; no hablar con los demás; mantener una cara inexpresiva; simular que vamos leyendo; etc.

Si la carencia de espacio personal es muy prolongada puede producir: tensión, sobreactivación fisiológica, hostilidad e incomodidad.

Contacto físico

En nuestros primeros años, el tacto es la principal vía de comunicación. Cuando a un niño o a un animal recién nacido, se les impide mantener contacto físico con otros miembros de su especie, sufren graves daños psicológicos e incluso físicos, pudiendo llegar a morir.

Después de la niñez, en nuestra cultura, el contacto físico está bastante restringido, excepto en la comunicación íntima.

Podemos distinguir varios tipos de contacto físico:

- Profesional: por ejemplo, un médico examinando a un paciente.
- Cortés-social: dar un apretón de manos o ayudar a alguien a ponerse el abrigo.
- Amistoso-afectivo: dar una palmadita en la espalda.
- Íntimo-amoroso: acariciar, besar en la boca o hacer el amor.

El contacto corporal suele indicar proximidad y solidaridad cuando se emplea recíprocamente. Pero también puede expresar una situación de mayor poder en quien lo lleva a cabo, cuando se usa en una sola dirección.

El contacto físico con personas que nos agradan y siguiendo las pautas socialmente establecidas suele producir bienestar y predisponer favorablemente hacia quien lo establece. Pero un contacto físico percibido como inadecuado puede resultarnos desagradable y ponernos en contra de quien lo realiza^[31].

Apariencia personal y atractivo físico

Nuestra apariencia causa un efecto muy importante en cómo nos perciben los demás globalmente; es decir, en que tengan una imagen positiva o negativa de nosotros.

Se ha investigado ampliamente en qué consiste el atractivo físico y generalmente se admite que incluye los siguientes componentes: cabello sano y

bien arreglado; frente despejada; ojos claros; cutis fino; dientes iguales; simetría en los rasgos faciales, y coincidencia con la moda.

Aunque algunos de esos componentes no se pueden modificar, podemos mejorar nuestra imagen en muchos aspectos; por ejemplo: cambiar nuestro peinado, teñirnos el cabello o vestirnos de diferentes formas.



Podemos mejorar nuestra apariencia cuidando nuestro peinado

El atractivo físico es muy importante en las relaciones interpersonales, no sólo por lo que representa en sí mismo sino también porque la gente tiende a evaluar como más positiva la personalidad de quienes considera más atractivos^[32]. En consecuencia, se mantienen actitudes más favorables hacia ellos^[33].

Como las personas atractivas tienden a suscitar evaluaciones y conductas más positivas por parte de los demás, suelen ser más seguras y asertivas. Así, en varios estudios se ha hallado que las mujeres más atractivas tienen más autoestima que las menos atractivas, aunque esta relación no se ha encontrado en los hombres.

La investigación muestra que tendemos a minimizar —a nivel consciente— el efecto que nos produce el atractivo físico de las otras personas y que solemos infravalorar la importancia que damos a nuestra propia imagen, aunque gastemos mucho dinero en tratar de mejorarla.

El atractivo físico es especialmente importante a la hora de establecer relaciones afectivo-sexuales, sobre todo en el caso de las mujeres, pero también

en los hombres. La belleza provoca atracción y activación sexual, aunque también es cierto que esta activación hace que se perciba a la pareja como más bella y atractiva.

A pesar de lo importante que es el atractivo físico, los déficits en esta área pueden compensarse con el desarrollo de HH SS y habilidades emocionales, que también sirven para obtener el respeto y el aprecio de otras personas.

Además, las personas con HH SS pueden percibirse como más atractivas. Por ejemplo, en una investigación se observó que los sujetos que puntuaban alto en HH SS eran evaluados —por sus conocidos— como físicamente más atractivos que por quienes no les conocían (e ignoraban, por tanto, sus HH SS).

Componentes no verbales del habla

Son los relacionados con *cómo* se dicen las cosas, en oposición a *lo que* se dice (o comunicación verbal). Los más importantes son: volumen, tono, timbre, claridad, velocidad, énfasis, fluidez, señales como “umh”, “eh”, etc., pausas y vacilaciones.

Estos componentes pueden reafirmar o contradecir lo que se dice y, en ocasiones, pueden cambiar totalmente el significado de lo que comunicamos. Por ejemplo, un simple “sí” puede expresar diversos sentimientos como ira, frustración, resignación, temor, desinterés, acuerdo, etc.^[34]

En cuanto al *volumen* del habla, este no debe ser demasiado alto ni demasiado bajo. Si es muy bajo puede indicar sumisión, temor o tristeza (y tener como consecuencia que nuestro interlocutor nos ignore o se irrite). Pero el hablar demasiado alto sugiere agresividad, ira, prepotencia o tosquedad. Los cambios en el volumen de voz pueden usarse para enfatizar determinadas cuestiones y para hacer la conversación más amena.

Por lo que se refiere a la *entonación* esta sirve para comunicar sentimientos y emociones. Así, la frase “espero que me llames” puede expresar esperanza, ira, sarcasmo, excitación o desinterés, según el tono de voz utilizado. Además, según subrayemos una palabra u otra puede tener diferentes significados, por ejemplo: “*espero* que me llames” (dudo que lo hagas, pero me gustaría), “espero que *me* llames” (no llames a nadie sino a mí), etc.

Las llamadas *perturbaciones del habla* son el empleo excesivo de palabras de relleno durante las pausas, (como “eh” o “bueno”), y las repeticiones,

tartamudeos, etc. Si se producen demasiadas, pueden dar la impresión de inseguridad, torpeza, poco interés o ansiedad.

Las *pausas y silencios* son una parte normal y deseable de la comunicación. Pueden servir para enfatizar algo que se ha dicho o para reordenar las ideas antes de seguir hablando. Pero si son excesivas, pueden indicar que el que habla está nervioso o miente, o ser interpretadas como desprecio o enfado.

La *latencia de respuesta*. Es el intervalo de silencio entre la terminación de la frase emitida por un individuo y el inicio de otra por su interlocutor. Las latencias demasiado largas se perciben como pasividad y desinterés, mientras que las excesivamente cortas (al igual que las interrupciones) se interpretan como poco respetuosas o incluso agresivas.

Sintonización gestual

La investigación ha identificado un fenómeno denominado *sintonización gestual*, consistente en que, en la comunicación eficaz, mientras una persona habla, sus gestos y movimientos corporales están en sintonía con lo que expresa a nivel verbal y con los movimientos o gestos del interlocutor^[35].

Por ejemplo, cuando dos amigos están juntos, tienden a sentarse de la misma manera, colocando en igual posición sus brazos y piernas, o bien uno se coloca a la inversa como si fuese una imagen reflejada en el espejo. Y, cuando uno se cruza de manos, piernas o brazos, el otro tiende a imitarlo. A esto se le llama *mantener figuras congruentes*.

Varias investigaciones han puesto de manifiesto que en una conversación, cuando dos personas utilizan el mismo tipo de gestos y movimientos corporales o cuando estos se hallan en sintonía, perciben más similitudes entre ambos y se gustan mucho más el uno al otro^[36].

La sintonía en el lenguaje no verbal puede darse a través de componentes tan diversos como: volumen y tono de voz; ritmo y velocidad del habla; pausas; posturas; manera de mirar, patrón de respiración; gestos y expresiones faciales; movimientos y ademanes de las manos; inclinación de la cabeza, etc. Por ejemplo, el que escucha puede sintonizar los movimientos de manos del interlocutor con pequeños movimientos de cabeza, acompasando su ritmo de respiración con el tono de voz del otro o manteniendo una posición corporal en espejo.



Cuando dos personas mantienen un lenguaje corporal sintonizado es muy probable que coincidan en su forma de pensar y en sus sentimientos.

Pease señala algunas características de este tipo de comunicación:

- Cuando dos personas están en sintonía, si uno de ellos se cruza de brazos, mete una mano en el bolsillo o apoya el peso de su cuerpo sobre el otro pie, el otro tenderá a hacer lo mismo, mientras ambos se sientan de acuerdo.
- La sintonía en el lenguaje no verbal es especialmente frecuente entre buenos amigos y entre personas del mismo estatus. Por ejemplo, es muy común que dos cónyuges bien avenidos caminen, tomen asiento y se muevan de forma similar.
- Las personas que no se conocen o que se llevan mal suelen evitar adoptar la misma posición corporal.
- Cuando observamos que nuestro interlocutor copia nuestros gestos o nuestra posición corporal, suele significar que está predispuesto a nuestro favor y que se siente en sintonía con nosotros.
- La forma de sintonizar el lenguaje corporal entre dos o más personas indica cuál de ellas lleva la iniciativa.^[37]

La sintonía es muy importante en la comunicación interpersonal porque

facilita la simpatía y la confianza ya que, cuando nos sentimos “sintonizados” con nuestro interlocutor, tenemos la sensación de que nos comprende y de que somos parecidos.

Esta sintonía del lenguaje corporal, igual que otras formas de comunicación no verbal, no suele percibirse a nivel consciente, aunque podemos aprender a prestarle más atención y hacernos más conscientes de ella, como primer paso para mejorarla.

Ejercicios del Capítulo 3^[38]

1. Sonreír a las personas de tu entorno y anotar los resultados

Se plantea como un experimento que se lleva a cabo en dos días diferentes:

El primer día te fuerzas a no sonreír al saludar a la gente y observas y *tomas nota* de cuántas personas te sonríen.

El segundo día saludas y sonríes afectuosamente a todas las personas con quienes te encuentras y observas y *anotas cuántas de ellas te sonríen* o te devuelven la sonrisa.

Si no tienes costumbre de sonreír, entrénate antes ensayando ante el espejo varias formas de hacerlo, para que puedas sonreír en forma natural y adecuada.

2. Observar modelos

Observa el lenguaje no verbal en personas con pocas HH SS y en otras con muchas HH SS. Descubre y *anota las diferencias que observes*. Puedes incluir a diversas personas de tu entorno y también a actores o presentadores de televisión.

Después, puedes adoptar algunas de las formas de lenguaje no verbal observadas, que te parezcan adecuadas para mejorar tu comunicación.

3. Expresar emociones

Ensaya delante de un espejo la expresión de diferentes emociones como alegría,

cariño, enfado, tristeza, temor, sorpresa, etc.

Después, puedes hacerte fotos o grabarte en vídeo manifestando también diferentes sentimientos, para comprobar si los expresas de forma adecuada.

4. Grabaciones en casete para mejorar componentes no verbales del habla^[39]

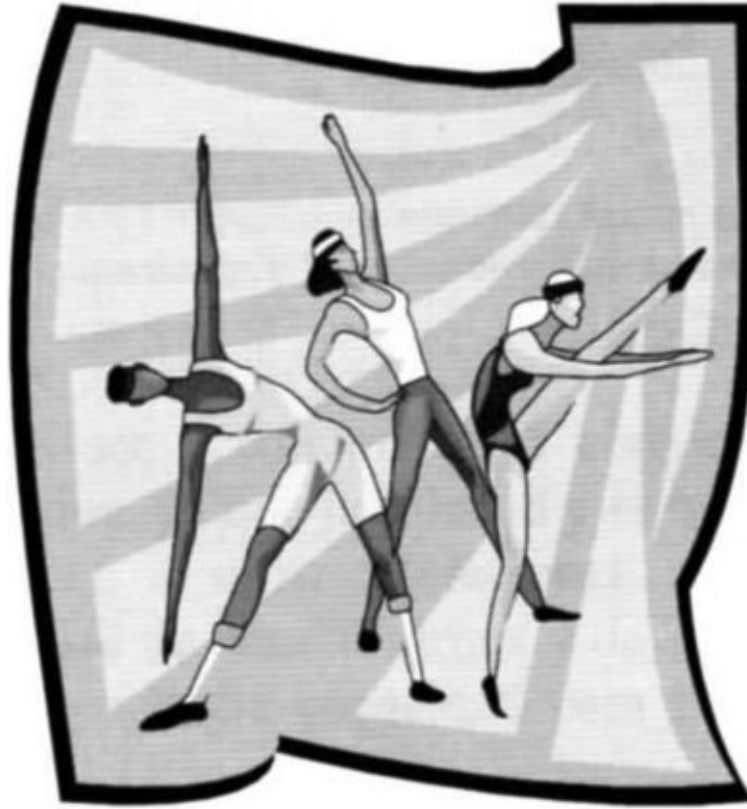
Graba un texto neutro cualquiera, con tonos de voz que expresen diferentes emociones, como: 1) alegría, 2) cariño, 3) enfado, 4) tristeza, 5) miedo, 6) sorpresa, 7) desagrado. El texto neutro puede ser una frase como “Hoy hace buen tiempo”. Otra posibilidad es grabarte hablando de cualquier tema en tono informal, cariñoso, persuasivo, etc.

Escucha grabaciones de tu voz y trata de identificar errores o vicios de dicción y de mejorarlos. Puedes grabarte hablando en diferentes situaciones (p. ej., en conversaciones informales o mientras hablas por teléfono) e identificar aquellos aspectos que pueden mejorarse. Una vez identificados, haz nuevas grabaciones en las que elimines esos errores. Finalmente trata de corregirlos en tu vida diaria. Una posibilidad es que subrayes las ideas que te parezcan más interesantes de este libro y que las grabes con tu propia voz, cuidando de hacerlo con voz clara y persuasiva, enfatizando las palabras y frases que consideres de mayor interés, cuidando las pausas, etc. Si al oír la grabación encuentras aspectos que pueden mejorarse, repite la grabación mejorándolos.

5. Mejorar en lo posible tu aspecto físico

Haz un listado de cosas que podrías hacer para mejorar tu aspecto.

Algunos ejemplos serían: teñir tu cabello, cuidar más tu salud, acostumbrarte a caminar más erguido, dedicar más tiempo a ver y comprar ropa, pedir consejo a un experto, acudir a un gabinete de belleza, apuntarte a un gimnasio, etc.



Wainwright recomienda que, si queremos aumentar nuestras HH SS, procuremos mejorar en lo posible nuestra imagen.

Para ello aconseja: mirarnos detenidamente al espejo, a ser posible combinando varios espejos para observarnos desde diferentes perspectivas; observarnos también en los escaparates o espejos de tiendas y en los probadores; hacernos fotografías desde diferentes ángulos y estudiarlas para conocernos mejor; filmarnos con un vídeo en diferentes posiciones y llevando a cabo diferentes conductas; tratar de mejorar nuestro peinado y forma de vestir, pidiendo consejo a algún amigo o familiar (sobre todo a aquellos que consideramos que tienen buen gusto y que están habituados a cuidar su aspecto); si estamos gruesos, cuidar la dieta y hacer ejercicio; observar a personas con un estatus y una constitución física similar a la nuestra (cuya forma de vestir y arreglarse nos agrada), y mirar revistas con fotografías de personas que tengan un cuerpo parecido al nuestro, buscar ropas semejantes a las que ellos llevan y probárnoslas para ver cómo nos quedan.

6. Ejercicios para realizar en grupo

Ver la [Sesión 3 del Anexo III](#). Aunque no se lleve a cabo el entrenamiento en HH SS en grupo, ayudados por un experto, algunos ejercicios de ese anexo se pueden realizar entre dos o más personas interesadas en el aprendizaje de HH SS.

Capítulo 4. Conversaciones y comunicación eficaz

4.1. Conversaciones y comunicación

Las conversaciones son intercambios de mensajes verbales y no verbales, llevados a cabo entre dos o más personas, y constituyen la principal forma de comunicarnos y relacionarnos con los demás, compartiendo pensamientos, opiniones y sentimientos.

Aunque casi todos somos capaces de mantener conversaciones, nuestra habilidad para desenvolvernarnos en ellas puede diferir bastante: hay personas con las que nos apetece hablar y resulta fácil comunicarse, y otras con quienes ocurre todo lo contrario.



Ser buen conversador es muy importante, tanto para iniciar relaciones de diverso tipo como para mantenerlas y hacerlas productivas y satisfactorias

La habilidad para conversar y comunicarnos con los demás es un antídoto contra el aislamiento social. Esto es importante, ya que la soledad y la falta de comunicación suelen producir emociones negativas y predisponen a sufrir alteraciones emocionales como la ansiedad o la depresión^[1]. En cambio, la posibilidad de comunicarnos y de sentirnos apoyados por otras personas mejora nuestro estado de ánimo y nuestra capacidad para manejar el estrés o sobreponernos a cualquier adversidad.

La comunicación interpersonal también nos ayuda a conocernos mejor a nosotros mismos y a mejorar nuestra autoestima y nuestra inteligencia emocional.

Actitudes no asertivas al iniciar, mantener o cerrar conversaciones

Algunas personas tienden a mostrarse inhibidas: eludiendo en lo posible el inicio o mantenimiento de conversaciones, hablando poco, evitando expresar sus opiniones o sentimientos y dejando que los demás lleven siempre la iniciativa. Esa actitud las lleva a perder muchas oportunidades de comunicarse, establecer relaciones y conseguir lo que quieren; así como a sentirse mal consigo mismas.

Por el contrario, otras personas mantienen actitudes “agresivas” al comunicarse, ya que no respetan las normas, hablan demasiado, interrumpen a los otros, quieren ser siempre el centro de atención, y tratan de imponer sus intereses y opiniones. Esto suele producir el rechazo de los demás.

Las actitudes inhibidas o agresivas respecto al mantenimiento de conversaciones suelen basarse en *ideas irracionales*, como las que se exponen en la columna izquierda del siguiente cuadro. En la columna de la derecha podemos ver las alternativas racionales que favorecen la asertividad y las HH SS.

Pensamientos irracionales	Pensamientos asertivos
Si no digo algo interesante, los demás pensarán que soy tonto. Por tanto, es mejor que me calle.	Los temas de conversación de la gente suelen ser superficiales. No tienen por qué pensar que soy tonto. Si alguien lo pensara, sería irracional por su parte.
Si inicio una conversación, el otro debe conversar e	Tiene derecho a elegir si desea hablar conmigo o no.

interesarse por mí.	
Si estoy conversando con alguien y me quedo callado sin saber qué decir, demostraría que soy raro y torpe.	Es normal que se produzcan silencios en las conversaciones. Siempre puedo hacer preguntas al otro y escuchar con atención lo que me dice.
Las personas más interesantes son las que hablan más.	Las personas que hablan demasiado resultan molestas a la mayoría de la gente.
Así estoy bien. No necesito hablar con nadie (cuando no es así).	Me gustaría hablar con otras personas. Y la habilidad para mantener conversaciones mejora con la práctica.
No debería imponer a nadie mi deseo de conversar, ya que podría molestarle.	Tengo derecho a intentar conversar. Si veo que al otro no le apetece, respetaré sus deseos.
Puedo iniciar una conversación y a lo mejor luego me doy cuenta de que la otra persona no me cae bien.	Si ocurre así puedo finalizar la conversación. Pero cuanto más gente conozca, más probabilidades tendré de encontrar a alguien con quien me sienta a gusto.
Seguro que lo que digo no le va a interesar.	Es muy probable que lo que digo le interese. Si algo de lo que digo le parece mal, tampoco sería tan terrible.
Debo ser reservado y no mostrar mis opiniones y sentimientos.	Eso es útil en ocasiones. Pero si lo generalizo, me distancio de los demás y no obtengo las ventajas de comunicarme con ellos.
Si no sigo conversando mientras él lo desee, se enfadará conmigo y me quedará solo.	Tengo derecho a finalizar la conversación cuando lo decida. Si lo hago amablemente, no tiene por qué molestarse.
Debería darse cuenta de que quiero acabar esta conversación.	Si él no se da cuenta, yo se lo haré saber de forma amable, pero firme.

Pensamientos que dificultan o favorecen la habilidad de conversar. Adaptados de Galassi, 1977.

4.2. Iniciar conversaciones

Como señala Galassi, *tenemos derecho a intentar comunicarnos y conversar con otras personas* cuando nos interesa o apetece hacerlo.

A la mayoría de personas les gusta hablar con los demás y, por tanto, suelen responder favorablemente cuando intentamos comunicarnos con ellas. Pero cuando los demás no lo deseen, lo correcto es que reconozcamos su derecho a actuar así y lo respetemos, sin intentar forzarlos a que hablen o se comuniquen con nosotros.

En una primera fase, lo más importante es el lenguaje no verbal, tanto el tuyo como el de la otra persona. Antes de iniciar una conversación, interesa observar el lenguaje no verbal del otro para deducir si está más o menos dispuesto a conversar^[2]. También es importante cuidar tu lenguaje corporal: procurando mostrar interés y agrado; mostrándote amistoso y relajado; mirando; sonriendo, y cuidando la sintonía verbal y no verbal con tu interlocutor^[3].



Tenemos derecho a intentar comunicarnos con los demás cuando nos interesa o apetece hacerlo

La forma más adecuada de iniciar una conversación dependerá de la situación; de tus objetivos y propósitos (p. ej., conocer a la otra persona); de los objetivos e intereses de tu interlocutor, y de las reglas sociales implícitas en cada situación^[4].

Por lo general, se hace un saludo o introducción y después se formula un comentario o pregunta sobre algo agradable, positivo o que creas que puede interesar al otro.

Algunas formas y ejemplos concretos serían:

- Saludar a la otra persona diciéndole: “¡Hola! ¿Qué tal? ¿Cómo estás?”, etc., o presentarte, diciendo: “¡Hola! Me llamo..., y soy...”, (dándole algún dato sobre ti mismo que pueda interesarle)^[5].
- Hablar de tópicos para romper el hielo: “Qué mal tiempo hace hoy.”
- Hacer un comentario o una pregunta sobre la situación en la que se produce la conversación, como: “¡Qué paisaje tan bonito se ve desde aquí!”^[6].
- Preguntar si puedes unirte a la actividad que lleva a cabo el otro o si el otro quiere unirse a la tuya: “¿Quieres sentarte con nosotros?”.
- Hacer elogios sinceros sobre el otro o sobre la situación: “Tu charla ha sido muy interesante”.
- Ofrecerle algo: “¿Te apetece una bebida?”.
- Pedirle información, ayuda, consejo u opinión: “¿Me puedes decir la hora?”.
- Interesarte por el otro haciéndole una pregunta amable: “Me ha parecido muy interesante tu comentario, ¿por qué crees que...?”; “Parece que busques a alguien, ¿puedo ayudarte?”, etc.

Cómo introducirse en una conversación ya iniciada

Cuando deseemos participar en una conversación que están manteniendo otras personas, se recomienda seguir las pautas siguientes:

- Piensa si es adecuado que te introduzcas en la conversación, teniendo en cuenta: tus objetivos (p. ej., si te resulta necesario, deseable, etc.), los objetivos o deseos de los demás, su lenguaje no verbal, etc.
- Observa antes de intervenir, para tratar de sintonizar con las personas que están comunicándose.
- Espera a que se produzca una pausa o vacilación y empieza con una pregunta o una opinión sobre el tema del que se está hablando. También se recomienda que nombres al que acaba de hablar, cuando tú tomes la

palabra.

- En cuanto al lenguaje no verbal, suele ser útil: mirar al que habla; hacer algún gesto con las manos —por ejemplo, levantar una mano como pidiendo permiso para hablar—; colocarte de forma que estés visible para el grupo; situar tu cuerpo, brazos y pies orientados hacia el que habla, o tocar su brazo ligeramente.
- No te introduces en la conversación interrumpiendo al que está hablando y no trates de cambiar de tema ni de expresar tu desacuerdo con los demás demasiado pronto ni demasiado bruscamente.

4.3. Mantener conversaciones

Al conversar con alguien, uno de los principales objetivos suele ser procurar que la charla resulte agradable e interesante. Para ello, es muy importante estar pendientes del lenguaje no verbal, tanto del propio^[7] como del de nuestro interlocutor (para captar cómo se siente y cómo reacciona a lo que le decimos).

Una vez iniciada la conversación, hay diversas formas de mantenerla o ampliarla:

- Hacer un comentario y, después, preguntar a la otra persona por su punto de vista sobre ese tema. Por ejemplo: “El libro me pareció bastante bueno; ¿qué te parece a ti?”.
- Escuchar atentamente las respuestas o comentarios del otro, captando cualquier detalle que pueda aprovecharse para seguir la conversación. Si le apetece hablar contigo, seguramente te ofrecerá información espontánea que ayude a que encontréis temas de interés común.
- Responder a las preguntas del interlocutor añadiendo alguna información adicional. Así, si él te pregunta “¿Qué parte del libro te gustó?”, en vez de limitarte a responder lacónicamente: “La primera parte”, puedes dar una explicación más amplia, como: “La primera parte; porque lo explica de forma muy interesante y fácil de entender, ...”, etc.
- Dar también algo de información personal sobre lo que te gusta, te desagrada, etc.; pero cuidando que no sea tan personal que parezca fuera de lugar.
- No hablar excesivamente y respetar las pausas en las conversaciones^[8].

Muchas veces es útil aprovechar las pausas para volver a un tema anterior o, como transición, para abordar un tema nuevo.

Kelly considera que los principales componentes de la habilidad para mantener conversaciones son: el contacto visual adecuado, la expresión emocional (mostrarse sereno, cálido, cordial, vivaz, etc.), la duración de las intervenciones (que no sea excesivamente breve o larga), la utilización de preguntas pertinentes, la información acerca de uno mismo y el uso de comentarios reforzantes (p. ej., elogios sinceros).

En el [apartado 4.5](#) de este capítulo se explican las técnicas más recomendadas para mejorar la habilidad de conversar y para comunicarnos en forma eficaz.

4.4. Finalizar conversaciones

Finalizar conversaciones de forma asertiva suele consistir en saber cerrarlas cuando lo deseemos y hacerlo en forma agradable y amistosa.

En este punto podemos considerar dos actitudes problemáticas: 1) la de quienes tienden a alargar la conversación más de lo que desea su interlocutor y, 2) la de quienes son incapaces de cortar al otro, aunque estén deseando hacerlo.

Las personas del primer grupo, que extienden demasiado su conversación, no suelen darse cuenta de que el otro está molesto.

Para evitar que ocurra esto, conviene estar muy pendientes del lenguaje no verbal del interlocutor (señales de incomodidad, miradas al reloj, muecas, etc.) y de cualquier comentario que parezca indicar su deseo de finalizar la conversación. En caso de duda, podemos preguntar: “¿Tienes prisa?”, “¿Prefieres que lo hablemos en otro momento?”, etc.

En cuanto a las personas que tienen dificultad para cortar la conversación (cuando su interlocutor insiste en seguir hablando más allá de lo que desean), su actitud puede deberse a un temor excesivo a molestar al otro, a timidez o a no saber cómo poner fin a las conversaciones en forma asertiva.

Ser capaces de finalizar (adecuadamente) una conversación cuando así lo deseamos es una habilidad importante. De lo contrario, perdemos la libertad de hacer lo que realmente queremos. Además, nos ponemos de malhumor y esto suele transmitirse mediante nuestro lenguaje no verbal, dificultando que se lleve a cabo una comunicación eficaz.

Formas asertivas de finalizar conversaciones

Una vez tengamos claro nuestro objetivo —finalizar la conversación sin que el interlocutor se sienta molesto—, podremos utilizar alguna forma asertiva de hacerlo, como en los siguientes ejemplos:

- Comunicar de forma amable que deseas terminar: “Perdona, pero tengo que irme”.
- Resumir lo que hemos hablado y expresar nuestro deseo de finalizar la conversación: “Bueno, hemos quedado en que... ¿Te parece que nos llamemos en cuanto tengamos noticias?”.
- Reforzar a la otra persona, expresando algún sentimiento positivo hacia ella, antes de manifestar nuestro deseo de acabar la conversación: “Siempre que estoy contigo lo paso muy bien, pero tengo trabajo pendiente”.
- Usar el lenguaje no verbal: mirar el reloj, ponernos en pie, etc.
- Si el otro te pregunta si tienes prisa, decirle claramente que sí y, en ocasiones, enumerar las cosas que tienes que hacer.
- Aplazar la continuación de la conversación para otro momento, diciéndole, por ejemplo: “Lo siento, pero tengo que irme ¿Seguimos hablando mañana?”.

Qué hacer si tu interlocutor se resiste a finalizar la conversación

Si tu interlocutor tiende a seguir hablando después de comunicarle tu deseo de finalizar la conversación, puedes retirar gradualmente el contacto visual y las señales de que le estás escuchando (p. ej., dejando de asentir a sus palabras). Y, cuando haga una pausa en su discurso, aprovechar para repetirle que tienes que irte, que ya seguiréis hablando, etc.

Si tarda demasiado en hacer pausas, puedes decirle mirándole a los ojos y tocando amablemente su brazo: “Lo siento, pero tengo que irme” o “Perdona que te interrumpa, pero tengo que acabar este trabajo”, etc.

En estos casos es muy importante el lenguaje no verbal, que debe ser firme y amable.

Con algunas personas conviene que quedemos para conversar en su terreno

(p. ej., en su casa o su despacho) o en un lugar neutro, como una cafetería, porque así nos resultará más fácil poder finalizar e irnos, que si la conversación tiene lugar en nuestra casa o nuestro despacho.

4.5. Habilidades para conversar y comunicarse de forma eficaz

Como hemos visto en el Capítulo 3 un aspecto muy importante de la comunicación interpersonal es el lenguaje no verbal. Sin dejar de tener presente su importancia, en este apartado exponemos una serie de habilidades que favorecen el mantenimiento de conversaciones y la comunicación eficaz en las mismas.

1. Hacer preguntas adecuadas

Hacer preguntas en forma adecuada facilita la comunicación. Para ello, las preguntas deben ser oportunas y cordiales; centrarse en temas que interesen al interlocutor^[9], y no ser excesivamente cerradas o abiertas. Además, hay que cuidar de que no resulten molestas al otro, (p. ej., por parecer que lo estamos interrogando o por ser demasiado personales o difíciles de responder)^[10].

Las preguntas *cerradas* son aquellas que buscan una respuesta concreta y breve, como: “¿De donde eres?”, “¿Prefieres que vayamos al cine o a pasear?”, etc. Son muy útiles para obtener informaciones concretas pero, si se usan en exceso, dificultan la comunicación.

Las preguntas *abiertas* invitan a responder de forma más amplia y libre. Por ejemplo: “¿Qué te ha parecido la película?”, “¿Qué planes tienes?”, etc. Este tipo de preguntas favorece la comunicación, ya que ayudan a que la conversación alcance mayor interés y profundidad.

Las preguntas sirven también para:

- Dirigir la conversación hacia los temas que te interesen o interesen a ambos. Por ejemplo: “¿Qué te pareció la película?”.
- Cambiar el contenido y el tema de la conversación, como: “Por cierto, ¿sabes algo de Juan?”.
- Pasar de un nivel de comunicación a otro, por ejemplo, de uno más

superficial a otro más íntimo, al decir: “Te veo muy serio, ¿te sientes bien?”.

- Reanudar la conversación cuando se produce una pausa no deseada, rescatando un tema que hemos tratado anteriormente en la conversación o introduciendo otro que nos parezca interesante, como: ¿Qué tal os fue en el viaje?

2. Utilizar la información que nos brindan los demás

Cuando nuestro interlocutor nos ofrezca cualquier información relevante, conviene que la tengamos en cuenta y la utilicemos en la conversación. Por ejemplo, podemos hacerle preguntas o comentarios acerca de ella, o darle una información similar sobre nosotros mismos.

Supongamos que te encuentras con un compañero y le dices: “Hace tiempo que no te veo” y él te responde: “Es que he estado enfermo”. En un caso así, resulta adecuado hacerle alguna pregunta acerca de la información que te ha dado. Por ejemplo, puedes preguntarle: “¿Estás ya bien?” o hacer algún comentario que le dé pie a seguir hablando del tema, si lo desea.

Este tipo de preguntas o comentarios, hechos en forma adecuada, facilitan la comunicación.

La información que nos ofrece nuestro interlocutor también puede transmitirla mediante su lenguaje no verbal: gestos, sonrisa, ropa, tono de voz, aspecto... Y también podemos usar esa “información” de la otra persona para hacerle preguntas o comentarios. Por ejemplo: “Veo que estás muy moreno, ¿has estado yendo a la playa?”, etc.

Al utilizar la información que nos brinda el otro es importante captar y tener en cuenta sus sentimientos. Estos se pondrán de manifiesto principalmente a través de mensajes no verbales, que también podemos utilizar para hacerle preguntas, por ejemplo: “¿Estás cansado?”.

3. Darnos a conocer (autorrevelaciones)

El comportamiento asertivo incluye ser capaces de hablar de nosotros mismos, de quiénes somos, cómo vivimos, qué hacemos y qué esperamos de la vida^[11] y fomentar esa misma actitud en las personas con las que nos relacionamos.

La *autorrevelación* consiste en comunicar, adecuadamente, información acerca de nosotros mismos: de cómo pensamos, sentimos y reaccionamos; de nuestros problemas, deseos y proyectos, o de nuestro estilo de vida.

Aunque los seres humanos están mucho más interesados en sí mismos que en sus semejantes, los demás también quieren saber cosas de nosotros, de nuestros pensamientos, opiniones, intereses y forma de ser; de nuestro trabajo, nuestras aficiones y nuestros proyectos. Y también desean saber qué pensamos y sentimos con respecto a ellos.

Generalmente, llega un momento en que lo adecuado es mostrar lo que pensamos y sentimos, al menos en cierto grado^[12].

Si no hablamos nunca de nosotros mismos, nuestros interlocutores nos considerarán personas misteriosas y, al cabo de un tiempo, tenderán a pensar que somos poco de fiar, que estamos poniendo barreras en la comunicación o que no tenemos nada que decir, y se alejarán de nosotros.



Si no hablamos nunca de nosotros mismos, los demás se sentirán incómodos o se alejarán

Las autorrevelaciones permiten que fluya la comunicación. Por ejemplo, si estás en una reunión hablando con alguien que acabas de conocer y te pregunta: “¿Vives cerca de aquí?”, si te limitas a responder “sí”, o “no”, cierras la comunicación. En cambio, si le respondes comunicando algo más acerca de ti mismo, como: “No, vivo en tal sitio, cerca de ...”, esa información adicional que le ofreces (autorrevelación) facilita la comunicación, al permitir que tu interlocutor te haga nuevas preguntas, exprese opiniones sobre lo que le has dicho, etc.

Como señala Smith, las autorrevelaciones incluyen *manifestar nuestros sentimientos*. Por ejemplo, si un amigo nos pide prestado el coche, podemos resistirnos a prestárselo e inventar mil razones para justificarnos; pero es más sencillo y convincente reconocer abiertamente que si prestamos nuestro coche a alguien lo pasamos mal, lo cual es una “razón” perfecta para no hacerlo.

Niveles de comunicación

Al darnos a conocer y al hacer preguntas para conocer al interlocutor, conviene ser cautos para evitar que el otro pueda: sentirse mal, tener una mala imagen de nosotros o, incluso, usar la información personal que le damos, de forma que nos perjudique.

Por eso, se suele empezar hablando con frases hechas, seguidamente pasamos a hablar de sucesos externos, después de opiniones y, finalmente, de sentimientos.

Veamos un ejemplo de comunicación en cada uno de esos niveles:

- Frases hechas: “Hola, ¿cómo estás?”.
- Hechos o sucesos: “He quedado con unos amigos para ir al cine”.
- Opiniones: “Prefiero las películas de humor”.
- Sentimientos: “Me siento bastante estresado esta temporada y por eso prefiero ver películas divertidas”.

Esa progresión en cuanto al nivel de la comunicación suele observarse tanto en lo que se refiere al curso seguido en la mayoría de conversaciones, como en el establecimiento de relaciones, en las que también se va avanzando desde un nivel más superficial hasta otro más profundo.

Cuando no se respeta esta progresión y uno de los participantes expone o recaba información demasiado personal o demasiado pronto, el otro tiende a sentirse mal y se considera un déficit de habilidades sociales^[13].

Por ejemplo, cuando iniciamos una conversación con un desconocido intentando hacernos amigos suyos o buscando relaciones de tipo afectivo o sexual (en España, “ligar”), suele ser mejor abordarle con un pretexto, ocultando nuestra verdadera intención, ya que, si somos demasiado directos, el otro puede sentirse abrumado.

A medida que se va produciendo el conocimiento mutuo, suele haber una

relación de mayor confianza y el contenido de la comunicación puede ir haciéndose más personal, profundo o íntimo.

Lo ideal es darnos a conocer de forma recíproca. Mostrarnos poco a poco, facilitando así que el otro desee saber más y que vaya mostrando, al mismo tiempo, cómo es él. Normalmente la gente se da a conocer poco a poco y de forma simétrica. Es raro que uno de los interlocutores se dé a conocer mucho más que el otro.

Aquí también es importante sintonizar con el interlocutor y no forzar el avance en los niveles de comunicación con más rapidez de la que desea el otro, o sin tener en cuenta las reglas sociales implícitas en cada situación o grupo social.

El proceso de darse a conocer se puede estimular si hacemos preguntas, mostramos interés por las respuestas que nos da el otro y hacemos comentarios, relacionando lo que nos cuenta de sí mismo con información personal nuestra.

Otra forma de estimular este proceso es ofrecer la información que queremos obtener del otro. Por ejemplo, si nos interesa saber su nombre, lo más probable es que nos lo diga si le decimos el nuestro. Lo mismo tiende a ocurrir con otras informaciones personales e incluso con opiniones y sentimientos.

4. Escucha activa y reformulación

Saber escuchar es un aspecto importante de la habilidad para mantener conversaciones^[14].

La escucha activa consiste en escuchar atentamente a nuestro interlocutor, con un lenguaje corporal adecuado y haciéndole preguntas y comentarios que muestren que nuestro interés por lo que cuenta es auténtico.

La escucha activa está muy relacionada con la empatía. Supone tratar de ponernos en el lugar del otro para comprender su punto de vista, y estar atentos a lo que comunica —a nivel verbal y no verbal— para captar no sólo sus mensajes explícitos sino también los implícitos, más relacionados con sus sentimientos e intenciones^[15].

Implica asimismo frenar nuestra tendencia a: hablar más de la cuenta, dar consejos prematuros, dar nuestra opinión, emitir juicios sobre lo que nos dicen o tratar de animar a nuestro interlocutor antes de haberlo escuchado suficientemente.

Una forma de facilitar la escucha activa es que, mientras escuchamos al otro,

nos preguntemos: “¿Qué es lo que trata de transmitirme?”, “¿Cómo se siente?”, etc.

Cuando mantenemos esa actitud, el otro tiende a sentir que somos buenos conversadores y que es muy agradable hablar con nosotros^[16].

La escucha activa suele combinarse con la reformulación.

La *reformulación* consiste en *resumir* con nuestras palabras *el contenido del mensaje de nuestro interlocutor*, y después *pedirle que nos confirme si hemos reflejado bien lo que nos quería decir*, o si hemos distorsionado u omitido algo.

Sirve para ayudarnos a captar el mensaje del otro, corregir cualquier posible distorsión en nuestra percepción del mismo y transmitirle que le estamos comprendiendo.

Por ejemplo, si una esposa dice a su marido: “Nunca salimos al cine”, esto puede significar que está aburrida, que quiere ver una determinada película o que no le apetece quedarse en casa. Si sospecha que puede ser esto último, el esposo puede preguntarle: ¿Quieres decir que te gustaría que salgamos hoy?

Así puede comprobar, a través de la respuesta de la esposa, si ha captado bien su mensaje inicial o si ella quería expresar otra cosa. Si no queda clara su contestación, puede reformularla otra vez, pidiéndole de nuevo que le confirme si la ha entendido bien.

La reformulación puede incluir reflejar los sentimientos del interlocutor. Por ejemplo, si la esposa del ejemplo anterior muestra un lenguaje no verbal muy irritado, la reformulación de sus sentimientos por parte de su marido podría ser: “Parece que no te sientes bien”.

Otras formas de expresar la reformulación serían: “Me da la impresión de que... ¿Es así?” o “Voy a resumir lo que creo que me has dicho. Si no te he entendido bien, te agradeceré que me corrijas hasta que consiga entenderte”, etc.

En el siguiente diálogo entre dos amigas podemos ver cómo una de ellas (la amiga 2) utiliza la reformulación para clarificar lo que la otra (la amiga 1) quería decir.

- Amiga 1: Estoy harta de mi compañera de piso. Hace ruido a la hora de dormir, y no colabora en las tareas de casa. No puedo soportarla. ¡La mataría!
- Amiga 2: ¿Quieres decir que te pone tan furiosa que te gustaría matarla?
- Amiga 1: No, no es eso; pero me gustaría perderla de vista para siempre.
- Amiga 2: ¿Entonces, lo que quieres decir es que quieres irte sin darle ninguna

explicación?

- Amiga 1: No, tampoco es eso, pero no puedo seguir callándome por más tiempo. Para seguir así, preferiría cambiarme de piso.
- Amiga 2: ¿Entonces, lo que te gustaría es hablar seriamente con ella para tratar de arreglar las cosas, y si no se arreglan buscarte otra vivienda?
- Amiga 1: ¡Sí, eso es exactamente lo que quiero!

La escucha activa con reformulación facilita la comunicación ya que:

- El receptor del mensaje lo recibe y comprende con las mínimas distorsiones posibles porque, en vez de suponer que su primera interpretación es válida y responder de acuerdo con ella, tiene en cuenta nuestra tendencia a distorsionar y se muestra dispuesto a corregir cualquier percepción errónea.
- El emisor escucha y analiza la reformulación de su mensaje que hace su interlocutor, y la corrige si no coincide con lo que quiso decir. Así comprueba si se expresa de forma comprensible para el otro.
- Indica interés y aceptación hacia la otra persona, por lo que ayuda a mejorar su autoestima.
- Anima y mantiene la conversación porque al mostrar interés y empatía hacia lo que dice el interlocutor, éste tiende a ampliar sus comentarios, a sentirse cómodo y a comunicarse en forma más sincera y profunda^[17].
- Nos hace más agradables y reforzantes para el otro, lo que repercutirá en mejorar la relación interpersonal.

También puede ser útil fomentar la escucha activa y la reformulación en nuestro interlocutor. Una forma de hacerlo es mediante nuestro ejemplo (dada la tendencia que tenemos a sintonizar). En algunas ocasiones (p. ej., cuando creamos que es muy importante que el otro entienda correctamente lo que le hemos dicho) podemos pedírselo directamente, diciéndole algo similar a: “Te agradecería que me digas qué has entendido de esto que te he dicho”.

Según Garner, la escucha activa con reformulación es especialmente útil cuando: 1) no estás seguro de entender lo que te quiere decir la otra persona; 2) la comunicación lleva una fuerte carga emocional o, 3) el mensaje es muy importante para ti o para tu interlocutor^[18].

5. Hacer y recibir elogios

Hacer elogios sinceros

Los elogios son la expresión de un pensamiento o sentimiento positivo hacia otra persona. Muchas veces contienen el reconocimiento de que el otro posee un rasgo o cualidad que nos agrada. Pueden referirse a su conducta (p. ej.: “eres muy buen amigo”), su aspecto (p. ej.: “ese corte de pelo te queda muy bien”) o algo que le pertenece (p. ej.: “me gusta mucho tu casa”).

Los elogios son muy importantes en las relaciones interpersonales porque, al destacar los aspectos positivos de la otra persona, la *ayudan a mejorar su autoestima*, lo que constituye la principal necesidad de cualquier ser humano^[19].

Ayudar a satisfacer esa motivación tan importante hace que la persona que acostumbra a hacer elogios sinceros resulte más atractiva y que los demás estén predispuestos a agradarla en lo posible^[20].

Hay otras muchas razones por las cuales es importante hacer elogios y expresar aprecio cuando la conducta de la otra persona lo justifique. Entre ellas podemos señalar las siguientes:

- A todos nos gusta escuchar expresiones positivas sinceras acerca de nosotros.
- Expresar lo que nos agrada del otro mejora y estrecha las relaciones interpersonales.
- Si una persona suele recibir elogios, es menos probable que se sienta rechazada por el otro cuando surja algún conflicto o discrepancia.
- Cuando tenemos que expresar algún sentimiento negativo o defender nuestros legítimos derechos ante otra persona, es menos probable que se produzcan enfrentamientos o malentendidos si previamente hemos manifestado sentimientos de agrado y elogios sinceros y frecuentes hacia el otro, ya que se habrá creado un clima positivo y no amenazador.
- Si una persona experimenta sentimientos positivos hacia alguien, tiene derecho a expresarlo, independientemente de que el aludido comparta o no ese punto de vista.

Para Garner, los elogios son más eficaces si se cumplen los requisitos

siguientes:

- Cuidar de que sean del agrado de aquel a quien lo dirigimos^[21].
- Procurar que parezcan sinceros (no basta con que lo sean).
- Cuidar de que nuestro lenguaje no verbal sea congruente con el verbal.
- Acompañar los elogios con otras actitudes positivas que muestren interés y respeto.
- Expresar opiniones y sentimientos personales, como “Me gusta...”, “Me siento muy bien cuando haces...”, etc., más que hacer evaluaciones globales, como: “Eres excelente”.
- Concretar qué es lo que nos gusta del otro. Por ejemplo, en vez de: “Eres muy bondadoso”, decir: “Te agradezco que me hayas escuchado y animado”.
- Hacer elogios ante otras personas que sabemos que van a transmitirlos al interesado.
- Transmitir al otro algo positivo que ha dicho de él una tercera persona.
- Hacer algún elogio en público.
- No hacer demasiados, ya que podríamos parecer poco sinceros.
- No devolver los mismos elogios que el otro nos hace.
- Procurar que no parezcan falsos e interesados; por ejemplo, no hacerlos cuando estamos pidiendo un favor.

Si al otro le cuesta aceptarlos, facilitárselo añadiendo una pregunta. Así no se verá obligado a responder al elogio, si no lo desea. Si le dices: “Me encanta tu corte de pelo; ¿te lo ha cortado tu peluquero habitual?”, él puede eludir el cumplido y centrarse en la pregunta acerca de quién se lo ha cortado.

Aceptar elogios en forma asertiva

Aceptar con naturalidad los elogios que nos hagan los demás es también una parte de las HH SS y de la asertividad.

Cuando nos acostumbramos a elogiar y a mostrar aprecio a las personas que nos rodean, suelen establecerse mejores relaciones y los demás también tienden a hacernos más elogios, lo que resulta beneficioso para todos. Para que los demás se sientan bien al hacernos elogios y sigan haciéndonoslos, conviene que

nos habituemos a escucharlos con agrado, sin ignorarlos ni negarlos y sin mostrarnos incómodos al recibirlos^[22].

Para responder a los elogios en forma asertiva Garner ofrece los siguientes consejos:

- Cuando te hacen un elogio, la respuesta más adecuada es dar alguna muestra de reconocimiento, agradecerlo, sonreír, etc.
- Si te lo hacen junto a una pregunta, bastará con que des las gracias y te centres en responder a la pregunta. Por ejemplo, si te dicen: “¡Qué bien te ha quedado este trabajo: ¿te costó mucho prepararlo?”, puedes responder: “Me alegra que te guste; tuve que consultar varios libros”.
- Si el elogio es directo y no va unido a ninguna pregunta, lo correcto es que mires a los ojos, sonrías, des las gracias y, en ocasiones, digas cómo te sientes al recibirlo. Por ejemplo: “Me alegro de que lo aprecies porque me he esforzado en hacerlo”.
- Procura no desvalorizar o negar el elogio porque el otro podría sentirse rechazado. Aunque no estés de acuerdo, conviene reconocer que la otra persona puede verlo así.
- En caso de no estar de acuerdo con el elogio recibido, puedes responder amablemente: “Gracias, se ve que me miras con buenos ojos”, u otra expresión similar.

Como señala Smith, la raíz de la asertividad es “ser tu propio juez”, es decir, evaluarte a ti mismo según tu propio marco de referencia, no en función de lo que otras personas opinen de ti. Si lo tienes claro, los elogios (o críticas) de los demás no tendrán demasiada importancia, ya que tu autoestima será algo incondicional y tu autoimagen dependerá de tu propia evaluación positiva, flexible y realista, y no sufrirá los vaivenes de la opinión cambiante de las personas que te rodean.

Creencias irracionales acerca de hacer o recibir elogios y alternativas asertivas

Cuando una persona tiene dificultad para hacer o recibir elogios, suele deberse a que mantiene ciertos pensamientos irracionales al respecto.

Galassi señala algunos pensamientos que obstaculizan la conducta asertiva de hacer y recibir elogios; así como los pensamientos alternativos que favorecen la asertividad. Los resumimos en los cuadros siguientes:

Pensamientos irracionales	Pensamientos asertivos
No debo hacer elogios porque ellos ya saben cuándo han hecho algo bien y notarán lo que pienso.	Los demás no pueden leerme la mente y conocer lo que pienso. Un elogio sincero servirá para comunicarles lo que pienso y siento.
Me siento raro haciendo cumplidos.	Si me siento raro es porque no estoy acostumbrado. Si hago elogios con más frecuencia me acostumbraré.
¿Por qué debo hacer elogios?	No es que tenga la obligación, pero deseo hacerlos, ya que pueden ayudar a que los dos nos sintamos mejor.
Hacer cumplidos es una tontería. Su deber es hacerlo bien y ya le pago por ello.	El dinero no es lo único importante. A todos nos gusta que reconozcan lo que hacemos bien y nos muestren aprecio.
Si le hago cumplidos y le muestro aprecio, puede molestarse. Puede pensar que quiero sacar algo de él o que no soy sincero.	La gente no suele enfadarse cuando le hacen elogios sinceros. Por el contrario, suelen alegrarse. A todos nos gusta que reconozcan las cosas positivas que tenemos.
Si le hago elogios, se lo creerá y “se dormirá en los laureles”. No seguirá esforzándose en portarse bien.	Al revés, se sentirá mejor y estará más motivado para seguir portándose bien, al saber que su buen comportamiento se reconoce y agradece.
La gente a quien se le hace un cumplido, se siente molesta.	Es cierto que, a veces, alguien se puede poner nervioso porque le haga un cumplido, pero es poco probable.

Ideas irracionales acerca de hacer elogios y alternativas racionales. Adaptado de Galassi, 1977.

Pensamientos irracionales	Pensamientos asertivos
No me lo merezco.	Quizá sí lo merezco. En cualquier caso, si él lo ve así, tiene derecho a decírmelo y es agradable que lo haga.

Si una persona me hace un elogio, estoy obligado a devolverle otro.	Es mejor no devolverlo en el mismo momento. Pero puedo elogiarlo en otra ocasión. Acostumbrarme a hacerlo me ayudará a sentirme bien y a llevarme mejor con los demás.
Si acepto un elogio, pueden pensar que soy un engreído. Si el elogio no es sincero, pensaré que soy tonto por creérmelo.	Si el elogio es sincero, el otro se sentirá mejor si lo acepto. Si fuese falso, el otro no sabría si mi aceptación del cumplido es real o si no me lo creo y lo he aceptado por cortesía o por seguirle la corriente.
La satisfacción de hacer algo bien es la mejor recompensa.	Pero que los demás aprecien las cosas positivas que yo pueda ofrecerles es también agradable.
Sé humilde y no te muestres nunca superior a los demás en nada. La gente que triunfa suele caer mal.	Una cosa es mostrarme engreído y otra reconocer las cosas buenas que yo pueda tener y agradecer que otras personas las perciban y las valoren.

Ideas irracionales acerca de recibir elogios y alternativas asertivas. Adaptadas de Galassi, 1977.

6. Mostrarse de acuerdo en lo posible (no discutir ni llevar la contraria)

Algunas personas consideran cualquier intercambio de opiniones o ideas diferentes como una batalla en la que se pierde o se gana, pensando que uno tiene toda la razón y el otro está totalmente equivocado. Pero se trata de una actitud irracional ya que la mayoría de cuestiones pueden verse de forma diversa, desde diferentes puntos de vista, y es mejor aceptar el derecho del otro a ver las cosas como las ve.

Por otro lado, cuando acostumbramos a discrepar demasiado de los demás, ellos suelen sentir que no les comprendemos o que pensamos que están equivocados^[23]. Eso puede producirles emociones negativas e incluso pueden percibirlo como un ataque a su autoestima, por lo que les predispone en contra nuestra. Por eso, es mejor que, si alguien hace una afirmación que a nuestro juicio está equivocada, si deseamos comunicárselo, lo hagamos cautelosamente diciéndole, por ejemplo: “Yo lo veo de otro modo, pero quizá me equivoque”.

Robbins señala que algunas palabras comunes —como la palabra “*pero*”—

pueden provocar reacciones negativas en nuestro interlocutor. Por ejemplo, cuando explicas algo a otra persona y ella te responde: “Lo que dices es verdad, pero ...”, el mensaje que te llega es que esa persona te dice que no es verdad lo que le has explicado o que, en todo caso, es irrelevante.

Por eso aconseja evitar, siempre que sea posible, la palabra “pero”, usando en su lugar otras más neutras o conciliadoras que no muestren oposición al mensaje del interlocutor. Algunos ejemplos serían: “Lo que dices es verdad y *ahora*, si me lo permites, voy a explicarte mi manera de verlo”; “Tu opinión me parece muy interesante y, desde mi punto de vista, ...”, “Creo que tienes razón, y ...”. Otra opción es usar la palabra “pero”, cuidando que el tono de voz y el conjunto de nuestro mensaje sea empático y amable.

Si, al comunicarnos con alguien, le decimos que no estamos de acuerdo con él, es bastante probable que se sienta contrariado y se predisponga en contra nuestra. En cambio, si le decimos algo similar a: “Tu opinión me parece muy interesante en tales aspectos y me gustaría que escucharas cómo lo veo yo y me dijeras qué te parece”, podremos hablarle de nuestro punto de vista, aunque difiera del suyo, sin contrariarlo ni provocarle reacciones negativas^[24].

Se trata de *mostrarnos de acuerdo, en lo posible*, con el contenido de la comunicación del otro. Pero, sobre todo, de mostrarle respeto y comprensión. Así se sentirá respetado aunque expresemos un punto de vista diferente del suyo, porque no le estaremos llevando la contraria.

Para ello no hay que mentir, ya que siempre podemos comprender la opinión del otro — aunque no la compartamos— y podemos respetarla ya que, si estuviésemos en su lugar y viésemos las cosas como él las ve, opinaríamos del mismo modo.

Además, casi siempre podemos encontrar algo que respetar, apreciar o admitir en las opiniones que expresen los demás, aunque no estemos de acuerdo con ellas. No se trata de negar nuestros puntos de vista, sino de expresarlos de manera más flexible, conciliadora, inteligente y eficaz.

Así podemos intercambiar opiniones diferentes sin llegar a discutir ni enfadarnos; nos acostumbraremos a respetar y apreciar el punto de vista de los demás, en vez de tender a descalificarlo y nuestro interlocutor no podrá discutir ni molestarse con nosotros porque “no se lo permitiremos” (como señala el refrán: “Si uno no quiere, dos no se pelean”).

7. Utilizar mensajes que faciliten la comunicación

Finalmente, para ser un buen conversador y comunicarse eficazmente con los demás conviene tener presentes algunos mensajes que favorecen o dificultan la comunicación.

Por lo que se refiere a los *factores que favorecen la comunicación*, Carnegie y Strayhorn destacan los siguientes:

- Ser buenos oyentes, alentando al otro a hablar de sí mismo.
- Interesarnos auténticamente por él y hablarle de lo que le interesa.
- Hacer que el otro se sienta importante y hacerlo sinceramente.
- Hablar siempre con respeto y con una actitud positiva hacia nosotros mismos y hacia los demás.
- Destacar los puntos en que estamos de acuerdo.
- Tratar de ver las cosas desde el punto de vista del otro (además de verlas desde el nuestro).
- Mostrar simpatía por las ideas y deseos del interlocutor.
- Usar frases que expresen deseos y preferencias, en lugar de exigencias. Por ejemplo: “Me gustaría que...”
- Ser capaz de comunicarnos a diferentes niveles, hablando tanto de sucesos externos como de opiniones, deseos o sentimientos.
- Pedir opinión al otro.
- Cuidar el lenguaje no verbal. Por ejemplo, sintonizar con el lenguaje no verbal del interlocutor o mantener un contacto visual adecuado.
- Hacer declaraciones del tipo “eres bueno”, “has hecho algo bueno” o “ese algo tuyo es bueno”.
- Transmitir mensajes verbales y no verbales de aceptación de sí mismo y del interlocutor, admitiendo los errores que se puedan cometer.
- Formular preguntas abiertas que invitan a hablar al interlocutor. Por ejemplo: “¿Cómo te va el trabajo?”.
- Usar también preguntas directas que piden información específica cuando deseamos obtener una información concreta.
- Procurar que nuestra comunicación sea clara y ordenada.

En cuanto a los *mensajes que obstaculizan la comunicación* y que, por tanto,

conviene evitar, Carnegie y Strayhorn señalan los siguientes:

- Criticar, hacer reproches o defenderte de una crítica contraatacando.
- Interrumpir al que está hablando o hacer declaraciones demasiado extensas.
- Mostrarte hostil o agresivo. Algunos ejemplos serían: hacer comentarios hirientes, o usar el sarcasmo, diciendo: “No me molestan tus gritos, son como música”.
- Dar órdenes o hacer declaraciones del tipo “deberías”, “no deberías” (p. ej., decir, “no deberías estar disgustado”, cuando sería preferible decir, “me preocupo cuando te veo disgustado”).
- Sobregeneralizaciones, como: “Siempre me estás gritando”, en vez de “Me molesta que me hayas gritado”.
- Ignorar los mensajes del interlocutor. Por ejemplo: cambiar de conversación cuando el otro da señales de querer continuar, o seguir hablando cuando el otro muestra que desea acabar.
- Disculparnos o autoinculparnos innecesariamente. Esto facilita que la otra persona nos pierda el respeto.
- Adivinar el pensamiento o hablar por el otro; tratando de decir lo que piensa o siente, cuando puede hablar él.
- Dar consejos prematuros sin alentar a nuestro interlocutor a que hable sobre el tema en cuestión, lo examine, etc. Esto impide que siga el diálogo y, a menudo, nos equivocamos por no tener bastante información.

Ejercicios del Capítulo 4

1. Señalar cuál es la respuesta con escucha activa

En las tres situaciones siguientes, señala cuál de las respuestas: a), b) o c) muestra una actitud de *empatía* y de *escucha activa con reformulación*:

Situación 1: Tu compañero de tenis se da un golpe con la raqueta y se queja amargamente. Tú le respondes: a) Es solo un pequeño golpe, b) Tampoco hay para tanto, c) ¿Te duele mucho?

Situación 2: Un amigo te cuenta, muy preocupado, que su novia está enfadada con él porque suele ponerse agresivo y que le ha dicho que, si no se

corrige, tendrán que dejar la relación. Tú le respondes: a) La verdad es que no deberías ponerte así con ella; b) Vaya, que poco aguante tiene; c) Parece que te importa mucho y temes perderla.

Situación 3: Una amiga te cuenta que está preocupada porque cree que tendrá que llevarse a su suegro enfermo e irascible a vivir en casa con su esposo y con ella. Tú le respondes: a) Pues es tu obligación, para eso está la familia; b) Ya verás como estarás encantada de tenerlo contigo; c) Te preocupa que eso os cree problemas, ¿verdad?

Ver respuestas en [página 102](#).

2. Observar modelos

Piensa en personas de tu entorno que consideras buenos conversadores. Si no los encuentras, puedes incluir a algún presentador, personaje o actor de televisión mientras habla con alguien.



Observa cómo inicia y mantiene conversaciones, y trata de identificar qué aspectos de su comunicación verbal y no verbal contribuyen a que sea un conversador hábil.

Anótalo en tu cuaderno de trabajo.

Algunos ejemplos serían:

- Lenguaje no verbal adecuado: sintoniza con el interlocutor, sonríe, etc.
- Expresión emocional: se muestra sereno, cálido, cordial, vivaz, etc.

- Se expresa en forma clara y ordenada
- Utiliza preguntas pertinentes
- Da información acerca de sí mismo (autorrevelaciones)
- Utiliza elogios y otros comentarios reforzantes
- Utiliza la información que le brindan los demás
- Escucha con interés al interlocutor
- Utiliza la reformulación
- Se muestra de acuerdo en lo posible con su interlocutor

Anota también aspectos de su comunicación verbal y no verbal que crees que podrían mejorarse.

3. Graba tus propias conversaciones, reales o simuladas, en un vídeo o casete

Una posibilidad es grabarte en un casete mientras hablas por teléfono y otra, simular que mantienes una conversación y grabarla en un casete o vídeo.

Lo revisas y cuando detectes cualquier aspecto mejorable (verbal o no verbal) anótalo en tu cuaderno de trabajo para recordarlo y poder revisarlo.

Después, ensáyalo (ante el espejo o grabándolo) hasta que consigas expresarte, a nivel verbal y no verbal, según tus deseos.

Algunos objetivos a conseguir con estos ensayos son: hablar con claridad, con un tono de voz agradable y expresando el sentimiento adecuado a cada situación (calma, interés, etc.).

4. Practica las habilidades aprendidas

Pon en práctica, con las personas de tu entorno, algunos de los consejos que se ofrecen en este capítulo (p. ej., practicar la escucha activa con reformulación o hacer elogios sinceros) y anota los resultados obtenidos.

5. Practica los autoelogios

Empieza anotando en tu cuaderno de trabajo cuáles son, en tu opinión, tus principales cualidades o rasgos positivos (al menos cinco de ellos), y sigue

practicando la propuesta del capítulo 1 (ejercicio 5) de habituarte a pensar y hablar siempre bien de ti mismo.

6. Detectar y cambiar pensamientos que obstaculizan la asertividad

Si observas que mantienes algunas ideas irracionales que te impiden ser asertivo al iniciar, mantener o cerrar conversaciones o al comunicarte con los demás a otros niveles, anótalas en tu cuaderno de trabajo y haz un registro de pensamientos como el que hemos expuesto en el capítulo 2.

7. Ejercicios para realizar en grupo

Ver la [Sesión 4 del Anexo III](#). Aunque no se lleve a cabo el entrenamiento en HH SS en grupo, ayudados por un experto, algunos ejercicios de ese anexo se pueden realizar entre dos o más personas interesadas en aprender HH SS.

Respuesta al ejercicio 1

En los tres ejemplos, las respuestas a) y b) dicen al otro cómo debe sentirse o qué debe hacer, o expresan aprobación o desaprobación.

Ese tipo de respuesta no suele agradar ni ayudar a la otra persona.

En cambio, la respuesta c) representa la escucha activa.

Este tipo de respuestas estimula al otro a expresar libremente sus reacciones emocionales y a sentirse más relajado y tranquilo al comunicarse. Como siente que le comprendes y lo aceptas sin criticarlo ni evaluarlo y sin decirle lo que debería hacer, tu actitud le ayuda a experimentar sentimientos positivos hacia sí mismo y hacia ti (hacia la persona que le escucha activamente).

Capítulo 5. Hacer y rechazar peticiones

5.1. Hacer peticiones

Pedir a los demás lo que necesitamos o deseamos es algo natural y deseable, y constituye una parte importante de la comunicación interpersonal.

En este capítulo nos referiremos a diferentes tipos de peticiones como: pedir favores, información o ayuda, pedir que te cambien una mercancía defectuosa, proponer actividades, etc.^[1].

Ser asertivo al hacer peticiones supone pedir lo que queremos, en forma adecuada, sin dejar de respetar los derechos y sentimientos de los demás. Esto incluye:

- Pedir cosas con frecuencia, ya que así aumentan las posibilidades de que otras personas accedan a nuestras peticiones y de conseguir lo que queremos.
- Solicitar información sobre las cuestiones que nos interesan o que no entendemos (p. ej., en clase o en la consulta del médico).
- Exponer lo que queremos de forma clara, para facilitar que el otro nos entienda y para reducir las posibilidades de que nuestro mensaje sea ignorado o distorsionado.
- Hacer peticiones en forma persuasiva, que facilite que el otro acceda a ellas.
- Tener en cuenta cómo se siente el otro para no molestarle innecesariamente.
- Respetar el derecho de los demás a rechazar nuestras peticiones.

Formas no asertivas de hacer peticiones: inhibición y agresividad

La *inhibición* al hacer peticiones consiste en no pedir lo que queremos o necesitamos, o pedirlo sin convencimiento, disculpándonos o utilizando un lenguaje no verbal que muestre inseguridad y dé a entender que esperamos que rechacen nuestra petición o que no nos hagan caso.



Un lenguaje no verbal que muestra inseguridad resta eficacia a las peticiones

La inhibición al hacer peticiones se relaciona con la falta de autoestima y con el temor excesivo al rechazo^[2].

La *agresividad* al hacer peticiones implica no respetar los derechos de los demás. Su manifestación más clara es exigir lo que pedimos utilizando la coerción, la manipulación o la hostilidad. Esta actitud se basa en ideas irracionales como: que la otra persona está obligada a acceder a lo que le pedimos o que cualquier negativa suya equivale a una ofensa^[3].

5.2. Cómo hacer peticiones de forma asertiva

Analizar la situación

En primer lugar, antes de hacer una petición, conviene que analices tus objetivos, así como las características de la situación y de la persona a quien se la vas a hacer (tratando de prever cómo puede reaccionar y qué consecuencias puede tener para ti a corto y largo plazo).

Procura que tu petición sea razonable y que respete los sentimientos y los

derechos de la otra persona, y *elige un momento oportuno* para hacerla (a veces, es útil acordar una hora y un lugar para hablar del tema).

Cuidar el lenguaje no verbal

Por lo que se refiere al lenguaje no verbal, suele recomendarse lo siguiente:

- Observa el lenguaje no verbal de tu interlocutor para saber si es el momento adecuado para hacer la petición y, una vez iniciada ésta, para comprobar si recibe bien tu mensaje y cómo reacciona a él.
- Hablar en forma clara, con un volumen de voz adecuado y un tono de voz amable y moderado.
- Sintonizar en lo posible con el lenguaje no verbal de tu interlocutor.
- Procurar que haya congruencia entre tus mensajes verbales y no verbales^[4].
- Mantener el contacto visual la mayor parte del tiempo, siempre que resulte adecuado.
- Mostrar una expresión de agrado (a menos que resulte inadecuado por no sintonizar con el mensaje que transmites o con el estado emocional del otro).
- Mantener una distancia apropiada.

Cuidar lo que te dices a ti mismo

Hay que detectar y cambiar cualquier pensamiento o actitud de: exigencia (hacia ti mismo o hacia la otra persona); catastrofismo (p. ej., suponer que si rechaza tu petición te está rechazando a ti como persona), o minimización de tus legítimos deseos y preferencias.

Recuerda que tienes derecho a hacer peticiones y que tu interlocutor tiene derecho a acceder o no a ellas, en función de sus deseos y preferencias.

El siguiente cuadro presenta, en su columna de la izquierda, pensamientos que obstaculizan la conducta asertiva de hacer peticiones y, a la derecha, pensamientos asertivos que la favorecen.

Pensamientos no asertivos	Pensamientos asertivos
Él <i>debería</i> acceder a mi	Tiene derecho a elegir si accede o no.

petición.	
No se deben pedir favores.	Pedir favores, respetando los derechos y sentimientos de los demás, es positivo y deseable.
No debo hacer peticiones, porque corro el riesgo de que me digan que no y eso sería terrible.	Es mejor hacer peticiones de forma asertiva, y es normal que el otro las rechace cuando no le interese o apetezca aceptarlas.
Si pido un favor, obligo al otro a hacérmelo.	Esto no es cierto; sobre todo, si reconozco su derecho a decirme que no.
Si no desea acceder a mi petición, será incapaz de decírmelo y se sentirá mal.	La gente no suele tener tantos problemas para decir que no. Si veo que le cuesta decidirse, puedo sugerirle que se tome un tiempo para pensarlo.
Si pido un favor, quedo obligado a devolvérselo.	No es ninguna obligación devolver el favor que nos hacen, aunque puede ser deseable si surge la ocasión.
Si no acepta mi petición sería terrible y significaría que le caigo muy mal.	Si rechaza mi petición, no implica que me rechace a mí como persona. Pero, aunque me rechazase, tampoco sería tan terrible, ya que mi valía no depende de su aprobación o su rechazo.
Pensaré que soy un pesado, un descarado, etc.	No sé lo que puede pensar. Pero si hago mi petición amablemente, no tiene por qué molestarse.
Él debería darse cuenta de mis deseos o necesidades. Si se lo tengo que pedir, no tiene mérito.	Esperar que los demás adivinen lo que quiero es absurdo. Nadie puede adivinar los deseos del otro. Es mejor facilitarlo pidiéndolo. Así evitaré malentendidos y tendré más posibilidades de obtener lo que quiero.
Si le pregunto o pido información, pensará que soy un ignorante.	No tiene por qué pensarlo. Es más ignorante quien se queda sin obtener una información útil por no preguntar.
Pedirle información hará que el otro se	No tiene por qué ocurrir. Si ocurriese, sería su problema. Nadie nace sabiendo y nadie es capaz de

crezca y se sienta superior a mí.	saberlo todo.
-----------------------------------	---------------

Pensamientos que obstaculizan o favorecen la asertividad al hacer peticiones.

Cuidar la forma y el contenido de la petición

En cuanto a la forma y contenido, conviene tener en cuenta las siguientes pautas:

- Ser amables. Por ejemplo, pedir las cosas por favor.
- Procurar que lo que pides sea realista y que, en lo posible, parezca fácil de aceptar al interlocutor. Por ejemplo, conviene no pedir más de una cosa a la vez.
- Formular la petición en forma clara, concreta, directa y no contradictoria^[5]. Cuando sea oportuno, indicar las cifras o datos exactos de lo que deseas.
- Sintonizar con el otro; por ejemplo, mostrándote de acuerdo en lo posible y poniendo de relieve lo que tengáis en común.
- Explicarle el interés que tiene para ti lo que le pides.
- Si acceder a tu petición puede tener consecuencias positivas para él, explicárselo también.
- Hacer tu petición teniendo en cuenta no sólo lo racional sino también lo emocional^[6].
- No inducir al otro a rechazar tus peticiones. Por ejemplo, si empiezas diciendo, “ya sé que es una tontería por mi parte, pero...”, lo predispondrías a no tomarte en serio.
- No sentirte obligado a dar explicaciones ni a pedir disculpas innecesarias por hacer la petición (aunque, a veces, será útil dar explicaciones).
- Confirmar que el otro ha escuchado y comprendido tu solicitud. Si te queda alguna duda, pregúntale si te ha entendido y, si es necesario, explícaselo de nuevo. No des por supuesto que te ha entendido sólo porque se lo hayas dicho^[7].
- Si el otro accede a tu petición, agradéceselo. Si no tiene claro qué responder, sugiérele que se tome un tiempo para pensarlo.
- Ser persistentes y flexibles y procurar predisponer a los demás a nuestro favor, como explicamos más adelante, en el apartado: “*Cómo ser persuasivos*”.

Qué hacer cuando los demás no acceden a nuestras peticiones

Si, al hacer una petición, nuestro interlocutor nos responde en forma ambigua, puede deberse a que no nos ha entendido bien. Por tanto, conviene aclararlo y, si es necesario, volver a decirle lo que queremos.



Si al hacer una petición el otro no responde, suele ser deseable aclararlo e insistir en nuestra petición

También puede deberse a que no tiene claro qué respondernos. En esos casos, suele ser útil sugerirle que se tome un tiempo para pensarlo.

Cuando la persona a la que hacemos la petición nos dice que *no* de forma clara, lo más deseable es reconocer su derecho a rechazar nuestra petición y no insistir demasiado. Aunque, si la petición es muy importante para nosotros, podemos explicárselo y pedirle que se tome un tiempo para reconsiderarla.

Pero, si insistimos más de la cuenta con ruegos, amenazas o descalificaciones, o apelando al sentido común o a lo que “debería” hacer un buen amigo, familiar, etc.; no estaríamos respetando su derecho asertivo a decirnos que no. Por tanto, nuestro comportamiento no sería asertivo.

Es importante aprender a aceptar bien las negativas. Entre otras cosas porque, si nos cuesta aceptarlas, muchas veces renunciamos a pedir lo que

queremos por temor a que nos digan que no. En cambio, cuando aprendemos a reaccionar bien a las negativas, perdemos ese temor y nos resulta mucho más fácil hacer peticiones.

Para responder asertivamente a las negativas hay que detectar las ideas irracionales que te crean ansiedad ante el hecho o la posibilidad de que te digan que no. Una vez identificadas, conviene que actúes en contra de ellas hasta eliminarlas. La forma más eficaz de conseguirlo es *hacer muchas peticiones*, exponiéndote repetidamente a que te digan que no^[8].

A veces, aunque tus peticiones sean muy razonables y las formules muy bien, el otro no accederá a ellas. Pero eso no debe preocuparte demasiado. Lo más importante es que seas fiel a ti mismo, ejerciendo tu derecho asertivo de intentar conseguir lo que desees, haciendo la correspondiente petición. Y, lo consigas o no, te sentirás mejor contigo mismo porque, al menos, lo habrás intentado.

Recuerda que ser fiel a ti mismo y, por tanto, sentirte en paz contigo mismo, es un objetivo primordial de la asertividad.

5.3. Cómo ser persuasivos

La asertividad defiende la cooperación y la búsqueda de soluciones gana-ganas. Por tanto, se descartan la manipulación, la agresividad o el engaño como métodos para convencer a otras personas.

Pero, dentro de la posición asertiva, que tiene en cuenta los derechos ajenos, es lógico que intentemos aumentar la probabilidad de que las otras personas accedan a nuestras peticiones. Para ello se recomienda ser persistentes, flexibles y predisponer a los demás a nuestro favor, tal como se explica en los siguientes apartados.

1. Ser persistentes

Smith considera que la primera virtud a adquirir por una persona que quiere ser asertiva es la persistencia.

Señala que la persona inhibida suele darse por vencida después de la primera negativa que recibe de su interlocutor, mientras que *la persona asertiva es persistente*; es decir, insiste en lo que quiere, sin enfadarse ni levantar la voz, sin alegar excusas y sin dar demasiadas explicaciones acerca de por qué quiere lo

que pide.

Un ejemplo de persistencia es el de los buenos vendedores, que son capaces de escuchar muchas veces una negativa a sus propuestas, sin alterarse ni enojarse por ello, y siguen centrándose en cómo ofrecer sus productos más convincentemente, confiando en que en la próxima ocasión pueden encontrar a alguien que les diga que sí^[9].



Los buenos vendedores escuchan muchas negativas sin perder la esperanza de que en la próxima puerta a la que llamen les puedan decir que sí

Usar la técnica del disco rayado para ser persistentes al hacer peticiones

Para ser persistentes al hacer peticiones, Smith propone utilizar la técnica del disco rayado, que consiste en repetir nuestra petición, una y otra vez (como si fuésemos discos rayados), con la finalidad de:

- Aferrarnos a la cuestión principal sin desviarnos de ella.
- Seguir diciendo lo que queremos, ignorando todos los intentos de desviar la cuestión o de manipularnos, que pueda llevar a cabo nuestro interlocutor.
- Poner en práctica nuestro derecho asertivo a hacer peticiones razonables, insistiendo en pedir lo que queremos, hasta que el otro acceda a nuestra

petición o nos dé una respuesta aceptable.

Se trata de repetir nuestra petición todas las veces que haga falta, sin prestar atención a otros temas ajenos al que nos interesa (escuchando los argumentos del interlocutor que se salgan de la cuestión central, pero sin responder a ellos). Así, seguimos insistiendo en nuestra petición *de forma tranquila y serena* hasta que la otra persona acceda a ella o nos proponga una alternativa aceptable.

A veces conviene responder a sus argumentos diciéndole: “Sí, pero...”; “pero el hecho es que...”, etc.

Smith pone el siguiente ejemplo: “Si llevas a reparar un electrodoméstico y, después de pagar su reparación, compruebas que no lo arreglaron bien y el técnico se niega a revisarlo o devolverte el dinero, ese técnico sólo tiene unas cuantas negativas disponibles, y lo único que tienes que hacer para que acceda a tu petición es seguir insistiendo hasta que se le acaben. Si tiene capacidad de darte hasta tres negativas, a ti te bastará con insistir cuatro veces; si él es capaz de darte hasta cuatro negativas, a ti te bastará con insistir cinco veces, etc.”

Al usar el disco rayado, hay que evitar: enfadarnos o levantar la voz; hablar de más; salirnos del tema; dejarnos convencer; dar demasiadas explicaciones de por qué hacemos la petición, o sentirnos culpables por hacerla.

Smith considera que cuando no nos atrevemos a *insistir* para conseguir lo que queremos es porque mantenemos una serie de ideas irracionales que nos impiden ser persistentes. Por ejemplo, pensar: “Si me dice que no, *no puedo seguir insistiendo* como si no lo hubiese oído”. El pensamiento racional alternativo es que *sí que puedes* seguir insistiendo.

Algunos autores recomiendan ser prudentes en la utilización del disco rayado, sobre todo con personas con las que nos interesa mantener una buena relación, ya que podría resultar aversivo para el interlocutor.

Para evitar que la otra persona se sienta mal podemos combinar el disco rayado con otras técnicas, como la empatía o la expresión de sentimientos positivos hacia ella.

La utilización del disco rayado no implica un intento de manipular a nuestro interlocutor, ya que podemos compaginarlo con el respeto a sus derechos asertivos, aceptando que *tiene derecho a decirnos que no* o a plantearnos algún tipo de acuerdo o negociación.

2. Ser flexibles

Robbins señala que la flexibilidad es el rasgo común de todos los comunicadores eficaces. Consiste en aprender a *sintonizar* con nuestro interlocutor para *ser capaces de modificar la forma* en que le transmitimos nuestros mensajes hasta conseguir comunicarle aquello que realmente deseamos.

Si queremos ser convincentes tenemos que ser humildes, admitir la posibilidad de estar equivocados^[10] y estar dispuestos a adaptarnos al punto de vista del otro, ya que no podemos obligar a nadie a comprender o aceptar nuestros puntos de vista, por muy razonables que sean.

Franklin^[11] explicaba en su autobiografía que, con el paso de los años, aprendió a ser más persuasivo porque adquirió el hábito de expresarse con una actitud flexible y modesta, evitando palabras como “absolutamente”, “indiscutiblemente” o cualquier otra que indicase prepotencia o inflexibilidad en sus opiniones. Señala que aprendió a expresarse diciendo, por ejemplo: “Yo entiendo o veo tal cosa de esa manera”, “*me da la impresión*”, “*así me parece, si no estoy equivocado*”. Y que ese hábito le resultaba muy ventajoso cuando necesitaba la colaboración de otras personas o quería convencerlas de algo, porque al expresarse así —en forma más humilde y flexible— no creaba reacciones negativas en los demás.

La flexibilidad también nos permite plantear a nuestro interlocutor diferentes opciones, y ensayar tantos planteamientos como sea necesario, para intentar conseguir lo que queremos.

Robbins cuenta el ejemplo de una mujer que convenció al recepcionista de un hotel para que le permitiera continuar en la habitación durante varias horas más de lo que le correspondía porque su esposo se había accidentado y ella quería que descansase hasta disponer de un medio de transporte. El recepcionista alegaba las razones por las que “no podía” acceder. La mujer le escuchaba con respeto pero después le exponía otras razones aún más convincentes. Sin dejar de mostrarse respetuosa y amable, perseveró en busca de su objetivo hasta que el recepcionista accedió. Robbins señala que esta mujer obtuvo lo que deseaba gracias a su flexibilidad, que le permitió cambiar de táctica e intentar una maniobra nueva cada vez que el recepcionista se oponía, hasta lograr que dejara de oponerse.

Podemos partir de la idea de que, cuando hacemos una petición razonable a otra persona y ésta se niega, muchas veces el principal obstáculo es nuestra

propia falta de flexibilidad, que nos puede llevar a no explicarnos adecuadamente o a no entender bien el punto de vista del otro (y, por tanto, a hacer nuestra petición en el momento o la forma equivocada)^[12].

La flexibilidad al hacer peticiones está muy ligada a la empatía. En vez de centrarnos en rebatir los puntos de vista del interlocutor, conviene centrarse en percibir y comprender cómo ve él las cosas, para buscar puntos de acuerdo que le predispongan a aceptar nuestras peticiones o a llegar a algún tipo de negociación.

3. Predisponer a los demás a nuestro favor

En este apartado vamos a comentar las ideas de varios autores acerca de cómo conseguir que los demás se sientan bien con nosotros^[13], permitiendo así mejorar nuestra relación con ellos y aumentando las posibilidades de que deseen acceder a nuestras peticiones.

Dar a los demás lo que quieren

Conklin considera que: “En la medida que demos a los demás lo que quieren, ellos estarán predispuestos y motivados para intentar darnos a nosotros lo que queramos”.

Afirma que esa es la clave para persuadir y, por tanto, para dirigir, motivar, vender, supervisar, influir y guiar a los demás. Es decir, para conseguir que la gente haga cosas.

Cree que tenemos que empezar por facilitar a los demás lo que desean, si pretendemos que ellos accedan a hacer lo que nosotros queremos. Llega a la conclusión de que lo que más quiere la gente es “fortalecer y mantener su autoestima” y que, por ello, buscan que se reconozcan sus méritos, que les respetemos, que tengamos en cuenta sus opiniones y que les apoyemos.

Se trata de darles cosas que para ellos son vitales y que no suponen ninguna pérdida para nosotros, sino que, más bien, nos enriquecemos al dárselas.

Estas cosas que tanto valoran los demás son: ayudarles a que se gusten a sí mismos utilizando técnicas de comunicación positiva (escucha empática, elogios sinceros, atenciones, consideración positiva incondicional, etc.)^[14] para contribuir a que se sientan importantes, aceptados, queridos y apreciados.

Carnegie también afirma que el método más eficaz para lograr que los demás hagan algo es conseguir que quieran hacerlo y que desearán agradarnos accediendo a lo que queremos, en la medida en que seamos capaces de satisfacer sus necesidades y deseos. Añade que el principal anhelo de cualquier persona es ser apreciada y sentirse importante, ya que no hay nada que precisemos tanto como “el alimento para nuestra propia autoestima” y que podemos satisfacer ese deseo mediante el aprecio y los elogios sinceros.

Explica que, si queremos atraer a alguien o convencerlo para que haga algo, no lo conseguiremos hablándole más y más de lo que deseamos o necesitamos, sino hablando sobre lo que a él le interesa, y ayudándole a conseguirlo de algún modo. Es algo similar a lo que ocurre cuando queremos que un burro vaya a un lugar y él se niega: lo logramos antes mostrándole una zanahoria que dándole tirones para que camine en esa dirección. Recuerda que, cuando alguien va a pescar, no pone en el anzuelo lo que le gusta a él, sino lo que les gusta a los peces. Y aconseja usar el mismo sentido común cuando queramos atraer a otras personas.

Fomentar emociones positivas en los demás

Desde el punto de vista de la inteligencia emocional se considera que el factor más decisivo en el arte de influir en los demás es nuestra habilidad para mejorar sus emociones.

Riveiro afirma que: “Cuanto mayor sea nuestra habilidad para mejorar el estado emocional de los demás, es decir, para fomentar en ellos emociones como la satisfacción, la alegría, el placer, la amistad, la confianza y la autoestima, mayor será nuestra capacidad de influir en ellos”.

Señala que un factor importante es la relación entre costes y beneficios. Así, si aportamos a otra persona más ventajas que inconvenientes y más experiencias agradables que desagradables, será tolerante con nosotros (incluso, aunque le creemos alguna molestia) y nuestra capacidad para influir en ella estará garantizada: la otra persona nos buscará y estará deseosa de agradarnos ya que la estaremos ayudando a obtener emociones y consecuencias positivas.

Carnegie ofrece una serie de consejos para conseguir que otra persona se sienta bien con nosotros y disfrute haciendo lo que queremos, facilitando así que acceda a nuestras peticiones. Los resumimos seguidamente:

- *Hacer que nuestra petición le resulte atractiva.* Si queremos convencer a otra persona para que haga algo, conviene preguntarnos antes: “¿Por qué podría interesarle hacerlo?”. Así, en función de sus intereses y motivaciones, sabremos cómo plantearle el tema para que se sienta bien accediendo a nuestra petición^[15].
- *Procurar que la otra persona se sienta importante y apreciada.* Para ello: tener atenciones (p. ej., anotar la fecha de su cumpleaños para felicitarle, saludarle con entusiasmo al verla, etc.^[16]); ser corteses, amables, respetuosos, considerados y educados en todo momento, y expresarle nuestra admiración sincera, siempre que haya ocasión o motivos para hacerlo.
- *Mostrarnos de acuerdo en lo posible.* Para aumentar las posibilidades de que los demás accedan a nuestros deseos, es mejor no resaltar nuestras diferencias de opinión. Por el contrario, conviene que, siempre que sea posible, destaquemos los puntos comunes, por ejemplo, que los dos tendemos al mismo fin y que nuestras diferencias son de método y no de propósito.
- *Hablar de los temas que interesan al otro y escuchar sus opiniones con interés^[17].* Si queremos convencer a otra persona de algo, conviene hacerle preguntas y permitirle que explique sus puntos de vista. Aunque no estemos de acuerdo, es mejor escucharle atentamente, mostrando un interés sincero y animándole a expresar sus ideas, ya que no prestará atención a nuestros argumentos mientras retenga en su mente unas ideas propias que quiere expresar.
- *Si sospechamos que el otro se puede oponer a nuestra petición, formularla indirectamente.* Muchas veces será más fácil que acceda si le hacemos preguntas planteándole el problema y dejando que llegue por sí mismo a la solución que queremos. Esto se debe a que todos tenemos más fe y más interés por las ideas que descubrimos por nosotros mismos, y a que no nos suele gustar que nos digan lo que tenemos que hacer, sino que preferimos hacer las cosas a nuestra manera, según nuestro propio criterio.

5.4. Rechazar peticiones

Las personas que nos rodean intentan con frecuencia que hagamos cosas que no queremos hacer, utilizando diferentes métodos: insistiéndonos una y otra vez, ofreciéndonos muchas razones, criticándonos o intentando que nos sintamos culpables por negarnos.

Muchos creen que, si siguen insistiendo, conseguirán que cedamos y acabemos haciendo lo que ellos quieren. Pero, si cedemos a sus deseos o manipulaciones porque somos poco asertivos para decirles que no y para mantener nuestra negativa, lo más probable es que después nos sintamos enfadados con la otra persona y con nosotros mismos.



Si hacemos lo que nos piden los demás en contra de nuestra voluntad, nos sentiremos muy enojados con nosotros mismos y con la otra persona

Smith en su conocido libro *Cuando digo no, me siento culpable* trata ampliamente del derecho asertivo a rechazar peticiones y de los efectos negativos que pueden producirse cuando una persona no es capaz de ejercerlo. Explica que, cuando otra persona te pide que hagas algo que no desees, muchas veces se establece un diálogo muy poco asertivo: tú le das excusas como “Tengo mucho trabajo”, “No me encuentro muy bien”, etc., y ella te puede responder insistiendo, sin respetar tus deseos y sentimientos, para tratar de conseguir lo que quiere.

Por ejemplo, si una amiga te pide que cuides a su hijo mientras ella se va de viaje y tú no quieres hacerlo, podría ignorar tu derecho a decirle que no e insistir

diciéndote: “El niño te quiere tanto que le encantaría pasar unos días contigo y seguro que se porta muy bien y no te da trabajo”.

Cree que “algunas personas, en este tipo de situaciones, siempre acaban haciendo lo que les piden (aunque no quieran hacerlo) porque se sienten culpables de decir que no, y porque creen (irracionalmente) que necesitan a toda costa la aprobación de los demás y que sería terrible que se molestasen con ellas”.

Pero ser capaces de rechazar peticiones con naturalidad y sin sentirnos culpables por ello es un aspecto importante de la asertividad y las HH SS, ya que es necesario para:

- Poner en práctica el primer derecho asertivo: el de ser tu propio juez.
- Tener seguridad en ti mismo y tener una buena autoestima.
- Sentirte responsable de tomar tus propias decisiones.
- Defenderte de las personas que pretenden utilizarte sin respetar tus derechos y sentimientos.
- No dejarte llevar por quienes te empujan a hacer algo que no desees o que te puede perjudicar, como: fumar, comer o beber más de la cuenta, gastar una broma pesada a alguien, etc.
- No enfadarte con quien te empujó a hacer lo que no querías por no atreverte a decirle que no.
- No sentirte mal contigo mismo por haber cedido en contra de tus deseos y haber acabado haciendo algo que no querías hacer.
- No implicarte en situaciones en las que te sentirías mal.
- Reconocer y aceptar con naturalidad el derecho de los demás a rechazar tus peticiones.

Inhibición, agresividad y asertividad al rechazar peticiones

Las personas que mantienen una actitud inhibida tienen problemas para rechazar las peticiones que les plantean los demás y, aunque no lo deseen, tienden a acceder a ellas o a ofrecer excusas inadecuadas, cuando la realidad es que no desean hacerlo.

Por el contrario, hay personas que pueden mostrarse innecesariamente

despectivas, agresivas u hostiles al rechazar peticiones.

Estas actitudes pueden transmitirse también a través del lenguaje no verbal, sobre todo cuando pensamos y sentimos de forma no asertiva.

En cambio, las personas asertivas son capaces de rehusar peticiones sin sentirse incómodas y de forma que quien les hizo la petición tampoco se sienta mal. Así se minimiza la probabilidad de que la relación con la otra persona se deteriore.

Para rechazar peticiones en forma asertiva, lo primero que hay que hacer es creer que tenemos derecho a decir que “no” cuando nos hacen peticiones poco razonables o cuando nos piden algo que no deseamos llevar a cabo por otros motivos.

Smith considera que: “Las personas que no se atreven a rechazar peticiones se hallan en un conflicto permanente entre sus deseos naturales y sus creencias irracionales, no asertivas. Pero, afortunadamente, *pueden aprender a ser asertivas* y a rechazar peticiones sin sentirse mal por ello. El primer paso para conseguirlo es darse cuenta de que tienen ese problema. Otro paso importante es detectar las ideas irracionales que les impiden ejercer ese derecho asertivo y aprender a modificarlas, sustituyéndolas por ideas más racionales y asertivas”.

Pensamientos que dificultan la asertividad al rechazar peticiones

Una vez más, al rechazar peticiones, los principales pensamientos o actitudes que nos impiden ser asertivos son las exigencias, el catastrofismo y la racionalización^[18]. Veamos algunos ejemplos:

- *Exigencias hacia ti mismo o hacia los demás*: “No debo rechazar sus peticiones”; “Un amigo de verdad no puede negarse a lo que le pide el otro”; “Él no debería pedirme esto”, etc.
- *Catastrofismo*: “Si rechazo su petición, se enfadará y me quedará solo”; “No podría soportar que se enfadara conmigo”; “Si le digo que no, se sentirá fatal por mi culpa”, etc.
- *Racionalización (minimizar tus legítimos deseos y preferencias)*: “No me importa hacer lo que me pide (cuando en realidad preferirías no hacerlo)”.

Smith añade que muchas personas que tienen dificultades para rechazar peticiones parecen creer (irracionalmente) que el otro es demasiado débil para aceptar una negativa o que es imposible mantener una relación sin estar siempre de acuerdo.

Cuando pensamos en algunas de esas formas irracionales, es frecuente que no expresemos nuestros verdaderos deseos y que demos excusas poco creíbles, en un intento de evitar que la persona a la que le decimos que no, pueda molestarse. Todo ello puede crearnos problemas con los demás.

Por el contrario, las relaciones se vuelven más fáciles y nos sentimos mucho mejor si aprendemos a manifestar asertivamente nuestros verdaderos deseos diciendo, por ejemplo: “No, hoy no me apetece salir a cenar, quedemos otro día”.

En realidad, las personas asertivas son más respetadas y gustan más a los demás. Y quienes no son capaces de rechazar peticiones con naturalidad tienden a suscitar desprecio y suelen atraer a personas desaprensivas, dispuestas a aprovecharse de su falta de asertividad.

Cómo rechazar peticiones en forma asertiva

Al rechazar una petición, conviene tener en cuenta las siguientes cuestiones^[19]:

Antes de responder, analizar la situación

Antes de rechazar una petición, conviene que nos aseguremos bien de que la hemos entendido adecuadamente y, en caso contrario, pedir que nos la clarifiquen hasta que la entendamos. En ocasiones, es útil usar la reformulación diciendo, por ejemplo: “¿Me pides que me quede a tu hijo todo el fin de semana?”.

Después, piensa si quieres acceder o no. Para ello, a veces hay que analizar las repercusiones que puede tener, en tus objetivos a corto y largo plazo, acceder a la petición o rechazarla.

Si no estás seguro de tu respuesta puedes exponerlo, pedir aclaraciones o solicitar un tiempo para pensártelo, tras el cual harías saber a esa persona la decisión que has tomado.

Recuerda que tú eres tu propio juez y que, por tanto, eres tú quien decide.

Esto te llevará a no aceptar aquello que realmente no quieres y a no enfadarte con los demás cuando te pidan algo que no desees hacer.

No hay que excederse al rechazar las peticiones que nos hacen los demás ya que podemos crear reacciones negativas en ellos, como inhibir sus iniciativas, estar resentidos con nosotros, etc.^[20]

Por supuesto, cuando la petición de la otra persona no esté en contra de nuestros deseos o intereses, suele ser conveniente que accedamos a ella. Como cualquier derecho asertivo, *decir que no, es un derecho, no una obligación*.

Expresar la negativa de forma clara, breve y amable

Muchas personas se sienten incómodas cuando han de responder a una solicitud diciendo que no, y eso les lleva a dar demasiadas explicaciones o a ser poco claras.

Es mucho mejor usar expresiones claras y firmes como: “Sí”, “No”, “Lo he decidido”, etc., y no dar demasiados rodeos ni hablar más de la cuenta.

Si quieres acceder sólo bajo determinadas condiciones, conviene aclararlo. Por ejemplo: “Puedo prestarte mi ordenador cuando yo no lo necesite”, o “Puedo trabajar por ti mañana, siempre que me lo cambies por otro día”, etc.

Rechazar ciertas peticiones conlleva la posibilidad de que la otra persona se sienta herida. Por tanto, siempre que te interese mantener una buena relación con ella, debes procurar ser amable al rechazarla.

En ocasiones, será mejor dar explicaciones de por qué no accedemos a una petición o expresar nuestros sentimientos, diciendo: “Tengo cosas que hacer”; “Me sentiría mal si hiciera lo que me pides”; “Me gustaría decirte que sí, pero me viene muy mal”, etc.

También podemos usar la empatía, reformulando su petición y coincidiendo en lo posible con sus argumentos o con su derecho a verlo así. Por ejemplo: “Comprendo que te gustaría mucho que te prestara mi coche, pero ...”.

Usar la técnica del sándwich para ser amables al rechazar peticiones

Una forma amable de rechazar peticiones es expresar algo positivo inmediatamente antes y después de rechazarlas.

Veamos unos ejemplos:

Si un cliente te insiste en que le hagas un trabajo que no te viene bien hacer, puedes responderle: “Me gustaría poder atenderte, pero tengo demasiado trabajo. Si quieres puedo recomendarte a alguien que te pueda ayudar”.

Si un amigo te invita a cenar y no deseas ir, puedes responder: “Gracias por invitarme. Hoy no me viene bien, pero podemos quedar otro día”.



La técnica del *sándwich* consiste en expresar algo positivo antes y después de rechazar una petición

Qué hacer si, a pesar de expresar claramente tu negativa, el otro sigue insistiendo

Si la otra persona no se conforma e intenta persuadirte, suele ser conveniente que le ofrezcas razones, pero no excusas^[21].

Si, a pesar de decirle claramente que no deseas acceder a su petición, el otro sigue insistiendo, puedes elegir entre varias opciones:

- Decir simplemente que no (puedes dar explicaciones, pero no estás obligado a hacerlo).
- Reexaminar el problema y, si lo crees adecuado, buscar un acuerdo o negociación^[22].
- Expresarle tu postura con firmeza diciéndole, por ejemplo, “No quiero hacerlo, así que te agradeceré que no me lo vuelvas a pedir”.
- Permanecer en silencio, ignorándole, o pasar a considerar otros asuntos.
- Usar la técnica del “disco rayado”.

Usar el disco rayado para ser persistentes al rechazar peticiones

Como explicábamos en el Capítulo 4, la técnica del disco rayado consiste en *repetir un argumento, una y otra vez, sin perder la calma*.

Esta técnica puede ayudarnos a ser persistentes y a seguir diciendo lo que queremos, sin ponernos nerviosos ni mostrarnos hostiles, pero sin dejarnos manipular por la persona que insiste en que hagamos algo que no deseamos hacer.

Por ejemplo, si alguien se empeña en que le compremos lotería y no deseamos hacerlo, podemos limitarnos a repetir que no queremos comprar, sin enfadarnos y sin ceder. De esta forma se extinguen las manipulaciones del interlocutor y no caemos en la trampa de sentir la necesidad de justificarnos, ni de convencer al otro con nuevos argumentos o razones.

La mayoría de autores recomiendan utilizar el disco rayado para rechazar peticiones, sobre todo con personas cuya relación no nos interesa demasiado.

En muchas ocasiones, es mejor combinar el disco rayado con la empatía: mostrándonos de acuerdo con el punto de vista del otro o con su derecho a hacernos la petición, pero sin ceder, y repitiendo a continuación el disco rayado. Por ejemplo: “Entiendo que te vendría muy bien que te hiciera ese trabajo, pero *ya te he dicho que me sentiría mal si lo hiciera*”.

También se puede combinar con la expresión de sentimientos positivos diciendo, por ejemplo: “Sabes que te aprecio mucho y que me sabe mal decirte que no, pero...” (y seguir aplicando el disco rayado).

Ejercicios del Capítulo 5

1. Listado de situaciones en que te gustaría hacer o rechazar peticiones en la vida real

Haz una lista de cosas que te gustaría pedir a otras personas, procurando que sean cuestiones que puedan enriquecer de algún modo tu vida y que no sueles pedir por la incomodidad que te supone hacerlo, por temores irracionales (p. ej., a que te digan que no) o porque no sabes cómo hacer la petición.

Anota también aquellas situaciones en las que te gustaría, pero te resulta

difícil, rechazar peticiones.

2. Guión para hacer peticiones

Vuelve a leer el apartado: Cómo hacer peticiones en forma asertiva.

Elige una situación de tu vida diaria en la que te gustaría formular una petición y hazte un guión de cómo llevarla a cabo en forma asertiva.

Después ensáyala, practicando ante el espejo y grabándola en un casete o vídeo. Revisa la grabación y observa aquellos aspectos que puedes mejorar.

3. Practicar el hacer peticiones en la vida real

Después de hacerte un guión de cómo llevar a cabo tu petición y de ensayarlo (como indicamos en el punto anterior), haz la petición en la vida real y anota cómo responde la otra persona.

Para superar el temor a que te digan que no, practica también haciendo peticiones que tengan una elevada probabilidad de ser rechazadas, para aprender a responder asertivamente en este tipo de situaciones.

4. Grabaciones para ensayar el hacer peticiones en forma persuasiva

Grábate en un casete o vídeo simulando que intentas convencer a alguien de que: a) eres una persona de fiar; b) te apoye como candidato en unas elecciones; c) te preste su coche; d) te preste dinero; e) te compre algo o, f) te acompañe a ver una película.

Revisa la grabación y observa aquellos aspectos que puedes mejorar.

5. Utilizar la técnica del disco rayado para hacer y rechazar peticiones

Utiliza el disco rayado para insistir al hacer alguna petición (ejercicios 2 y 3).

Piensa en una situación en la que te hacen una petición a la que no quieres acceder.

Ensaya ante el espejo rechazándola, utilizando la técnica del disco rayado y,

finalmente, aplícala en situaciones de la vida real.

6. Utilizar la técnica del sándwich

Haz un guión de cómo podrías utilizar la técnica del sándwich para decir que no en algunas situaciones, y ensáyalo ante el espejo o grabándolo en casete o vídeo.

7. Ejercicios para realizar en grupo

Ver la [Sesión 5 del Anexo III](#). Aunque no lleves a cabo el entrenamiento en HH SS en grupo, ayudado por un experto, algunos ejercicios de ese anexo se pueden realizar entre dos o más personas interesadas en el aprendizaje de HH SS.

Capítulo 6. Conflictos interpersonales

6.1. Los conflictos interpersonales en nuestra vida diaria

Podemos definir el conflicto interpersonal como una situación de desacuerdo, entre dos o más personas, en la que cada una de las partes tiene intereses o posiciones contrapuestas.

Los conflictos se producen en cualquier relación interpersonal, incluso con aquellos que mejor nos llevamos, con quienes compartimos intereses comunes o con quien más queremos. Esto es algo normal, ya que somos individuos con opiniones, valores, deseos y necesidades diferentes a las de los demás. Por tanto, siempre llega un momento en que esas diferencias en sentimientos, intereses y puntos de vista dan lugar a situaciones conflictivas.

Dado que los conflictos son inevitables^[1], la posición más adecuada ante ellos es *aceptar su existencia como algo normal y aprender a manejarlos de forma constructiva*. Cuando nos habituamos a afrontarlos así obtenemos muchas ventajas, ya que:

- Tenemos más oportunidades de lograr nuestros deseos y objetivos.
- Nuestras relaciones interpersonales mejoran notablemente, dándose un incremento de comunicación eficaz, apoyo y confianza mutuos, aprecio y cooperación.
- Mantenemos emociones positivas como: alegría, autoestima, seguridad, confianza, comodidad, relajación, vitalidad o bienestar.



Afrontar los conflictos de forma asertiva nos ayuda a sentirnos bien y a mejorar nuestras relaciones

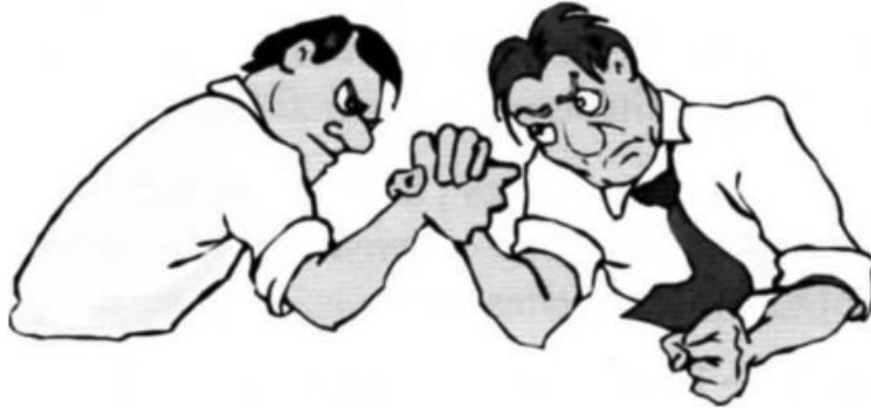
En cambio, si los conflictos interpersonales no se afrontan o se manejan mal, pueden producir sentimientos negativos de ansiedad, impotencia, confusión, soledad, enfado o resentimiento; conductas contraproducentes como la inhibición, el aislamiento o la postergación; pérdida o deterioro de relaciones importantes; reducción de oportunidades e, incluso, problemas de salud debidos al estrés^[2].

Tipos de conflicto

En este apartado nos referiremos a cuatro tipos de conflictos^[3]: 1) los que se producen entre personas con intereses competitivos o excluyentes; 2) los que tienen lugar cuando se mantienen posiciones enfrentadas, pero los intereses no son excluyentes; 3) los conflictos de roles y, 4) los generados por las actitudes irracionales de una o ambas partes.

Conflictos con intereses excluyentes o competitivos

Son aquellos que se producen cuando la situación es tal, que el hecho de que una persona consiga lo que quiere implica que la otra no pueda obtenerlo. Por ejemplo, cuando ambas aspiran a un único puesto de trabajo.



En algunos conflictos, los intereses son excluyentes; es decir, el hecho de que una de las partes consiga lo que quiere implica que la otra no pueda lograrlo

También se incluyen aquí situaciones en las que la consecución de un beneficio para una de las partes implica una menor recompensa para la otra. Por ejemplo, cuando el conflicto se refiere a una cantidad de dinero que uno ha de pagar y el otro percibir.

La solución a este tipo de problemas suele requerir algún tipo de cesión o contrapartida de una o ambas partes^[4].

Pero, en la inmensa mayoría de conflictos interpersonales, los intereses no son totalmente competitivos sino que incluyen aspectos en los que llegar a acuerdos resulta beneficioso para ambos (p. ej., un interés común puede ser mantener una buena relación).

Sin embargo, en muchas ocasiones, las personas tienden a percibir el conflicto en el que se hallan de forma competitiva, como si la ganancia de uno necesariamente perjudicase al otro, aun cuando se trate de situaciones en las que existan intereses compatibles, como las que se exponen en el siguiente apartado.

Conflictos entre personas con posiciones enfrentadas, pero con intereses compatibles

Son situaciones en las que los *intereses* de las personas en conflicto no son excluyentes, es decir, pueden llegar a satisfacerse de forma que ambos obtengan lo que desean sin tener que renunciar a nada^[5].

Muchas veces, los implicados parten de *posiciones* que perciben como excluyentes pero, al analizarlas, descubren que pueden llegar a acuerdos plenamente satisfactorios para todos.

Veamos dos ejemplos sencillos:

- Dos compañeras de vivienda quieren la única naranja que queda (*posiciones excluyentes*). Pero al hablarlo, descubren que una necesita la corteza para hacer una tarta mientras que la otra desea sólo el zumo. Por tanto, sus *intereses* son perfectamente compatibles, sin que ninguna tenga que ceder en sus aspiraciones.
- Una pareja se dispone a pasar juntos la noche del sábado. Él tiene interés en *ir al cine*, pero ella desea *quedarse en casa* porque espera una llamada (*posiciones excluyentes*). Cuando analizan sus verdaderos *intereses*, hallan que lo que realmente desea él es ver una película, que pueden alquilar en vídeo, por lo que acuerdan verla en casa mientras la esposa espera la llamada.

Uno de los problemas más comunes al abordar este tipo de conflictos es que ambas partes suelen centrarse más en sus posiciones que en sus intereses. Es decir, intentan defender y hacer prevalecer su posición, sin darse cuenta de que lo realmente importante es defender sus intereses y de que estos, muchas veces, se consiguen mejor cambiando de posición^[6].

Así, siguiendo con el ejemplo de las compañeras que estaban en conflicto porque ambas querían la única naranja disponible, si se centrasen sólo en defender su posición de obtener la naranja, podría parecer que la mejor solución es partirla por la mitad. Pero, si indagan más allá de su posición inicial, pueden descubrir cuáles son sus verdaderos intereses, ver que son compatibles y obtener una solución más satisfactoria para ambas.

Conflictos de roles

Como vimos en el Capítulo 1, los roles son pautas de comportamiento socialmente determinadas (p. ej., rol de padre, de médico, etc.) que influyen notablemente en las relaciones interpersonales.

Muchos conflictos interpersonales se producen cuando los implicados esperan cosas diferentes de la relación; es decir, mantienen *expectativas discrepantes* acerca del comportamiento que esperan uno del otro^[7]. Veamos algunos ejemplos:

- Un esposo *espera* dedicarse a trabajar para ganar el dinero que necesita la familia y que su esposa se haga cargo de las tareas domésticas; pero ella quiere dedicar bastante tiempo a su profesión y *desea* que su marido se haga responsable, al igual que ella, de dichas tareas.
- Una madre *espera* que su hija adolescente siga siendo su confidente y le cuente todas sus experiencias, mientras que la hija *considera* que el desarrollo de su personalidad y de su independencia requieren ser más reservada con su madre.
- Una enfermera tiene la orden de su supervisora de que no lleve a cabo tareas que corresponden a los médicos, pero los médicos suelen pedirle que lleve a cabo algunas de ellas.

La solución a estos conflictos pasa por comprender y modificar de alguna forma (p. ej., mediante las técnicas expuestas en este capítulo) las expectativas discrepantes.

Conflictos debidos a las actitudes irracionales de una o ambas partes

Son conflictos en los que la causa principal es que una de las partes (o ambas) percibe las cosas de forma distorsionada o irracional. Un ejemplo sería el de la persona desconfiada que malinterpreta el comportamiento de los demás suponiendo que quieren perjudicarlo.

En el Capítulo 2 se exponen las creencias y distorsiones cognitivas que contribuyen a generar conflictos de este tipo. Son formas de pensar que producen sentimientos negativos como ira, desconfianza o rechazo. A su vez, cada una de esas emociones lleva a percibir la realidad en forma distorsionada congruente con ella: por ejemplo, si estás muy enfadado con alguien, tiendes a tomar a mal cualquier cosa que haga.

Cuando las ideas irracionales desempeñan un papel primordial en un conflicto interpersonal, la solución más eficaz es que el afectado se dé cuenta y las modifique^[8].

6.2. Actitudes inhibidas o agresivas ante los conflictos

Como ocurre en cualquier ámbito de la comunicación interpersonal, los conflictos pueden abordarse en forma inhibida, agresiva o asertiva. En este apartado analizaremos brevemente las dos primeras formas, antes de pasar a explicar cómo manejar los conflictos en forma asertiva.

La actitud agresiva (llamada también posición “gano-pierdes”) es la de quien percibe cualquier conflicto como una batalla en la que hay que procurar ganar. Las demás personas implicadas se perciben como enemigos a los que se intenta derrotar.

Quien mantiene una actitud agresiva trata de lograr sus metas a toda costa, sin importarle las necesidades de los demás. Para él, ceder significa perder, bajar de nivel, ser débil, traicionarse a sí mismo y menoscabar su autoestima. El conflicto se considera una molestia que tiene lugar porque los otros no ven lo correcto de su posición y no se someten a sus deseos o exigencias. Por tanto, trata de conseguir lo que quiere sin importarle que, para ello, tenga que pisotear los derechos o los sentimientos de los demás.

Este enfoque suele dar malos resultados, sobre todo a la larga, ya que, aunque a veces permite conseguir a corto plazo lo que uno desea, las demás personas implicadas se sentirán mal y tenderán a alejarse o a mostrarse hostiles.

La actitud inhibida (llamada también posición “pierdo-ganas”) es la postura de quien no se atreve a hacer frente a los problemas porque teme las consecuencias negativas que puedan derivarse o porque cree que las cosas no pueden mejorar.

Quienes mantienen posiciones inhibidas tienden a ignorar los conflictos (adoptando la posición infantil de “esconder la cabeza bajo la arena” con la falsa esperanza de que así desaparezcan), o a ceder demasiado para evitar cualquier confrontación, sin defender adecuadamente sus intereses.

Las creencias irracionales que llevan a mantener actitudes inhibidas se analizaron en el Capítulo 2. Algunos ejemplos relacionados con los conflictos son: “Necesito a toda costa la aprobación de los demás”; “Conseguir mis objetivos personales no es tan importante”; “No soporto las situaciones tensas”; “Si hablamos del tema, la situación empeorará”, o “Siempre es mejor ceder para evitar males mayores”.

Nuestras creencias acerca de los conflictos, es decir, nuestra forma de percibirlos y evaluarlos, determinará nuestra posición ante ellos. Si los consideramos como una batalla que hay que ganar como sea, tenderemos a manejarlos en forma agresiva, sin respetar al otro. Y si los consideramos como

algo muy negativo que debe evitarse a toda costa, responderemos inhibidamente, tratando de ignorarlos. En cualquiera de esos casos, al menos a largo plazo, las cosas suelen empeorar.

6.3. Actitudes deseables ante los conflictos

Aunque muchos de los consejos que se explican a lo largo de este libro son útiles para abordar mejor los conflictos interpersonales, en este apartado nos referiremos a cuatro actitudes especialmente recomendables, que son: 1) evitar o reducir ciertos conflictos; 2) dialogar; 3) buscar soluciones *gano-ganas* y, 4) negociar.

Evitar o reducir ciertos conflictos

Cuando un conflicto no nos incumbe o no podemos hacer nada para solucionarlo, muchas veces lo más adecuado es evitarlo. Por ejemplo, si sabes que una persona está furiosa contigo y que vais a encontraros en una reunión, podrías decidir no acudir (si no es muy importante para ti) o, en caso de ir, situarte en un lugar alejado de ella.

Las medidas dirigidas a evitar la situación conflictiva también pueden tomarse por una tercera persona. Por ejemplo, si dos compañeros de trabajo mantienen un conflicto difícil de resolver por otros medios, una forma de manejarlo puede ser que un superior lo evite cambiando a uno de ellos o a ambos, de puesto de trabajo.

En ocasiones, cuando la solución de un conflicto es difícil o imposible y no podemos alejarnos de él, nuestro objetivo puede limitarse a procurar que disminuya su intensidad. Para ello, podemos reducir la frecuencia de interacciones con la otra (u otras) persona implicada, ceder en aquello que no sea importante para nosotros y controlar nuestra expresión de ideas discrepantes o de ciertas emociones como la ira, que podrían incrementar el conflicto.

Pero evitar los problemas o reprimir nuestros deseos y emociones no siempre es deseable ya que, como veíamos en el Capítulo 1, la inhibición excesiva puede traernos numerosos problemas.

Por tanto, siempre que sea posible, intentaremos abordar los conflictos con actitudes más asertivas como el diálogo, la búsqueda de soluciones *gano-ganas* o

la negociación, que se exponen en los siguientes apartados.

Dialogar

Podemos definir el diálogo como el proceso mediante el cual las partes implicadas en un conflicto analizan sus diferentes puntos de vista para buscar soluciones. Se basa en el supuesto de que, si los participantes pueden expresar con franqueza sus opiniones, sentimientos y deseos, se facilita la solución del problema y, además, aumenta la autenticidad de la relación y el bienestar de ambos^[9].

Al afrontar un conflicto mediante el diálogo, suelen darse tres etapas:

1. *Expresar las diferencias o desacuerdos* (lo que se facilita con la escucha activa y la reformulación).
2. *Reconocer las metas comunes*, aceptando los aspectos positivos del punto de vista del otro.
3. *Ponerse de acuerdo* para emprender las acciones necesarias para resolver el conflicto.

Uno de los principales componentes del diálogo es la empatía, que incluye la capacidad y el deseo de comprender y escuchar al otro^[10]. Como dice el poeta Machado: “Para dialogar, escuchar primero, después preguntar”.

Con el diálogo, el objetivo no se limita a resolver un problema concreto. También se intenta potenciar la calidad de la relación y mejorar nuestra capacidad de resolver cualquier otro conflicto que pueda surgir en el futuro.

Para facilitar el diálogo, conviene tener en cuenta lo siguiente:

- Las distorsiones en nuestra percepción son muy frecuentes al afrontar conflictos.
- Los refuerzos positivos (como elogiar o mostrarse de acuerdo con algún aspecto del mensaje del otro) facilitan el diálogo. Por el contrario, la ausencia de refuerzos puede deteriorarlo. Por ejemplo, la actitud conciliadora de uno de los participantes puede desaparecer si no se ve reforzada al obtener alguna respuesta positiva del otro.
- Tendemos a sintonizar con nuestro interlocutor. Por tanto, si una de las

partes muestra actitudes hostiles, es más probable que la otra también las muestre. Por el contrario, si uno mantiene una actitud positiva, también será más fácil que el otro la adopte.

- Un entorno propicio, por ejemplo, quedar en una cafetería para charlar mientras tomamos algo, puede ayudarnos a sentirnos mejor, facilitando así el diálogo.



Las actitudes positivas y el ambiente agradable facilitan el diálogo.

En los capítulos 4 y 5 también hemos expuesto actitudes y técnicas que favorecen el diálogo y la comunicación (cuidar el lenguaje no verbal; hacer preguntas adecuadas; practicar la escucha activa con reformulación; hacer y recibir elogios; mostrarse de acuerdo en lo posible; ser flexibles; fomentar emociones positivas en los demás; etc.).

Buscar soluciones *gano-ganas*

Myers y Myers consideran que, al afrontar un conflicto, podemos adoptar tres actitudes, que denominan: de *ganar-perder*, de *perder-perder*, o de *ganar-ganar*.

La actitud *ganar-perder* parte de la premisa de que, para que un conflicto se resuelva, tiene que haber un ganador y un perdedor. Desde esa posición, cada parte pretende la victoria total y percibe las cosas sólo desde su propio punto de vista. Los conflictos se interpretan como ataques personales y siempre hay alguien que pierde y se siente mal. Además, con este enfoque se impide la búsqueda de una solución más creativa del problema.

La actitud *perder-perder* o de negociación se basa en la idea de que, para

solucionar los conflictos, lo mejor es ceder un poco cada uno.



En este dibujo, los protagonistas cambian su posición inicial de enfrentamiento y llegan a un acuerdo en el que ambos salen ganando.

La actitud *ganar-ganar*, a diferencia de las anteriores, busca soluciones con las que todos los implicados salgan ganando y con la que todos puedan sentirse bien.

Al afrontar un conflicto, la actitud *ganar-ganar* (también llamada *gano-ganas*) considera que la mayoría de veces podemos encontrar soluciones en las que todos podamos lograr lo que nos interesa. Eso requiere buena voluntad, compromiso y creatividad para hallar una solución satisfactoria que se ajuste a las necesidades y deseos de todas las partes.

Pensar en términos *gano-ganas* es una forma de considerar las relaciones interpersonales, centrándonos en la búsqueda de la cooperación en vez de basarnos en la competitividad^[11].

Se basa en la creencia de que, en la mayoría de cuestiones, el éxito de una persona no tiene por qué lograrse a expensas del éxito de los demás; de que no es

necesario que alguien pierda para que otro pueda ganar.

Esta forma de abordar los conflictos puede ayudar a las personas implicadas a cambiar de una posición de adversarios a otra de cooperación y colaboración.

Soluciones sinérgicas

Las soluciones sinérgicas a un conflicto son las que permiten obtener un acuerdo que es más satisfactorio para cada una de las partes, que lo que cada uno proponía inicialmente. Muchas veces se consiguen cuando somos capaces de reencuadrar el conflicto interpersonal y encontrar soluciones creativas y enriquecedoras.

Por ejemplo, una pareja está en desacuerdo sobre cómo pasar las vacaciones. Ella propone pasarlas en casa de sus padres, ya que desea estar cerca de su familia. Él no quiere vivir con sus suegros porque le resulta muy incómodo y propone alquilar un apartamento en la playa, para descansar, nadar y tomar el sol.

Tras considerar sus *posiciones iniciales* y sus verdaderos *intereses*, encuentran una solución sinérgica: alquilar un pequeño apartamento en una urbanización con piscina próxima a donde reside la familia de la esposa. Así, ella puede visitar a sus familiares como desea y él puede descansar, bañarse y tomar el sol.

Las *ganancias* en el caso de la esposa son que en la vivienda alquilada tiene más comodidades que en casa de sus padres. En el caso del esposo, las *ganancias* respecto a su posición inicial son que, con esta opción, ahorra dinero y puede pasar algún rato con familiares y amigos de la esposa, lo que también le resulta gratificante.

Diferenciar entre posición e interés

En el ejemplo del párrafo anterior, las *posiciones* iniciales (aparentemente incompatibles) eran: por parte del esposo, alquilar un apartamento en la playa y, por parte de la esposa, residir en el domicilio de sus padres.

Pero, al analizar los verdaderos *intereses* de cada uno, se vio que sí que eran compatibles y se pudo encontrar una forma de satisfacerlos.

En otro ejemplo, visto anteriormente, en que dos personas mantenían la

posición de querer la única naranja que había en casa, al averiguar qué es lo que realmente querían (*sus intereses*), vieron que una necesitaba la corteza para hacer una tarta mientras que la otra quería hacer un zumo. Por tanto, aunque sus posiciones parecían incompatibles, sus intereses no lo eran.

Para buscar las soluciones más satisfactorias, hemos de buscar tanto los *intereses comunes* como los *divergentes*. Por lo que se refiere a los primeros, uno de los más frecuentes es el de mantener una buena relación, y tenerlo en cuenta nos ayudará a llegar a acuerdos *gano-ganas* para salvaguardarla.

En cuanto a los intereses divergentes, también es importante conocerlos para ver si son compatibles: por ejemplo, si uno quiere hacer zumo y otro quiere la piel de la naranja, la solución *gano-ganas* es fácil, gracias a esa diferencia de intereses.

Soluciones gano-ganas y diálogo

La habilidad para dialogar, que hemos visto en un apartado anterior, es primordial en la búsqueda de estas soluciones *gano-ganas*.

Así, cuando abordemos un problema, conviene que expresemos a la otra parte que queremos encontrar una solución o un acuerdo bueno para los dos, con el que ambos nos sintamos bien, y que le preguntemos cómo ve el problema, qué objetivos quiere conseguir y cuáles son las necesidades o deseos que intenta satisfacer.

Lo ideal es que las dos (o más) partes implicadas mantengan la actitud *gano-ganas*. De hecho, dada la tendencia a sintonizar, si una de las partes la muestra, será más fácil que la otra también la adopte.

Pero cuando la persona con la que mantenemos un conflicto no quiera dialogar, esto *no* indica que tengamos que renunciar al enfoque *gano-ganas*, sobre todo cuando nos interese cuidar la relación, aunque al otro no parezca interesarle. Siempre podemos mantener una actitud *gano-ganas*, y seguir mostrándole que queremos hallar una solución que sea positiva para ambos.

Negociar

Podemos definir la negociación como un proceso de resolución de conflictos, entre dos o más partes, mediante el cual cada una modifica sus demandas —

inicialmente incompatibles— hasta llegar a un compromiso o acuerdo aceptable para todos^[12].

Se basa en la idea de que, aunque las partes implicadas difieran en sus intereses, comparten el interés común de encontrar una solución negociada.

Según Walton, la negociación suele usarse *cuando los objetivos o intereses de las personas en conflicto son mutuamente excluyentes*, por lo que no pueden hallarse soluciones *gano-ganas*, sino que hay que negociar, es decir, ceder por ambas partes para llegar a algún tipo de acuerdo. Algunas posibilidades son: ceder cada uno en una cuestión, ceder cada día uno o ceder a cambio de que el otro haga algo.

Por ejemplo, consentir en esperar un tiempo para que nos arreglen un trabajo mal hecho, o aceptar ir al cine, en lugar de pasear, si vamos a ver una película que nos agrada.

Al plantearnos una negociación, hay que procurar que cada parte ceda en aquello que sea de poco valor para ella y de mucho valor para la otra.

Uno de los problemas que pueden darse en las negociaciones es que una parte considere que ha cedido demasiado. En estos casos la persona se siente mal, la relación puede deteriorarse y el conflicto suele persistir.

El objetivo más deseable no es tratar de salir vencedor a cualquier precio (ya que, de ser así, en la mayoría de ocasiones el conflicto seguiría sin resolverse) sino llegar a un acuerdo equilibrado que ambas partes consideren aceptable. Por tanto, lo más adecuado suele ser repartir equitativamente las ventajas y los costes.

Sin embargo, en algunos tipos de negociación —por ejemplo, en el ámbito laboral— a veces los acuerdos no se basan tanto en los criterios de lo que es justo o no sino en la relación de fuerzas o en el poder^[13] relativo de cada una de las partes.

Las habilidades que se requieren para la negociación y para otras formas de solucionar problemas pueden ser algo diferentes. Por ejemplo, la franqueza al hablar de nuestras opiniones y sentimientos, que se considera deseable en la búsqueda de soluciones *gano-ganas*, puede crear vulnerabilidad en algunos tipos de negociación en los que hayan intereses contrapuestos.

6.4. Solución de problemas interpersonales

La solución de problemas es una técnica muy utilizada en la psicoterapia y la educación, para ayudar a resolver diferentes tipos de problemas, entre ellos los conflictos interpersonales^[14]. Consta de cinco pasos que explicamos seguidamente:

Paso 1. Reconocer el problema lo antes posible y adoptar una posición adecuada ante él

Reconocer el problema lo antes posible

Es importante detectar los problemas cuanto antes, ya que muchos tienden a empeorar si no hacemos algo para solucionarlos^[15].

Algunas de las primeras señales que pueden ayudarte a detectar que existe un conflicto interpersonal son: sentirte tenso, enfadado o incómodo; tener la sensación de que algo va mal, o notar que el otro se comporta de forma hostil, se distancia o malinterpreta tu comportamiento atribuyéndole malas intenciones inexistentes.

Adoptar una posición adecuada

Una posición adecuada ante los conflictos interpersonales incluye los siguientes puntos:

- *Ser consciente de que puedes elegir cómo respondes.* Supone detenerte a pensar sobre el problema para elegir qué piensas y qué haces, controlando la tendencia a reaccionar en forma contraproducente (p. ej., negando los conflictos o alterándote más de lo conveniente).
- *Mantener una actitud de preferencia.* Se trata de detectar cualquier actitud de exigencia (p. ej., “esto no debería ocurrir”) o de minimización, y cambiarla por otra de preferencia (aceptar lo irremediable y luchar por lo posible)^[16], centrándonos en cómo resolver el problema.
- *Reencuadrar el problema, para verlo como más nos convenga.* Como vimos en el Capítulo 2, el reencuadre consiste en percibir los problemas en la forma más conveniente, buscando las cosas que podemos mejorar o

aprender gracias a ellos.

- *Mostrarnos empáticos.* Como señala Carnegie: “Al afrontar un conflicto, si criticamos, hacemos reproches o mostramos rechazo hacia la otra persona, lo más normal es que se enfade y se llene de resentimiento. En cambio, si tratamos de dialogar de forma amistosa y empática, la mayoría de veces, el otro adoptará una actitud similar y será más fácil llegar a acuerdos”.

Paso 2. Formular el problema en forma clara y concreta, teniendo en cuenta cómo crees que lo ve la otra parte

En primer lugar, clarifica cómo ves tú el problema

Clarificar el problema supone definirlo con precisión, considerando todos los datos relevantes y dejando fuera los irrelevantes. Por ejemplo: “Mi esposo no ayuda en las tareas domésticas y pasa la mayor parte de su tiempo libre con sus amigos”.

Para tratar de ser objetivo conviene tener en cuenta otras perspectivas; por ejemplo, cómo lo ven las otras personas (implicadas o no), cómo se verá cuando pase el tiempo..., etc.

También es necesario que consideres *tus objetivos, deseos y necesidades* y las *repercusiones* del problema en otras áreas de tu vida como: tus relaciones con otras personas, tu economía o tu salud física o mental; tanto a corto como a largo plazo.

Suele resultar útil formularse las siguientes preguntas: ¿Por qué esta situación es un problema para mí? ¿Cuánto me preocupa entre 0 y 10? ¿Qué tendría que ocurrir, para que esto deje de ser un problema para mí? (ver ejercicio 2, [página 134](#)).

Es importante que, al contestar a esta última pregunta, la expreses en forma positiva, señalando lo que desees, en vez de lo que no desees. Por ejemplo, en lugar de responder: “Que mi esposo *no sea* tan egoísta”, es mejor decir: “Que pase más tiempo conmigo y que colabore en las tareas comunes”.

Siguiendo con el ejemplo de la pareja, las respuestas de la esposa podrían ser las siguientes (en cursiva):

- ¿Por qué esta situación es un problema para mí?: *Mi marido pasa casi todo su tiempo libre con sus amigos, haciendo actividades en las que yo no puedo participar. Además, no ayuda en las tareas comunes y discutimos constantemente.*
- ¿Cuánto me preocupa este problema, entre 0 y 10?: 8
- ¿Qué tendría que ocurrir para que esta situación deje de ser un problema para mí?: *Que pase más tiempo conmigo, colabore en las tareas comunes y podamos dialogar sin pelearnos.*

Después, intenta comprender cómo ve el problema la otra parte^[17]

Para comprender cómo ve el problema la otra persona implicada podemos formularnos las mismas preguntas del apartado anterior.

Para responderlas, siempre que sea posible, tenemos que *hablarlo con la otra parte*, escuchar su opinión y animarla a que exponga sus puntos de vista. Así podremos comprender su posición y hallar posibles diferencias entre esa posición y sus verdaderos intereses, para tratar de encontrar soluciones satisfactorias.

Siguiendo con el mismo ejemplo, al preguntar al esposo cómo ve él el problema, podría decir: “Mi esposa siempre está de mal humor y criticándome por todo, por lo que me veo obligado a alejarme de ella para evitar peleas. Además, me pide que haga demasiadas tareas y, después de mi jornada de trabajo, me quedan pocas fuerzas”.

Por tanto, por parte del esposo, las respuestas podrían ser las siguientes (en cursiva):

- ¿Por qué esta situación es un problema para mí?: *Mi esposa está siempre enfadada y criticándome por todo. Me veo obligado a alejarme de ella para evitar peleas. Insiste en que le ayude en las tareas caseras, pero trabajo demasiadas horas y no tengo tiempo ni fuerzas para hacerlas.*
- ¿Cuánto me preocupa este problema, entre 0 y 10?: 6
- ¿Qué tendría que ocurrir para que esta situación deje de ser un problema para mí?: *Que mi esposa esté de buen humor y deje de criticarme constantemente; que no me exija hacer más tareas de las que puedo; que*

pase más tiempo conmigo, y que podamos dialogar sin pelearnos.

En los casos en que no es factible hablarlo con la otra parte, hay que intentar comprender su punto de vista; si es posible, ayudándonos de la opinión de personas que la conozcan. A partir de esa información, se anotan *cuáles creemos* que podrían ser sus respuestas.

Cuando sea posible, intentar llegar a una definición común del problema

Siempre que sea posible, conviene intentar llegar a un acuerdo para hacer una definición común del problema.

En el ejemplo de la pareja en conflicto, tras hablarlo y comprender cada uno el punto de vista del otro, la definición común del problema podría ser: *dificultad para comunicarnos en forma positiva; ambigüedad en cuanto a las tareas a llevar a cabo, y expectativas discrepantes acerca del comportamiento del otro* (el esposo creía que, como él trabajaba más horas, ella se encargaría de las tareas caseras; pero la esposa consideraba que él tenía que responsabilizarse también de esas tareas).

Una vez conseguido el acuerdo en la definición común del problema, será más fácil clarificar lo que necesitarían ambos para solucionarlo.^[18]

Paso 3. Crear alternativas para solucionar el conflicto

Después de clarificar el problema y, en lo posible, encontrar una definición común del mismo, este tercer paso supone hallar alternativas potencialmente eficaces para solucionarlo.

Al buscar soluciones, conviene considerar el mayor número de alternativas posibles, incluso aunque a primera vista parezcan descabelladas^[19] ya que, como señalan Cornelius y Faire, muchas veces, solucionar un conflicto en forma óptima precisa del pensamiento creativo; es decir, de la habilidad para pensar de formas diferentes a lo habitual y para considerar nuevas maneras de hacer las cosas^[20].

Siguiendo con nuestro ejemplo del conflicto de pareja, veamos algunas soluciones posibles, en primer lugar desde el punto de vista de la esposa,

después desde el del esposo y, finalmente, desde el punto de vista de ambos:

Alternativas posibles desde el punto de vista de la esposa:

- Aceptar la compañía de un amigo que se interesa por ella para sentirse más valorada
- Separarse del esposo
- Dejar las tareas de casa sin hacer
- Buscar ayuda externa para algunas tareas
- Irse una temporada a vivir con sus padres
- Amenazar al esposo con dejar la relación si él no cambia

Alternativas posibles desde el punto de vista del esposo:

- Pasar más tiempo fuera de casa
- Buscar ayuda externa para algunas tareas
- Que la esposa tome medicación para estar menos irritable
- Tener más atenciones con ella; por ejemplo, haciéndole pequeños regalos
- Irse una temporada a vivir con sus padres
- Amenazar a la esposa con romper la relación si ella no cambia de actitud

Alternativas posibles desde el punto de vista de ambos:

- Buscar la ayuda de un terapeuta
- Buscar ayuda externa para algunas tareas y llegar a un acuerdo para organizar el resto
- Hacer más actividades agradables juntos
- Leer un libro sobre problemas de pareja y comentarlo en común para mejorar la comunicación

Paso 4. Evaluar las alternativas y elegir la mejor

Para elegir la opción más válida hay que tener en cuenta las necesidades, deseos

e intereses de las partes implicadas.

Como ocurre en cualquier aspecto de las HH SS, conviene *no caer en posiciones inhibidas ni agresivas*. Una actitud *inhibida* nos llevaría a plantearnos pocas alternativas para solucionar los problemas y a defenderlas sin firmeza. Esto nos haría sentir mal y nos impediría trabajar en conseguir las soluciones que nos convienen.

Por el contrario, una posición *agresiva*, que no tuviese en cuenta los derechos de los demás, nos llevaría a defender alternativas demasiado favorables para nosotros e inaceptables para la otra parte. De hacerlo así, los demás implicados se sentirían atropellados por nosotros.

Buscar soluciones gano-ganas y, si no es posible, plantear una negociación

Hay que buscar soluciones *gano-ganas* y, para ello, *ver si hay diferencias entre las posiciones* que mantiene cada parte y *sus verdaderos intereses*.

En el ejemplo de la pareja, la *posición* inicial de la esposa, que desea que él ayude más en las tareas domésticas, puede esconder el *interés* de que alguien la ayude. Si el esposo no puede o no está dispuesto a hacerlo, una solución alternativa puede ser buscar una empleada de hogar.

Si no encontramos soluciones gano-ganas, hay que buscar otras en las que se pueda negociar y cada uno ceda en algo para llegar a un acuerdo lo más satisfactorio posible para todos (procurando ceder en cosas que tienen poco valor para nosotros y mucho valor para el otro).

Cuando la búsqueda y evaluación de alternativas se lleva a cabo junto con la otra persona implicada, puede ocurrir que ella defienda soluciones no realistas o perjudiciales para nuestros intereses. De ser así, conviene explicarle lo que pensamos.

En ocasiones, esto incluye informarla de qué medidas tomaremos en caso de que persista en no tener en cuenta nuestros sentimientos o intereses.

Evaluar ventajas e inconvenientes

Cuando *no tenemos clara la mejor alternativa*, nos puede ayudar evaluar cada una según:

- Su viabilidad. Es decir, si es demasiado difícil de realizar, si parece probable que resuelva el problema, etc.
- Sus repercusiones en otros objetivos importantes: si mejoraría o empeoraría tu relación con personas importantes para ti^[21], etc.
- Su eficacia para resolver el problema, satisfactoriamente, para las dos partes implicadas

Puede ayudarnos el hacer una lista de ventajas e inconvenientes de cada opción, tanto a corto como a largo plazo. Siguiendo con nuestro ejemplo, el análisis de ventajas e inconvenientes llevado a cabo por la esposa para evaluar una de sus alternativas podría ser:

Alternativa nº 1 propuesta por la esposa: separarse

Ventajas	Inconvenientes
Se acabarían las peleas	Me sentiría más sola
Podría encontrar otra pareja	Lo pasaríamos mal
No tendría que trabajar tanto en la casa	Pérdidas o dificultades económicas

Cuando *dudemos entre dos alternativas*, hay que evaluar las ventajas e inconvenientes de cada una. Por ejemplo:

Separarnos		Seguir juntos y tratar de llevarnos mejor	
Ventajas	Inconvenientes	Ventajas	Inconvenientes
No pelearíamos	Nos sentiríamos más solos	Sería menos estresante	Quizá no consigamos mejorar la relación
Podría encontrar otra pareja más adecuada	Lo pasaríamos mal	Sería mejor para los niños	Estamos muy hartos el uno del otro
Tendríamos más libertad para hacer lo que queremos	Pérdidas económicas	Ventajas económicas	Tenemos menos libertad
	Podría perjudicar a nuestros hijos		

Elegir la alternativa que parece mejor y planificar cómo llevarla a cabo

Finalmente, se elige la alternativa que parece ofrecer mejores resultados y menores costes o consecuencias no deseadas para ambos —lo más aproximado a una solución *gano-ganas*—.

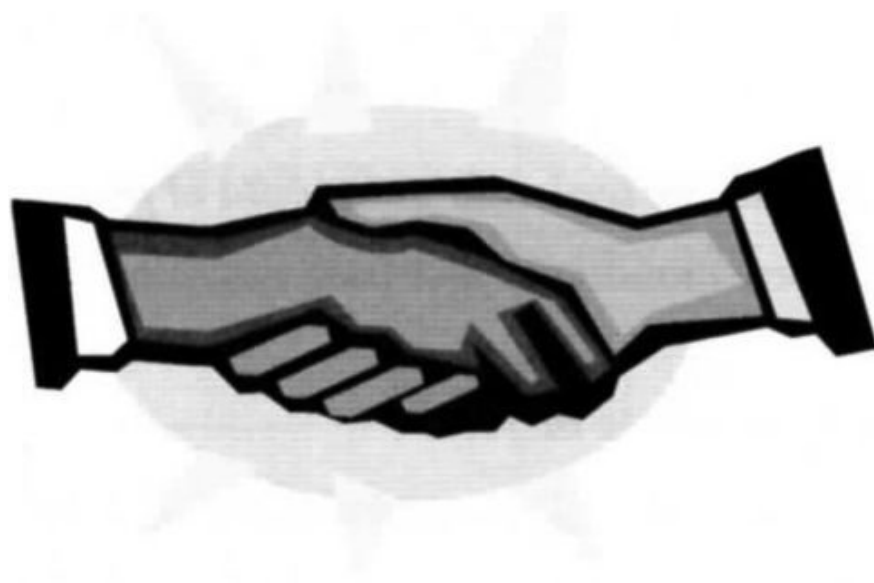
Una vez elegida, hay que planificar los pasos para llevarla a cabo, y concretar cómo y cuándo se aplicará y quién se hará cargo de las tareas que requiere^[22].

Paso 5. Ejecución o puesta en práctica y evaluación de resultados

El último paso del proceso de solución de problemas es la aplicación en la vida real de la alternativa elegida.

Después de ponerla en práctica, se evalúan los resultados obtenidos para comprobar si hemos conseguido los objetivos propuestos y, por tanto, el problema está resuelto.

Cuando no sea así, revisaremos la definición del problema, la alternativa elegida o los pasos para aplicarla y repetiremos el proceso desde el punto en que sea necesario para resolver el conflicto en forma satisfactoria.



Ejercicios del Capítulo 6

1. Listado de conflictos y soluciones posibles

Haz una lista de los principales conflictos interpersonales en que estás implicado y señala cómo podría resolverse cada uno de ellos, mediante solución gan-ganas o negociación.

Pon en práctica, en lo posible, las soluciones halladas y anota los resultados obtenidos.

2. Aplicar la resolución de problemas a un conflicto interpersonal.

Relee el apartado de resolución de problemas y completa las siguientes cuestiones referidas a los Pasos 2 a 5.

Paso 2. Formular el problema de forma clara y concreta

Cómo veo yo el problema

Por qué esta situación es un problema para mí

Cuánto me preocupa este problema (1-10)

Qué tiene que ocurrir para que esta situación deje de ser un problema para mí
.....

Después, intenta comprender cómo ve el problema la otra parte implicada y responde:

Cómo dice (o creo) que ve el problema

Por qué dice (o creo) que esta situación es un problema para él

Cuánto preocupa (o creo que preocupa) este problema a la otra persona (0-10)

Qué tendría que ocurrir, para que esta situación deje de ser un problema para él

Paso 3. Anotar las alternativas posibles teniendo en cuenta el punto de vista de ambos

Puedes ayudarte consultando el correspondiente apartado ([página 131](#)).

Paso 4. Evaluar las alternativas y elegir la mejor

Averiguar si existen soluciones *gano-ganas*. De no ser posible, buscar alguna forma de negociación.

Evaluar ventajas e inconvenientes de las alternativas que parezcan más atractivas y, si surgen dudas entre dos de ellas, hacer también el listado de ventajas e inconvenientes (ver [página 133](#)).

Paso 5. Ejecución.

Poner en práctica la alternativa elegida y anotar los resultados obtenidos.

3. Buscar soluciones *gano-ganas*

En la columna de la izquierda hay varios conflictos en los que las partes implicadas mantienen posiciones diferentes, pero cuyos intereses son compatibles.

Anota en la columna de la derecha una posible solución *gano-ganas* para cada conflicto.

Conflictos	Soluciones gano- ganas
a. Los viernes por la noche, Juan siempre quiere salir para ir al cine. En cambio, su esposa suele estar cansada y prefiere quedarse en casa.	
b. A Pedro le gusta oír música con volumen alto, pero su compañero de piso necesita que haya silencio para estudiar para un examen.	
c. La suegra de Pepa está convaleciente de una enfermedad. La posición del esposo de Pepa es que ésta deje su trabajo para cuidarla. Su interés es que la anciana esté acompañada y cuidada. La esposa desea seguir trabajando.	
d. Elisa y Carmelo comparten la propiedad de una casa antigua que requiere obras de reparación urgente. Tienen puntos de vista diferentes respecto al alcance de dichas obras y a la cantidad a invertir para realizarlas.	

e. Una pareja discute con frecuencia los domingos porque él prefiere comer en casa y ella quiere comer fuera para no cocinar.	
f. Tu compañero de trabajo fuma y, aunque te molesta el humo, tú no quieres que abra la ventana porque se vuelan los papeles de tu mesa.	

Ver respuestas posibles en [páginas 137-138](#).

4. Plantear alguna forma de negociación

Conflictos	Negociaciones posibles
a. Jaime quiere comprar una bicicleta y su esposa un ordenador. En ambos casos se trata de modelos caros. Pero hacen cuentas y llegan a la conclusión de que no pueden gastar tanto dinero.	
b. Ana quiere pasar las vacaciones en el pueblo de sus padres pero su novio prefiere viajar.	
c. Dos amigas que usan la misma talla van de compras y encuentran un pantalón que les gusta a ambas. Pero sólo queda uno y en la tienda no van a traer más pantalones de ese tipo.	
d. Carmen y Raquel comparten un piso. Carmen se queja de que Raquel no colabora en la limpieza y Raquel de que Carmen se pone a limpiar a la hora de la siesta y no la deja descansar.	
e. Una pareja suele discutir porque él siempre quiere salir el sábado por la noche y ella prefiere madrugar para ir al campo los domingos por la mañana.	
f. Dos compañeros de trabajo comparten el mismo despacho. Uno de ellos quiere tener siempre puesta la radio con volumen bastante alto pero al otro le molesta.	
g. Carmen quiere vender su ordenador usado a Marisa pero no se ponen de acuerdo en el precio	

Ver respuestas posibles en [páginas 137-138](#).

5. Señalar si la solución planteada es del tipo *gano-*

ganas o es una negociación

<i>Conflictos</i>	<i>Soluciones</i>	<i>Gano- ganas o negociación</i>
a. Juan quiere ir al cine a ver <i>una determinada película</i> ; Rosa quiere quedarse en casa a descansar.	Juan cede quedándose en casa y Rosa se compromete a acompañarle a ver esa película al día siguiente.	
b. El jefe de Carlos quiere que se quede a acabar un trabajo urgente pero Carlos no quiere hacer más horas de las que le tocan.	Carlos cede en quedarse pero el jefe le permitirá recuperar esas horas saliendo antes cuando haya menos trabajo.	
c. Pepe quiere que su novia le acompañe a comprar ropa un viernes por la tarde. Pero ella ha quedado para ir a recoger unos apuntes a casa de una compañera de clase.	Pepe la acompaña con su coche y después van juntos de compras.	
d. Laura quiere ir a comer con su esposo a casa de sus padres todos los domingos. Su esposo prefiere que coman con su familia.	Alternan los días en que van de visita a ambas casas.	
e. Dos hermanos comparten un mismo ordenador y suelen discutir porque quieren usarlo al mismo tiempo.	Acuerdan y establecen horarios para poder usarlo cada uno.	
f. Una pareja discute porque sólo tienen un televisor y cada uno quiere ver programas diferentes.	Compran otro televisor y así cada uno puede ver lo que desea.	

6. Ejercicios para realizar en grupo

Ver la [Sesión 6 del Anexo III](#). Aunque no lleves a cabo el entrenamiento en HH

SS en grupo ayudado por un experto, algunos ejercicios de ese anexo se pueden realizar entre dos o más personas interesadas en el aprendizaje de HH SS.

Respuestas posibles a los ejercicios 3, 4 y 5

Ejercicio 3 (buscar soluciones gano-ganas):

- a. Alquilar la película y verla en casa.
- b. Pedro puede utilizar auriculares.
- c. Contratar a alguien que atienda a la anciana cuando ellos están ocupados.
- d. Solicitar una ayuda económica para rehabilitar viviendas antiguas^[23].
- e. Comprar comida preparada y comer en casa.
- f. Cambiar la posición de la mesa para poder abrir la ventana sin que se vuelen los papeles.

Ejercicio 4 (plantear alguna forma de negociación). Negociaciones posibles:

- a. Comprar la bicicleta y el ordenador pero eligiendo unos que sean más económicos.
- b. Pueden pasar unos días en casa de los padres de Ana y hacer un viaje más corto después.
- c. Sortearlo para ver cuál de ellas se lo queda.
- d. Establecer un turno para hacer la limpieza. Raquel se compromete a hacer la parte que le toca, y Carmen a hacer las tareas en horas en que no moleste a Raquel.
- e. Ceder un fin de semana cada uno para hacer lo que desea el otro.
- f. Poner la radio con volumen más bajo y en las horas en que hay menos trabajo.
- g. Buscar un precio aceptable para ambas.

Ejercicio 5 (señalar si la solución planteada es gano-ganas o negociación):

- a. Negociación.
- b. Negociación.

- c. Solución gano-ganas.
- d. Negociación.
- e. Negociación.
- f. Solución gano-ganas.

Capítulo 7. Pedir cambios de conducta

7.1. Las peticiones de cambio de conducta

Como señalábamos en el Capítulo 1, nuestras relaciones interpersonales nos producen muchas satisfacciones pero, en ocasiones, son también una importante fuente de estrés.

Muchas de esas interacciones estresantes tienen lugar cuando las personas que nos rodean se comportan de formas molestas o perjudiciales para nosotros, porque no tienen en cuenta nuestros sentimientos y necesidades o porque no respetan nuestros derechos.

Cuando afrontamos situaciones de ese tipo, podemos reaccionar de tres maneras:

- Respuesta agresiva: dejarnos llevar por la ira, mostrando un lenguaje no verbal hostil o respondiendo con críticas, amenazas o acusaciones.
- Respuesta inhibida: aguantar, callar, “poner la otra mejilla” o alejarnos para eludir el problema.
- Respuesta asertiva: pedir en forma serena, firme y convincente a la persona que nos molesta o perjudica, que cambie su comportamiento.



Cuando otra persona se comporta en forma molesta, por ejemplo, fumando a nuestro lado en un lugar cerrado, tenemos derecho a pedirle un cambio de conducta

Pensamientos irracionales que nos impiden ser asertivos al pedir cambios de conducta

Como ocurre en otras áreas de la comunicación interpersonal, cuando no somos capaces de comportarnos asertivamente en este tipo de situaciones suele deberse a que mantenemos ciertas creencias irracionales^[1].

Entre los pensamientos irracionales que favorecen la *agresividad* en este tipo de situaciones destacan los siguientes: 1) las exigencias, p. ej., “él no debería comportarse así” y derivados, como “es un cretino”; 2) el catastrofismo, p. ej., “si sigue haciendo ruidos, me pondré tan furioso que me dará un infarto”; 3) las expectativas no-realistas, como “él debería darse cuenta de que me molesta, sin tener que decírselo” y, 4) otras como “si él me trata mal, yo lo trataré igualmente”.

En cuanto a los pensamientos que favorecen la inhibición al pedir cambios de conducta podemos señalar: 1) la minimización de tus sentimientos, deseos o preferencias, p. ej., “no tiene importancia” —cuando sí la tiene—; 2) el catastrofismo, p. ej., “si le digo lo que me molesta se pondrá furioso”; 3) las

autoexigencias, p. ej., “si soy su amigo, no debería molestarme por su conducta”; 4) las predicciones negativas como “no me hará ningún caso” o, 5) otros como “cuando alguien te molesta, lo mejor siempre es alejarte”.

Por qué conviene pedir cambios de conducta de forma asertiva

Algunas razones que aconsejan pedir cambios de conducta, en forma asertiva, siempre que la situación lo requiera, son las siguientes:

- Tenemos derecho a procurar ser felices. Por tanto, si alguien se comporta de un modo poco razonable que impide nuestro bienestar, lo lógico es intentar que cambie su comportamiento.
- Si pedimos cambios de conducta, aumentan las posibilidades de que los demás nos hagan caso y modifiquen aquello que nos perjudica.
- Tenemos derecho a defendernos de quienes no respetan nuestros derechos o nos impiden conseguir nuestros objetivos.
- Pedir asertivamente que cambien una conducta molesta nos ayuda a sentirnos mejor y a no acumular emociones negativas que podrían dañar nuestra salud física y mental o deteriorar nuestra relación con los demás.
- Pedir al otro que cambie su comportamiento perjudicial suele ser beneficioso también para él, ya que le ayuda a ser más respetuoso con los demás y a comportarse de forma más positiva^[2].

7.2. Pedir cambios de conducta como alternativa a las críticas

Muchas personas consideran que es deseable hacer críticas cuando los demás se comportan de forma inadecuada. Por ejemplo, si un empleado suele llegar tarde a la oficina, parece lógico que su jefe le llame la atención para que no siga haciéndolo.



Cuando nos hacen una crítica solemos sentirnos muy mal

El problema es que la mayoría de personas tendemos a reaccionar muy mal cuando se nos critica. Por eso, en los siguientes apartados, analizaremos las ventajas e inconvenientes de las críticas y propondremos una alternativa que incluye todas sus ventajas, evitando sus inconvenientes.

Las funciones positivas de algunas críticas

Una crítica suele considerarse constructiva cuando: 1) el comportamiento criticado es algo que puede cambiarse; 2) se cuida la forma en que se expresa para intentar que no resulte hiriente para quien la recibe; 3) se hace porque se aprecia al otro y se le quiere ayudar y, 4) se desea mantener una buena relación^[3].

Estas críticas pueden tener varias funciones positivas:

- Intentan defender los legítimos derechos del que la hace o comunicar sus necesidades y deseos.
- Pretenden ayudar a quien la recibe (p. ej., enseñarle o estimularle para que mejore en algo)^[4].
- Pueden ayudar a mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales.

Los inconvenientes de las críticas

El principal inconveniente de las críticas es que la mayoría de personas reaccionan muy mal cuando las reciben: con sentimientos de odio, resentimiento, ansiedad o baja autoestima, y atacando o alejándose de quien se les hizo^[5].

Otros efectos adversos frecuentemente derivados de las críticas son las siguientes:

- Pueden convertirse en profecías autocumplidas. Por ejemplo, si se critica con frecuencia a una persona insegura, señalando y destacando sus fallos, se sentirá aún más insegura y, por tanto, hará las cosas todavía peor.
- Son poco eficaces para cambiar conductas. En ocasiones, la persona criticada, lejos de mejorar, empeora su comportamiento.
- Como todos tendemos a distorsionar nuestras percepciones, muchas veces podemos equivocarnos al enjuiciar el comportamiento que criticamos.
- Aunque intentemos ser constructivos, si no somos muy cuidadosos al expresar al otro lo que nos molesta o lo que nos gustaría que cambie, podemos caer en hacer críticas destructivas. Y, más frecuentemente aún, el otro puede percibir las críticas como tales.

Estos inconvenientes hacen que, con demasiada frecuencia, nos inhibamos y no digamos al otro lo que nos molesta de él o no le ofrezcamos una información que le resultaría muy valiosa para mejorar en cuestiones importantes, por temor a que lo tome como un ataque y reaccione negativamente a nuestros comentarios.

La alternativa asertiva a las críticas

Como tendemos a reaccionar mal a cualquier crítica y, además, es fácil confundir una crítica constructiva con una destructiva, es preferible que nos acostumbremos a *no hacer ningún tipo de críticas* y que las sustituyamos por peticiones de cambio de conducta, tal como explicamos en el siguiente apartado^[6].

Las peticiones de cambio de conducta nos permiten obtener todas las ventajas de las críticas evitando sus inconvenientes.

7.3. Cómo pedir cambios de conducta en forma

asertiva

En el entrenamiento en HH SS se utilizan unas pautas estándar para pedir cambios de conducta^[7], que exponemos seguidamente:

Preparación: Detectar el problema, evaluar si conviene pedir el cambio y cuidar los pensamientos

La primera cuestión es darte cuenta de que tienes un problema causado por el comportamiento de otra persona.

Después, hay que *evaluar si es razonable y conveniente pedir el cambio de conducta* (ya que el otro puede sentirse molesto). Para ello has de tener en cuenta:

- Si su conducta está lesionando tus derechos (no seas tú el que mantiene una actitud irracional)^[8].
- Si lo que pides es realista. Por ejemplo, si crees que el otro no puede cambiar, aunque lo desee, es mejor que no se lo pidas.
- Si se puede molestar y, en ese caso, prever qué consecuencias podrían derivarse a corto y largo plazo^[9].
- Si es realmente importante para ti que el otro cambie (si la molestia es muy leve o crees que no va a volver a darse, quizá no valga la pena pedirle el cambio).

Cuida también tus pensamientos, detectando aquellos que favorecen la inhibición o la agresividad y cambiándolos por otros que faciliten la asertividad y las HH SS. Veamos algunos ejemplos:

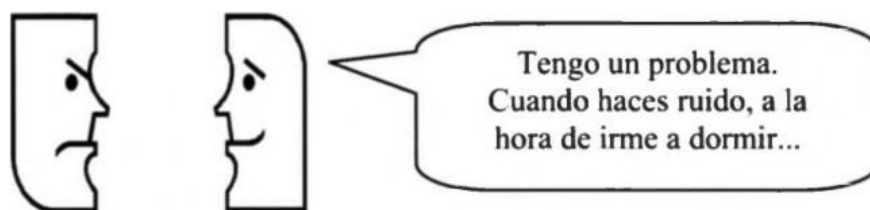
Situación: mi vecino vuelve a hacer ruido a la hora de irme a dormir	
Pensamientos no asertivos	Pensamientos asertivos
Él no debería hacer ruido. Es terrible. No puedo soportarlo. Es un... (condena). Lo hará a propósito para fastidiar.	Es molesto que haga ruidos a la hora de conciliar el sueño. Es lógico que me moleste. Pero tampoco hay que exagerar, es posible que no se dé cuenta de que me molesta tanto. Me conviene tranquilizarme y pensar qué puedo hacer.

<p>Voy a pagarle con la misma moneda, haciendo ruido cuando él duerma.</p> <p>Me pondré enfermo con tanta ansiedad.</p> <p>Debería ponerle una denuncia.</p>	<p>Si se lo digo de forma asertiva, es muy probable que cambie y tenga más cuidado de no hacer ruidos a estas horas.</p>
--	--

Paso 1. Exponerle que tienes un problema y describir brevemente cuál es el comportamiento suyo que lo causa

Al exponer cuál es el problema, conviene que señales brevemente las conductas concretas que te molestan y que desees que cambie.

Por ejemplo, puedes decir, “Tengo un problema: cuando haces ruido, a la hora de irme a dormir, ...”



Conviene que consideres y manifiestes que eres tú quien tiene el problema, por dos razones:

- Son tus necesidades las que no están satisfechas. Por ejemplo, si tu vecino hace ruido por la noche y no te deja dormir, eres tú quien tiene el problema, no él.
- Es mejor que expreses el problema como tuyo, porque si acusas al otro de estar molestandote, tenderá a ponerse a la defensiva, mientras que, si lo formulas como un problema tuyo, es más fácil que sienta deseos de “ayudarte” a resolverlo.

Al describir el comportamiento que te molesta hay que tener en cuenta las siguientes pautas:

- Señalar conductas *concretas* para que te entienda mejor. Por ejemplo, en vez de decir: “Cuando me faltas al respeto”, es mejor que digas: “Cuando me gritas delante de otras personas, como esta mañana, ...”, etc.
- Pedirle que cambie una sola conducta cada vez. Así será más fácil que desee —y que pueda— cambiar.
- Evitar descalificaciones, críticas o acusaciones, como: “Eres un egoísta”.
- No generalizar, diciendo: “Siempre llegas tarde”; “Nunca me das la razón”, etc. Esas generalizaciones no suelen ser exactas y hacen que el otro se ponga a la defensiva. Es mejor poner ejemplos concretos y recientes, como: “Me has interrumpido tres veces en un momento”.
- No presuponer que hace lo que te molesta con mala intención, diciendo, por ejemplo: “Lo haces para fastidiarme”. Es mejor no “adivinar” por qué lo hizo y centrarte en señalar la conducta que deseas que cambie.
- No mostrar agresividad, ansiedad o inseguridad sino serenidad y firmeza^[10].
- Mostrar un lenguaje no verbal congruente con lo que dices: serio, sereno y firme; que no sea inhibido ni agresivo.
- Procurar hacer la petición de cambio de conducta en un momento propicio y estando a solas con la otra persona, ya que así le resultará menos molesta.

Paso 2. Explicarle las consecuencias negativas de su comportamiento, si las hay

A continuación, le explicas qué ha ocurrido o puede ocurrir como resultado de la conducta que quieres que cambie (es decir, las consecuencias negativas que ha tenido o tiene para ti o para otras personas). Veamos un par de supuestos:

- “Tengo un problema. Cuando haces ruidos al irme a dormir, *me cuesta conciliar el sueño y al día siguiente no puedo desarrollar bien mi trabajo*”.
- “Tengo un problema. Cuando me gritas delante de mis alumnos *creo que les das muy mala imagen y que pueden perderme el respeto*”.

Si no encuentras otras consecuencias contraproducentes, aparte de crearte sentimientos negativos, sáltate este segundo paso y aborda el siguiente.

Paso 3. Describir cómo te sientes

Expón las repercusiones que tiene en tus sentimientos la conducta que quieres que modifique. Por ejemplo: “Tengo un problema. Cuando me gritas delante de otras personas, creo que les das muy mala imagen y yo *me siento avergonzado*”, o “Tengo un problema. Cuando haces ruido al irme a dormir, me cuesta conciliar el sueño y *me pongo muy nervioso*”, etc.

Exprésale cómo te sientes, sin atacarle^[11] y sin presuponer que hizo lo que te desagrada con mala intención. Recuerda que tu objetivo no es mostrarte hostil, crear más polémica o ponerle a la defensiva, sino intentar que cambie el comportamiento que te molesta.

Paso 4. Haz una pausa para escuchar el punto de vista del otro

Después de expresar lo que hemos señalado en los puntos anteriores, conviene que guardes silencio para dar tiempo al otro a reflexionar sobre lo que le has dicho y a proponer una solución que respete las necesidades y deseos de ambos.

Es mejor intentar que la solución la proponga el otro o que colabore en encontrarla, porque así estará más motivado para realizar el cambio de conducta que le proponemos.

Un fallo bastante frecuente es no dejar el tiempo necesario para que nuestro interlocutor reaccione y proponga una solución.

Por eso, en este punto, algunos autores proponen contar hasta diez, en silencio, para dar tiempo a que el otro responda a nuestro planteamiento.

Al hacer esta pausa, nuestro interlocutor puede reaccionar de varias formas que requerirán diferentes respuestas por nuestra parte:

- Si muestra interés, comprensión, etc., o si ofrece alguna solución que nos parece satisfactoria, conviene agradecerse.
- Si responde poniéndose a la defensiva, podemos: utilizar la *técnica desarmante*^[12], mostrándonos de acuerdo con él (en todo, en parte o en su derecho a verlo así) o mostrar empatía con sus argumentos o sentimientos. Después, repetir el argumento anterior; por ejemplo: “Comprendo tu punto de vista pero, cuando haces ruido a la hora de dormir, no puedo conciliar el

sueño y me pongo muy nervioso”.

- Si, a pesar de esperar un tiempo, nuestro interlocutor no muestra interés por el problema que le planteamos o no llega a proponer una solución, pasaremos al punto siguiente.

Paso 5. Pedir la conducta alternativa deseada

Si, después de hacer una pausa, el otro no llega a proponer una solución que nos parezca aceptable, se la proponemos nosotros, especificando claramente lo que queremos.

Algunos ejemplos serían:

- “Cuando haces ruido a la hora de dormir, me cuesta conciliar el sueño y me siento muy mal. Me gustaría que *acordemos una hora para que, a partir de ella, mantengas el máximo silencio posible*”.
- “Cuando me gritas delante de otras personas, creo que les das muy mala imagen y yo me pongo furioso... Me gustaría que, a partir de ahora, *cuando tengas que decirme algo que te ha molestado, lo hagas sin gritar y estando solos*”.

Para hacer más convincente tu propuesta, puedes señalar las consecuencias positivas que tendrá para ambos aceptar lo que propones. Por ejemplo: “Así nos llevaremos mejor y yo también trataré de agradarte en lo que pueda”.

Si el otro muestra alguna actitud favorable, conviene utilizar la *expresión de sentimientos positivos*, diciéndole: “Me alegra que lo entiendas”, “Te agradezco que me hayas escuchado”, etc.

En ocasiones será útil insistir en nuestros argumentos (p. ej., utilizando el *disco rayado*^[13]).

Resolución

Llegará un momento en que tu interlocutor te ofrezca una solución, acepte tu propuesta, la rechace o te proponga otras alternativas.

Si te ofrece una solución satisfactoria o acepta tu propuesta, conviene agradecersele explícitamente.

Si no queda del todo claro el acuerdo al que habéis llegado, reformularlo para comprobar que ambos habéis entendido lo mismo. Por ejemplo, puedes decirle: “Entonces, ¿estamos de acuerdo en que a partir de las once guardarás silencio?”.

Si rechaza tu propuesta, conviene que te muestres empático con él, tratando de comprender su punto de vista y reconociendo su derecho a ver las cosas de otro modo. Seguidamente, siempre que parezca oportuno, puedes insistir en tu petición^[14], recordándole las consecuencias positivas que tendría el cambio propuesto y las consecuencias negativas que tiene su comportamiento actual.

7.4. Otros consejos para facilitar que el otro acceda al cambio

Cuidar la forma en que se lleva a cabo la petición

- Exprésate de forma clara, con voz lo suficientemente audible y con un lenguaje no verbal congruente con el contenido de tus palabras.
- Asegúrate de que el otro ha entendido tu petición y las razones que tienes para hacerla. Si lo dudas, pregúntale si te ha comprendido.
- Sé breve. Si das demasiados rodeos o aportas detalles irrelevantes, el otro puede desconectar, aburrirse, dejar de prestarte atención o no entenderte.
- Elige el momento y el lugar más adecuados. Por ejemplo, haz la petición cuando el otro esté relajado o de buen humor, en un lugar agradable y cuando estéis a solas.
- No seas demasiado espontáneo, ya que se trata de un tema delicado ante el cual el otro puede reaccionar mal. Por tanto, calcula lo que vas a decir, cuidando de no mostrarte hostil y procurando que no te malinterprete.
- Intenta que la autoestima del otro no se resienta. Para ello, evita las críticas, desvalorizaciones, amenazas o acusaciones. Deja que mantenga su autoimagen positiva, tratando de no ponerlo en evidencia, y mostrándote respetuoso y empático con sus sentimientos y puntos de vista^[15].
- En ocasiones, para evitar que se sienta atacado, puedes hablarle de tus propios errores o recordarle que todos nos equivocamos en ocasiones.

Utilizar los refuerzos positivos

Como señalábamos en capítulos anteriores, las recompensas o refuerzos positivos (p. ej., los elogios sinceros) son muy eficaces para influir en los demás, aumentando así las posibilidades de que hagan lo que queremos.

Por ejemplo, si deseas que tu pareja mantenga ordenada una habitación, lo conseguirás más fácilmente si la elogias con frecuencia (por lo que estará predispuesta a agradarte) y si muestras tu satisfacción cada vez que ordena la habitación, que centrándote en criticar y hacerle reproches cada vez que la deja desordenada^[16].



Los refuerzos positivos (p. ej., hacer pequeños regalos) son eficaces para influir en los demás

Las *recompensas o refuerzos positivos*, como elogiar sinceramente, prestar atención o conceder premios o ventajas de cualquier tipo, tienden a crear emociones positivas en quienes las reciben y aumentan la probabilidad de que se repitan las conductas que han sido asociadas a ellas. También crean sentimientos favorables hacia quien las emite, así como deseos de agradarle.

Por el contrario, los *castigos o consecuencias aversivas*, como la hostilidad, las críticas o el rechazo, tienden a reducir las conductas a las que se asocian.

Pero su utilización tiene consecuencias no deseables ya que crean en quienes las reciben emociones negativas y sentimientos de rechazo y hostilidad hacia

quien las emite, así como tendencia a alejarse de él.

Finalmente, la *extinción*, es decir, el ignorar o dejar de prestar atención a ciertas conductas, también suele producir el efecto de que éstas se reduzcan (sin producir tantas consecuencias indeseables como los castigos).

Los castigos, la extinción y, sobre todo, los refuerzos positivos, son medios muy eficaces para influir en el comportamiento de las demás personas, siempre que los utilicemos adecuadamente.

Según la psicología conductual, la forma en que los demás se comportan con nosotros depende, en buena parte, de cómo respondemos nosotros a sus conductas: *los comportamientos que recompensemos tenderán a repetirse y aquellos a los que no hagamos caso o a los que respondamos con castigos, tenderán a disminuir.*

Dicho de otra forma: es más probable que los demás actúen como nosotros queremos si les recompensamos por hacerlo que si ignoramos esos comportamientos deseados y nos centramos en responder de forma aversiva cuando se comportan en formas que nos desagradan.

Pero, la mayoría de veces, no tenemos en cuenta este poderoso instrumento de cambio. Así, cuando la gente que nos rodea actúa de forma que nos agrada, solemos tomarlo como algo natural y, por tanto, no le prestamos ninguna atención. Por ejemplo, son pocos los vecinos que se agradecen mutuamente no perturbar con ruidos su descanso nocturno y pocos los hijos que agradecen a sus padres sus cuidados y atenciones.

En cambio, cuando los demás no actúan como nosotros quisiéramos, solemos prestarles mucha atención: los criticamos, les explicamos con todo detalle por qué creemos que su comportamiento está equivocado y por qué deberían hacer lo que nosotros queremos que hagan, etc. Pero esa no es la mejor forma de influir en ellos^[17].

Burns cita un estudio en el que se constató que la mayoría de mujeres con problemas de pareja utilizaba demasiado el castigo para tratar de modificar el comportamiento de sus esposos, obteniendo así resultados muy negativos. En cambio, cuando esas mismas esposas aprendieron a utilizar el refuerzo positivo y la extinción obtenían resultados mucho mejores.

En general, es más eficaz utilizar recompensas para aumentar las conductas deseables de los demás que utilizar castigos o comportarnos de forma aversiva para intentar reducir o eliminar las conductas que queremos que cambien. Entre

otras cosas, porque cuando utilizamos castigos, nos convertimos nosotros mismos en aversivos para ellos y los predisponemos en contra nuestra.

Por eso, es más útil señalar al otro cómo puede mejorar que resaltar aquello que hace mal^[18].

La sabiduría popular recoge en refranes, fábulas, etc., esta idea de que *si queremos cambiar el comportamiento de otras personas, se suele conseguir más por las buenas que por las malas*. Es lo que indica el refrán: “Se cazan más moscas con una gota de miel que con un barril de vinagre” o lo que expresa la fábula del sol y el viento o el cuento del burro y la zanahoria^[19].

Carnegie recuerda que “Cuando queremos cambiar el comportamiento de un perro (amaestrarlo), en cuanto se aproxima a las conductas deseadas se le premia con comida, caricias, elogios y otros refuerzos”. Considera que, si pretendemos que una persona cambie en algo, deberíamos hacer lo mismo: “usar golosinas en vez de un látigo”, es decir, recurrir a los elogios y no a las críticas.

Con un ejemplo muy gráfico afirma: “Si quieres recoger miel, no des patadas a la colmena”.

Usar la técnica del sándwich para facilitar que el otro acceda al cambio

Como hemos visto en el Capítulo 5, la técnica del *sándwich* consiste en utilizar el elogio sincero o la expresión de sentimientos positivos, antes y después de expresar algo que pueda molestar al interlocutor.

Se basa en el poder del elogio y de la expresión de sentimientos positivos para hacer que el otro se sienta bien y para predisponerlo a nuestro favor.

Veamos un ejemplo de su utilización para pedir un cambio de conducta:

- *Elogio sincero*: “Sabes que te aprecio mucho”.
- *Petición de cambio de conducta*: “Pero, tengo un problema: cuando me criticas delante de otras personas me siento bastante mal... (pausa). Me gustaría que, cuando te moleste algo de mí, me lo digas a solas”.
- *Expresión de sentimientos positivos*: “Aunque te agradeceré que me sigas diciendo lo que piensas porque me interesan mucho tus opiniones”.

La técnica del sándwich, utilizada adecuadamente, reduce la probabilidad de

que la persona a la que pedimos el cambio de conducta se moleste con nosotros, y facilita que acceda a nuestra petición.

Ejercicios del Capítulo 7

1. Listado de situaciones reales en las que te gustaría pedir cambios de conducta

Haz una lista de situaciones en las que desearías o te interesaría pedir un cambio de conducta a otras personas. Después, evalúalas según su grado de dificultad entre 1 (las más fáciles) y 10 (las más difíciles).

2. Guiones para pedir cambios de conducta

Elige varias situaciones extraídas del ejercicio anterior y anótalas en tu cuaderno de trabajo.

Haz para cada una de ellas un pequeño guión acerca de cómo pedir un cambio de conducta, siguiendo los pasos señalados en el [apartado 7.3](#) de este capítulo.

Después, toma uno de esos guiones para hacer una petición de cambio de conducta, que te interese especialmente, y ensáyalo ante el espejo o grabándolo en un casete o vídeo, practicando hasta que te salga en forma adecuada.

Si tienes ocasión, ensáyalo también en juegos de roles (ver anexo III, ejercicios de grupo) con otra persona.

Finalmente, haz la petición en la vida real, anotando los resultados obtenidos o comentándolos con alguien de confianza.

3. Autorregistros de pensamientos

Si hay alguna situación en la que quieres pedir un cambio de conducta pero adviertes que te altera demasiado, haz un registro de pensamientos como los del Capítulo 2.

Puedes ayudarte a encontrar las posibles ideas irracionales implicadas, revisando los ejemplos de las [páginas 139 y 140](#).

4. Ejercicios para realizar en grupo

Ver la [Sesión 7 del Anexo III](#). Aunque no lleves a cabo el entrenamiento en HH SS en grupo ayudado por un experto, algunos ejercicios de ese anexo se pueden realizar entre dos o más personas interesadas en el aprendizaje de HH SS.

Capítulo 8. Responder asertivamente a las críticas

8.1. Las críticas

Muchas personas temen mostrarse asertivas porque piensan que pueden ser criticadas por ello^[1] y no saben cómo afrontar adecuadamente esas situaciones.

Pero, si fuesen capaces de reaccionar asertivamente a las críticas (y al posible rechazo de los demás) tendrían menos temor a ser fieles a sí mismas, a expresar adecuadamente sus sentimientos y a mostrar otras formas de comportamiento asertivo.

Por tanto, ser capaces de responder a las críticas en forma adecuada, sin sentirnos excesivamente alterados por ellas y sin poner en juego nuestra autoestima, es algo necesario para atrevernos a ser asertivos.



Responder a las críticas en forma serena y asertiva es una habilidad muy importante

Responder asertivamente a las críticas tiene otras muchas ventajas. Veamos algunas:

- La persona que nos critica suele desear que le prestemos atención y que tengamos en cuenta sus opiniones y sentimientos. Si reaccionamos mal, se sentirá frustrada y enojada (o más enojada, si ya lo estaba antes).
- Responder mal a las críticas suele hacer que los conflictos empeoren y que nos distanciamos, nos perdamos el respeto o lleguemos a odiarnos.
- Si nos negamos a escuchar las críticas, no obtendremos la parte de información útil que pueden contener.
- Si respondemos asertivamente a las críticas, daremos una mejor imagen a los demás y predispondremos al crítico a nuestro favor.

Las críticas son inevitables

Aunque nos esforcemos en hacer las cosas lo mejor posible y en llevarnos bien con los demás, siempre habrá ocasiones en las que otras personas nos critiquen, unas veces con razón y otras sin ella. La sabiduría popular explica esa idea con el siguiente cuento:

Un campesino y su hijo adolescente, acompañados de su burra, fueron al campo a recoger leña. Hicieron un haz con ella y la cargaron en el animal. Al verlos pasar, la gente decía: “¡Qué sinvergüenzas!; ese pobre animal viejo lleva el haz de leña y ellos tan descansados”. Como padre e hijo no querían ser criticados, decidieron liberar al animal de su carga y, después de dudar quién la llevaba, decidieron que sería el hijo. Pero entonces, la gente que los veía pasar comentaba: “¡Vaya padre más desalmado. Su hijo es casi un niño y le hace llevar la leña, en vez de cargarla en la burra o llevarla él!”. El padre, avergonzado, decidió coger él mismo el haz de leña. Entonces, los que pasaban y les veían se reían de ellos diciendo: “Fijaos si son tontos que, teniendo la burra, carga el padre con el haz de leña”.

Como ocurre en el cuento, hagamos lo que hagamos no podremos evitar que, en muchas ocasiones, algunas personas nos critiquen ya que, como dice un viejo refrán “Para gustar a todos, tendríamos que ser monedas de oro”.

Tendemos a reaccionar negativamente a las críticas

Como decíamos en el Capítulo 7, nos suele molestar bastante que nos digan que hemos cometido un error, que tenemos un defecto o que estamos comportándonos en forma inadecuada.

Las críticas producen reacciones y emociones negativas porque tendemos a interpretarlas en forma también muy negativa, considerándolas destructivas, hostiles o humillantes; es decir, percibiéndolas como un ataque. También es frecuente que hieran nuestra autoestima, sobre todo cuando la hacemos depender de la aprobación de los demás^[2].

Cuando una crítica se percibe como un ataque, es frecuente que quien la recibe reaccione contraatacando, es decir, respondiendo con otra crítica, generalmente más hostil. Pero esa es una respuesta agresiva que impide la comunicación, y suele desencadenar o aumentar la ira de la persona que inició el comentario crítico.



Algunas personas perciben las críticas como un ataque y reaccionan contraatacando

Otras formas comunes de reaccionar negativamente a las críticas son las siguientes:

- Negar la validez del contenido de la crítica sin analizarla demasiado.
- Evitarla, alejándonos de la persona que nos la hace –o puede hacérsela– o cambiando de tema.
- Responder de forma pasivo agresiva, sin atrevernos a mostrar una reacción

adversa pero sintiéndonos mal y pensando, por ejemplo: “Ya me las pagaré”.

- Empezar mostrando interés por el punto de vista del crítico pero rechazarlo enseguida sin reconocer la parte de razón o utilidad que pueda tener, diciendo algo similar a: “Sí, pero...”.
- Escuchar al crítico (e incluso mostrarnos de acuerdo con él) cuando creemos que tiene razón pero no actuar en consecuencia: por ejemplo, no intentar cambiar aquello que molesta al otro cuando sería razonable hacerlo.

Podemos aprender a reaccionar positivamente a las críticas

A pesar de que solemos reaccionar mal a las críticas, si nos detenemos a pensarlo, a la mayoría de nosotros nos gustaría ser capaces de aprender a afrontarlas en forma más positiva.

Burns afirma que, si tememos las críticas, es porque no hemos aprendido técnicas eficaces para hacerles frente, pero que esas técnicas no son difíciles de aprender.

Cree que: “Dominar el arte de manejar la denigración y la desaprobación de los demás sin reaccionar con odio, sin poner en juego nuestra autoestima y sin perder la capacidad de funcionar adecuadamente es una habilidad muy importante que está al alcance de cualquiera que desee aprenderla”.

La investigación en el campo de las HH SS, así como nuestra experiencia diaria, muestran que la práctica reiterada de las técnicas que explicamos en el [apartado 8.3](#) permite que nos habituemos a reaccionar asertivamente a las críticas, reduciendo al mínimo el malestar emocional que provocan y aprovechando cualquier información útil que contengan.

Adquirir esta habilidad nos ayudará a ser más asertivos, a llevarnos mejor con los demás y a autoaceptarnos incondicionalmente, con nuestros rasgos positivos y también con nuestros déficits y limitaciones.

8.2. Agresividad inhibición y asertividad ante las críticas

Como ocurre con otras áreas de las HH SS, nuestra forma de reaccionar a las

críticas puede ser inhibida, agresiva o asertiva.

Veamos un ejemplo: una alumna entrega a su profesor un trabajo que le ha costado bastante esfuerzo y que cree que le ha quedado muy bien. El profesor le da una ojeada rápida y le dice que está mal hecho. La alumna puede responder de varias formas como vemos en los siguientes ejemplos:

- *Respuesta inhibida*: “Lo siento, no tengo mucha idea de cómo hacerlo”.
- *Respuesta agresiva*: “No creo que, con una ojeada, pueda saber si está bien o no”.
- *Respuesta asertiva*: “¿En qué cree que falla?” (con expresión serena y amable).

Cada una de estas respuestas incluye una serie de pensamientos, emociones y conductas típicas que analizamos en el siguiente apartado.

Pensamientos, emociones y conductas implicadas en nuestra respuesta a las críticas

Burns dice que, cuando nos critican, podemos reaccionar de tres formas, según elijamos la “ruta triste” (o inhibida), la “ruta furiosa” (o agresiva) o la “ruta alegre” (o asertiva).

Considera que el hecho de seguir una ruta u otra dependerá, principalmente, de lo que nos decimos a nosotros mismos al recibir la crítica. Según lo que pensemos, sentiremos unas emociones u otras y actuaremos en formas distintas congruentes con lo que pensamos y sentimos.

Lo explica con el siguiente ejemplo: un trabajador recibe una crítica de su jefe, que se queja de que últimamente está trabajando mal y de que ha cometido varios fallos.

A continuación se exponen las tres formas en que puede reaccionar el empleado:

1. Ruta triste-inhibida

<i>Pensamientos:</i> “Seguro que tiene razón”.

2. Ruta agresiva

<i>Pensamientos:</i> “Seguro que su crítica es injustificada”.

3. Ruta asertiva

<i>Pensamientos:</i> “Cualquiera de los dos puede estar equivocado (en todo o
--

“Yo no debería tener este tipo de fallos”. “Es terrible”. “Soy un inútil”. “Nunca aprenderé”.	“Él no debería criticarme”. “No lo soporto”. “Es un estúpido”.	en parte)”. “Examinemos los hechos”. “Tenemos derecho a equivocarnos (él y yo), como cualquier ser humano”. “Puedo aprender de mis errores”.
<i>Sentimientos:</i> tristeza, ansiedad.	<i>Sentimientos:</i> ira, odio.	<i>Sentimientos:</i> seguridad, interés.
<i>Conducta:</i> silencio, aislamiento, abatimiento, llanto, abandono.	<i>Conducta:</i> le responde mal y sale dando un portazo.	<i>Conducta:</i> le pregunta en qué ha estado fallando y se muestra de acuerdo con él en todo, en parte o en su derecho a verlo así.
<i>Consecuencias:</i> Su autoestima se resiente y se plantea coger una baja laboral por depresión.	<i>Consecuencias:</i> El jefe le despide. Sigue furioso, pensando que todo es una injusticia. No ha aprendido nada y se ha metido en problemas.	<i>Consecuencias:</i> Se clarifica cuál es el problema y se centran en buscar la solución. Los dos se sienten bien. El jefe valora positivamente la forma en que ha respondido.

Veamos, más detalladamente, lo que ocurre en cada una de esas tres opciones:

1. Ruta triste o inhibida

Es la opción típica de la persona depresiva, inhibida o con baja autoestima.

Cuando recibe una crítica tiende a pensar que el otro siempre tiene toda la razón. Antes de analizar lo ocurrido, ya cree que ha fallado en algo.

Y, aunque quede claro que no ha tenido ningún fallo, tiende a pensar que algo habrá hecho mal para granjearse la crítica o el rechazo (real o percibido) del crítico.

Esta forma de reaccionar se debe a que piensa (de forma autoexigente) que no debería haberse equivocado y, además, que debería a toda costa obtener la

aprobación de la otra persona (p. ej., de su jefe). En consecuencia, reacciona pensando y sintiendo que se trata de algo terrible, que no puede soportarlo y que demuestra que es un inútil total. Pensar que es un inútil le lleva también a creer que nunca podrá mejorar sus fallos^[3].

Las personas inhibidas toman demasiado en serio las críticas, les dan demasiada credibilidad y están tan pendientes de agradar a los demás que se olvidan de ser fieles a sí mismas, a sus necesidades, deseos y sentimientos. Se esfuerzan demasiado en agradar al otro y en adaptar su comportamiento a los deseos y opiniones de los demás (como el padre y el hijo del cuento).

No tienen en cuenta que quien hace la crítica también puede equivocarse o, incluso, hacerla en forma malintencionada para molestar al otro. Además, cuando el crítico está irritado, es muy probable que distorsione negativamente su percepción de la persona a la que dirige la crítica.

Por otro lado, es absurdo que nos exijamos a nosotros mismos no tener ningún fallo y obtener siempre la aprobación de los demás.

Finalmente, tampoco es realista (ni útil) pensar que no podemos mejorar y aprender de nuestros errores.

2. Ruta agresiva

En esta opción, la persona que recibe la crítica reacciona tomándosela como un ataque. Cree que el otro *no debería* haberla criticado. Y como ha hecho lo que “no debería”, siente que se trata de algo terrible, que no puede soportar, y que el responsable de ese “ataque” es un monstruo merecedor del peor de los castigos.

Como señala Burns, la respuesta agresiva a las críticas suele relacionarse también con la negativa a reconocer que hayas tenido cualquier fallo porque, si mantienes una actitud autoexigente y perfeccionista, eso supondría que eres un “inútil total”. Por tanto, se rechaza la crítica concluyendo que “la mejor defensa es un buen ataque”^[4].

Otra idea irracional que facilita la respuesta agresiva es pensar que, *si nos sentimos muy mal por una crítica, el responsable es quien la hizo*. Pero lo cierto es que, si respondemos a una crítica sintiéndonos muy mal, se debe principalmente a nuestros propios pensamientos irracionales^[5].

3. Ruta asertiva

Esta opción se basa en la creencia de que *equivocarse es algo normal* en los seres humanos. Por tanto, si el crítico tiene razón y tú te has equivocado, considerarás que es algo lógico y natural, ya que *todos nos equivocamos* a veces. Y, si llegas a la conclusión de que es el crítico el que se ha equivocado, también lo considerarás algo normal ya que, como ocurre con cualquier ser humano, también es de esperar que se equivoque en ocasiones.

Otros pensamientos que nos ayudan a reaccionar asertivamente a las críticas son: que *podemos aprender de la información que nos da el crítico*, y que *podemos mejorar nuestros fallos*.

Pensar en esta forma razonable y positiva nos permitirá centrarnos en lo que nos interesa, que es: averiguar qué quiere decir exactamente el otro, desarmar su ira y ver si podemos aprender algo útil de la información contenida en la crítica, como explicamos en el siguiente apartado.

8.3. Responder asertivamente a las críticas

Siguiendo a Burns, Cawood, Garner y Carnegie, consideraremos *cuatro pasos* en la respuesta asertiva a las críticas:

Paso 1. Pensar de forma asertiva

Burns se pregunta: “¿Por qué la crítica hiere tanto a algunas personas, mientras que otras pueden permanecer inmutables frente al ataque más demoledor?”. Su respuesta es que se debe a que *lo que nos altera no son las demás personas ni los comentarios críticos que puedan hacernos, sino lo que nos decimos a nosotros mismos al recibir la crítica*.

Cree que, independientemente de la maldad o crueldad que pueda haber en quien expresa la crítica, ésta no puede hacernos ningún daño si, al recibirla, no la “validamos” pensando irracionalmente y dejando que nos domine esa forma negativa de pensar.

Como ocurre con cualquier alteración emocional, lo que más nos trastorna no son las cosas que nos suceden sino lo que pensamos de ellas. Y, cuando nos hacen una crítica, lo que nos hace sentir peor no es la crítica en sí, sino los pensamientos negativos, lo que nos decimos a nosotros mismos en relación a la crítica.

Por tanto, seguidamente, consideraremos algunas formas de pensar que nos ayudarán a responder asertivamente a las críticas.

Cambiar las exigencias por preferencias

La actitud exigente al afrontar una crítica puede referirse: a uno mismo (pensando, p. ej., “debo hacer las cosas bien y obtener la aprobación de los demás y, cuando no es así, es terrible, no puedo soportarlo y soy un inútil”), o al crítico (p. ej., “él no debería criticarme y, si lo hace, es terrible, no puedo soportarlo y es una mala persona”).

Como explicábamos en el Capítulo 2, la actitud alternativa deseable es convertir las exigencias en preferencias. En lo que se refiere a las críticas, la actitud de preferencia consiste en pensar que, aunque preferimos hacer las cosas bien y obtener el apoyo y la aprobación de quienes nos rodean, en realidad no lo necesitamos.

Lo lógico es preferir hacer las cosas bien y ser aprobados por los demás^[6]. Pero no hay que confundir ese deseo sano y natural con una posición de exigencia que nos lleve a alterarnos, más de lo deseable, cuando alguien nos critique en forma más o menos realista^[7].

Aceptar que tenemos derecho a equivocarnos

Es mejor aceptar que, si nos critican (con razón o sin ella) se trata de algo normal, dada la propensión de todos los seres humanos a cometer errores.

En el caso de que la crítica sea razonable y los comentarios del crítico se ajusten, en líneas generales, a la realidad, no hay ningún motivo para alterarnos. *Tenemos derecho a equivocarnos* como cualquier ser humano. No hemos de ser perfectos: nadie lo es. Por tanto, lo único que tenemos que hacer es reconocer nuestro error y enmendarlo en lo posible.

Cuando la crítica no sea razonable y los comentarios del crítico no se ajusten a la realidad, tampoco hay motivos para alterarnos. Se trata del error que ha cometido otra persona, y esa persona *también tiene derecho a equivocarse* como cualquier ser humano.

Si reconocemos el hecho real de que todos cometemos fallos en ocasiones y admitimos el derecho a equivocarnos, la crítica no tiene por qué agobiarnos.

Liberarnos de la necesidad de aprobación

Otra forma de exigencia bastante común que nos impide responder asertivamente a las críticas es creer que, para sentirnos bien y poder funcionar de manera adecuada, necesitamos la aprobación de los demás en todo momento.

Pero se trata de una expectativa no realista ya que, como veíamos en el cuento de la [página 152](#), es imposible agradar a todo el mundo. Además, si te creases la absurda “necesidad” de ser aprobado siempre por los otros, eso te causaría muchos problemas, pues no podrías ser fiel a ti mismo y dejarías de ser una persona asertiva, con el consiguiente deterioro de tu autoestima y tus relaciones interpersonales.

Einstein, uno de los científicos más importantes de todos los tiempos, contaba que, cuando sus descubrimientos ponían en entredicho las teorías aceptadas entonces por todos sus colegas, recibía muchas críticas y llegaba a sentirse un *bicho raro*, y que pensaba: “¿El raro soy yo o lo son los demás?”. Pero, afortunadamente, no tenía demasiado miedo a las críticas. Por tanto, no permitió que el temor al rechazo le alterase hasta el punto de no seguir investigando o de no atreverse a exponer sus ideas por temor a ser criticado o a quedarse aislado.

Considerar que una crítica es un regalo

Barlow y Møller creen que el secreto para que podamos mantener una actitud positiva ante las críticas y para que podamos aprender de ellas, es *considerarlas como un regalo*.

¿Por qué considerarlas así? Veamos algunas razones:

Cuando las críticas son realistas, pueden proporcionarnos información valiosa que nos ayude a conocernos mejor. Esto es muy importante ya que reconocer nuestras potencialidades facilita que trabajemos para hacerlas realidad; pero ser conscientes de nuestros fallos y limitaciones nos ayuda a tener expectativas adecuadas, corregir errores, evitar problemas futuros o desarrollar habilidades diversas^[8].

Las críticas poco realistas también nos ofrecen información muy útil: nos permiten conocer cómo nos ven los demás o cómo nos ve el crítico en ese momento. Esto nos puede ayudar a mejorar nuestra habilidad de comunicar lo que deseamos, o a saber qué podemos esperar de la otra persona.

Una vez tengas claro que tanto tú como quien te hace la crítica tenéis derecho a equivocaros y recuerdes que puedes tomarte la crítica como un regalo, puedes seguir los pasos 2, 3 y 4, que se indican a continuación.

Paso 2. Pedir detalles para comprender el punto de vista del otro

Muchas veces, la crítica se expresa de forma indirecta, vaga o confusa. Otras veces, aunque el mensaje explícito parezca estar claro, puede tener significados muy diferentes para quien hace la crítica y para quien la recibe.

En todos esos casos, pedir detalles^[9] ayuda a concretar qué es lo que el crítico quiere decir. Por ejemplo, si afirma: “Eres un mentiroso” y no sabemos bien por qué lo dice, podemos preguntarle: “¿A qué te refieres?”, “¿Qué te hace pensar que soy mentiroso?”, etc.

Para poder beneficiarnos de la información que nos brinda el crítico, tenemos que comprender bien cómo ve él las cosas. Por tanto, siempre que parezca oportuno, conviene que le animemos a hacer un análisis detallado del tema que ha suscitado su crítica y que le pidamos ejemplos y detalles para comprender bien lo que quiere decir.

Smith señala que, haciendo preguntas acerca de las críticas, no sólo conseguimos que el crítico nos dé más datos sino que, además, le ayudamos a cuestionarse sus propias actitudes irracionales (p. ej., sus exigencias), que pueden estar en la base de algunas críticas.

Por ejemplo, si nos critica diciendo “Siempre estás queriendo salir con tus amigos” (como dando a entender que *no deberíamos* hacerlo), podemos responderle “No comprendo; ¿te molesta que quiera salir con mis amigos?”.

Así, si insistimos en hacer preguntas empáticas para comprender bien su punto de vista, será más fácil que abandone su actitud hostil y exprese asertivamente lo que le molesta o lo que desea de nosotros.

Al responder asertivamente a una crítica es importante que cuidemos el lenguaje no verbal para que el crítico perciba en nosotros una actitud sincera de querer comprender su punto de vista y para que no nos malinterprete (recordemos que la mayor parte de la información y la más fiable, es la que transmitimos mediante la comunicación no-verbal).

Algunas *ventajas de pedir detalles* cuando nos hacen una crítica son las

siguientes:

- Puede ayudarnos a obtener información muy valiosa acerca de cómo nos ven los demás.
- Si la crítica es realista, entenderla bien nos ayuda a detectar nuestros fallos. Eso nos permite conocernos mejor y, en ocasiones, cambiar aquello que nos han criticado.
- Cuando sospechamos que el crítico puede tener motivaciones ocultas o está intentando manipularnos, nos ayuda a descubrir qué es lo que quiere en realidad.
- Ayuda a aclarar malentendidos.
- Contribuye a que tanto quien formula la crítica como quien la recibe se hagan conscientes de problemas concretos que pueden abordarse, explicarse o corregirse.
- Predispone al crítico a nuestro favor, al mostrarnos empáticos con él.
- Al hacerle preguntas específicas, es menos probable que nos rechace globalmente.
- Tiende a diluir cualquier enfado u hostilidad y a centrar la atención en solucionar el problema.
- Ayudamos al crítico a expresar asertivamente lo que desea, con lo que es más fácil llegar a acuerdos que satisfagan a ambas partes.
- Es especialmente útil en nuestro trato con personas cuya relación sea importante para nosotros.

Al pedir detalles acerca de una crítica, Burns aconseja: “Aunque pienses que la crítica es injusta, no te pongas a la defensiva; responde *con empatía*, haciendo preguntas para intentar ver las cosas desde el punto de vista del otro, incluso cuando se muestre muy irracional. Averigua exactamente qué quiere decir. Trata de entender cómo te ve y qué significa para él lo que te dice. Si te ataca con términos insultantes y ambiguos, pídele que sea más concreto y que te indique exactamente qué le disgusta de ti.

Por ejemplo, ¿Qué significan sus palabras? ¿Por qué te ha dicho que eres un inútil que no sirve para nada? ¿Qué hiciste para ofenderle? ¿Cuándo lo hiciste? ¿Qué otra cosa tuya le molesta?”.

Cree que esta actitud ayuda a desarmar al crítico y a transformar una

interacción de ataque y crispación en otra de colaboración y respeto mutuo, sentando las bases para desarrollar una comunicación más sensata.

Una vez conozcamos clara y abiertamente cómo ve las cosas el crítico y sepamos por qué está molesto con nosotros, podremos mostrarnos de acuerdo en lo posible (tercer paso) y, finalmente, podremos expresar nuestra posición (cuarto paso).

Paso 3. Mostrarte de acuerdo en lo posible

Después de pedir detalles y saber exactamente el significado de la crítica que nos hace la otra persona, el paso siguiente es buscar alguna forma de coincidir con ella: en todo, en parte o en el derecho del crítico a verla así.

Mucha gente se resiste a hacerlo, sobre todo cuando la crítica les parece injusta o equivocada. Pero, sin necesidad de mentir, siempre podemos mostrarnos de acuerdo, al menos, con la parte de verdad que haya en lo que nos dice, o con su derecho a ver las cosas de ese modo y a sentir lo que siente (dada su forma de verlas).

Burns compara la situación de ser criticado injustamente con la de que alguien nos esté disparando con un arma.

Cree que, en ambos casos, tenemos tres opciones: resistir y devolver los disparos (lo que suele terminar en guerra y destrucción mutua), escapar tratando de esquivar las balas (que puede ser imposible o producir humillación y pérdida de autoestima) o desarmar hábilmente a nuestro oponente.

Considera que la tercera opción es la mejor y que, al recibir una crítica, hay una forma sencilla y eficaz de desarmar al adversario, que es, *buscar alguna forma de mostrarnos de acuerdo con él*.

Las ventajas de coincidir con la crítica

Mostrarnos de acuerdo *en lo posible* con las críticas que nos hagan puede resultar incómodo al principio, pero después de practicarlo repetidamente se convierte en algo automático, fácil y espontáneo.

Carnegie cree que procurar coincidir con el punto de vista de quien nos hace una crítica, suele predisponerle a nuestro favor porque todas las personas queremos sentirnos importantes. Y cuando aceptamos que nos hemos

equivocado, la mejor opción que tiene el crítico para sentirse importante es adoptar una actitud magnánima.

Por ejemplo, si tu crítico te dice: “Has vuelto a equivocarte en...”, si tiene razón, la respuesta más hábil será reconocerlo claramente, diciendo algo parecido a: “Sí, reconozco que tienes razón e incluso te quedas corto”. Si contestas así, el crítico suele reaccionar quitándole importancia y diciendo, por ejemplo: “Bueno, tampoco es para tanto”.

La técnica desarmante también hace más probable que si el crítico ha sido demasiado duro al criticarnos, lo reconozca.

Carnegie afirma que “Hasta el protestón crónico o el crítico más violento se suavizará y apaciguará ante un oyente que busque alguna forma de mostrarse de acuerdo con él, que se esfuerce en comprender su punto de vista, que sea capaz de reformular adecuadamente sus ideas y sentimientos y que manifieste sintonía con su lenguaje verbal y no verbal”.

Mostrarnos de acuerdo con la crítica cuando realmente estamos de acuerdo

Aceptar la crítica cuando estamos conformes con ella es algo natural y sencillo si nos liberamos de la idea irracional de que debemos ser perfectos y de que es terrible equivocarnos. Por ejemplo, si te dicen: “Conduces demasiado rápido” y estás de acuerdo, una respuesta asertiva sería “Tienes razón, suelo correr demasiado”.

En muchas ocasiones, la persona que nos hace la crítica tendrá toda la razón y habremos cometido un error. En esos casos, el respeto del crítico hacia nosotros seguramente aumentará si reconocemos nuestro error y nos mostramos plenamente de acuerdo con la verdad que contiene su crítica^[10].

Carnegie aconseja: “Cuando te equivoques –cosa que ocurrirá muy a menudo si eres honesto contigo mismo–, admítelo rápidamente y sin reservas. Esto te dará resultados asombrosos en el trato con los demás y comprobarás que reconocer tus errores es mucho más agradable que tratar de defenderte”.

Smith recomienda que si nos critican por algún fallo real que hayamos tenido, afrontemos nuestros errores sin amilanarnos por ellos, basándonos en la creencia asertiva de que “tenemos derecho a cometer errores, sin necesidad de sentirnos culpables por ello”^[11].

Por ejemplo, un cliente muy enfadado acusó a su abogado de que cuando le llamó por teléfono unos días antes, le atendió con prisas y le hizo poco caso. El abogado le respondió con la técnica desarmante diciéndole: “Tienes razón. Tenía mucha prisa cuando llamaste y probablemente te di la impresión de no hacerte bastante caso.”

Como señala Ellis, podemos escuchar pacientemente a nuestros críticos, reconocer plenamente sus opiniones negativas sobre nosotros, e incluso estar de acuerdo en calificar algunas de nuestras conductas como negativas y, sin embargo, no considerarnos a nosotros mismos como *malas personas* ni como *ineptas* por haber actuado mal.

Mostrarnos de acuerdo con una parte de la crítica o con la posibilidad de que sea cierta

Muchas veces, las críticas contienen una parte de verdad aunque exageren o distorsionen otra parte. En estos casos, lo más conveniente es *mostrarnos de acuerdo con la parte de verdad que contienen*.

Por ejemplo, si llegas un par de días tarde al trabajo y tu jefe te dice: “Siempre estás llegando tarde”, puedes responder mostrándote de acuerdo, en parte, diciendo algo así como: “Sí, he llegado tarde dos días”.

Otra forma de mostrarnos de acuerdo, es responder al crítico diciéndole que *es posible* que tenga razón. Por ejemplo, si te dice “La semana pasada te equivocaste al servir el pedido”, lo más lógico es responderle que *es posible*. Responder así es deseable siempre que nos critiquen por algo y no estemos seguros de que sea cierto. Y, a veces, conviene dar esta respuesta, aunque estemos completamente seguros de que el crítico está equivocado. En ambos casos, tras mostrarnos de acuerdo con la posibilidad de que la crítica sea cierta, intentaremos buscar datos objetivos para comprobarlo.

En ocasiones, el crítico expresa una idea general con la que podemos estar conformes, pero mezcla con ella una crítica con la que no estamos totalmente de acuerdo. Por ejemplo, si te dice: “Es importante ser ordenado, deberías tener tus armarios más arreglados”. En estos casos, podemos *mostrarnos de acuerdo con la idea general* de que es deseable mantener las cosas ordenadas; respondiendo algo similar a: “Es cierto que resulta agradable tener las cosas ordenadas” (aunque sigamos manteniendo nuestra posición inicial de no dedicar más tiempo

a organizar nuestros armarios).

Smith pone un ejemplo de crítica manipuladora que contiene una parte de verdad: un hombre desea salir de casa los domingos y su esposa lo critica por querer hacerlo. Lo que ocurre es que cada uno de ellos desea hacer algo diferente y habría que buscar una solución gano-ganas o una negociación. Pero la esposa puede tratar de que él se sienta culpable por querer salir, para intentar de forma manipuladora, que haga lo que ella desea. Así, podría decirle con tono crítico: “Siempre quieres salir de casa los domingos”. Es decir, enuncia un hecho real, pero lo expresa con un tono que quiere dar a entender que ese comportamiento es algo “malo”.

En estos casos, Smith aconseja que aprendamos a sentirnos cómodos y a mostrarnos de acuerdo en aquello en que podamos estar de acuerdo. Así, si la esposa del ejemplo critica a su marido diciéndole que siempre quiere salir de casa los domingos, él puede responder *mostrándose de acuerdo sólo con lo que ella ha expresado explícitamente*, respondiéndole: “Tienes razón, siempre quiero salir los domingos”^[12].

Mostrarnos de acuerdo en lo posible cuando pensamos que la crítica no se ajusta a la realidad

Finalmente, habrá ocasiones en las que no estaremos nada de acuerdo con el punto de vista del crítico.

Pero, si nos lo proponemos, siempre podremos coincidir con algo, aunque sólo sea *con su derecho a tener su propia opinión, a ver las cosas como las ve y a sentirse como se siente* (como consecuencia de verlo así).

Esta actitud nos ayuda a comprender y tener en cuenta el punto de vista del crítico permitiendo, al mismo tiempo, mantener nuestra visión de las cosas y nuestra posición. Se trata de aceptar que cada uno podemos ver las cosas de diferente manera.

Por ejemplo, si el crítico te dice: “¡Qué vestido más horrible llevas!; no te favorece nada”, puedes responderle: “Ya veo que no te gusta nada mi vestido” (más adelante, si lo deseas, podrás añadir tu opinión, por ejemplo, que a ti sí que te gusta).

La frase: “Ya veo que no te gusta nada mi vestido”, expresada en tono sereno y conciliador, sería una forma de *mostrarte de acuerdo* con su derecho a opinar

de ese modo.

Como señala Smith, “Podemos usar la técnica desarmante, hallando alguna forma de mostrarnos de acuerdo con el crítico, incluso cuando nos esté atacando, nos haga críticas injustas, o esté diciendo tonterías”.

Siempre podemos mostrarnos de acuerdo en principio, hallar una pizca de verdad en alguna de sus afirmaciones y mostrarnos de acuerdo con ella, o admitir que es lógico que se sienta mal y que esté irritado, dado que ve las cosas de esa manera^[13].

Burns añade que “Si respondemos así, con serenidad y empatía, al poco tiempo el crítico irritado, por lo general, habrá perdido ímpetu. Dado que no le contraatacamos sino que, por el contrario, buscamos la forma de coincidir con él, se queda rápidamente desarmado. Y cuando el crítico empiece a calmarse, estará más preparado para dialogar y considerar las cosas en forma más objetiva y razonable”.

Smith sugiere también que, cuando recibamos una crítica poco razonable, reaccionemos sin negarla ni contraatacar, imaginando que somos como un *banco de niebla* que no ofrece resistencia cuando le tiran una piedra. Señala que “la niebla no contraataca, no tiene superficies duras capaces de devolvernos las piedras que le tiramos y no podemos, por tanto, recogerlas y arrojarlas de nuevo. Además, a la niebla no le perjudica ni le afecta lo más mínimo que le tiremos una piedra: sigue igual, imperturbable”.

Responder a las críticas irracionales con la técnica desarmante, buscando alguna forma de mostrarte de acuerdo con ellas, puede parecer artificial o difícil pero, una vez te acostumbras, te resultará muy fácil.

Al principio, notarás que tiendes, en forma automática, a defenderte cuando te critican injustamente. Pero esa reacción es poco útil y si cedes a esa tendencia, el crítico te atacará aún más. Sería como echar leña al fuego de su irritación, mientras que, con la técnica desarmante, las cosas funcionan mucho mejor.

El siguiente cuadro compara ambos tipos de respuesta y las diferentes consecuencias que pueden derivarse de cada una de ellas^[14]:

Dialogo no asertivo	Dialogo usando la técnica desarmante
Jefe. —Has hecho mal este informe (algo enfadado). Empleado. —No sabe lo que dice. El informe	Jefe. —Has hecho mal este informe (algo enfadado).

está perfectamente bien (a la defensiva).
Jefe. —Si te lo digo, es porque está mal y si no tienes más cuidado y reconoces tus fallos, tendré que despedirte (muy enojado).

Empleado. —¿Qué es lo que está mal? (preguntando en forma empática).

Jefe. —Los datos sobre las ventas no pueden ser ciertos.

Empleado. —Puedo haberme equivocado. Comprobémoslo, por favor.

Paso 4. Explicar tu posición

Una vez que hayas escuchado a tu crítico empleando la *empatía* (pidiéndole detalles) y le hayas desarmado *mostrándote de acuerdo con él* (en todo, en parte o en su derecho a verlo así), su enfado se habrá reducido y mostrará una actitud más positiva.

Así estarás en mejores condiciones para abordar este cuarto paso, consistente en explicar cómo ves tú las cosas y plantear alguna solución cuando sea conveniente hacerlo.

Al explicar tu posición al crítico puedes seguir estas pautas:

- *Si estás de acuerdo con la crítica*, reconocerlo y, si te parece oportuno, añadir el propósito de enmendar tu error diciendo, por ejemplo: “*Es cierto. De ahora en adelante procuraré...*”
- *Si estás de acuerdo en parte*, comunicárselo: “Tienes razón en que hoy he llegado tarde, aunque suelo ser puntual”, etc.
- *Si no estás de acuerdo con la crítica*, mostrar serenamente tu punto de vista, reconociendo que puedes estar equivocado: “Comprendo tu punto de vista”; “tienes razón en..., sin embargo, *he decidido que...*”, etc.

Si la crítica se debe a que tenéis gustos u opiniones diferentes (p. ej., si un amigo critica que no quieras acompañarlo al fútbol), después de hacerle preguntas para comprender por qué le molesta, y hallar alguna forma de mostrarte de acuerdo con él (p. ej., “comprendo que preferirías que tuviéramos

las mismas aficiones”); puedes *explicar tu posición*, diciéndole: “*Pero a mí no me gusta nada el fútbol*”.

En palabras de Carnegie, se trataría de “Dar la razón en lo posible, mostrarte comprensivo y, cuando no estés de acuerdo, explicar a los demás lo que piensas, amablemente y con tacto”.

Siguiendo con los ejemplos anteriores, veamos cómo podría *expresar su punto de vista* la persona que recibe la crítica (después de pedir detalles y mostrarse de acuerdo en lo posible):

Crítica	Respuesta asertiva
No deberías querer salir de casa todos los domingos.	Comprendo que a ti no te guste, pero <i>salir de casa los domingos me ayuda a sentirme mejor</i> .
Esos pantalones te sientan muy mal.	Puede que tengas razón; me quedan un poco anchos, pero <i>me siento muy cómodo con ellos</i> .
Eres poco hábil para tratar con la gente.	A veces soy torpe, pero <i>me estoy esforzando en mejorar</i> .
No me atendiste bien cuando te llamé.	Es cierto, iba deprisa porque <i>tenía gente esperándome</i> .
Conduces demasiado rápido. Por tu culpa, acabaremos teniendo un accidente.	Comprendo que te preocupe la seguridad. Pero <i>no excedo la velocidad permitida y tengo bastante cuidado</i> .
Siempre estás llegando tarde al trabajo.	Es cierto que este mes he llegado tarde dos días, aunque <i>suelo ser puntual</i> .
Mantener las cosas ordenadas es primordial. Deberías organizar mejor tus armarios.	Tienes razón al decir que es importante tener las cosas ordenadas. Pero <i>tengo muchas cosas que hacer y no quiero dedicar tiempo a arreglar mis armarios</i> .

Según el tipo de crítica recibida, la relación que mantengamos con el crítico y los objetivos que queramos conseguir, a veces será oportuno añadir a los pasos que ya hemos visto alguna de las técnicas que se exponen en el siguiente apartado.

8.4. Técnicas complementarias para responder

asertivamente a las críticas

Buscar datos objetivos que permitan comprobar los hechos criticados

Como señalábamos antes, *comprobar los hechos criticados* (después de mostrarnos de acuerdo con la *posibilidad* de que sean ciertos) es muy recomendable cuando no estemos seguros de haber cometido el fallo que nos atribuye el crítico.

Pero, a veces, también es útil cuando estamos seguros de que la crítica es injustificada, como en el siguiente ejemplo^[15]:

El padre de un alumno abordó de forma hostil a la encargada del comedor escolar, reprochándole que le hubiese enviado una carta reclamándole el pago de la mensualidad anterior cuando él ya la había pagado. Le dijo, en tono agresivo, que “podía tener más cuidado con las cuentas”.

La encargada del comedor sabía que el padre no tenía razón, pero le respondió: “Puede que me haya equivocado. Me da la impresión de que no es así pero puedo estar confundida. ¿Puede comprobar si tiene el justificante del pago del mes?”.

Esta respuesta de la encargada permitió al crítico salvar las apariencias y evitó una confrontación.

El padre del alumno comprobó sus recibos y se dio cuenta de que era él quien se había equivocado. Pero no se alteró demasiado, gracias a que la encargada del comedor no adoptó una actitud beligerante y al admitir la posibilidad de haberse equivocado ella, le ayudó a aceptar que todos podemos equivocarnos.

Esa forma de abordar la crítica injustificada ayudó a ambos a sentirse mejor consigo mismos y con el otro.

Agradecer cualquier información útil que nos proporcione la crítica

Si consideramos que una crítica siempre nos brinda una información potencialmente útil, estaremos de acuerdo en considerarla como un regalo. Y, cuando recibimos un regalo, lo normal es dar las gracias, independientemente de que después nos resulte más o menos útil^[16].

Podemos expresar nuestro agradecimiento diciendo, por ejemplo: “Gracias por decirme lo que te ha molestado”. Al dar las gracias al crítico por la información que nos brinda, hay que cuidar nuestro lenguaje no verbal para no parecer irónicos o falsos.

Para reaccionar de este modo, tenemos que ser capaces de controlar nuestras emociones. Como la tendencia natural al recibir la crítica es sentirnos incómodos, es mejor reconocer ante nosotros mismos ese sentimiento de incomodidad, sin dejarnos bloquear por él y recordando que las críticas pueden ayudarnos a crecer como personas.

Si, en el momento de recibir la crítica, te olvidas de considerarla como un regalo y de agradecerla, puedes hacerlo después diciendo, por ejemplo: “Cuando me dijiste..., no reaccioné muy bien. Pero ahora quiero darte las gracias por haberme expresado lo que pensabas y cómo te sentías”.

Disculparnos cuando sea pertinente

Cuando la crítica se relacione con un comportamiento nuestro que haya molestado al otro, muchas veces convendrá que le pidamos disculpas por ello o que le manifestemos que nos sabe mal que haya ocurrido así.

La disculpa debe parecer sincera y clara. Podemos acompañarla de una explicación del comportamiento nuestro que le ha molestado (p. ej., “tenía prisa”, “me confundí con...”, “no tenía intención de crearte problemas”, etc.). Siempre que sea posible, conviene preguntarle si podemos hacer algo para reparar nuestro error o decirle que vamos a hacer algo para intentar arreglarlo.

Pedir sugerencias acerca de cómo cree el crítico que podrías mejorar

Después de pedir detalles acerca de la crítica y mostrarte de acuerdo en lo posible, a veces conviene pedir sugerencias acerca de cómo cree el otro que podrías mejorar en aquello que te ha criticado.

Por ejemplo, si un profesor te dice que has expuesto mal un tema en clase, conviene preguntarle cómo cree que podrías mejorar tu exposición, o si tu jefe te critica diciéndote que no le gusta cómo haces tu trabajo, sería muy importante que le preguntes en qué cosas y de qué modo cree que podrías hacerlo mejor. Y, en cualquiera de estos casos, interesa agradecer la información que nos den.

Usar la información de la crítica para mejorar

Si reconocemos que el crítico tiene razón y que podemos y queremos mejorar nuestro comportamiento, lo lógico es ponerlo en práctica. Por ejemplo, si te critican porque interrumpes una y otra vez a tu interlocutor y estás de acuerdo en que es cierto, la respuesta asertiva es reconocerlo, y la consecuencia lógica, será que te propongamos dejar de hacerlo.

En estos casos, es conveniente comunicarlo al otro, diciéndole algo como: “Procuraré que no vuelva a ocurrir”, etc.

Weisinger y Lobsenz aconsejan que, al analizar la información que contiene una crítica para considerar si puede ayudarnos a mejorar en algo, tengamos en cuenta lo siguiente:

- Su validez. Si llegamos a la conclusión de que no es realista, podemos rechazarla y no hacerle ningún caso. Pero, si pensamos que es válida o útil, podemos usarla como fuente de energía para mejorar. Si dudamos de su validez podemos preguntar a otras personas qué opinan al respecto.
- Quién nos la hace. Si es alguien que nos merece credibilidad, nos conoce bien, etc., le haremos más caso y, si nos parece poco fiable, tenderemos a hacerle menos caso o a ignorarla.
- Cuál es la motivación del crítico. Si consideramos que quiere ayudarnos, la tomaremos más en serio que si llegamos a la conclusión de que la hace porque está nervioso o quiere molestarnos, o para hacerse el gracioso ante otras personas.
- La frecuencia con que nos hacen una crítica. Si diferentes personas y en diferentes ambientes coinciden en reprocharnos una conducta, le daremos más credibilidad que si sólo nos lo han dicho en una ocasión.
- La dificultad que nos supone cambiar. Por ejemplo, si te critican porque tienes sobrepeso pero consideras que adelgazar supondría un esfuerzo

demasiado grande, tenderás a no hacer demasiado caso.

- Sopesar los pros y los contras. Por ejemplo, si te critican por no cuidar bastante tu vestuario pero consideras que cuidarlo más te obligaría a dejar de lado objetivos que consideras más importantes (como centrarte en preparar un examen) no lo tendrás muy en cuenta.

Si concluimos que el cambio que nos propone el crítico no nos beneficiaría o nos costaría demasiado esfuerzo, o si estamos satisfechos con nuestro comportamiento tal como es ahora, no tendremos motivos para acceder a sus propuestas.

Pero conviene evitar la tendencia a rechazar las críticas sin analizarlas, por dejarnos llevar de la inercia, la ira o el “orgullo herido” (fruto de ideas irracionales).

Usar el “disco rayado”

A veces, cuando el crítico insiste en sus argumentos, es útil usar la técnica del *disco rayado*^[17], repitiendo nuestra respuesta con amabilidad y firmeza hasta que se canse.

Por ejemplo, si un compañero te critica diciendo que eres un insociable porque no sales a cenar con ellos, podrías decirle: “Te agradezco que me invites, pero ya te he explicado que prefiero no salir por las noches si al día siguiente he de trabajar”.

Una vez explicada tu posición, puedes repetir el mismo argumento todas las veces que haga falta (como si fueses un disco rayado).

Ignorar la crítica

En ocasiones, cuando la crítica sea muy irracional o provocadora, una respuesta válida puede ser ignorarla: hacer oídos sordos y no dar la más mínima respuesta^[18].

Utilizar autorregistros de pensamientos

Los autorregistros de pensamientos, que hemos explicado en el Capítulo 2, son

una técnica muy eficaz que también ayuda a responder asertivamente a las críticas.

Por tanto, puedes cumplimentar uno de estos autorregistros cada vez que te sientas mal o respondas de forma inhibida o agresiva al recibir una crítica y también cuando estés preocupado por si pueden hacértela.

El siguiente ejemplo, cumplimentado por una persona que estaba aprendiendo a responder asertivamente a las críticas, refleja una situación en que fue criticada por un compañero.

A Situación	B Pensamientos irracionales que obstaculizan la asertividad	C Consecuencias emocionales y conductuales
<i>Un compañero de trabajo, de un estamento superior, me critica injustamente</i>	<i>No debería tratarme así Lo hace para humillarme Es un estúpido Es terrible</i>	<i>Ansiedad Ira Me alejo de él y me muestro distante y enojado</i>
	D Pensamientos racionales que favorecen la asertividad (cómo tendría que pensar para sentirme y actuar en la forma deseada)	E Consecuencias emocionales y conductuales (cómo me gustaría sentirme y comportarme en situaciones similares a A)
	<i>Creo que está equivocado Pero a él puede parecerle razonable su punto de vista Si ve así las cosas, prefiero saberlo</i>	<i>Mantener la calma Escucharle serenamente y pedirle detalles Después de escucharle atentamente, explicarle mi punto de vista en forma asertiva</i>

	<i>Lo que me dice puede serme útil No tengo por qué ponerme nervioso</i>	
--	--	--

Ejemplo de autorregistro para aprender a responder asertivamente a las críticas

Ejercicios del Capítulo 8

1. Pensamientos irracionales y alternativas racionales

En la columna de la izquierda aparecen una serie de pensamientos que impiden responder asertivamente a las críticas. Al lado de cada uno, en la columna de la derecha, anota un pensamiento alternativo que favorezca la asertividad.

Pensamientos irracionales no asertivos :(Pensamientos asertivos alternativos :)
a. No debería haberme equivocado	
b. Debo hacer las cosas tan bien que obtenga siempre la aprobación de los demás	
c. Es terrible ser criticado	
d. No puedo soportar ser criticado	
e. Si me critican con razón, soy un inútil	
f. Es un indeseable por hacerme la crítica	
g. No me importa nada ser criticado y rechazado por otras personas	
h. Si me critican por un fallo que he cometido, nunca aprenderé a corregirlo	
i. Las críticas me hacen sentir fatal	
j. Si alguien me critica y no me defiende contraatacando, quedo como un imbécil	

2. Registros de pensamientos

Piensa en una crítica a la que reaccionaste sintiéndote muy mal o en una que

temes que podrían hacerte y cumplimenta con ella un autorregistro de pensamientos como el de la [página 167](#) (en la [página 60](#) hay un ejemplar sin completar para hacerte copias).

3. Buscar alguna forma de mostrarte de acuerdo con las críticas

Haz un listado con críticas que te han hecho o que temes que podrían hacerte y anótalas en la columna de la izquierda. A la derecha de cada una, escribe alguna forma de mostrarte de acuerdo con ellas (puedes ayudarte revisando los ejemplos de las [páginas 159 a 163](#)).

Críticas que me han hecho o que temo que podrían hacerme	Respuestas asertivas (buscando alguna forma de mostrarme de acuerdo)

4. Ejercicios para realizar en grupo

Ver la [Sesión 8 del Anexo III](#). Aunque no llesves a cabo el entrenamiento en HH SS en grupo ayudado por un experto, algunos ejercicios de ese anexo se pueden realizar entre dos o más personas interesadas en el aprendizaje de HH SS.

Respuestas posibles al ejercicio 1

- Es humano equivocarse, aunque prefiero hacer las cosas bien.
- Prefiero hacer las cosas bien y recibir la aprobación de los demás, pero no lo necesito.
- No es agradable ser criticado, pero puede resultarme útil la información que me da.

- d. Es lógico que me sienta un poco mal, pero puedo aprender a que no me afecte demasiado.
- e. Nadie es perfecto y es normal que tenga algún fallo y que me critiquen alguna vez.
- f. Tiene derecho a expresar lo que piensa, incluso aunque esté equivocado.
- g. Prefiero que la gente me aprecie.
- h. Puedo aprender de mis errores.
- i. Son mis pensamientos negativos los que me hacen sentir tan mal.
- j. Si respondo asertivamente quedo mejor y me siento mejor.

Capítulo 9. Afrontar el comportamiento irracional de otras personas

9.1. Las personas difíciles

Como señalábamos en capítulos anteriores, la convivencia suele generar conflictos que se acrecientan cuando adoptamos determinadas actitudes irracionales.

En algunas personas, esas actitudes problemáticas son tan frecuentes, intensas y duraderas que podemos considerarlas como personas “difíciles”^[1].

Cuando alguien mantiene actitudes muy molestas o perjudiciales para nosotros, una opción a considerar es alejarnos de su lado. Pero muchas veces no nos será posible, no nos convendrá o no desearemos hacerlo. Por ejemplo, si la persona “difícil” es nuestro jefe y no queremos renunciar a nuestro empleo, o si se trata de nuestro hijo o de un familiar próximo.

A veces, puede resultar útil pedir un cambio de conducta a la persona cuyo comportamiento nos molesta o perjudica. Pero, en ocasiones, esa persona no estará dispuesta a escucharnos o complacernos, aunque tengamos razón.

Por eso, en este capítulo explicaremos otras técnicas que pueden ayudarnos a afrontar la convivencia con estas personas “difíciles” sin dejar de ser asertivos y sin alterarnos más de lo conveniente.



La convivencia con personas “difíciles” puede llevarnos a experimentar emociones muy negativas

Algunos tipos de personas difíciles

Existen muchas clases de actitudes irracionales que pueden crear problemas de convivencia. Algunas personas mantienen una o varias de ellas de forma habitual, por lo que podemos considerar varios tipos de “personas difíciles”^[2].

Los irascibles

La ira excesiva o inadecuada es una alteración emocional bastante común y muy contraproducente. Puede manifestarse de diferentes formas: desde dejar de hablar a los demás a mostrar conductas agresivas, como criticar en forma grosera, insultar, gritar o golpear los muebles.

La convivencia con personas irascibles resulta difícil por muchos motivos.

Además de enfadarse con demasiada frecuencia e intensidad y de expresar inadecuadamente su ira, tienden a magnificar cualquier fallo de los demás, quejarse constantemente, interpretar negativamente cualquier conducta neutra, tener dificultad en considerar otros puntos de vista, y adoptar una actitud defensiva y hostil cuando alguien les hace la más mínima observación sobre su

comportamiento, reaccionando como si les hubiesen atacado.

Los pasivo agresivos

Los pasivo agresivos mantienen una actitud hostil, pero en forma encubierta. Se comportan de formas perjudiciales para quienes les rodean, como posponer tareas que son necesarias, “olvidar” sus obligaciones, potenciar los malentendidos y enfrentamientos entre los demás o realizar mal su trabajo; pero simulan que no se han dado cuenta o que lo hacen en contra de su voluntad.

Suelen mostrarse malhumorados y huraños y son muy poco asertivos: por ejemplo, les suele molestar que les pidan que hagan algo, pero no se atreven a decir que no.

Los que maltratan a los demás o disfrutan haciéndoles daño

A veces encontramos personas con pocos escrúpulos y carentes de empatía, que parecen disfrutar haciendo daño a los demás.

Algunas son difíciles de reconocer porque se comportan como “lobos disfrazados de corderos”, mostrándose amables y bondadosas con los demás. Así cogen a sus víctimas desprevenidas y pueden utilizar su poder de convicción sobre otras personas, para ponerlas en contra de aquellas a la que quieren hacer daño^[3].

Se pueden incluir en este apartado algunos casos de acoso moral^[4] o de maltrato familiar.

Los tramposos

En muchas ocasiones, nuestros deseos y los de otras personas entran en conflicto. Y, cuando no se pueden encontrar soluciones “gano-ganas”, que uno consiga lo que desea implica que el otro se quede sin ello.

En este tipo de situaciones, podemos elegir dos caminos: 1) el asertivo, que intenta obtener lo que desea jugando limpio o, 2) el tramposo, que tiende a conseguir sus objetivos sin respetar al adversario y haciendo cualquier cosa para conseguirlos.

Algunos ejemplos son: quien hace valer como suyos los logros de otros o quien miente para desprestigiar a sus competidores.

Las personas tramposas piensan que el fin siempre justifica los medios y que lo importante es ganar, aunque en el intento pisoteen y hagan daño a otros. Creen que quienes no actúan así, es porque son menos inteligentes que ellos.

Los críticos

Son personas que están pendientes de cualquier fallo o déficit que puedan encontrar en los demás, señalando lo que les parece mal, no sólo al interesado sino a cualquiera que se preste a oírles^[5]. En muchos casos, esa actitud hipercrítica la aplican a los demás pero no a sí mismos. Como dice el Evangelio, “ven la paja en el ojo ajeno y no ven la viga en el propio”.

Algunos lanzan sus críticas destructivas disimuladamente, envolviéndolas en comentarios aparentemente bienintencionados, como: “No me gusta hablar mal de un compañero, pero...” y, a continuación, lo critican despiadadamente.

Los comodones

Estas personas parecen dominadas por lo que Ellis denomina “hedonismo inmediato” o “baja tolerancia a la frustración”. Es decir, tienden a hacer siempre lo que les apetece en el momento, sin tener en cuenta los perjuicios que pueda acarrearles a los demás y a ellos mismos, a medio y largo plazo.

Adoptan la posición de la máxima comodidad y no quieren reconocer que para conseguir determinados objetivos (p. ej., convivir armoniosamente), no siempre podemos hacer lo que nos apetece. Un caso típico es el de quien comparte su vivienda con otros pero no quiere hacerse cargo de ninguna tarea, escudándose en que a él no le importa que las cosas estén sucias, desordenadas, etc. La consecuencia es que las otras personas tienen que cargar con el trabajo que le correspondería a él. Otro ejemplo es el del adolescente que no quiere estudiar ni trabajar, sin importarle demasiado convertirse, de ese modo, en una carga para su familia y para la sociedad, al tiempo que se impide a sí mismo la consecución de muchas metas, a medio y largo plazo.

Los que tienden a hacerse las víctimas

Son personas que perciben la realidad en forma distorsionada, culpando a otros de sus problemas, de sus comportamientos autodestructivos y de su infelicidad.

Algunos se quejan de lo mucho que se sacrifican por los demás o de que han renunciado a cosas muy importantes para ayudarles. Otros creen, de forma poco realista, que son víctimas de quienes les rodean, de su pareja, de las injusticias sociales, etc., o que todo el mundo les maltrata y se aprovecha de ellos, afirmando, por ejemplo, que un vecino (familiar, compañero, etc.) le está amargando la vida.

En ocasiones, hacerse la víctima puede ser una estrategia, más o menos consciente, para manipular a los demás intentando, en forma retorcida, que hagan lo que ellos quieren.

Los trastornos de personalidad

Los casos más graves y crónicos de comportamiento irracional que dificultan la convivencia suelen coincidir con algunos de los llamados “trastornos de personalidad”, que son considerados una psicopatología^[6], y cuyos rasgos más distintivos resumimos en el siguiente cuadro:

Trastorno de personalidad	Características
Límite	Imagen inestable de sí mismo o de los demás, que puede pasar de la idealización al rechazo, la desconfianza, etc., sin motivo suficiente. Reacciones emocionales <i>intensas e inestables</i> (odio, amor, ira, ansiedad, depresión, etc.).
Histriónica	Excesiva emocionabilidad, tendencia a llamar la atención y búsqueda constante de apoyo, aprobación y elogios (muchas veces en formas contraproducentes para él mismo o para los demás).
Dependiente	Muy dependientes de otra persona. Baja autoestima o autoestima condicionada a la aprobación de las personas de las que son dependientes. No se sienten capaces de dirigir su propia vida, de tener iniciativas y de tomar decisiones. Cargan con esa responsabilidad a quien tienen al lado. Y cuando las cosas no

	salen como desean, echan la culpa al otro y se enfadan con él.
Obsesivo-compulsiva	Rígidos, perfeccionistas, autoexigentes y exigentes con los demás. Cuando sus expectativas perfeccionistas no se cumplen, reaccionan con ira, baja autoestima o ansiedad.
Esquizoide	Ausencia de relaciones sociales y falta de deseo de tenerlas.
Esquizotípica	Aislamiento social, emociones restringidas o inadecuadas y comportamientos extraños.
Antisocial	Desprecian y violan los derechos de los demás, sin sentirse mal por ello. Dificultad para adaptarse a las normas sociales y respetar las leyes. Impulsividad: les cuesta tener en cuenta las consecuencias de su conducta a largo plazo.
Paranoide	Su principal característica es la desconfianza. Suelen interpretar el comportamiento de los demás como malintencionado, aunque no tengan bases para ello.
Evitativa	Hipersensibilidad a la evaluación negativa, que les lleva a sentirse muy ansiosos y a evitar las situaciones sociales en las que temen ser evaluados negativamente. Sentimientos de inferioridad e inadecuación.
Narcisista	Autoimagen grandiosa, necesidad de admiración, arrogancia, soberbia y falta de empatía.

9.2. Cómo responder al comportamiento irracional de otras personas

Como ocurre con otras áreas de las relaciones interpersonales, cuando afrontamos el comportamiento irracional, molesto y negativo de otras personas, podemos responder en forma inhibida, agresiva o asertiva.

Veamos algunas características de esas tres formas de respuesta.

Respuesta agresiva	Respuesta inhibida	Respuesta asertiva
Les atacamos rechazándoles globalmente como personas	Ponemos la otra mejilla, pensando “debo tener	Buscamos el momento

odiosas, pensando que “no deberían actuar así”, y que “como actúan de esa forma, son unos indeseables” (condena).	paciencia y evitar problemas mayores, que tendrían lugar si protesto o muestro mi rechazo a su conducta irracional” (cuando no es cierto).	oportuno para hablarlo y la forma más adecuada de impedir que nos sigan molestando. Diferenciamos entre su comportamiento no deseable y la persona en sí, que es mucho más que una conducta. Defendemos nuestros derechos, sin atacar al otro.
---	--	--

Respuestas agresivas

Epicteto, filósofo estoico, ya señaló, hace más de dos mil años, que solemos reaccionar con ira excesiva al comportamiento molesto, odioso o irracional de los demás.

Muchas veces, respondemos agresivamente a la conducta molesta de otra persona porque confundimos esa conducta rechazable con el rechazo global hacia ella. Pero, si reaccionamos en forma hostil, lo habitual es que su comportamiento irracional empeore, y que responda con tristeza o con ira, sintiéndose culpable o lleno de odio hacia nosotros.



Si respondemos agresivamente a una persona irascible solo conseguiremos que se altere aún más

Cuando otra persona hace algo que nos molesta intensamente, solemos interpretarlo como un ataque. Por tanto, lo más frecuente es que se ponga en marcha, automáticamente, nuestra respuesta de lucha o huida^[7], que nos llevará a alejarnos o a enfurecernos. Así, muchas veces reaccionaremos a lo que hemos percibido como un ataque contraatacando, aunque sea en formas sutiles, indirectas o socialmente aceptables.

Pero mostrarnos agresivos con una persona agresiva, molestar a quien nos molesta, etc., no suele dar buenos resultados, ya que:

- Muchas veces, el otro no se da cuenta de su comportamiento contraproducente y, si nos mostramos hostiles con él, creará que somos nosotros los irracionales.
- Si actuamos de forma irracional, damos una mala imagen a otras personas.
- Si nos sentimos obligados a hacerle lo que nos hace, dejamos de ser fieles a nosotros mismos porque nos dejamos dirigir por él^[8].

Respuestas inhibidas

La inhibición ante el comportamiento irracional de otras personas puede tener varias formas: desde “pasar por el aro”, es decir, someternos a sus exigencias o manipulaciones, hasta alejarnos para no afrontar el problema (cuando el alejarnos nos pueda perjudicar de algún modo).

La inhibición en este tipo de situaciones puede tener efectos muy negativos ya que:

- Nos impide afrontar eficazmente los problemas interpersonales.
- Obstaculiza la consecución de nuestros legítimos deseos y preferencias.
- Nos produce emociones negativas como ansiedad, ira, tristeza o baja autoestima.
- Facilita que otras personas se aprovechen de nuestra falta de asertividad, pisoteando nuestros derechos^[9].
- También puede perjudicar al otro ya que al permitirle que actúe sin respetar los derechos de los demás se habitúa a hacerlo así impunemente, por lo que su comportamiento contraproducente se mantiene y se refuerza^[10].

Respuestas asertivas

Como ocurre con otras áreas de las relaciones interpersonales, al afrontar el comportamiento irracional o molesto de otras personas, responder asertivamente suele ser lo más deseable.

Esto no significa que, en ocasiones, la ira controlada o la inhibición externa no sean útiles. A veces, mostrar nuestros sentimientos de enojo o de indignación puede ayudar al otro a darse cuenta de que tiene que cambiar su comportamiento. Y, en ciertas ocasiones, será mejor que no mostremos nuestros verdaderos pensamientos y sentimientos ante un comportamiento molesto de otra persona.

Pero, siempre que no existan razones en contra, es mejor mantener la calma y aplicar alguna de las técnicas asertivas que se exponen a lo largo de este libro, especialmente en los [apartados 9.4 y 9.5](#) de este capítulo.

9.3. Cómo influyen nuestros pensamientos en nuestra respuesta al comportamiento irracional de otras personas

Aunque, en ocasiones, puede ser deseable experimentar cierta dosis de ira o de inhibición externa ante el comportamiento irracional de otras personas, nunca es recomendable dejarse llevar por emociones incontroladas como la ira excesiva o el temor paralizante, que nos impedirían elegir libremente cómo nos conviene responder.

Para aprender a reaccionar al comportamiento contraproducente de otras personas en la forma que más nos conviene, hay que tener claro que el principal determinante de nuestras emociones y nuestra conducta no son las circunstancias externas, ni el comportamiento de los demás, sino nuestra forma de evaluar lo que ocurre: nuestros pensamientos, creencias e imágenes mentales.

Seguidamente, analizaremos las principales formas de pensar que nos llevan a reaccionar en forma contraproducente al afrontar el comportamiento irracional de otras personas. Después veremos las formas de pensar alternativas que favorecen la asertividad en estas situaciones.

Creencias que nos llevan a reaccionar en forma contraproducente

Como ocurre con otras áreas de las relaciones interpersonales, podemos considerar que existen tres creencias o actitudes básicas, que son las principales responsables de que reaccionemos en forma negativa al comportamiento irracional de otras personas^[11]. Son las exigencias, el pensamiento catastrofista y la racionalización-minimización, cuyas implicaciones analizamos seguidamente.

Exigencias

Mantener una actitud exigente ante el comportamiento irracional de otras personas consiste en creer que el otro “debería ser más razonable, amable, responsable”, etc., en forma tan rígida que, cuando no actúa así, reaccionas pensando y sintiendo que “es terrible”, “no puedes soportarlo”, etc., y que el responsable debería ser severamente castigado por ello.

Si las exigencias las diriges hacia ti mismo, puedes plantearte, en forma autoexigente, metas difíciles o imposibles de conseguir como: obtener la aprobación de ciertas personas difíciles que te rechazan, lograr que otras cambien su comportamiento irracional o pretender que una situación interpersonal muy adversa no te altere lo más mínimo.

Si te planteas esas metas poco realistas, con una actitud autoexigente, reaccionarás sintiéndote culpable o inútil cada vez que constates que no lo estás consiguiendo. En ambos casos, las exigencias pueden producirte: ansiedad, ira, agresividad, baja autoestima e, incluso, depresión^[12].

Catastrofismo

La actitud catastrofista consiste en imaginar las peores consecuencias pensando, por ejemplo: “Me matará a disgustos”. Incluye la tendencia a *exagerar* la probabilidad de que ocurra lo que temes y las consecuencias negativas que tendría si ocurriese, y a *minimizar* tu capacidad de manejar la situación en forma conveniente.

La tendencia a pensar de forma catastrofista puede hacer que nos alteremos demasiado cuando afrontamos el comportamiento irracional de otras personas o que percibamos en ellas actitudes negativas que solo existen en nuestra imaginación. Otra consecuencia indeseable de este tipo de pensamientos catastrofistas es que pueden llegar a fomentar actitudes irracionales en los demás, al convertirse en “profecías autocumplidas”^[13].

Racionalización-minimización

La racionalización es la tendencia a minimizar o negar tus problemas y tus legítimos deseos y preferencias, pensando, por ejemplo: “No me importa que me cargue con su trabajo” (cuando eso no es cierto). Es una actitud que nos impide ser asertivos, defender nuestros derechos y solucionar los problemas en forma eficaz, y se relaciona con la inhibición (ver Capítulo 1).

Muchas veces, refleja la actitud de *la zorra y las uvas*^[14]: creemos que no podemos conseguir algo que deseamos y reaccionamos diciendo que no nos importa. Otras veces consiste en minimizar un problema que nos atañe.

En ambos casos, es un intento de eludir algo que nos resulta molesto (evitando ser conscientes de ello o evitando afrontarlo). Para ello, negamos nuestros problemas, sentimientos o deseos, a veces, incluso ante nosotros mismos. Algunos ejemplos frecuentes son: las mujeres que minimizan el problema de tener un esposo o unos hijos que las maltratan, o los empleados que reciben malos tratos de sus jefes o compañeros, pero los minimizan y se sorprenden de estar nerviosos y preocupados por ello.

La negación de nuestros sentimientos, preocupaciones, deseos y preferencias puede tener consecuencias muy perjudiciales; por ejemplo, puede impedirnos realizar nuestros deseos o resolver determinados problemas.

Creencias que favorecen la asertividad ante el comportamiento irracional de otras personas

Entre las creencias o actitudes que permiten reaccionar en forma serena y asertiva al comportamiento irracional de otras personas destaca la llamada *actitud de preferencia*, que puede resumirse como “centrarnos en mejorar lo posible, aceptando lo irremediable”.

Al afrontar el comportamiento irracional de otras personas, la actitud de preferencia consiste en trabajar para *mejorar en lo posible* el comportamiento de la persona que nos altera o perjudica, así como nuestra habilidad para manejarlo; por ejemplo, siendo asertivos; alejándonos de él; intentando que cambie, o reduciendo el impacto negativo que tiene en nosotros. Pero, al mismo tiempo, *aceptar serenamente* que el otro actúe en forma contraproducente (recordando que él se conduce según su visión de las cosas) y aceptando también nuestras limitaciones para influir en su comportamiento.

Desde una perspectiva próxima, Carnegie considera que podemos aprender a permanecer con una actitud serena y positiva aunque las demás personas muestren actitudes muy irracionales, si tenemos presente que todos mantenemos en ocasiones alguna actitud irracional; que cuando otras personas se comportan en forma molesta, lo más fácil es enfadarse pero es más útil tratar de comprenderlas, y que en buena parte somos producto de nuestras circunstancias por lo que, si hubiésemos vivido las circunstancias que vivió el otro y viésemos las cosas como las ve él, actuaríamos en forma similar.

En cualquier caso, es importante que cuidemos nuestra forma de percibir y evaluar las situaciones en las que interaccionamos con personas difíciles porque su comportamiento contraproducente ya es bastante desagradable como para añadirle nuestra propia reacción irracional, que estropearía las cosas mucho más y nos impediría buscar soluciones.

Consecuencias de nuestras creencias al afrontar conductas problemáticas

Para analizar cómo pueden influir las creencias expuestas en nuestra respuesta al comportamiento irracional de otras personas, Ellis y Lange utilizan el ejemplo de unos padres que descubren que su hijo tiene en su poder cocaína y marihuana.

Esos padres pueden reaccionar de forma exigente o catastrofista, minimizando el problema o, finalmente, de manera asertiva.

La *reacción exigente* consistiría en pensar: “No debería hacer estas cosas”; “deberíamos haberlo evitado”; “es terrible que haya ocurrido algo así”; “es un indeseable”; “somos un fracaso total como padres”; etc. Esto les llevaría a amenazarlo, pelear, echarlo de casa, sentirse culpables, deprimirse, etc.

La *reacción catastrofista* sería creer: “Seguro que es adicto y traficante”; “nunca podrá salir de esto”; “acabará en la cárcel”, “nos matará a disgustos”, etc. En consecuencia, se sentirían tan abrumados que serían incapaces de tomar medidas para tratar de solucionar el problema.

La reacción de *minimizar-negar el problema* sería la de pensar: “Es incapaz de hacer algo así”; “será algo pasajero”; “seguro que alguien le ha metido las drogas en el bolsillo”, o “toda la culpa es de sus amigos” (y, por tanto, limitarse a prohibir que sus amigos vayan por casa).

En cambio, la *reacción deseable y asertiva*, es decir, la reacción de “preferencia” consiste en aceptar lo irremediable y luchar por lo posible. Aplicándola a este ejemplo, se trataría de aceptar el problema (sin minimizarlo ni exagerarlo) y centrarse en qué se puede hacer para resolverlo.

Algunas consecuencias serían: sentirse y mostrarse preocupados pero sin perder el control; trazar un plan para hablar con el hijo e intentar averiguar hasta qué punto está “enganchado”; decirle que se oponen rotundamente y que odian lo que hace pero dejándole claro que no lo odian ni lo rechazan a él como persona, e imponerle algún castigo, haciéndole ver que es por su bien.

Una vez expuesta la importancia de los pensamientos en nuestra respuesta al comportamiento irracional de otras personas, en el siguiente apartado ofrecemos algunas técnicas que pueden ayudarnos a pensar en forma asertiva en este tipo de situaciones.

9.4. Técnicas cognitivas para responder al comportamiento irracional de otras personas

1. Detectar y cambiar pensamientos contraproducentes

Si queremos que los comportamientos irracionales de otras personas no alteren nuestro estado de ánimo ni nos impidan mantener la calma y ser asertivos, tendremos que aprender a detectar y cambiar nuestros propios pensamientos irracionales acerca de ellos.

Así podremos aprender a “desconectar” a voluntad para que los demás no consigan alterarnos demasiado y para poder responder en la forma que más nos convenga^[15].

Cuando las personas que nos rodean se comportan en forma molesta o irracional, la reacción más común es que nos sintamos mal.

Pese a ello, si decimos: “Fulano me hace sentir mal”, no es del todo cierto, ya que la otra persona puede tener un comportamiento muy negativo, pero somos nosotros los principales responsables de nuestro malestar, al pensar irracionalmente acerca del comportamiento indeseable del otro.

Ellis y Lange exponen el ejemplo de una mujer que estaba muy alterada porque su esposo se mostraba muy distante y hostil con ella.

Sus *pensamientos irracionales* oscilaban entre las exigencias, el catastrofismo y la minimización, como en los siguientes ejemplos:

- Exigencias y catastrofismo: “Ya no me quiere”; “le gustará otra”; “es terrible”; “habré fallado en algo”; “soy un desastre”; etc., (que intentaba compensar con la actitud irracional opuesta, de minimizar el problema).
- Racionalización o minimización: “No tiene que importarme que él se muestre hostil y distante, ni que se vaya con otra”; “sin duda será algo sin importancia, algo pasajero”; “todos los hombres son así”, etc.

Pero se dio cuenta de que esos pensamientos no le ayudaban a sentirse bien ni a solucionar el problema y se propuso ver las cosas en forma más racional.

Los *pensamientos racionales* en esa situación fueron los siguientes: “No me gusta que me trate de esta forma pero, si me enfado y me pongo muy nerviosa, será peor”; “hablaré con él para intentar aclararlo y tratar de encontrar una solución”, etc.

Esta última forma de pensar ayudó a la mujer del ejemplo a ser consciente del problema sin alterarse más de lo conveniente, y así pudo concentrarse en trabajar para buscar soluciones y mejorar las cosas, sin negar ni minimizar los inconvenientes, pero sin magnificarlos ni catastrofizarlos.

Del mismo modo, cada vez que afrontemos el comportamiento irracional de

otras personas, podemos observar lo que estamos pensando y elegir el pensar (y como consecuencia, sentirnos y actuar) en la forma que más nos convenga.

2. Autoinstrucciones

En el Capítulo 2, [páginas 53-54](#), explicamos qué son las autoinstrucciones y cómo utilizarlas para ayudarnos a sentir y actuar en la forma deseada.

Algunos ejemplos de autoinstrucciones para ayudarnos a responder asertivamente al comportamiento irracional de otras personas serían las siguientes^[16]:

- Si él quiere hacer tonterías, yo no voy a elegir alterarme por eso, más de lo conveniente.
- Lo que él haga no es responsabilidad mía. Mi responsabilidad es cómo reacciono yo ante su comportamiento irracional.
- Voy a seguir manteniendo una actitud positiva y razonable. No estoy dispuesto a dejarme llevar por su comportamiento absurdo.
- No desperdiciaré mi tiempo enfadándome, cuando es más interesante estar de buen humor.
- Puedo aprovechar la ocasión para aprender a mantenerme sereno en este tipo de situaciones.

Las autoinstrucciones pueden tener forma de poemas o canciones, serias o humorísticas.

3. Autorregistros

Como explicamos en el Capítulo 2 ([páginas 52-53](#)), los autorregistros son una técnica muy utilizada para detectar y cambiar los pensamientos irracionales que nos llevan a mantener emociones y conductas contraproducentes.

Siguiendo con el ejemplo de la esposa cuyo marido se comportaba hostilmente con ella, el autorregistro podría ser el siguiente:

A	B	C
Situación	Pensamientos irracionales que obstaculizan la	Consecuencias emocionales y

	asertividad	conductuales
<i>Mi esposo se muestra muy distante y hostil desde hace un tiempo</i>	<i>Ya no me quiere, le gustará otra</i> <i>Es terrible</i> <i>Habré fallado en algo</i> <i>Soy un desastre</i> <i>No me importa que él se muestre hostil, ni que se vaya con otra</i> <i>No tiene importancia que me trate así</i> <i>Será algo pasajero</i>	<i>Ira</i> <i>Depresión</i> <i>Ansiedad</i> <i>Inhibición</i>
	<p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">Pensamientos racionales que favorecen la asertividad (cómo tendría que pensar para sentirme y actuar en la forma deseada en E)</p>	<p style="text-align: center;">E</p> <p style="text-align: center;">Consecuencias emocionales y conductuales (cómo me gustaría sentirme y comportarme en situaciones similares a A)</p>
	<i>No me gusta que me trate de esta forma</i> <i>Pero, si me enfado y me pongo muy nerviosa, será peor</i> <i>Hablaré con él para intentar aclararlo y tratar de encontrar una solución</i>	<i>Hablo con él para averiguar cuál es el problema e intentar solucionarlo</i> <i>Me hago un esquema para ordenar mis ideas</i> <i>Me siento en paz conmigo misma</i>

Como explicamos en el Capítulo 2, conviene que hagas autorregistros de aquellas situaciones en que tiendes a sentirte o actuar en forma contraproducente: por ejemplo, si reaccionas alterándote demasiado (o en forma inhibida o agresiva) ante el comportamiento irracional de otra persona.

Después, puedes utilizar el contenido de las casillas E de esos autorregistros para practicar la imaginación positiva y para ensayar las conductas deseadas; siempre que sea posible representándolas en forma de *Ensayo de conducta*

(anexos II y III).

Una vez sepamos aplicar las técnicas cognitivas explicadas en este apartado (para ser capaces de mantener la calma ante el comportamiento irracional de otras personas) estaremos en condiciones de analizar la situación y de responder en la forma que más nos convenga (pidiendo a la persona que nos molesta un cambio de conducta o aplicando alguna de las técnicas que se exponen seguidamente).

9.5. Otras técnicas para manejar comportamientos irracionales

1. Reforzar los comportamientos deseados y extinguir los negativos

Como hemos explicado anteriormente^[17], cuando queremos cambiar el comportamiento molesto o perjudicial de los demás solemos utilizar el castigo (críticas, hostilidad, etc.).

Pero no es la mejor forma de conseguirlo ya que se ha demostrado que recompensar las conductas deseadas es mucho más eficaz que castigar las que queremos eliminar^[18].

Por eso, cuando queremos cambiar el comportamiento negativo de otra persona, es mejor que nos mostremos contentos, la elogiemos, etc., cada vez que se comporte en la forma deseada (o, incluso, cuando se aproxime a ello)^[19].

Otra técnica que suele asociarse a la anterior es la *extinción*, que consiste en no responder ni prestar atención a los comportamientos irracionales de la otra persona. Esto suele ayudar a que se reduzcan las conductas no deseables, sin que se deriven efectos secundarios contraproducentes (como ocurre con los castigos y demás técnicas aversivas).

Pero, lo más eficaz para influir en el comportamiento de los demás suele ser *combinar la extinción* de las conductas no deseables del otro *con el refuerzo* de sus comportamientos alternativos deseables. Es decir, dejar de “premiar” o prestar atención a las conductas contraproducentes, mientras que prestamos atención, elogiamos y “reforzamos” las conductas alternativas, deseables.

El refuerzo de los comportamientos deseados unido a la extinción de los no

deseados puede aplicarse a cualquier comportamiento que queramos reducir o aumentar.

También puede utilizarse para llevar una conversación por los derroteros que más convengan, atendiendo o ignorando selectivamente lo que nos comunica la otra persona: por ejemplo, no dar ningún tipo de respuesta (ni siquiera no verbal) a sus manifestaciones desagradables, injustas u ofensivas, y responder con interés y amabilidad sólo a sus expresiones razonables o constructivas^[20].

2. Técnica desarmante

Una de las técnicas más recomendables para manejar varias formas de comportamiento irracional en otras personas es la llamada técnica desarmante (que explicamos en el Capítulo 8 para afrontar las críticas) que consiste, principalmente, en hacer preguntas empáticas^[21] y mostrarnos de acuerdo en lo posible (en todo, en parte o en su derecho a ver las cosas como las ve).

Técnica desarmante para reducir la ira del interlocutor

Cuando quieras reducir la ira y la hostilidad de tu interlocutor^[22], puedes usar una variante de la técnica desarmante que consta de cuatro pasos:

- *Paso 1: Frenar la tendencia a enfadarte tú también.* Para ello, has de cuidar lo que te dices a ti mismo. Piensa que, aunque el otro se muestre muy irracional, tiene derecho a hacer una tontería como esa. Y que ello no te obliga a ti a alterarte también, sino que puedes elegir lo que piensas, haces y sientes.
- *Paso 2: Tratar de comprender su punto de vista pidiéndole detalles.* Hazle preguntas empáticas para comprenderle y demostrarle que entiendes cuál es el problema por el que está irritado. Deja que hable y explique su punto de vista si lo desea. Escúchale atentamente, y reformula lo que piensa y siente, preguntándole si lo has comprendido bien. Por ejemplo: “Veo que estás muy disgustado”, “¿Es esto lo que te ha hecho enfadar?”, etc. Hacer preguntas y pedir detalles también ayuda a no cometer el error de “adivinar lo que piensa el otro” con el consiguiente riesgo de equivocarnos.
- *Paso 3: Mostrarte de acuerdo en lo posible*^[23]. Como explicábamos en el

Capítulo 8 (al usar la técnica desarmante para afrontar las críticas), para calmar a una persona que está muy alterada conviene mostrarnos de acuerdo con ella en lo posible: en todo, en parte, en su derecho a ver las cosas como las ve, o en que es lógico que esté irritada, dada su percepción de las cosas.

- *Paso 4: Cuando esté calmado explicar tu punto de vista, y si hay algún problema buscarle solución.* Una vez se tranquilice, será el momento de exponerle cómo ves tú las cosas (sin dejar de mostrarte empático con sus opiniones y sus sentimientos) y, cuando exista un problema real, podrás ayudarle a buscar soluciones^[24].

Técnica desarmante para manejar a personas obstinadas y discutidoras

Para ayudar a razonar a este tipo de personas. Burns aconseja utilizar también la técnica desarmante, *pidiéndoles detalles, empatizando, y mostrándonos de acuerdo, en lo posible*, con sus opiniones. Aconseja esta técnica porque “cuando percibimos que otra persona no respeta nuestras opiniones, solemos ponernos a la defensiva, manteniendo obstinadamente nuestras ideas y rechazando las del otro. Pero si sentimos que nuestro interlocutor nos respeta y trata de entendernos, también tendemos a hacer lo mismo”.

Técnica desarmante para tratar a quienes se quejan demasiado

Burns considera que las personas que se quejan continuamente de los demás, de la vida o de cualquier dificultad, suelen resultarnos molestos porque no sabemos cómo tratarlos.

Nuestra respuesta más común es darles consejos para tratar de ayudarles a resolver sus problemas o para convencerles de que vean las cosas en forma más positiva. Pero, muchas veces, el otro reacciona mal porque lo que realmente desea es expresar sus quejas y que le escuchemos y le demos la razón, aunque sólo sea en parte.

Por tanto, en ocasiones, puede ser útil usar la técnica desarmante,

escuchándoles empáticamente y mostrándonos de acuerdo en todo, en parte, en su derecho a verlo así o en que es lógico que se sientan molestos, dada su visión de las cosas.

3. “Enfado” que desarma

Esta técnica se utiliza cuando nuestro interlocutor se muestra verbalmente agresivo con nosotros. Consiste en manifestarle que *sólo hablaremos con él cuando se calme* (o nos calmemos). Hay que mantenerse firmes en esa postura, como en el disco rayado.

4. Tiempo fuera

Se utiliza cuando el interlocutor (o uno mismo) está muy alterado y se quiere aplazar la conversación hasta que desaparezca o se reduzca esa alteración emocional.

Se trata de decir al otro: “Ya hablaremos en otro momento, cuando estés (esté o estemos) más tranquilos” (con tono de voz y con lenguaje corporal, sereno y firme) e *irte a otro lugar, hasta que se pase su enfado* (o el tuyo) y podáis hablar serenamente.

Después, una vez calmados, será más fácil encontrar alguna forma de afrontar la situación o de resolver el problema de manera asertiva^[25].

5. Refugio

Se utiliza también en circunstancias en las que estamos empezando a alterarnos (p. ej., ante comportamientos verbalmente agresivos). Sustituye al “tiempo fuera” cuando no podemos alejarnos de la situación (p. ej., si estamos viajando en un coche conducido por la persona cuyo comportamiento nos hace sentir mal)^[26]. Consiste en limitarnos a no responder o *responder lo indispensable*, mientras nos centramos en practicar *técnicas de autocontrol emocional* como: relajación, respiración lenta y profunda y autoinstrucciones.

6. Esquivar mensajes hostiles centrándonos en los sentimientos

Cuando la otra persona te está tratando en forma agresiva, puede ser útil mostrarte empático con sus sentimientos. Un ejemplo sería decirle: “Parece que estás enfadado; ¿puedes decirme si te he molestado en algo?”.

Así se cambia el foco de atención, desviándolo del contenido explícito del mensaje del otro y centrándolo en la forma en que lo expresa y en cuáles son los motivos por los que te trata así.

En ocasiones también es útil mencionar las repercusiones que tiene en tus sentimientos.

7. Reducir la ira del interlocutor ayudándole a distraerse

Cuando alguien se muestra enojado, una estrategia útil para sosegarlo es mostrarte empático con él (p. ej., usando la técnica desarmante) y, después, *ayudarle a distraerse*, a dirigir su atención hacia un foco alternativo que conecte con emociones más positivas.

Por ejemplo, puedes decirle: “¿Quieres que vayamos a dar una vuelta hasta que te calmes y podamos hablarlo tranquilamente?”. Otra opción es hablarle de algo que le interese y agrade^[27].

8. Si has molestado al otro, pedirle disculpas

Si creemos que la otra persona está enfadada, distante, etc., porque, voluntaria o involuntariamente hemos actuado de forma molesta o perjudicial para ella, lo más asertivo y adecuado será pedirle disculpas y, cuando sea oportuno, cambiar nuestro comportamiento.

9. Separar los temas que crean confusión

A veces, cuando nuestro interlocutor intenta defender su actitud irracional o manipuladora entremezclando cuestiones que no vienen a cuento y que pueden confundirnos, es útil decirle que preferimos no mezclar las cosas.

Por ejemplo, si quiere convencernos de que le hagamos un trabajo que no queremos hacer y mezcla esa petición con el hecho de que somos buenos amigos, podemos decirle que una cosa es nuestra amistad, –que podemos

apreciar y cuidar de muchas maneras— y otra el hecho de que le hagamos o no el trabajo que nos pide.

10. Escribir lo que quieres decir

Cuando nuestro interlocutor mantiene una posición irracional, a veces es útil escribir lo que queremos decirle, ya que esta forma de comunicación tiene ventajas como las siguientes:

- Podemos ordenar los argumentos, repasarlos para que queden claramente expresados y destacar las ideas más importantes, sin que la otra persona pueda interrumpirnos con sus objeciones.
- Se reduce la posibilidad de ambigüedades y malentendidos más propios del lenguaje no verbal.
- Nos ayuda a evitar situaciones tensas, cuando creemos que la otra persona reaccionará mal en un primer momento, pero después reflexionará y se avendrá a razones^[28].

Este tipo de escritos deben tener un tono positivo, tener en cuenta la perspectiva de la otra persona, ser claros y no ser demasiado extensos.

11. Manejar a personas envidiosas o inseguras quitando importancia a nuestros logros

Carnegie aconseja que seamos modestos y quitemos importancia a nuestros logros porque, mientras los demás se vean superiores se sentirán importantes; pero, cuando perciban que les superamos en algo, pueden sentirse inferiores y eso puede activar en ellos las emociones negativas de la envidia y los celos. Recuerda una frase de Lao-Tsé que decía: “Los ríos y los mares reciben el agua de los torrentes de las montañas porque se mantienen por debajo de ellas”.

12. Defenderte con firmeza cuando sea necesario

Un conocido refrán aconseja “ser paloma con las palomas y halcón con los halcones”, es decir, mostrarnos amables, confiados y abiertos con la gente

cordial y bienintencionada; pero tener la capacidad de ser desconfiados, precavidos y firmes cuando tratamos con gente hostil y malintencionada.

Ser asertivo significa también que sepamos defendernos con firmeza de personas que pueden hacernos daño. Esto puede implicar desde alejarnos de ellas o ponerles límites hasta exigir que se respeten nuestros derechos recurriendo, si es necesario, a la policía o a los tribunales.

En todo caso, siempre podemos tratarles con “guantes de seda y puños de acero”. Es decir, defendernos firmemente de ellos, pero sin alterarnos más de lo conveniente, sin perder las formas y sin mostrar más aspereza de la que sea necesaria para conseguir nuestros objetivos.

13. Manejar asertivamente nuestra propia ira

Controlar nuestra propia ira, tal como explicamos en el Capítulo 10, nos ayudará también a aprender a manejar asertivamente el comportamiento irracional de otras personas. Entre otras cosas porque, cuando nos acostumbremos a percibir nuestras actitudes irracionales y a considerarlas como algo normal (aunque inconveniente),^[29] nos resultará más fácil valorar del mismo modo las actitudes contraproducentes de los demás.

Ejercicios del Capítulo 9

1. Identificar técnicas

Repasa las técnicas propuestas en este capítulo para afrontar el comportamiento irracional de otras personas ([apartados 9.4](#) y [9.5](#)).

Después, lee las descripciones de dichas técnicas que se hallan en la columna de la izquierda y anota, a la derecha de cada una, cual es su nombre:

Descripción de la técnica	Nombre de la técnica
a. Combinar la relajación, la respiración diafragmática lenta y las autoinstrucciones.	
b. Ayudar a reducir la ira del interlocutor, preguntándole por algo	

que le resulta muy agradable.	
c. Hacerle preguntas y pedirle detalles, con empatía y mostrándote de acuerdo en lo posible.	
d. Pensar que, aunque la otra persona se muestre irracional, tú puedes elegir cómo respondes.	
e. Decirle: “Ya hablaremos cuando estemos más tranquilos” e irte a otro lugar hasta que os calméis.	
f. Prestarle atención y ser muy amable con él cuando se muestre positivo y dejar de prestarle atención cuando se muestre más irracional.	

Ver respuestas en [página 190](#).

2. Señalar qué técnica convendría usar

En la columna de la izquierda se describen situaciones en que alguien se comporta en forma irracional.

A la derecha de cada una, anota qué técnica aplicarías para afrontar esa situación.

Comportamiento irracional de otra persona	Técnica para ayudarte a afrontarlo
a. Estás viajando en coche con un amigo que lo conduce. Él está furioso por un problema que ha tenido con su jefe, y temes que se despiste y tengáis un accidente.	
b. Tienes un compañero que siempre está criticando a todos los conocidos y estás harto de oírle.	
c. Un compañero te habla a gritos, acusándote de algo que no has hecho, sin atender a lo que le dices. Tú también te estás enfadando y temes enfurecerte y perder el control.	
d. Tu hermano está enfadado contigo porque, al usar el ordenador, le has borrado, sin querer, parte de un trabajo.	
e. Tu compañera de piso lleva unos días muy irritable. Se ha	

enfadado por un malentendido y tiende a tergiversar las cosas cuando intentas explicárselas.	
--	--

Ver respuestas posibles en [página 190](#).

3. Señalar pensamientos o conductas agresivas, inhibidas o asertivas.

Durante una reunión familiar, la esposa de Juan se muestra verbalmente agresiva con su suegra. En la columna de la izquierda puedes ver una serie de pensamientos, emociones y conductas de Juan. Señala, en la columna de la derecha, si cada uno de ellos te parece agresivo, inhibido o asertivo.

Pensamientos y conductas de Juan	Agresivo, inhibido o asertivo
a. Siento que es terrible que trate a mi madre de esta forma. Por tanto, le grito e insulto para que se dé cuenta.	
b. Quiero que trate mejor a mi madre pero no voy a ganar nada poniéndome furioso. Será mejor que me tranquilice y piense cómo puedo manejar este asunto asertivamente.	
c. Ella no debería comportarse así. Me las pagará.	
d. Procuraré suavizar las cosas para no aumentar el problema. Me mostraré atento con mi madre y con los demás. Después lo hablaré con mi esposa y le pediré un cambio de conducta.	
e. Ponerme serio con mi esposa, decirle que ya lo hablaremos después y seguir conversando con los demás.	
f. Los familiares de mi esposa deberían reprocharle lo que ha dicho. Me enfado con todos ellos y les respondo de forma hostil.	
g. No me importa lo más mínimo lo que ha ocurrido.	
h. Me quedo callado y hago como que no he oído nada.	
i. No debo hacer caso. Un marido debe saber aguantar.	
j. Los demás pensarán que soy idiota, si no le digo ahora mismo lo grosera que ha sido.	
k. No tiene importancia.	

l. Me matará a disgustos. Pero antes sabrá de lo que soy capaz.	
m. Es su manera de ser. Es bueno que diga lo que siente.	
n. Que ella se ponga irracional no me obliga a ponerme yo igual. Puedo elegir pensar, sentirme y actuar como más me convenga.	

Ver respuestas en [página 190](#).

4. Listado de situaciones

Haz un listado de situaciones en las que otras personas de tu entorno se comportan de alguna forma irracional que te crea problemas o te altera excesivamente, y anota qué técnica crees que podrías utilizar para afrontar mejor cada situación.

5. Autorregistros

Del listado anterior, elige algunas situaciones en las que has reaccionado o reaccionas en forma no asertiva, alterándote demasiado, y haz un autorregistro de pensamientos como el de la [página 182](#). En la casilla E del autorregistro, anota cuál de las técnicas recomendadas en este capítulo te hubiese gustado emplear (o has empleado).

6. Ejercicios para realizar en grupo

Ver la [Sesión 9 del Anexo III](#). Aunque no llesves a cabo el entrenamiento en HH SS en grupo ayudado por un experto, algunos de los ejercicios de ese anexo se pueden realizar entre dos o más personas interesadas en el aprendizaje de HH SS.

Corrección de los ejercicios de este apartado

Ejercicio 1 (identificar técnicas):

- Refugio.
- Distracción.
- Técnica desarmante.

- d. Autoinstrucciones (técnicas cognitivas).
- e. Tiempo fuera.
- f. Reforzar lo positivo y extinguir lo negativo.

Ejercicio 2 (señalar qué técnica convendría usar):

- a. Empatía y distracción.
- b. Reforzar sus comentarios positivos y extinguir los negativos.
- c. Tiempo fuera.
- d. Técnica desarmante y pedir disculpas.
- e. Escribirle lo que quieres decirle.

Ejercicio 3 (señalar pensamientos y/o conductas agresivas, inhibidas o asertivas):

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| a. Agresiva | b. Asertiva | c. Agresiva |
| d. Asertiva | e. Asertiva | f. Agresiva |
| g. Inhibida | h. Inhibida | i. Inhibida |
| j. Agresiva | k. Inhibida | l. Agresiva |
| m. Inhibida | n. Asertiva | |

Capítulo 10. Manejar la ira

10.1. La ira

Como señalábamos en el Capítulo 1, la ira es una emoción común. Forma parte de la llamada “respuesta de ataque o huida”, una reacción instaurada por la naturaleza para ayudarnos a sobrevivir, que suele desencadenarse por la percepción de que estamos siendo amenazados o frustrados en la consecución de un objetivo.

Podemos considerar que existe una *ira sana* que nos puede ayudar a: detectar y resolver problemas; conseguir nuestras metas, y eliminar o superar los obstáculos que nos impiden alcanzarlas. Esa forma de ira nos resultaría beneficiosa a corto y largo plazo.

Pero, igual que ocurre con otras emociones (como la tristeza o el miedo), la ira es negativa cuando la experimentamos en forma excesiva, demasiado intensa o sin control sobre ella. En esos casos, puede llegar a producirse un “secuestro emocional” que dificulta o impide percibir serenamente la situación, considerar otras opciones de respuesta y elegir la que más nos conviene^[1].

La ira excesiva o descontrolada es muy perjudicial, tanto a nivel personal (ya que nos impide ser felices y facilita diversas enfermedades) como en nuestras relaciones interpersonales, que pueden resultar muy deterioradas por ella (sobre todo cuando se expresa abiertamente).



La ira excesiva es muy perjudicial para quien la experimenta y para quienes le rodean

Algunas personas son más propensas que otras a reaccionar con ira. Esto depende de diversos factores ambientales, biológicos y psicológicos. Por lo que se refiere a los factores *psicológicos*, la ira está muy relacionada con las frustraciones de diverso tipo y con los conflictos interpersonales.

Los conflictos interpersonales más relacionados con la ira son aquellos que mantenemos con personas más próximas, de las que no podemos “escapar” fácilmente, como: pareja, familiares, o compañeros de trabajo^[2].

Aunque la ira es una respuesta natural y existen numerosos factores que pueden influir en ella, desde la psicología cognitiva consideramos que, como ocurre con cualquier otra emoción, *su principal determinante es nuestra forma de percibir y evaluar la realidad* (nuestros pensamientos, creencias e imágenes mentales), como veremos en el siguiente apartado.

10.2. Pensamientos y creencias que favorecen la ira

Ellis y Grieger afirman que las personas que mantienen creencias que favorecen la ira *están constantemente programando su cerebro para reaccionar enfadándose*, incluso ante sucesos que no alterarían lo más mínimo a otras

personas, habituadas a pensar de forma más razonable.

Consideran que las creencias que favorecen la ira pueden actuar en varias formas, llevándonos a:

- Distorsionar nuestra evaluación de lo que ocurre (percibiéndolo como más indignante de lo que realmente es).
- Anticipar posibles sucesos irritantes y exagerar la probabilidad de que ocurran^[3].
- Buscar y prestar más atención a los estímulos y situaciones que pueden provocar, mantener o aumentar la ira.
- Mantener los sucesos desagradables en nuestra memoria, al recordarlos una y otra vez.
- Emitir conductas hostiles, que predisponen a los demás a comportarse también en forma hostil con nosotros (lo que, a su vez, aumenta nuestro enfado).

Entre las creencias que favorecen la ira destacan las exigencias y sus derivados.

1. Las exigencias y sus derivados

Ellis considera que la ira excesiva proviene, sobre todo, de las *exigencias* de que la vida, uno mismo y, sobre todo, las demás personas sean diferentes a como realmente son.



La exigencia de que los demás actúen según nuestros deseos nos lleva a reaccionar con ira

Dyer considera que las exigencias dirigidas hacia otra persona ignoran su derecho asertivo a ser “su propio juez”. Así, cuando exigimos que alguien *debería* comportarse de una forma o que *no debería* actuar de otra, no estamos respetando su derecho a ser responsable de su propia vida y a elegir lo que quiere (en función de cómo percibe la realidad).

Mantener esas actitudes exigentes suele ser muy frustrante porque, como señala Ellis, los demás son seres libres y, usando su libertad, mantienen conductas que muchas veces no nos gustan. Además, los intentos de coaccionarlos (con exigencias llenas de ira) con frecuencia consiguen que el otro aún tenga menos deseos de complacernos, ya que a nadie le gusta que lo quieran controlar, dirigir, manipular o dominar.

Como sigue diciendo Ellis: “Lo cierto es que los demás nunca serán exactamente como queremos y, la mayoría de las veces, serán bastante diferentes a como nos gustaría que fuesen. Pero esa es la realidad y es absurdo que nos pongamos furiosos por algo que no depende de nosotros y que nunca cambiará”.

Por tanto, es mejor aceptar que los demás tienen derecho a ser diferentes de como nos gustaría, sin alterarnos. Además, el enfado incontrolado no ayudará a que los demás cambien en el sentido que deseamos. Más bien se consigue lo contrario, porque les predispone en contra nuestra.

Exigencias y condena

La condena es una de las actitudes derivadas de las exigencias ya que, cuando exigimos que las cosas no sean como son, reaccionamos pensando y sintiendo que el responsable es un inútil, un ser indigno, etc., es decir, condenándolo.

Así, cuando nos inunda la ira tendemos a confundir el comportamiento negativo o molesto de la persona con quien estamos enfadados, con esa persona en su globalidad. Por ejemplo, interpretamos cualquier acción que nos parece hostil como señal inequívoca de que quien la manifiesta es una mala persona.

Al etiquetar negativamente a alguien, distorsionamos su imagen: nos centramos en sus rasgos negativos y los exageramos, mientras que ignoramos o minimizamos sus aspectos positivos. Por tanto, nuestro enfado se basa, no en cómo es realmente esa persona sino en la imagen distorsionadamente negativa que nos hacemos de ella.

Si mantenemos una actitud exigente y hostil provocamos una reacción similar en nuestro interlocutor. En palabras de Ellis: “Vemos al otro como un demonio, nos mostramos muy hostiles con él y acabamos consiguiendo que él también se comporte en forma muy hostil con nosotros”. Eso nos “confirma” la imagen distorsionadamente negativa que teníamos de él.

Las etiquetas negativas nos impiden tener en cuenta que cualquier ser humano es muy complejo y variable, y nos llevan a condenar a la persona con la que estamos enfadados, como si fuese absolutamente mala y despreciable y como si nunca pudiese cambiar.

Pero, en realidad, nadie es totalmente malo o bueno, por lo que es irracional condenar a alguien por una (o varias) conductas. No hay personas absolutamente buenas (ya que de ser así actuarían siempre de la mejor forma posible) ni tampoco absolutamente malas ya que, si así fuese, serían totalmente incapaces de hacer algo positivo y todo lo harían de la peor forma imaginable^[4].

Lo realista y conveniente es no confundir a una persona con sus conductas. Así podremos rechazar las conductas negativas, pero sin condenar ni odiar a quien las lleva a cabo.

Exigencias y autoestima

En muchas ocasiones la ira excesiva se relaciona con tener una autoestima condicional, es decir, dependiente de la consecución de ciertos logros o de la aceptación por parte de los otros^[5].

Las personas que *sólo se autoaceptan cuando son aprobadas por los demás*, son más propensas a la ira porque tienden a sentir que su autovalía depende de lo que los otros piensen de ellas. Creen que necesitan el apoyo de los demás o de ciertas personas significativas y, cuando no lo obtienen, reaccionan pensando y sintiendo que es algo terrible que no pueden soportar, y autocondenándose.

Esto les lleva a tomar cualquier desaprobación de los demás como una grave amenaza a su autoestima, que hacen depender de ella. Por tanto, si otras personas las critican, rechazan, desprecian, etc., reaccionan con tanta ansiedad o ira como si se tratase de una amenaza vital.

Como señala Ellis, si hacemos depender nuestra autoestima de la aprobación de los demás, será más fácil que nos enfademos enormemente al sentirnos rechazados por ellos, porque pensaremos que no deberían hacernos algo tan

terrible como privarnos de nuestra propia autoestima^[6].

Algo parecido ocurre cuando hacemos depender nuestra autoestima de conseguir ciertas metas (p. ej., aprobar un examen): si no conseguimos lo que queremos y culpamos de ello a otras personas, reaccionaremos con una ira excesiva hacia ellas.

La alternativa racional a todo esto es la *autoaceptación incondicional*; el propósito decidido de autoaceptarnos incondicionalmente, sin hacerlo depender de nuestros logros o fracasos, ni del apoyo o el rechazo que nos brinden los demás^[7].

Exigencias e injusticias

Muchas veces la ira aparece cuando otras personas se comportan en forma que nos parece injusta. Pero hay que ser cautos ya que muchas veces confundimos nuestras opiniones o deseos con la supuesta existencia de unos códigos morales incuestionables.

Cuando evaluamos el comportamiento de otra persona como injusto; la mayoría de veces a la persona que lo lleva a cabo le parece justo e intachable. Esto se debe a que el otro actúa de acuerdo con su propio “mapa de la realidad”, con su sistema de valores, que es diferente al nuestro. Por tanto, su comportamiento le parece adecuado y razonable, desde su punto de vista.

Por otro lado, las injusticias forman parte de la vida y es absurdo que nos enojemos más de la cuenta por no aceptar su existencia.

En este tema, como en otros, es mejor adoptar la actitud de preferencia; es decir, luchar por lo posible y aceptar lo irremediable (lo que no depende de nosotros).

Exigencias y tolerancia a la frustración

Quienes se enfadan fácilmente también suelen mantener lo que Ellis llama “baja tolerancia a la frustración”, que se basa en pensamientos irracionales como: “Tengo derecho a obtener todo lo que quiero”; “la gente debe tratarme bien, ponerme las cosas fáciles y acceder a mis deseos”; “es terrible y no puedo soportar que me traten mal y que no hagan lo que quiero”, o “la vida y la gente deberían ser más justas y agradables”.

Este tipo de creencias lleva a quienes las mantienen a alterarse excesivamente ante cualquier contratiempo, a sentirse incapaces de afrontarlo, y a indignarse enormemente ante cualquier dificultad que interrumpa su tranquilidad y su bienestar^[8].

2. Otras ideas irracionales que favorecen la ira

Además de las exigencias y sus derivados, que son las actitudes irracionales más relacionadas con la ira, podemos citar las siguientes formas de pensar que también la favorecen^[9].

La ira no es un problema en sí misma sino la respuesta normal a otros problemas

Muchas personas que se enfadan excesivamente mantienen esa creencia irracional. Así, no son conscientes de las consecuencias nefastas que tiene la ira en sus vidas, ni de que tienen que hacer algo para manejarla, hasta que les lleva a sufrir algún problema grave (p. ej., abandono por parte de su pareja, pérdida del puesto de trabajo, aislamiento social o enfermedades psicosomáticas). Además, como señala Burns, el dolor que nos causamos a nosotros mismos al enfurecernos puede ser mucho mayor que el daño real que nos hizo la persona con la que estamos furiosos.

Podemos hacer muy poco (o nada) para controlar nuestra ira

Esta idea se basa en el supuesto de que la ira se debe principalmente a factores que no están bajo nuestro control, como los acontecimientos externos (p. ej., el comportamiento irracional de otras personas) o el propio carácter, que se considera inmodificable. Esta creencia es peligrosa porque puede convertirse en *profecía autocumplida*. Pero, en realidad, cada uno es responsable de que su ira aparezca y, sobre todo, de dejar que se incremente hasta desbordarse o de mantenerla en niveles controlables hasta que desaparezca^[10]. Y el principal determinante es nuestra forma de ver las cosas y lo que nos decimos a nosotros mismos.

Pagar con la misma moneda

Se basa en la filosofía del “ojo por ojo y diente por diente” por la que pensamos que, si alguien se porta mal con nosotros, debemos corresponderle portándonos con él igual o peor.

También se apoya en la creencia de que no podemos permanecer tranquilos cuando otra persona nos trata mal o actúa en forma irracional.

Pero lo razonable y sano es que no nos sintamos obligados a responder al comportamiento irracional de la otra persona, con otra reacción irracional por parte nuestra (p. ej., enfadándonos de forma contraproducente) sino que podamos elegir cómo queremos responder. Así, podemos pensar, por ejemplo: “Aunque él se muestre irracional, yo puedo elegir y hacer lo que más me convenga”.

Un ejemplo de comportamiento contrapuesto al de “pagar con la misma moneda” lo ofreció Nelson Mandela, que permaneció muchos años en prisión antes de ser elegido presidente de Sudáfrica y, el día de su toma de posesión, invitó a sus carceleros a la ceremonia. Cuando le preguntaron cómo había sido capaz de invitarlos y si no los odiaba, respondió “Los odié durante mucho tiempo, hasta que comprendí que ya me habían arrebatado demasiadas cosas: me maltrataron física y emocionalmente, no pude ver crecer a mis hijos, me separaron de mi esposa, lo que acabó por romper mi matrimonio, etc. Entonces comprendí que podían arrebatarme todo menos mis pensamientos y mis sentimientos, y decidí que no iba a dejar que el odio me dominase y me impidiese pensar, sentir y actuar como yo deseaba” ^[11].

Nuestra ira está provocada por el comportamiento de otras personas

Creer que otras personas son responsables de nuestra ira es bastante común. Por ejemplo, pensamos: “Fulano me saca de mis casillas”, dando por válido que para dejar de estar furiosos, tendrían que cambiar los demás.

Pero, una prueba de que el principal determinante de la ira no es el comportamiento negativo de los demás es que no todos reaccionamos igual ante acontecimientos parecidos.

Así, cuando alguien se comporta irracionalmente, cada persona lo toma de

un modo: unos con humor, otros con tranquilidad y otros enfadándose. Y si la causa de nuestras emociones fuese el acontecimiento externo, todos reaccionaríamos del mismo modo.

En realidad, cuando estamos muy enojados con alguien, nuestro enfado se mantiene porque nos repetimos a nosotros mismos pensamientos e imágenes generadoras de ira y porque, además, dejamos que esos pensamientos dirijan, de alguna forma, nuestro comportamiento, con lo que se hacen más fuertes y persistentes.

La ira nos ayuda a conseguir lo que queremos y a evitar injusticias y adversidades

Esto puede ser cierto en algunas ocasiones, pero existen métodos más eficaces. El principal error en esta forma de pensar está en fijarse sólo en las consecuencias inmediatas de la ira, por ejemplo, si los demás ceden para que nos calmemos^[12].

Pero, a medio y largo plazo, es casi seguro que, si nos enfadamos con frecuencia, los demás se hartarán de nosotros, nos odiarán o se alejarán.

Esta idea irracional se relaciona con la confianza excesiva en el castigo como forma de influir en el comportamiento de los demás, que se refleja en pensamientos o frases como: “Debo enfadarme para conseguir que me hagan caso”, “si no te enfadas, los demás no te respetan”, etc.

Pero quienes piensan así sobrevaloran la eficacia de la ira (que, como cualquier método aversivo, es ineficaz a medio y largo plazo) y minimizan sus inconvenientes.

Expresar la ira nos ayuda a sentirnos bien y a reducirla

Las personas con ira crónica suelen justificarla diciendo que expresar sus enfados les hace sentir bien. Pero es una forma de autoengañarse ya que la ira no es un estado emocional agradable. Es mucho mejor no llegar a enfadarse en exceso y aprender a expresar nuestros sentimientos y defender nuestros derechos con firmeza pero sin irritarnos. Es posible que la ira reprimida sea aún más dañina para la salud que la expresada; pero expresarla también es perjudicial para nuestra salud, además de ser muy destructiva para las relaciones

interpersonales.

Por otro lado, no es cierto que expresar la ira ayude a reducirla. Numerosas investigaciones demuestran que suele ocurrir al revés: cuanto más la expresamos, más aumenta; al menos a medio y largo plazo. Esto concuerda con la afirmación de la terapia cognitiva de que “cuanto más dejemos que una actitud irracional dirija nuestro comportamiento, más fuerte se hará dicha actitud”.

Expectativas no realistas

Si mantenemos expectativas no realistas^[13], por ejemplo, que todos nos apoyen y aprecien, a menudo no se cumplirán, y eso nos llevará a sentir frustración e ira con demasiada frecuencia. Por tanto, conviene que nos acostumbremos a *no esperar lo que es poco probable que ocurra*.

Si somos realistas, tendremos claro que van a sucedernos con frecuencia cosas que no nos gustan, por ejemplo, que los demás se muestren irracionales o que nos traten mal. Y es mejor que lo aceptemos como algo normal, porque la realidad es así. Además, es lógico que ocurra, ya que cada persona actúa según su visión de la realidad y cada uno ve las cosas de diferente manera^[14].

Una vez aceptado que el otro actuará según su percepción de las cosas, dejarás de alterarte por eso y podrás centrar tu atención en conducirte a ti mismo en la forma que más te convenga. Tendrás presente que el comportamiento irracional del otro no depende de ti, pero el cómo reaccionas a eso, sí. De esta manera, podrás elegir no enfadarte (a menos que quieras usar el enfado para conseguir algún objetivo) y, si te enfadas, será algo controlado y dosificado por ti.

Utilizar frases e imágenes violentas

Algunas personas mantienen y aumentan su ira porque, en forma más o menos consciente, se dicen a sí mismos o repiten a los demás frases agresivas como: “Lo mataría”, “hay que destruirlo”, etc. Estas autoverbalizaciones, así como las imágenes mentales que las acompañan, influyen enormemente en nuestras emociones y conductas. Por tanto, conviene que nos habituemos a eliminar de nuestro repertorio las frases, pensamientos e imágenes violentos o agresivos, que favorecen la ira.

Sobregeneralizar

Una distorsión común en la ira es la sobregeneralización; por ejemplo, si pensamos “Siempre me está molestando” cuando, en realidad, solo lo hace en ocasiones. La tendencia a sobregeneralizar lleva a percibir las situaciones (o las conductas de otras personas) como mucho más molestas de lo que realmente son y, por tanto, aumenta nuestra ira.

Lectura del pensamiento, atribuyendo al otro intenciones malévolas

Es la tendencia a creer que el otro se comporta de la forma que nos molesta porque “es malo”, “disfruta haciendo daño”, etc. Pero diversos estudios demuestran que las personas con ira crónica suelen percibir malas intenciones donde no las hay. Por tanto, si tendemos a atribuir malas intenciones a las personas con las que nos enfadamos, será útil que nos lo cuestionemos y que procuremos ser realistas.

Exagerar lo negativo y minimizar o negar los factores atenuantes

Consiste en exagerar los aspectos negativos de la situación por la que estás enfadado. Así, si tu compañero se retrasa con su parte del trabajo, puedes pensar: “Seguro que no sale a tiempo”, “podemos perder muchos clientes por eso”, etc. ^[15]. Suele acompañarse de la tendencia a no tener en cuenta la información que podría llevar a reducir tu ira (como que tu compañero suele ser muy responsable, etc.). A veces se exageran también los efectos negativos de la propia ira (pensando, p. ej., que cualquier sentimiento de enfado, aunque sea en un grado normal, puede enfermarte).

10.3. Técnicas cognitivas para manejar la ira

1. Detectar y cambiar pensamientos irracionales

Ellis considera que, en ocasiones, la ira es una reacción natural y adaptativa^[16] mientras que en otras ocasiones es una actitud muy contraproducente. Por eso, nos anima a diferenciar entre:

- Ira beneficiosa, que es aquella que nos ayuda a conseguir nuestras metas y a superar los obstáculos que nos impiden alcanzarlas, por lo que resulta beneficiosa a corto o largo plazo.
- Ira perjudicial, que es la que nos trae consecuencias indeseables a corto o largo plazo.

La primera es consecuencia de una forma de pensar racional, mientras que la segunda se deriva de creencias y pensamientos irracionales. Veamos algunos ejemplos^[17]:

Pensamientos irracionales	Pensamientos racionales
Es terrible que me insulte, no debería hacerlo jamás. No hay nada peor que eso.	Es muy desagradable que me insulte y preferiría que me pidiera disculpas.
Me siento tan mal cuando me insulta que no puedo soportarlo. Me siento fatal e incapaz de seguir funcionando normalmente.	Me siento tan mal cuando me insulta que prefiero evitarlo en lo posible y voy a procurar alejarme de él.
No puedo soportar que me traten de esta forma. Va a arrepentirse de lo que ha hecho.	Me molesta mucho que me trate de esta forma y voy a decirle que me siento molesto.
Es terrible que se porte así. Lo mataría.	No me gusta nada su comportamiento.

Los pensamientos irracionales de la columna izquierda son exagerados y poco realistas y favorecen la ira excesiva e irracional. En cambio, los pensamientos situados en la columna de la derecha son razonables y nos llevan a sentir y actuar en forma asertiva.

Si queremos aprender a controlar nuestra ira, para mantenerla en niveles deseables, tendremos que aprender a detectar y cambiar los pensamientos irracionales relacionados con ella; por ejemplo, con las técnicas que se explican seguidamente.

2. Autorregistros de pensamientos

Como explicamos en el Capítulo 2, una de las herramientas más eficaces para identificar y modificar pensamientos (y, a través de ellos, modificar nuestras emociones y conductas) son los autorregistros. Veamos un ejemplar cumplimentado por una persona que estaba aprendiendo a controlar su ira.

A Situación	B Pensamientos irracionales que obstaculizan la asertividad	C Consecuencias emocionales y conductuales
Una vez más, al irme a dormir, mi esposo hace bastantes ruidos, sin respetar que tengo problemas para conciliar el sueño	<p><i>Él no debería hacer ruidos. Es terrible. No lo soporto. Es un indeseable. No podré dormir</i></p> <p><i>Tendré que tomar pastillas que dañarán mi salud</i></p>	<p><i>Muy alterada: ansiedad, odio, impotencia. Le insulto a gritos. Le lanzo objetos. Duermo mal</i></p>
	D Pensamientos racionales que favorecen la asertividad (cómo tendría que pensar para sentirme y actuar en la forma deseada)	E Consecuencias emocionales y conductuales (cómo me gustaría sentirme y comportarme en situaciones similares a A)
	<p><i>No me gusta nada su comportamiento pero tampoco es cierto que sea algo tan terrible.</i></p> <p><i>Quizá me resulte difícil conseguir que él se comporte de forma razonable, pero puedo</i></p>	<p><i>Mantener la calma y decirle, seriamente, que me molesta y que deje de hacer ruidos.</i></p> <p><i>Si no hace caso, utilizar la distracción o el “tiempo fuera” para calmarme (p. ej., leer o ver televisión)</i></p>

	<i>elegir cómo pienso y actúo yo.</i>	<i>hasta que deje de hacer ruidos.</i>
	<i>Si no me altero pensando tonterías, será más fácil que encuentre formas de solucionarlo.</i>	<i>Mañana (para no alterarme ahora) le pediré un cambio de conducta o le plantearé una “solución de problemas”.</i>

En el Capítulo 2, [página 61](#), encontrarás las instrucciones para hacer autorregistros de pensamientos y, en la [página 60](#), hay un ejemplar sin cumplimentar del que puedes hacer copias para utilizarlas, reflejando aquellas situaciones en las que reaccionas con ira excesiva o contraproducente.

Cuando te habitúes a registrar de este modo cualquier reacción de ira excesiva o inadecuada, te irás haciendo cada vez más consciente de los pensamientos irracionales que la provocan y de que puedes elegir formas de pensar que te lleven a mantener la calma y a reaccionar en forma asertiva.

Poco a poco, este proceso se convertirá en un hábito que llevarás a cabo automáticamente, y que te ayudará a reaccionar asertivamente en situaciones en las que antes no eras capaz de hacerlo.

3. Autoinstrucciones

Como explicamos en el Capítulo 2, las autoinstrucciones son frases que te diriges a ti mismo para ayudarte a pensar, sentir y actuar de la forma deseada.

En primer lugar, conviene hacerte consciente de las ideas que te llevan a enfadarte en exceso, y de los pensamientos alternativos racionales que te ayudan a reducir la ira y a sentirte y actuar como deseas^[18].

Puedes anotarlas en tu cuaderno de trabajo, ayudándote con los pensamientos que has anotado en las casillas B y D de tus autorregistros de pensamientos y con ideas que te parezcan relevantes (p. ej., extraídas de este capítulo o de otros como el 2 o el 9).

Con todo ello, haz un listado de autoinstrucciones para aprendértelas de memoria y repetírtelas cada vez que te sientas enfadado o antes de afrontar situaciones en que te parece probable que llegues a enfadarte en exceso.

A modo de ejemplo presentamos el siguiente listado, confeccionado por un conductor de autobuses que tenía problemas de ira excesiva cuando recibía

críticas irracionales de algún usuario.

- *Preparación (antes de afrontar la situación provocadora de ira)*
Voy a permanecer tranquilo mientras hago mi trabajo
Si estoy tranquilo y amable, la mayoría de la gente también lo estará
No tengo por qué preocuparme
Estoy aprendiendo técnicas que me van a ayudar si surge el problema
- *Afrontamiento de la situación temida (un cliente irascible le hace un comentario hostil)*
Que él se ponga irracional no me obliga a ponerme yo también
Voy a mostrarme empático y asertivo usando la técnica desarmante
Es desagradable que me trate de esa forma, pero puedo permanecer tranquilo
Puedo elegir lo que pienso y la forma en que reacciono a sus tonterías
- *Después de afrontarla*
Muy bien, estoy consiguiendo cambiar mi tendencia a reaccionar con ira contraproducente
He sido capaz de permanecer tranquilo
Con la práctica, aprenderé a reaccionar así, en forma automática
Relájate y céntrate en tu trabajo

4. Inoculación del estrés

La inoculación del estrés es una técnica muy utilizada en psicoterapia. Combina la *relajación, la respiración diafragmática lenta y las autoinstrucciones* para aprender a afrontar en forma serena y asertiva las situaciones que antes generaban ira o ansiedad contraproducentes.

Una vez aprendidas la relajación y la respiración diafragmática lenta (ver el Anexo I), se hace un listado de autoinstrucciones, similar al de la [página 200](#), para ayudarte a afrontar la situación.

Tal como vemos en el ejemplo de la [página 200](#), al hacer este listado suelen tenerse en cuenta tres momentos: 1) preparación; 2) afrontamiento de la situación que genera la ira y, 3) después de afrontar dicha situación.

Las autoinstrucciones se aprenden de memoria y se utilizan para afrontar las situaciones generadoras de ira en varias fases:

- 1º Imaginar la situación en la que se reaccionaba con ira^[19]
- 2º Representar dicha situación en juego de roles (opcional)
- 3º Afrontar las situaciones en la vida real (empezando por las más fáciles)

En cualquiera de esas fases, hay que ensayar respondiendo en forma tranquila, segura y asertiva. Si aparece la ira, se utilizan las técnicas aprendidas previamente para controlarla (relajación, respiración diafragmática lenta y autoinstrucciones).

5. Manipular imágenes generadoras de ira

Como explicábamos anteriormente, las imágenes mentales desempeñan un importante papel en la reacción de ira. Por tanto, podremos aprender a utilizarlas para manejarla.

Lo primero es hacerte consciente de las imágenes generadoras de ira que pasan por tu mente cuando estás enfadado con alguien. Por ejemplo, imaginar cómo le das un puñetazo a la otra persona, visualizar su rostro enfurecido, etc.

Una vez identificadas, podrás modificarlas aplicando algunas técnicas como las siguientes:

- Imagina la escena que te provoca más ira situándola en la pantalla de un televisor y manipula esa imagen apagando y encendiendo el televisor, subiendo y bajando el volumen o modificando el brillo.
- Imagina que estás sentado en un cine como espectador y que proyectan en la pantalla la escena que te mantiene furioso, como si fuese en una película. Después, manipula esa película con tu imaginación (pasarla a cámara lenta o rápida, darle brillo, alejar o acercar la imagen, quitarle el color, bajar el volumen, cambiar el guión para obtener resultados cómicos, etc.).
- Imagina las escenas que te producen ira, visualizándolas con diferentes colores y enmarcándolas o inclinándolas hacia delante o hacia atrás.
- Visualiza la imagen de las personas con las que estás enfadado como si fuesen transparentes.
- Imagínalas como si las estuvieses viendo desde diferentes perspectivas: por detrás, desde abajo, desde arriba o ubicándolas en diferentes lugares.

Después de rebajar tu ira utilizando esas técnicas, te resultará más fácil

reencuadrar la situación por la que estabas enfadado para verla en la forma que más te convenga^[20]. Por ejemplo, es posible que la persona con la que estás enojado estuviese nerviosa porque tenía mucho trabajo o quizá no se dio cuenta de que estaba hablándote mal. Tal vez recuerdes que, en ocasiones, tú has tratado igual a otras personas, etc.

Y, seguramente, podrás concluir que ese incidente no es tan importante como para mantenerte nervioso y malhumorado.

6. Acostumbrarte a utilizar un lenguaje racional

Como hemos explicado anteriormente, la utilización de autoverbalizaciones irracionales y de frases o imágenes violentas ayuda a mantener la ira contraproducente. Por tanto, para aprender a controlarla, hay que detectar y cambiar esas formas irracionales o violentas de hablar, imaginar o hablarse a uno mismo, sustituyéndolas por un lenguaje racional y asertivo.

7. Considerar la ira como señal de que existe un problema

Una forma de reencuadrar la ira para obtener la utilidad que pueda brindarnos es habituarnos a considerarla como señal de que existe un problema (real o subjetivo).

Lo primero que conviene hacer al notarla es detenerte y analizar a qué se debe.

Si llegas a la conclusión de que tu ira indica que existe un conflicto real, podrás aplicar una resolución de problemas (Capítulo 6), pedir un cambio de conducta (Capítulo 7) o aplicar alguna otra técnica asertiva que te ayude a resolverlo^[21].

Si, por el contrario, concluyes que estás experimentando una ira excesiva o irracional, tendrás que detectar y cambiar los pensamientos que la favorecen, aplicándote alguna técnica de las que hemos expuesto en este apartado.

10.4. Técnicas conductuales para manejar la ira

1. Tiempo fuera y distracción

Como explicamos en el Capítulo 9, el *tiempo fuera* es una técnica sencilla y muy útil que consiste en alejarte durante un tiempo de la situación que te está alterando hasta que la ira disminuya y la tengas bajo control.

En ocasiones convendrá que le digas a la otra persona que estás empezando a enfadarte (ponerte nervioso, etc.) y que te vas a dar una vuelta hasta que te calmes. Otras veces, será mejor utilizar alguna excusa (p. ej., ir un momento al baño o decir que tienes que marcharte).

Durante el intervalo que dure el “tiempo fuera” conviene llevar a cabo alguna actividad que ayude a reducir la ira, como hacer ejercicio vigoroso durante un buen rato o distraerte centrando tu atención en algo agradable (p. ej., conversar con alguien).

También puedes ayudarte con autoinstrucciones o autorregistros de pensamientos.

Una variante del *tiempo fuera* es contar hasta diez (o hasta cien) antes de responder, cuando te sientas enfadado.

2. Observar “modelos”

Como hemos explicado anteriormente una forma de aprender HH SS es fijándonos en personas que muestran actitudes que queremos hacer nuestras, para aprender de ellas.

Pueden ser personas de nuestro alrededor o personajes de ficción o históricos. Si se trata de alguien con quien mantienes una relación de confianza puedes preguntarle cómo reaccionaría él en la situación por la que estás enfadado, qué piensa cuando afronta situaciones parecidas, etc.

También puedes ensayar en tu imaginación la conducta deseada, tal como la llevaría a cabo alguna de esas personas.

Del mismo modo, conviene evitar modelos excesivamente agresivos o violentos en el cine, las videoconsolas o la vida real.

3. Cultivar el sentido del humor

Si eres una persona con excesiva tendencia a enfadarse (o a mantener otras emociones negativas), una de las formas en que puedes ayudarte a controlarlo es

cultivando tu sentido del humor. Algunas formas de utilizar el humor para manejar la ira son:

- Poner mote divertidos a las personas con las que tiendes a enfadarte (p. ej., a un jefe autoritario e irracional puedes llamarle “el tiranosaurio”). Por supuesto, tendrás que ser cauto al compartir esos sobrenombres, comentándolos sólo con personas de máxima confianza.
- Dibujarlo en forma humorística: por ejemplo, con gafas, narizota de payaso, bigote, cuernos...
- Imaginarlo paseando por un lugar concurrido disfrazado grotescamente, en pañales, vestido de payaso, etc.

Para cultivar el sentido del humor procura rodearte de personas que lo tengan, observar cómo se toman las cosas e, incluso, preguntarles cómo lo consiguen, y procura también habituarte a captar los aspectos divertidos de cualquier situación, para llegar a ver con humor la mayoría de cosas que antes te irritaban.

También conviene que te aficiones a ver o escuchar programas de humor en la radio o la televisión, que aprendas y cuentes chistes o que te hagas lector de publicaciones humorísticas.

La práctica del reencuadre y la representación en juegos de roles de las situaciones en las que quieres aprender a manejar la ira, también facilita que captes los aspectos divertidos que puedan tener.

4. Técnicas de control de la ansiedad

En el Anexo I se exponen algunas técnicas para controlar la ansiedad, como la relajación y la respiración diafragmática lenta, que son también útiles para manejar la ira.

Otras, como el ejercicio físico regular, el yoga, el *taichi* o la meditación, también ayudan a reducir la tendencia a enfadarse en exceso.

5. Evitar determinadas situaciones y actividades generadoras de ira

En algunas personas la ira o la agresividad se fomentan enormemente cuando consumen determinadas sustancias, pasan demasiado tiempo jugando con la videoconsola, ven películas violentas, escuchan determinada música o están en compañía de ciertas personas.

En esos casos, aprender a manejar la ira puede requerir eliminar o evitar esas actividades o situaciones que la generan.

6. Actuar como si estuvieses enfadado pero sin dejar que te domine la ira

A veces puede ser útil mostrarse enojado pero, incluso en esas ocasiones, es mejor no dejarnos llevar por la ira. Es mejor mostrarnos firmes o serios, poner cara de enfadados o, incluso, dar un grito si fuese necesario, sin que lleguemos a estar realmente alterados por dentro.

Actuar como si estuviésemos enfadados sin estarlo realmente (o sin que ello nos domine) nos permite mantener la serenidad necesaria para percibir las cosas con claridad y para actuar en la forma que más nos conviene.

Así, también resulta más fácil mostrar (y que el otro perciba) que rechazamos su comportamiento inadecuado pero que seguimos aceptándole como persona.

7. Ensayo de conducta e inversión de roles

El ensayo de conducta para afrontar situaciones generadoras de ira, de forma asertiva, sigue las pautas generales que hemos visto en capítulos anteriores (ver anexos II y III) y es un instrumento muy eficaz para manejar la ira y para aprender a afrontar asertivamente la situación que la provoca.

En cuanto a la técnica denominada *inversión de roles* consiste en practicar el ensayo de conducta, en forma similar a la habitual, y representando la situación generadora de ira, pero *adoptando el papel de la persona con la que estás enfadado*.

Esta técnica ayuda a ponerte en el lugar del otro y a quitar dramatismo a la situación, por lo que es muy eficaz para reducir y manejar la ira.



En la inversión de roles, el alumno adopta el papel de la persona con quien está enfadado, por ejemplo, porque le ha hecho una broma pesada

Ejercicios del Capítulo 10

1. Listado de pensamientos que favorecen la ira

Repasa el apartado *Pensamientos y creencias que favorecen la ira* ([páginas 192 a 198](#)) y anota en tu cuaderno de trabajo aquellos con los que te sientes más identificado.

Después, anota (al lado de cada uno de ellos) un pensamiento alternativo que te ayude a reducir o controlar la ira.

2. Listado de autoinstrucciones para manejar la ira

Piensa en una situación en la que sueles reaccionar con ira y haz una lista de autoinstrucciones para manejarla, que resulten convincentes para ti. Puedes inspirarte en los ejemplos de la [página 200](#).

Después, utilízalas para visualizar y afrontar las situaciones en las que sueles reaccionar enfadándote, siguiendo los pasos que se indican en la [página 201](#)

(inoculación del estrés).

3. Autorregistros

Haz autorregistros de pensamientos, como el de la [página 199](#) con situaciones en las que reaccionas con ira, siguiendo las instrucciones de la [página 60](#).

4. Ejercicio para reducir la tendencia a etiquetar negativamente a otra persona

Piensa en alguna persona con la que estés enfadado (o con la que sueles enfadarte) y anota en la columna de la izquierda los rasgos o comportamientos suyos que te desagradan o irritan. Después, en la columna de la derecha, anota los rasgos o conductas de esa misma persona que te parecen positivos.

Persona con la que estoy enfadado o con la que suelo enfadarme	
Características tuyas que me desagradan	Características tuyas que me parecen positivas

5. Ejercicio para ser más consciente de los inconvenientes de la ira

Haz un listado de las ventajas e inconvenientes que tiene para ti enfadarte y actuar con ira.

6. Listado de situaciones en las que reaccionas con ira y de técnicas que puedes utilizar

Anota las situaciones en las que sueles reaccionar con ira y, al lado de cada una, anota la técnica que podrías utilizar para afrontarla de forma asertiva.

7. Aplicar la técnica de *Solución de problemas*

Escoger alguna de las situaciones generadoras de ira anotadas en el ejercicio anterior y aplicarle los pasos de la *Solución de problemas* (capítulo 6, [apartado 6.4](#)).

8. Ejercicios para realizar en grupo

Ver la [Sesión 10 del Anexo III](#). Aunque no lleves a cabo el entrenamiento en HH SS en grupo ayudado por un experto, algunos ejercicios de ese anexo se pueden realizar entre dos o más personas interesadas en el aprendizaje de HH SS.

Anexo I. Técnicas para controlar la ansiedad

La utilización de técnicas de control de la ansiedad en el entrenamiento en HH SS se basa en la observación de que muchas personas poseen las habilidades necesarias para relacionarse eficazmente con los demás, pero no son capaces de comportarse de ese modo a causa de la ansiedad. Un ejemplo común sería el del conferenciante que tiene cosas muy interesantes que contar a su auditorio, pero ve menoscabada su habilidad para expresarlas a causa de su temor o ansiedad al hablar en público.

Algunas personas experimentan un temor irracional en otras situaciones como: iniciar conversaciones, conocer a gente nueva, pedir citas, acudir a entrevistas de trabajo, recibir críticas o afrontar el comportamiento irracional de ciertas personas.

En muchos de esos casos, las técnicas de control de la ansiedad que se exponen seguidamente pueden ayudar a afrontar esas situaciones en forma más eficaz.

I.I. Respiración diafragmática lenta

La respiración diafragmática lenta es una técnica de control de la ansiedad muy utilizada desde la antigüedad^[1].

Se lleva a cabo de formas diversas que tienen en común el tomar poco aire, lentamente y llevarlo a la parte inferior de los pulmones, desplazando el diafragma.

Veamos las pautas más usuales para aprender a practicarla.

1º Aprender respiración diafragmática

- Pon una mano en el pecho y otra sobre el estómago, para asegurarte de que

llevas el aire a la parte de abajo de los pulmones, sin mover el pecho.

- Al tomar el aire, lentamente, lo llevas hacia abajo, hinchando un poco estómago y barriga, sin mover el pecho.
- Retienes un momento el aire en esa posición.
- Sueltas el aire, lentamente, hundiendo un poco estómago y barriga, sin mover el pecho.
- Procura mantenerte relajado y relajarte un poco más al soltar el aire.

2º Aprender a hacer más lenta la respiración diafragmática

- Tomar aire tal como se indica arriba, lentamente, mientras cuentas de uno a cinco.
- Retenerlo, contando de uno a tres.
- Soltarlo lentamente, mientras cuentas de uno a cinco.

Consejos sobre su uso

Al empezar, practica cuando estés tranquilo. Te resultará más fácil si estás acostado o recostado en un lugar cómodo, silencioso y con temperatura agradable.

No tomes mucha cantidad de aire. Es mejor que respires por la nariz; pero si tienes algún problema que te lo impida, hazlo por la boca sin abrirla demasiado.

Practica varias veces al día (al menos dos sesiones, de diez minutos cada una) durante un par de semanas. Una vez aprendida, no será necesario que cuentes mentalmente; bastará con respirar lentamente de la forma indicada.

Cuando ya la domines en posición de tumbado o recostado, practícala en otras posiciones (sentado, de pie, andando, ...) y en diferentes lugares, empezando por los que te resulten más fáciles.

No la utilices para intentar controlar la ansiedad hasta que sepas respirar de este modo, sintiéndote cómodo y relajado. Para esto, antes tienes que practicar muchas veces. La aplicación de esta técnica para afrontar la ansiedad en tu vida cotidiana supone que seas capaz de ocupar en ella sólo una parte de tu atención, mientras dejas libre el resto de tu mente para atender a otras tareas o cuestiones.

I.II. Relajación

La tensión muscular es uno de los componentes de la ansiedad. Es un mecanismo automático e involuntario, pero podemos aprender a controlarlo voluntariamente, como ocurre con la respiración o los pensamientos.

La tensión y la relajación son estados del organismo que corresponden a dos partes del sistema nervioso autónomo: el simpático y el parasimpático.

Cuando estamos nerviosos, asustados, enfadados, etc., nos hallamos bajo el control del sistema nervioso simpático. Es la activación del llamado sistema de alarma o emergencia que implica una serie de cambios fisiológicos entre los que se incluye la tensión muscular.

Por el contrario, cuando nos hallamos en estado de relajación, es el sistema parasimpático el que toma el control del organismo. Entonces, la tasa cardiaca se reduce, la respiración se vuelve más lenta, la tensión muscular disminuye y se nota una sensación de relajación muscular.

La activación del sistema nervioso simpático es incompatible con la del parasimpático: si estás relajado no puedes estar tenso a la vez. Como la tensión muscular forma parte de la reacción de ansiedad y la relajación muscular es parte de la reacción de relajación, *podemos avanzar desde la ansiedad hacia la relajación centrándonos en cambiar la tensión muscular por la relajación muscular.*

El aprendizaje de la relajación puede compararse al de otras habilidades como nadar, montar en bicicleta o conducir un coche: es necesario dedicarle tiempo y practicar una y otra vez hasta que se domina; pero, una vez aprendida puede ponerse en práctica sin esfuerzo y en cualquier lugar. Así podrás relajarte y estar tranquilo en cualquier situación en que lo desees.

Aunque existen diversos métodos para aprender relajación, el más utilizado es el de la relajación muscular.

Relajación muscular

Esta técnica consta de dos fases que describimos seguidamente.

Primera fase: tensar y relajar músculos y habituarte a discriminar entre ambos estados

Esta primera fase consiste en llevar a cabo ejercicios consistentes en tensar y relajar diferentes músculos. Se llevan a cabo en una posición cómoda: tumbados o recostados.

Se van tensando cada uno de los grupos de músculos (que aparecen en el siguiente recuadro) durante unos 6 segundos. Después se relajan, durante unos 15 segundos, mientras nos centramos en la sensación de relajación y en la diferencia entre ésta y la anterior sensación de tensión^[2].

Veamos, como ejemplo, una mano:

- La tensas apretando los puños. Durante unos 10 segundos, centras tu atención en la sensación de tensión que notas.
- Después, sueltas esos músculos, los relajas y centras tu atención en la diferencia que notas entre la tensión que tenían antes y cómo los sientes ahora, que están más relajados.
- Intentas relajarlos un poco más. Imaginas que están más relajados y que vas notando que pesan y que se van relajando, cada vez más y más.

Grupos musculares que suelen utilizarse para aprender la relajación muscular

Manos: apretando los puños (primero una y después la otra). Antebrazos: doblando los brazos por el codo y apretando el antebrazo contra el brazo (primero uno y después el otro). Brazos: poniéndolos rectos, con las manos sueltas y estiradas hacia delante (id). Hombros: levantándolos hacia arriba. Parte posterior del cuello: apretando la barbilla contra el pecho. Nuca: apretándola contra el sillón o la superficie en que reposa. Frente: alzando las cejas y arrugando la frente. Ojos: apretando los párpados. Boca: abriéndola lo más posible y frunciendo después los labios. Mandíbulas: tensándolas. Lengua y parte interna del cuello: presionando la punta de la lengua contra la parte superior del paladar.. Pecho: tomando aire por la nariz, manteniéndolo mientras se tensa el pecho y soltándolo lentamente.. Abdomen: empujando hacia fuera los músculos abdominales. Nalgas: tensándolas y empujándolas un poco hacia arriba junto con las caderas.
--

Muslos: extendiendo las piernas, levantándolas y estirándolas hacia fuera.
 Pantorrillas: extendiendo las piernas hacia fuera, enderezando y tensando los dedos de los pies.
 Pies: curvando los dedos hacia abajo y después hacia arriba.

Cada ejercicio dura alrededor de 20 minutos. Se lleva a cabo una o dos veces al día. Para aprender, al principio se anotan los resultados de cada práctica en un registro como el de la página siguiente.

Registro de prácticas para aprender relajación muscular

Día	Hora	Concentración (0-10)	Grado de relajación (0-10)		
			Antes	Durante	Después

Para aprender a relajarte, es importante que mantengas una actitud de atención pasiva, sin forzarte a conseguirlo y sin tener prisa.

Al empezar, debes practicar en un lugar silencioso, con temperatura agradable y con una posición corporal cómoda: tumbado o sentado en un sillón.

Suele resultar muy útil ayudarse con un casete que contenga las instrucciones para llevar a cabo la relajación. Existen varias versiones editadas en castellano.

Segunda fase: detectar y relajar tensiones

Después de un periodo de práctica con los ejercicios de tensión-relajación de la primera fase, en esta segunda fase has de practicar sólo la relajación. Es decir: *revisar mentalmente cada grupo muscular y relajar cualquier tensión que notes sin necesidad de tensarlos antes.*

Con la práctica repetida de estos ejercicios aprenderás a relajarte fácilmente y a percibir cualquier señal de tensión corporal a la que podrás aplicar, automáticamente, la relajación.

En esta segunda fase conviene que practiques la relajación acompañándola de la respiración diafragmática lenta que hemos explicado en este anexo y repitiéndote a ti mismo alguna palabra o frase tranquilizadora. Por ejemplo, al soltar el aire puedes pensar: “Relájate”.

Una vez aprendas a relajarte fácilmente, en la posición de acostado o recostado, conviene que te acostumbres a hacerlo sentado y, después, en diferentes lugares y situaciones.

Como señalábamos al hablar de la respiración, la práctica de la relajación *para afrontar la ansiedad en las situaciones interpersonales* implica que seas capaz de ocupar en ella una parte de tu atención, mientras dejas libre el resto de tu mente para atender otras tareas. Es decir, *que puedas relajarte en cualquier situación y simultáneamente a la interacción con otras personas.*

Otra cuestión importante a tener en cuenta es que la relajación debe empezar a aplicarse al detectar las primeras señales de ansiedad, antes de que se haga demasiado fuerte.

I.III. Exposición para superar los temores irracionales

Como explicábamos antes, algunas personas tienen habilidades sociales pero no las expresan en determinadas situaciones a causa de la ansiedad.

Cuando la ansiedad en situaciones sociales es muy intensa, hablamos de timidez, de fobia social o (en casos más severos) de trastorno de personalidad por evitación. Quienes padecen alguno de esos problemas tienden a evitar ciertas situaciones sociales o a evitar cualquier conducta que pueda llevarles a ser el centro de atención. En esos casos, la mejor forma de superar la ansiedad y los temores irracionales ligados a ella es un doble abordaje:

- Detectar los pensamientos que generan ansiedad y cambiarlos por otros que favorecen la seguridad y la asertividad (ver el Capítulo 2).
- Exponerse repetidamente a las situaciones temidas hasta habituarse y comprobar que no ocurre nada desagradable en ellas.

Hay que tener en cuenta que utilizar la *exposición* para eliminar los temores irracionales no tiene nada de extraño: es la forma natural en que todos aprendemos a superar los miedos. Por ejemplo, cuando alguien tiene fobia a los ascensores porque teme quedarse aprisionado, o teme ponerse demasiado nervioso; si sube en ellos en repetidas ocasiones y comprueba que sus temores no se cumplen, desaparecerá su miedo.

Del mismo modo, si alguien teme hablar en público, recibir críticas o iniciar conversaciones con desconocidos, la exposición gradual a ese tipo de situaciones —acompañada de formas de pensar positivas y realistas— le llevará a habituarse a ellas y a poder afrontarlas sin experimentar ansiedad^[3].

Uno de los motivos por los que la exposición es tan eficaz es porque nos lleva a darnos cuenta de que los temores irracionales acerca de las situaciones temidas no son realistas. Por eso, si te expones repetidamente a las situaciones antes temidas y compruebas que tus temores no se cumplen, cambiará tu forma de pensar acerca de ellas y, por tanto, podrás afrontarlas sin temor ni ansiedad.

Es algo parecido a lo que ocurre al empezar a conducir un coche: al principio temes ponerte tan nervioso que cometes alguna torpeza y provoques algún accidente, pero afrontándolo poco a poco, llegas a convencerte de que puedes conducir sin problemas, y tu temor y ansiedad van disminuyendo hasta desaparecer.

Recuerda que, para que sea eficaz, la exposición tiene que combinarse con el manejo de pensamientos, detectando aquellos pensamientos negativos que te hacen sentir mal, y cambiándolos por pensamientos realistas y positivos, que favorezcan la asertividad y las HH SS.

I.IV. Otras técnicas para controlar la ansiedad

Hay otras muchas técnicas que pueden ayudar a controlar la ansiedad. Entre ellas podemos citar el yoga, la meditación, el *taichi* y algunas de las que se utilizan para controlar la ira, como la inoculación del estrés (capítulo 10). También son

muy eficaces las técnicas cognitivas que se explican, principalmente, en el Capítulo 2.

Una mención especial merece el ejercicio físico habitual. Cada vez existen más investigaciones que demuestran su importancia para reducir el estrés y para proteger nuestra salud, física y mental.

Algunas formas de hacer ejercicio con regularidad son practicar algún deporte como el tenis o la natación, acudir a un gimnasio con regularidad o dar caminatas diariamente.

Anexo II. Ensayo de conducta

El ensayo de conducta^[1] es una técnica muy utilizada en el entrenamiento en HH SS. Consiste en representar las conductas que se desean adquirir, siguiendo unas determinadas pautas que se exponen en este anexo. Se suelen considerar tres fases: 1) preparación, 2) ensayo de conducta propiamente dicho y 3) aplicación de lo aprendido a la vida real.

II.I. Preparación

La fase de preparación incluye: a) *evaluación* de conductas que requieren entrenamiento; b) *información* acerca de las HH SS y la asertividad y, c) *selección de situaciones* a representar.

La *evaluación* se lleva a cabo para comprobar si existen déficits en HH SS y, caso de que existan, averiguar si se deben a que el sujeto: no ha aprendido las HH SS requeridas; mantiene ideas irracionales que le impiden ser asertivo o socialmente hábil, o no puede desenvolverse con normalidad en determinadas situaciones sociales por la ansiedad que experimenta.

La *información básica acerca de las HH SS y la asertividad*, en este manual, se encuentra en los capítulos 1 y 2, y se va complementando en capítulos posteriores.

En cuanto a la *selección de conductas a representar*, podemos basarnos en los resultados del cuestionario de HH SS (Capítulo 1), así como en las indicaciones que se van haciendo en los capítulos 3 a 10^[2].

En el Anexo III se exponen los ejercicios grupales correspondientes a cada capítulo para ser utilizados cuando el entrenamiento en HH SS se lleva a cabo en grupo. En ellos tiene un papel primordial el *Ensayo de conducta* tal como lo explicamos en el siguiente apartado.

II.II. Ensayo de conducta propiamente dicho

El ensayo de conducta consiste en representar el comportamiento asertivo o socialmente hábil que se desea adquirir, siendo ayudado por el entrenador y demás componentes del grupo a detectar y modificar los aspectos que pueden mejorarse.

Conviene empezar por situaciones que no resulten demasiado complicadas ni provoquen excesiva ansiedad (p. ej., mantener conversaciones, hacer elogios, etc.), pasando progresivamente a las más difíciles (p. ej., afrontar críticas).

Con el mismo objetivo se suelen representar, en primer lugar, situaciones estándar en las que todos los participantes —uno tras otro— actúan siguiendo un guión, y después se pasa a representar las situaciones conflictivas de la vida real de cada alumno, en las que quieren aprender a ser más hábiles o asertivos^[3].

El *ensayo de conducta* suele llevarse a cabo en grupo, aunque también puede realizarse entre dos personas; por ejemplo, quien está aprendiendo a mejorar sus HH SS y el entrenador o experto que le ayuda a conseguirlo.

Por lo que se refiere a la representación de situaciones de la vida real, el alumno describe brevemente la situación en la que quiere aprender a ser más hábil o asertivo. Después, representa el papel de sí mismo mientras que los demás compañeros del grupo —o el entrenador— desempeñan el papel de las personas con las que interacciona en la situación problemática real. Para eso, cada “actor” representa al personaje que se le adjudica (comportándose como él y respondiendo a su nombre).

Cada representación suele durar entre uno y tres minutos.

Componentes del ensayo de conducta

Instrucciones (opcional)

El entrenador explica lo que se va a hacer y proporciona un esquema a seguir. Cuando el Ensayo de conducta se lleva a cabo en grupo, conviene situar dicho esquema en un lugar visible, por ejemplo, en una pizarra.

Modelado (opcional)

El modelado es la representación por parte de un “modelo” (por ej., de la persona que dirige el entrenamiento en HH SS) de los comportamientos (verbales y no verbales) que se están aprendiendo, en presencia de aquel que desea aprenderlos. Así, el alumno observa las conductas deseables que posteriormente ensayará^[4].

Sólo se utiliza si el alumno no es capaz de representar el papel, en forma adecuada, siguiendo las instrucciones recomendadas (p. ej., siguiendo el esquema).

Representación de la conducta que se desea adquirir

Consiste en la práctica de los comportamientos deseables previamente descritos por el alumno, los compañeros o el entrenador.

La representación se repite tantas veces como sea necesario hasta conseguir el nivel de ejecución deseable. El objetivo puede ser: aprender comportamientos deseables que no era capaz de llevar a cabo o sentirse más cómodo al ejecutar ciertas conductas.

Evaluación y sugerencias de mejora

Se trata de indicar al alumno las cosas que ha hecho bien y, después, señalarle aquello que puede mejorar y cómo hacerlo.

La mayoría de veces, la evaluación y las sugerencias se llevan a cabo mediante los comentarios del entrenador y los compañeros^[5].

También es muy importante que el propio sujeto analice su actuación para desarrollar la capacidad de autoobservar y autoevaluar sus mensajes verbales y no verbales y las consecuencias que tienen para sí mismo y para los demás.

Refuerzo

Los refuerzos positivos, es decir, las consecuencias agradables que obtenemos al emitir una conducta, son el medio más eficaz para adquirirla y afianzarla.

En el ensayo de conducta se utilizan los refuerzos —generalmente en forma de elogios sinceros de la conducta adecuada del sujeto— por parte del entrenador o de los compañeros. Los elogios suelen acompañarse de expresiones

no verbales reforzantes (gestos, tono de voz, palmadas amistosas, etc.).

También son importantes los autorrefuerzos; es decir, las autoverbalizaciones en las que el sujeto que está aprendiendo HH SS reconoce sus conductas adecuadas y se autoelogia y anima por llevarlas a cabo^[6].

Ensayo de conducta en la imaginación (imaginación positiva)

Puede utilizarse como complemento del ensayo de conducta.

Se trata de imaginar las situaciones en las que quieres responder de forma asertiva. Para ello, suelen recomendarse las siguientes pautas:

- Imagina que estás inmerso en esa situación con todas las modalidades sensoriales: imágenes visuales, sonidos, sensaciones que notas, lo que te dices a ti mismo, lo que dicen los demás, etc.; todo con el mayor realismo posible.
- Después imagina que *afrontas esa situación, en la forma deseada*, ayudándote con autoinstrucciones e incluyendo también todas las modalidades sensoriales: lo que ves, lo que oyes, lo que dicen los demás, lo que te dices a ti mismo y las sensaciones que vas notando.
- Al mismo tiempo, imaginas que te vas sintiendo tranquilo y seguro, que los demás también se sienten bien, y que estás muy contento por haber afrontado esa situación difícil, de forma tan asertiva y eficaz.

Es aconsejable que practiques diariamente con situaciones en las que tenías comportamientos y emociones contraproducentes (p. ej., las que recoges en los autorregistros de pensamientos) imaginando que las afrontas asertivamente, sintiéndote y actuando como deseas (en la forma que más te conviene).

Practicar en la imaginación las HH SS que vayas aprendiendo, te ayudará a ir habituándote a esas nuevas actitudes, más deseables, hasta que se vayan convirtiendo en reacciones automáticas^[7].

Puede resultar útil grabar las escenas en un casete para ayudarte a imaginar mejor, y escuchar esas grabaciones cuando te halles en estado de relajación.

II.III. Aplicación de lo aprendido a la vida real

Una de las formas más recomendables de empezar a aplicar lo aprendido a la vida real es mediante la cumplimentación de las “tareas para casa”.

La investigación demuestra que los ejercicios y tareas realizadas entre sesiones son imprescindibles para maximizar y consolidar los aprendizajes del entrenamiento en HH SS.

Por tanto, es muy importante llevar a cabo las tareas que se proponen en cada sesión, que en este programa incluyen: leer el capítulo correspondiente a la próxima sesión, realizar los ejercicios individuales del mismo y aplicar las habilidades que se van aprendiendo a situaciones de la vida real.

Al aplicar las habilidades aprendidas a la vida real, es muy importante habituarse a evaluar cada situación, teniendo en cuenta los objetivos propios y los del interlocutor^[8].

Después, hay que practicar muchas veces el tipo de conductas que se quieren adquirir hasta que se conviertan en algo automático^[9].

En los Capítulos 4 a 10 se proponen indicaciones y ejercicios para llevar a cabo la representación de conductas y las tareas para casa relacionadas con cada uno de los temas tratados.

Anexo III. Ejercicios para practicar en grupo

En este anexo se exponen los ejercicios y pautas para llevar a cabo el entrenamiento en HH SS en grupo. Está dividido en 10 sesiones que corresponden a los diferentes capítulos del libro^[1].

Antes de cada sesión, el entrenador y los componentes del grupo habrán leído el capítulo correspondiente a dicha sesión y se habrán cumplimentado los ejercicios individuales del mismo. Así estarán preparados para comprender y llevar a cabo los ejercicios grupales descritos aquí.

Se recomienda que cada sesión dure entre dos y tres horas y que el número de participantes esté entre seis y diez.

Sesión 1. Ejercicios correspondientes al Capítulo 1

1. Presentación del moderador

El moderador se presenta a sí mismo y explica en qué va a consistir el trabajo del grupo, teniendo en cuenta los objetivos, contenidos, metodología, horarios, y tareas para casa.

2. Presentación de cada participante

Cada uno de los miembros del grupo se autopresenta con una breve descripción que incluya su nombre, profesión o actividad principal, y las razones por las que está participando en el grupo.

3. Entrevista-presentación de un compañero (alternativo al anterior)

El grupo se divide en parejas en las que uno hace de entrevistador y el otro de entrevistado.

El que hace de *entrevistador* confecciona un breve guión para hacer una entrevista de cinco minutos al compañero, preguntándole las cuestiones que le parezcan más interesantes para empezar a conocerlo e iniciar una comunicación positiva. Durante la entrevista va anotando las respuestas sin que las vea el otro. Después las cuenta al grupo en forma de presentación del compañero. Si el entrevistador omite o confunde algún dato importante, el entrevistado lo corrige.

Se alternan los papeles para que todos los participantes hagan de entrevistador y entrevistado, y todos los participantes hayan sido presentados al grupo^[2].

4. Comentar el contenido del Capítulo 1 y los ejercicios incluidos en él

Los participantes habrán leído previamente el Capítulo 1 y cumplimentado los ejercicios individuales del mismo. Cada uno expone qué entiende por HH SS. Se van anotando las principales ideas en una pizarra y, después, se establece un diálogo en torno a ellas. Se puede hacer lo mismo con otros conceptos básicos como asertividad, inteligencia emocional, autoestima, etc.

El coordinador expone un resumen con las principales ideas y se establece un diálogo en el que se intercambian los diferentes puntos de vista y se van despejando las dudas que surjan.

5. Ejercicios para mejorar la autoestima^[3] (*escoger algunos en función del tiempo disponible*).

Autoimagen positiva

Cada uno comenta tres cosas que le gustan de sí mismo (aspecto, forma de ser o de comportarse, etc.). Si algún participante no es capaz de encontrarlas o de expresarlas, el coordinador pide a los demás que señalen cosas de esa persona que les parezcan positivas o agradables.

El árbol de tu autoestima

Repartir un folio a cada asistente y pedir a cada uno que dibuje un árbol que representará su autoestima. Tiene que incluir una serie de raíces, que indicarán sus habilidades o cualidades (p. ej., tenacidad, inteligencia, simpatía, etc.), y unas ramas, que simbolizarán sus logros (p. ej., aprender a conducir, reconciliarse con alguien, obtener una titulación, conseguir un puesto de trabajo, etc.).

No se trata de indicar habilidades y logros que los demás consideren importantes, sino aquellos que son importantes para uno mismo, aunque no lo sean para otros.

Personas, lugares y actividades que te hacen sentir bien

Repartir un folio en blanco a cada asistente y doblarlo para que quede dividido en tres espacios o casillas de igual tamaño. En el encabezado de cada casilla poner, en la primera: *personas que me hacen sentir bien*; en la segunda: *lugares que me hacen sentir bien* y, en la tercera: *actividades que me hacen sentir bien*.

Reflexionar durante unos minutos, anotarlo y exponerlo después en voz alta. Cada uno de los participantes comentará si cree que suele cuidarse bastante a sí mismo, procurando disfrutar de ellas todo lo posible o si le convendría hacerlo con más frecuencia.

En el segundo caso, se le anima a trazarse un plan para buscar activamente y disfrutar de las personas, lugares y situaciones que le hacen sentir bien.

Spot publicitario

Se trata de hacer un spot publicitario de uno mismo, en forma positiva-realista, destacando los aspectos favorables que se poseen. Puede consistir en una especie de póster, que incluya dibujos y colores. Una vez completado se expone ante el grupo, y los demás pueden seguir una de estas opciones, acordadas previamente: 1) aplaudir o, 2) aportar sugerencias acerca de otros aspectos positivos-realistas que podrían incluirse en el póster. En el segundo caso, rehacer el póster incluyendo las sugerencias aportadas por los demás y volverlo a exponer.

6. Ensayar técnicas de control de la ansiedad (opcional)

Si los miembros del grupo presentan problemas de ansiedad que interfieran en su habilidad para relacionarse con los demás, practicar la relajación y la respiración diafragmática lenta, según las pautas que se exponen en el Anexo I y pedirles que sigan practicándolas como tarea para casa.

7. Tareas para casa

En esta sesión y en las siguientes se determinarán unas tareas para casa que el alumno deberá llevar a cabo, y que serán revisadas al inicio de la siguiente sesión.

Sesión 2. Ejercicios grupales correspondientes al Capítulo 2

1. Comentar el contenido del Capítulo 2 y los ejercicios incluidos en él

El coordinador o uno de los asistentes hace un resumen de los principales contenidos del Capítulo 2. Se formulan preguntas acerca de ellos y se ayuda a resolver cualquier duda. Se comenta también la realización de los ejercicios individuales que se habrán cumplimentado como tarea para casa^[4] centrándose, principalmente, en la realización de autorregistros ABCDE y realizando algunos en la sesión de grupo.

2. Ejercicios para comprender el papel de los pensamientos

Opción I^[5]:

El animador pide a los miembros del grupo que cada uno piense en un *secreto*

personal vergonzoso que, normalmente, no confesaría a nadie (algo que hizo en el pasado o que está haciendo en el presente; algún hábito que les avergüence; alguna característica física, ...). Se les deja que piensen en ello. Después se les dice: “Ya que no hay tiempo para hacer el ejercicio con todos, voy a pedir a uno de vosotros que comente detalladamente, en voz alta, el secreto vergonzoso en el que ha estado pensando”. Mientras, va mirando a cada uno como dudando a quién elegir y añade algo como: “¡Ah, ya sé a quién se lo voy a pedir!”, haciendo una pausa. Después, sigue diciendo: “Pero, antes de hacer el ejercicio, voy a preguntaros a cada uno cómo os sentís en estos momentos”. Normalmente, si el animador lo hace bien (es decir, en forma que parezca creíble), los participantes suelen experimentar ansiedad, incomodidad, rechazo, ira o vergüenza; aunque, en ocasiones, pueden sentir agrado o diversión. Seguidamente, se comentan los diferentes sentimientos experimentados por los participantes y se analiza cómo esos sentimientos van ligados a diferentes formas de evaluar la experiencia, es decir, a diferentes pensamientos. Para facilitarlo, el entrenador escribe en la pizarra el esquema ABC ([página 51](#)) y se anotan en C las diferentes emociones experimentadas por cada asistente y en B los pensamientos responsables de cada una de ellas.

Opción II:

Pedir a los participantes que cada uno piense en la siguiente situación: *estás viajando en un transporte público y el compañero de asiento insiste en mantener una conversación, cuando tú no lo desees*. Después, uno tras otro, comentan cómo creen que se sentirían y actuarían.

Finalmente, se identifican los diferentes pensamientos subyacentes a cada una de las diferentes respuestas, escribiéndolos en la pizarra, siguiendo el esquema ABC.

Opción III:

Anotar en la pizarra una situación ansiógena: por ejemplo, *tu jefe (profesor, etc.) te llama la atención delante de tus compañeros*. Los asistentes van nombrando las emociones que suscitaría ese suceso en cada uno de ellos. Se les pregunta: “¿Cuál es la causa de esas emociones?”. Al principio, parece que el principal

determinante es la situación en sí; pero si se analiza mejor, se llega a la conclusión de que lo que más influye son los pensamientos. Al igual que en los supuestos anteriores, se anotan los resultados en la pizarra según el esquema ABC.

Opción IV:

Pedir a los asistentes que imaginen que despiertan a media noche por el ruido de una ventana al cerrarse de golpe^[6]. Preguntarles cómo creen que reaccionarían en cada uno de estos supuestos: a) si pensasen que el ruido se debe al viento o, b) si creyesen que es un ladrón que ha entrado a robar.

Anotar las respuestas en la pizarra, según el esquema ABC, destacando la importancia de los pensamientos en las diferentes emociones y conductas resultantes.

Sesión 3. Ejercicios grupales correspondientes al Capítulo 3

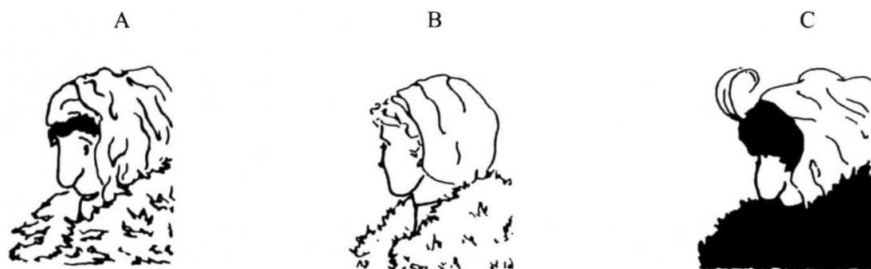
1. Comentar el contenido del Capítulo 3 y los ejercicios incluidos en él

Como en Capítulos anteriores (y en los siguientes), el coordinador o uno de los asistentes hace un resumen de los principales contenidos, se formulan preguntas acerca de ellos y se ayuda a resolver cualquier duda. También pueden comentarse los resultados de los ejercicios individuales.

2. La joven y la anciana^[7]

Se divide el grupo en dos subgrupos.

A uno de esos subgrupos se le muestra el dibujo A (sin que vean los otros dibujos). Se les pide que lo observen en silencio y se centren en él durante unos diez segundos.



Al otro subgrupo (que no habrá visto el dibujo A) se le muestra solamente el dibujo B, y se les pide también que lo miren en silencio durante unos diez segundos (impidiendo que lo vean los del grupo anterior).

Después, se ocultan los dibujos A y B y se muestra a ambos grupos el dibujo C, pidiéndoles que digan lo que ven.

En la gran mayoría de casos, los que previamente han estado observando el dibujo A, ven ahora una anciana en el dibujo C; mientras que los que habían estado mirando el dibujo B, ven ahora una joven en el dibujo C.

Este ejercicio demuestra cómo nuestras diferentes experiencias previas y nuestras expectativas, pueden hacer que percibamos la realidad de una forma u otra.

3. Los diferentes puntos de vista

Se sientan cuatro personas en torno a una mesa cuadrada y en el centro de ésta se pone una tarjeta con el símbolo “M”. Pedir a cada uno que observe el símbolo y que diga qué representa. El resultado es que, según donde esté sentado cada participante, percibirá el símbolo como algo diferente, por ejemplo, una M mayúscula, una E, una W, un 3 o una montaña.



4. Adivinar un objeto por el tacto

Este ejercicio se lleva a cabo tapando los ojos a los participantes y ofreciéndoles

un objeto para que adivinen qué es, tocando una pequeña parte del mismo. Por ejemplo, podemos mostrarles una muñeca con su cabellera y su vestimenta de tela, y permitir que cada uno toque una parte bien diferente (cabello, suela de un zapato, un trozo de tejido, etc.).

Después de tocar la pequeña superficie que se le permite —y siempre manteniendo los ojos cerrados—, cada participante intentará adivinar cuál es el objeto que ha tocado.

El resultado es que cada uno percibe algo diferente y, por tanto, supone que se trata de un objeto también diferente.

Se concluye que, del mismo modo, cada persona percibe la realidad de forma diferente, quizá complementaria, y que la realidad siempre es mucho más que aquello que percibimos.

5. Expresar-adivinar emociones

El entrenador distribuye entre los asistentes tarjetas con el nombre de diferentes emociones que se van a expresar en forma no verbal: ira, cariño, temor, alegría, desprecio, y tristeza.

Cada uno de los participantes del grupo lee en voz baja la suya (sin que la vean sus compañeros) y, cuando se lo pide el entrenador, expresa la emoción señalada en su papel con lenguaje no verbal.

Los demás adivinan de qué emoción se trata y le corrigen cualquier forma inadecuada de expresarla. Después se intercambian las tarjetas y se repite todo el proceso.

Una variante es expresar una frase neutra, por ejemplo: “Hoy hace buen tiempo”, con un lenguaje no verbal que exprese esas diferentes emociones.

6. Asesores de imagen

Cada componente del grupo señala, en primer lugar al entrenador y después a cada uno de sus compañeros, algunas características de su aspecto y de su lenguaje corporal que le agradan y otras que, en su opinión, se podrían mejorar. El coordinador muestra una actitud abierta y asertiva (para servir como “modelo” a los demás) y cuida de que se mantenga el respeto mutuo y de que nadie se sienta mal. Si es necesario, se analizan posibles ideas irracionales que

causen inhibición o malestar.

7. Observar el lenguaje no verbal de dos personas que hablan

Dos personas (A) y (B) se sitúan frente a frente y conversan sobre un tema previamente acordado, de interés común, durante 5 minutos^[8]. Una tercera (C) las observa, anotando todo lo que le parezca relevante de la conducta no verbal de ambas; tanto lo que hacen bien como aquello que podrían mejorar.

Después de tres minutos, el observador comenta al grupo sus conclusiones. El entrenador y los demás compañeros expresan si están de acuerdo (C) y añaden sus propias conclusiones.

Si se encuentran cuestiones a mejorar, los que mantenían la conversación (A) y (B), la continúan, con las modificaciones pertinentes. Se repite el proceso las veces que haga falta.

8. Adivinar títulos de películas conocidas mediante gestos

Uno de los participantes piensa en el título de una película y lo comunica a través de gestos y mímica, sin decir una sola palabra. Los demás tienen que intentar adivinarlo. Pueden hacer preguntas que el otro responderá también con lenguaje no verbal, por ejemplo, asintiendo o negando. Una variante de este juego es escenificar y adivinar diferentes profesiones.

9. Adivinar quién es por el tacto o el sonido de la voz (gallina ciega)

Se vendan los ojos de uno de los participantes (el que hace de “gallina ciega”), que ha de buscar entre los demás hasta atrapar a uno de ellos.

El atrapado tiene que emitir un sonido convenido previamente (p. ej., imitar el maullido de un gato por tres veces. Si el que hacía de gallina identifica quién es el atrapado, éste pasará a hacer el papel de “gallina ciega”, repitiéndose todo el proceso.

De no ser así, “la gallina” tendrá que capturar a otro de los jugadores y tratar de adivinar quién es^[9].

Sesión 4. Ejercicios grupales correspondientes al Capítulo 4

1. Comentar el contenido del Capítulo 4 y la realización de los ejercicios incluidos en él

2. Ensayo de conducta

En esta cuarta sesión, empezamos a utilizar la técnica del *Ensayo de conducta* siguiendo las pautas descritas en el Anexo 2, y en el Guión 1 de la página siguiente:

Guión 1: Cómo llevar a cabo el ensayo de conducta con situaciones de la vida real

1. El entrenador explica lo que se va a hacer y proporciona un esquema a seguir.
2. El alumno describe una situación de la vida real en la que quiere mejorar sus HH SS, por ejemplo, iniciar o mantener conversaciones.
3. Revisa sus objetivos en esa interacción, teniendo en cuenta la posible reacción del interlocutor y las repercusiones a corto y largo plazo.
4. El alumno representa cómo afronta esa situación en la vida real (se supone que de forma poco hábil).
5. El entrenador y los demás participantes señalan, en primer lugar, aquello que creen que ha hecho bien y, después, aquello que consideran que podría mejorar.
6. Cuando sea necesario, se añade: 1) detectar y cambiar pensamientos; 2) instrucciones por parte del entrenador; 3) ensayo en la imaginación o, 4) modelado.
7. Se vuelve a representar la situación, incorporando aquellos cambios sugeridos y acordados, que pueden mejorar su ejecución.

8. Se vuelve a evaluar la conducta del alumno por él mismo, sus compañeros y el entrenador, señalando aquello que ha hecho bien y lo que creen que podría mejorarse.
9. Se repite el proceso las veces necesarias hasta que la conducta se ejecute en la forma deseada y sin un exceso de ansiedad.

Conversar y observar

Hacer un gui3n, similar al siguiente, acerca de c3mo iniciar, mantener y cerrar conversaciones, situ3ndolo en un lugar visible.

Gui3n 2: Iniciar, mantener y cerrar conversaciones

Iniciar conversaciones:

Frases hechas o comentarios acerca de la situaci3n, de la otra persona o de ti mismo, formulando una pregunta o una opini3n o se3alando un hecho. En situaciones formales, autopresentarte.

Mantener conversaciones:

Cuidar el lenguaje no verbal.

Hacer preguntas.

Utilizar la informaci3n que da el interlocutor.

Avanzar en el nivel de comunicaci3n: frases hechas, sucesos, opiniones y sentimientos.

Escucha activa: escuchar con atenci3n mostr3ndose emp3tico, sintonizar y reformular.

Darte a conocer en forma oportuna, gradual y sim3trica.

Hacer elogios sinceros y recibir elogios con naturalidad y agrado.

Mostrarte de acuerdo en lo posible.

Utilizar otros mensajes que favorecen la comunicaci3n.

Cerrar conversaciones:

Cuidar de no alargarla demasiado y hacerte pesado (observar lenguaje no verbal del interlocutor).

Ser capaz de cortarla asertivamente.

Representar situaciones est3ndar propuestas por el

entrenador

El ensayo de conducta suele iniciarse representando situaciones propuestas por el entrenador. Por ejemplo: has quedado con un amigo que va a llevar a otro al que no conoces y, cuando llegas al lugar de la cita, el amigo común no ha llegado pero sí que está el otro.

Cuando el Ensayo de conducta se lleva a cabo con situaciones estándar propuestas por el entrenador, se sigue el Guión 1 ([página 223](#)) pero omitiendo los pasos 2, 3 y 4.

Se forman parejas para practicar el inicio y mantenimiento de conversaciones, mientras el resto del grupo observa y después comenta, lo que creen que han hecho bien y lo que puede mejorarse^[10].

Representar situaciones de la vida real

Proponer diferentes situaciones en las que los participantes deseen mejorar sus habilidades para iniciar, mantener o cerrar conversaciones y representarlas siguiendo el guión 2 ([página 223](#)).

3. Intercambiar puntos de vista contrapuestos sin discutir ni llevar la contraria

Se lleva a cabo entre dos personas.

Se elige un tema polémico que permita asumir perspectivas opuestas, por ejemplo, la eutanasia, el aborto, la legitimidad de la pena de muerte, el divorcio, la infidelidad, etc., para debatirlo.

Una opción es formar parejas cuyos componentes tengan opiniones contrapuestas en alguno de estos temas. Otra posibilidad es *simular* que se defienden esos puntos de vista opuestos^[11].

En cualquier caso, cada participante defenderá su punto de vista siguiendo estos pasos^[12]: 1) hacer preguntas empáticas para comprender bien el punto de vista del otro; 2) señalar los puntos en los que estáis de acuerdo y los aspectos positivos que observas en sus opiniones y, 3) expresar tus diferencias de opinión en forma humilde y flexible, sin descalificar las ideas del oponente, sin llevar la contraria y procurando no usar la palabra “pero”.

4. Ejercicios sobre escucha activa y reformulación

Opción I:

Los asistentes forman parejas en las que cada uno explica al otro, durante cinco minutos, *por qué participa en el grupo y qué es lo más importante que espera aprender*. Después, intercambian los papeles. Finalmente, se hace la puesta en común: cada uno hace un resumen de lo que su interlocutor ha contado y de cómo cree que se sentía al hacerlo. El otro corrige cualquier distorsión u omisión.

Opción II:

Se lleva a cabo también en parejas. Cada uno explica al otro un suceso que le impactó emocionalmente en algún momento de su vida. El oyente le escucha sin hacer comentarios.

Después, se intercambian los papeles. Finalmente, se hace la puesta en común ante el grupo: cada uno hace un breve resumen de lo que su interlocutor le ha contado y de cómo cree que se sentía: 1) cuando experimentó el suceso que le ha contado y 2) al explicárselo hace un momento. Igual que en el ejercicio anterior, el emisor corrige cualquier distorsión u omisión.

Cuando el grupo sea muy numeroso, este ejercicio (la opción 1 ó 2) se lleva a cabo sólo por una pareja, mientras el resto del grupo los observa. Después de que ambos hayan realizado la reformulación y corregido posibles distorsiones, el entrenador y los demás señalan lo que creen que han hecho bien y lo que puede mejorarse en cuanto a su forma de expresar, escuchar y reformular los mensajes (incluyendo los lenguajes verbal y no verbal).

5. Hacer elogios sinceros

Los ejercicios para hacer y recibir elogios pueden tener varias formas:

- Cada uno hace un elogio sincero al compañero que está situado a su derecha.
- Cada uno lo hace a alguien del grupo, libremente elegido.

- Todos hacen elogios a cada uno de los asistentes (cuando el grupo es pequeño).

Hay que procurar seguir los consejos del correspondiente apartado del capítulo 4, cuidando los aspectos verbales y no verbales que los hacen más eficaces.

Después de llevar a cabo el ejercicio, cada uno comenta cómo se ha sentido al hacer y recibir los elogios. En los casos en que se hayan sentido mal, se procuran descubrir los posibles pensamientos irracionales responsables^[13].

6. Autoelogios

Como en la [Sesión 1](#), cada participante expone al grupo las tres cosas que más le gustan de sí mismo. Si alguno se muestra incapaz de encontrar cosas positivas o de expresarlas ante el grupo, el entrenador pide a los demás participantes que hagan elogios sinceros de ese compañero.

Después, se le vuelve a animar a que exprese algo que le guste de sí mismo, explicándole la importancia de los autoelogios.

Sesión 5. Ejercicios grupales correspondientes al Capítulo 5

1. Comentar el contenido del Capítulo 5 y la realización de los ejercicios incluidos en él

2. Ensayo de conducta para hacer y rechazar peticiones

Se lleva a cabo el *ensayo de conducta* tal como se explica en el Anexo II (y en el guión 1, [página 223](#)). También se tienen en cuenta las pautas para *hacer y rechazar peticiones* que se explican en el Capítulo 5, y se resumen en los guiones 3 y 4 ([páginas 226-227](#))^[14].

Representar situaciones propuestas por el entrenador

En primer lugar, el entrenador propone una situación estándar para ser representada. Por ejemplo, cada participante hace una petición a su compañero de la derecha y éste la rechaza.

Ejemplos de situaciones para practicar el hacer y rechazar peticiones

- Intentar vender algo a otro compañero mientras él se resiste.
- Pedir a la cajera del supermercado que repase la cuenta porque crees que te ha cobrado de más.
- Pedir a un profesor que te ha suspendido un examen, que lo revise.
- Pedir a una amiga que te acompañe a una entrevista de trabajo.
- Pedir a alguien que te preste una pequeña cantidad de dinero.
- Pedir a tu jefe que te deje salir del trabajo antes de la hora.
- Pedirle a un médico que te atienda, aunque no tienes cita.
- Pedir que te cambien una mercancía defectuosa o en mal estado.
- Pedir a un compañero de trabajo que te acompañe a tomar un café.
- Pedir a alguien del sexo opuesto que salga contigo.

Representar situaciones de la vida real propuestas por los alumnos

En el ejercicio 1 del capítulo 5 ([página 117](#)), cada componente del grupo habrá hecho un listado de situaciones de la vida real en las que le gustaría hacer o rechazar peticiones. Se escogen algunas de ellas para representarlas en forma de *Ensayo de conducta*, según las pautas expuestas en el Capítulo 5 (guiones 3 y 4).

Guión 3: Hacer peticiones

Preparación: Analizar tus objetivos, la posible reacción del otro y las consecuencias a corto y largo plazo.

Cuidar los pensamientos: eliminar exigencias (a ti mismo o al otro), racionalización, etc.

Lenguaje no verbal adecuado (no inhibido ni agresivo).

Cuidar forma y contenido de la petición:

- Mostrarse amable; por ejemplo, pedir las cosas por favor y dar las gracias si el otro accede.
- Expresar la petición en forma clara y asegurarte de que te ha entendido.
- Poner de relieve lo importante que es para ti y el posible interés para el otro.

Aumentar la probabilidad de que los demás accedan:

- Ser persistentes (disco rayado).
- Ser flexibles.
- Predisponer a los demás a nuestro favor.

Si no accede: aceptarlo y mostrarte empático o, si es muy importante, insistir, pero no en exceso.

Si accede: agradecerlo.

Si no tiene claro qué respondernos: sugerirle que se tome un tiempo para pensarlo.

Guión 4: Rechazar peticiones

Preparación: analizar tus objetivos, la posible reacción del otro y las consecuencias a corto y largo plazo.

Cuidar los pensamientos: eliminar exigencias, catastrofismo, racionalización, etc.

Lenguaje no verbal: tranquilo, coherente, firme, sereno, ... (no inhibido ni agresivo).

Mensajes verbales: expresar la negativa de forma clara, breve, amable y segura. Si quieres acceder sólo bajo determinadas condiciones, aclararlo.

Formas amables de decir no:

- Sándwich: expresiones positivas, antes y después de rechazar la petición.
- Comunicar sentimientos positivos: “Me alegra que hayas pensado en mí para eso, pero...”
- Empatía: reformular su mensaje y coincidir con sus argumentos o con su derecho a verlo así.

Si el interlocutor insiste demasiado (formas menos amables):

- Disco rayado: repetir una y otra vez (como un disco rayado) que no quieres hacerlo.
- Decirle: “No quiero hacerlo. Te agradeceré que no me lo vuelvas a pedir. Mi respuesta sería la misma”.
- Ignorarlo.

3. Usar la técnica del disco rayado para hacer o rechazar peticiones

Practicar la técnica del disco rayado para hacer o rechazar peticiones sin dar explicaciones de por qué lo haces. La práctica de esta técnica (y de la siguiente) puede hacerse con *situaciones de la vida real*, extraídas del listado confeccionado por cada participante (ejercicio 1, [página 117](#)).

4. Usar la técnica del sándwich para rechazar peticiones

Practicar la técnica del sándwich al rechazar peticiones tal como hemos explicado en las [páginas 115 y 116](#). Se trata de: 1) expresar un elogio o sentimiento positivo; 2) rechazar la petición y, 3) expresar otro elogio o sentimiento positivo.

Sesión 6. Ejercicios grupales correspondientes al Capítulo 6

1. Comentar el contenido del Capítulo 6 y la realización de los ejercicios incluidos en él

2. Elegir las soluciones más adecuadas a diferentes conflictos

Leer algunos ejemplos tomados de los ejercicios 3 y 4 ([páginas 135 y 136](#)) y

comentar las soluciones propuestas por cada uno de los participantes. Elegir entre todos cuál parece la más adecuada, según las pautas que se explican en el Capítulo 6.

3. Aplicar la resolución de problemas a diferentes situaciones de la vida real

Los participantes proponen conflictos de la vida real en los que se hallan inmersos y se aplica la resolución de problemas entre todos. Se anotan en una pizarra los conflictos propuestos y las ideas y soluciones aportadas por los participantes.

Sesión 7. Ejercicios grupales del Capítulo 7

1. Comentar el contenido del Capítulo 7 y la realización de los ejercicios individuales incluidos en él

2. Representar peticiones de cambio de conducta

Se trata de representar situaciones en las que cada participante lleva a cabo una petición de cambio de conducta a otra persona.

Las situaciones a representar pueden escogerse del listado confeccionado por cada participante (ejercicio 1 de la [página 149](#)) o de los ejemplos de la [página 229](#).

En todos los casos se siguen las pautas explicadas en el capítulo 7 ([apartado 7.3](#)), que se resumen en el siguiente guión.

Guión 5: Pedir cambios de conducta

Preparación

- Evaluar si te conviene pedir el cambio de conducta.
- Cuidar los pensamientos inhibidores: (p. ej., “si soy su amigo, no debería quejarme”) o agresivos: (p. ej., “él no debería ...”).

- Lenguaje corporal: sereno, congruente; que no sea agresivo, inhibido, titubeante...

Hacer la petición

1. *Decirle: “Tengo un problema. Cuando tú haces...”*

Hacer una breve descripción del comportamiento que quieres pedirle que cambie, (p. ej., “cuando haces ruido mientras duermo...”). Sé concreto. Evita generalizaciones, lectura de pensamiento, condena, ...

2. *Explicar las consecuencias negativas de su conducta* (p. ej., “me despiertas y luego tarde en dormirme”).

3. *Describir tus sentimientos:* “Me pongo nervioso”, “me siento muy mal”, etc.

4. *Hacer una pausa* (p. ej., contar hasta 20) para escuchar su punto de vista.

- Si muestra interés, comprensión, etc., o si ofrece una solución satisfactoria, agradecerlo.
- Si responde de forma hostil, aplicar escucha activa (reflejando sus argumentos o sentimientos, p. ej., “comprendo que será difícil para ti”).
- Si no muestra interés o no propone una solución, pasa al punto siguiente.

5. *Pedir la conducta alternativa deseada:* “Me gustaría que guardaras silencio cuando me voy a dormir”, etc.

- Señalar las consecuencias positivas que tendrá para ambos, que acepte lo que le propones; por ejemplo: “Así evitaríamos discusiones y los dos nos sentiríamos mejor”.
- Si es necesario, usar el disco rayado.

Resolución:

- Si el otro acepta tu propuesta dale las gracias. Si la rechaza, propón alternativas.
- A veces habrá que aplicar resolución de problemas (buscando soluciones “gano ganas” o negociación).

Ejemplos de situaciones para practicar las peticiones de cambio de conducta

- Tu pareja no suele colaborar en las tareas del hogar. Ayer se comprometió a fregar los baños pero llegas a casa por la noche y aún no lo ha hecho.
- Estás intentando acabar un trabajo y tu compañero no para de preguntarte, una y otra vez, si lo has finalizado.
- Una amiga te pide prestados libros y apuntes que tarda mucho en devolverte aunque le hagas saber que los necesitas.
- Un compañero de trabajo suele hacerse el remolón a la hora de trabajar y, como consecuencia, a ti te toca ir agobiado para poder atenderlo todo.
- Tu compañero ha vuelto a dejar quemar el cazo de calentar leche que después nunca friega.
- Tu pareja ha dejado, una vez más, mermelada derramada sobre el banco de la cocina.
- Un amigo con el que sales frecuentemente te interrumpe constantemente cuando hablas.
- Tu pareja bebe más de lo que querrías y, con frecuencia, se pone eufórico, impertinente o agresivo cuando salís a cenar con otras parejas.
- Tu cónyuge te critica a menudo delante de otras personas.
- En el apartamento de al lado, alguien pone la radio, con volumen muy alto, todas las tardes y no te deja concentrarte en tus estudios.
- Tu pareja no te hace mucho caso cuando tienes algún pequeño problema de salud.

Sesión 8. Ejercicios grupales correspondientes al Capítulo 8

1. Comentar el contenido del Capítulo 8 y la realización de los ejercicios incluidos en él

2. Practicar las técnicas asertivas para responder a las críticas^[15], empezando con situaciones estándar

Es muy importante la práctica sistemática y reiterada de estos ejercicios para acostumbrarnos a reaccionar asertivamente ante las críticas y para reducir la ansiedad ante ellas. Para darles verosimilitud hay que cuidar el lenguaje no verbal. Si algún participante se siente demasiado alterado durante la realización de estos ejercicios, ayudarle a detectar y cambiar los pensamientos irracionales responsables.

Se recomienda empezar practicando con situaciones estándar propuestas por el entrenador^[16] a las que se aplican los pasos siguientes:

I. Pedir detalles mostrándote empático

Un alumno que está aprendiendo a responder asertivamente a las críticas, hace una crítica vaga al entrenador. Este pide detalles para aclarar el mensaje.

Guión 6: Pedir detalles al recibir una crítica

—Alumno: Hay muchas cosas tuyas que no me gustan.
—Profesor: ¿Qué es lo que no te gusta? (pedir detalles).
—Alumno: Tu ropa.
—Profesor: ¿Los pantalones, la chaqueta, los zapatos? (pedir detalles).
—Alumno: No me gustan tus pantalones vaqueros. No combinan con el resto de tu vestimenta y te hacen parecer más grueso.
—Profesor: ¿Hay algo más que no te guste? (pedir detalles).

Se continúa con ese diálogo improvisando en el mismo sentido.

Después, es el profesor el que hace la crítica poco clara al alumno, diciéndole, por ejemplo: “Eres muy torpe para tratar con la gente” y el alumno le hace las preguntas para aclarar la crítica, por ejemplo: “¿A qué te refieres?”; “¿Puedes ponerme algún ejemplo?”; “¿Crees que fallo en alguna otra cosa?”...

II. Pedir detalles (sin dejar de mostrarte empático) ante críticas agresivas^[17]

El alumno hace el papel de un paciente que está muy enfadado con su terapeuta. El entrenador representa el rol del terapeuta.

Guión 7: Pedir detalles al recibir una crítica agresiva

—Paciente: Doctor, es usted un incompetente que no sirve para nada.
 —Terapeuta: ¿A qué se refiere cuando dice que no sirvo para nada? (pedir detalles).
 —Paciente: A todo lo que dice y hace. Es egoísta y prepotente.
 —Terapeuta: Examinemos cada uno de esos calificativos. Quiero comprender bien lo que me dice. Al parecer, he hecho o dicho cosas que le han molestado. En concreto, ¿qué he hecho o dicho para darle la impresión de que soy egoísta y prepotente? (pedir detalles).
 —Paciente: Cuando le llamé el otro día para pedir que me cambiase la hora de consulta, parecía enfadado, con prisas y sin ningún interés por mí.
 —Terapeuta: Tiene razón, atendí el teléfono muy deprisa. ¿Qué más he hecho que le haya molestado? (pedir detalles).

Se continúa con ese diálogo, improvisando en el mismo sentido.

Seguidamente, se pide al alumno que imagine que es un crítico irritado y que le diga al entrenador lo más brutal y angustiante que se le ocurra^[18]. El entrenador responde a cada uno de los ataques, con la técnica de pedir detalles, sin dejar de mostrarse empático^[19].

III. Mostrarte de acuerdo con críticas con cuyo contenido estás de acuerdo

Hacer representaciones con críticas y respuestas —reales o imaginarias— con cuyo contenido estás de acuerdo. Algunos ejemplos serían:

<i>Crítica</i>	<i>Respuesta</i>
Sueles llegar tarde a las citas.	Sí, es cierto, suelo llegar tarde.
¡Qué gordo te estás poniendo!	Cierto, he aumentado seis kilos.
Te estás quedando calvo.	Es cierto, me cae mucho pelo.
No deberías fumar.	Tienes razón, no es bueno para la salud.

IV. Mostrarte de acuerdo con parte de la crítica

Hacer representaciones con críticas y respuestas —reales o imaginarias— con cuyo contenido estás de acuerdo en parte. Algunos ejemplos serían:

<i>Críticas</i>	<i>Respuestas</i>
-----------------	-------------------

Siempre te olvidas de anotar las llamadas. Sí, he olvidado anotarlas en dos ocasiones.

Es importante vestir bien, podrías renovar tu vestuario. Tienes razón en que es importante vestir bien,

V. Mostrarte de acuerdo, en lo posible, con críticas agresivas con las que no estás de acuerdo

El que hace de crítico ha de atacar diciendo cosas que no son ciertas. Sus afirmaciones pueden ser tan extrañas, descorteses y agresivas como desee (cuanto más lo sean, más útiles serán para aprender la técnica). El que recibe la crítica (primero el entrenador^[20] y después cada uno de los alumnos) se limita a buscar alguna manera de coincidir con lo que dice el crítico, sin dejar de ser sincero, sin utilizar el contraataque o el sarcasmo y sin ponerse a la defensiva^[21]. Veamos un ejemplo:

Guión 8: Mostrarse de acuerdo, en lo posible, ante una crítica agresiva con la que no estas de acuerdo

- | |
|--|
| <p>—Alumno: Profesor, es usted un estúpido.</p> <p>—Profesor: Me siento así algunas veces (mostrarse de acuerdo en lo posible).</p> <p>—Alumno: Esto de las habilidades sociales no sirve para nada.</p> <p>—Profesor: Sin duda hay mucho margen para mejorar (mostrarse de acuerdo en lo posible).</p> <p>—Alumno: Pero es que usted no tiene ni idea de lo que pretende enseñar.</p> <p>—Profesor: Hay muchísima gente que sabe más que yo (mostrarse de acuerdo en lo posible).</p> <p>—Alumno: Es usted un incompetente.</p> <p>—Profesor: Siento muchísimo parecerle tan incompetente. Debe ser muy molesto para usted. Parece que le resulta difícil confiar en mí (empatizar y mostrarse de acuerdo en lo posible).</p> |
|--|

Se continúa con ese diálogo improvisando en el mismo sentido.

Después, el alumno hace el papel del que recibe las críticas y reacciona asertivamente ante ellas. El profesor le critica y él practica las técnicas de empatía (pedir detalles) y desarme (mostrarse de acuerdo en todo, en parte o en su derecho a verlo así), independientemente de que las críticas sean acertadas o

carezcan de sentido. Veamos un ejemplo:

Guión 9: Mostrarse de acuerdo, en lo posible, ante una crítica agresiva

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">—Profesor: No vienes aquí para aprender. Lo único que buscas es pasar el tiempo.—Alumno: ¿Qué es lo que le lleva a pensar que sólo busco pasar el tiempo?—Profesor: No haces las tareas que te propongo. Está claro que no tienes interés en aprender.—Alumno: Es verdad que algunas de las tareas no las he podido hacer y que quizá sería mejor que las hubiese hecho. ¿Hay algo más que le lleve a pensar que no deseo mejorar y aprender?—Profesor: Eres un inútil y un negado para relacionarte con la gente.—Alumno: Me he sentido así algunas veces. ¿Puede darme algunas ideas sobre lo que puedo hacer para aprender a relacionarme mejor? |
|--|

Se continúa con ese diálogo, improvisando en el mismo sentido^[22].

3. Practicar con situaciones de la vida real propuestas por los participantes

Después de practicar con situaciones imaginarias como las de los ejemplos anteriores, conviene representar situaciones de la vida real de los participantes. Para ello, elegir algunas de las señaladas por los alumnos en el ejercicio de la [página 169](#).

Guión 10: Responder asertivamente a críticas propuestas por los participantes

- | |
|--|
| <p>1) <i>Pensar asertivamente</i></p> <ul style="list-style-type: none">— Es normal que me sienta incómodo en un primer momento, pero puedo responder en forma positiva.— Tengo derecho a cometer errores. Por tanto, si la crítica me parece justificada, la acepto serenamente.— El que hace la crítica también tiene derecho a equivocarse. Por ello, si no estoy de acuerdo trataré de comprender su punto de vista y, lo consiga o no, permaneceré tranquilo. <p>2) <i>Escuchar atentamente</i> (sin defenderte, disculparte ni atacar) y <i>pedir detalles</i> (tratando de comprender sus puntos de vista). Por ejemplo: “¿Qué es</p> |
|--|

exactamente lo que te ha molestado?”.

3) Mostrarte de acuerdo en lo posible:

- En todo.
- En parte.
- En su derecho a verlo así.
- En que esté molesto, ya que lo ve así (p. ej., “comprendo que si lo ves así, estés molesto”).

4) Expresar tu punto de vista de forma serena y empática

- Si estás de acuerdo, expresarlo, por ejemplo: “De ahora en adelante procuraré...”.
- Si estás de acuerdo en parte, decir: “Hoy he llegado tarde pero generalmente soy puntual, etc.”.
- Si no estás de acuerdo, mostrar serenamente tu punto de vista, reconociendo que puedes estar equivocado, diciendo, por ejemplo: “Yo lo veo así...”; “Comprendo tu punto de vista”; “Tienes razón en ...”; “Sin embargo, he decidido... porque ...”.

Otras técnicas que pueden añadirse, en ocasiones

- Buscar los datos objetivos que permitan comprobar si nos hemos equivocado.
- Usar el disco rayado.
- Agradecer cualquier información útil que nos proporcione la crítica.
- Preguntarle si tiene más quejas.
- Disculparnos.
- Pedir sugerencias acerca de cómo cree el crítico que podrías mejorar.

Sesión 9. Ejercicios grupales correspondientes al Capítulo 9

1. Comentar el contenido del Capítulo 9 y la realización de los ejercicios incluidos en él

2. Ensayo de conducta para afrontar el comportamiento irracional de otras personas

Representar situaciones propuestas por el entrenador

Ejemplo 1: una persona (A) critica constantemente a todo el mundo y su interlocutor (B) aplica el refuerzo y la extinción para conseguir que sea menos crítico. Es decir, ignora sus mensajes críticos y refuerza (atiende y responde amablemente) cualquier otro mensaje.

Empezar con el siguiente guión y después improvisar.

Guión 11: Reforzar las verbalizaciones deseadas y extinguir las no deseadas

- (A): Mis compañeros son todos unos inútiles.
- (B): Silencio *extinción*.
- (A): Y el que peor me cae de todos es Javier.
- (B): Silencio *extinción*.
- (A): Aunque hay que reconocer que es muy trabajador.
- (B): Sí, tiene mucho interés por hacer bien su trabajo. Por cierto...
- (A): Pero parece tonto, porque sólo piensa en trabajar.
- (B): Silencio *extinción*.
- (A): Esta mañana se lo decía a Luis.
- (B): Ah, ¿Has visto a Luis?, ¿Cómo le van las cosas?
- (A): Pues acaba de comprarse un coche nuevo.
- (B): ¿Ah, sí? ¿Qué coche se ha comprado?

Ejemplo 2: El alumno (B) aplica el *tiempo fuera* para manejar una situación en que una persona próxima (A) está furiosa con él.

Guión 12: Practicar el tiempo fuera

- (A): Tú tienes la culpa de lo que pasó (gritando).
- (B): ¿Por qué crees...?
- (A): No me vengas con tonterías, lo sabes de sobra (interrumpiendo a B en forma agresiva).
- (B): Perdona. Lo hablamos después, cuando estemos más tranquilos (y se va a otro lugar).

Representar situaciones de la vida real propuestas por los participantes

Tomar los listados de situaciones (ejercicio 4, [página 190](#)) y elegir algunas de ellas para representarlas, afrontándolas en forma asertiva (aplicando el refuerzo y la extinción, el tiempo fuera o alguna otra de las técnicas que se explican en el capítulo 9).

Guión 13: Afrontar el comportamiento irracional de otras personas

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">— Mantener la calma, frenando tu tendencia a reaccionar tú también en forma irracional.— Cuidar lo que te dices a ti mismo (tus pensamientos).— Reencuadrar la situación para verla en la forma que más te convenga.— Elegir cómo te conviene y deseas actuar (p. ej., pidiendo un cambio de conducta o aplicando alguna técnica de las descritas en el apartado 9.5). |
|---|

Sesión 10. Ejercicios grupales correspondientes al Capítulo 10

1. Comentar el contenido del Capítulo 10 y la realización de los ejercicios incluidos en él

2. Visualizar-manipular imágenes generadoras de ira

Para llevar a cabo este ejercicio, dirigido por el entrenador, pueden seguirse las instrucciones de la [página 201](#).

3. Inversión de roles

En la inversión de roles se representa la situación relacionada con la ira, en forma similar a lo que hacemos en el *Ensayo de conducta*, pero el alumno adopta el papel “contrario”, es decir, el de la persona con la que suele enfadarse.

4. Ensayo de conducta de situaciones propuestas por los participantes

Cada participante revisa sus respuestas al ejercicio individual nº 6 ([página 206](#)) y

escoge una situación para exponerla en el grupo. Los participantes y el entrenador comentan si la respuesta elegida les parece adecuada o si creen que podría mejorarse y, seguidamente, se representa.

Bibliografía

- BARLOW, J. y MØLLER, C. *Una queja es un regalo*. Editorial Gestión 2000. 2001.
- BECK A., et al. *Terapia cognitiva de la depresión*. Editorial DDB. 1983.
- BECK A. *Prisioneros del odio*. Editorial Paidós. 2003.
- BONET, J.V. *Sé amigo de ti mismo. Manual de autoestima*. Editorial Sal Terrae, 1997.
- BURNS, D. *Sentirse bien*. Editorial Paidós. 1995.
- CABALLO, V. *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Editorial S. XXI. 2002.
- CARNEGIE, D. *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Editorial Edhasa. 2001.
- CASTAÑER, O. *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Editorial DDB. 1998.
- CAWOOD, D. *Técnicas asertivas de dirección de personal*. Editorial Deusto. 1987.
- CONKLIN, R. *Cómo hacer que la gente haga cosas*. Editorial Grijalbo. 1997.
- CORNELIUS, H. y FAIRE, S. *Tú ganas, yo gano*. Editorial Gaia. 1995.
- COVEY, S. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós. 1989.
- DAVIS, F. *La comunicación no verbal*. Editorial Alianza. 1998.
- DYER, W. *Tus zonas erróneas*. Editorial Grijalbo. 1997.
- ELLIS, A. *Controle su ira, antes de que ella le controle a usted*. Editorial Paidós. 1999.
- ELLIS, A. y BECKER, I. *La felicidad personal al alcance de su mano*. Editorial Deusto. 1993.
- ELLIS, A. y GRIEGER, R. *Manual de terapia racional emotiva*. Volúmenes 1 y 2. Editorial DDB. 1997.

- ELLIS, A. y LANGE, A. *Basta ya: enfrente con éxito a las presiones de los demás*. Grijalbo. 1995.
- FENSTERHEIM, H. y BAER, J. *No diga sí cuando quiera decir no*. Editorial Grijalbo. 1997.
- FISHER, R. y URY, W. *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. Ediciones Gestió 2000. 1996.
- FROMM, E. *El arte de amar: una investigación sobre la naturaleza del amor*. Editorial Paidós. 1998.
- GALASSI, M. *Assert yourself: How to Be Your Own Person*. Human Sciences Press. 1977.
- GARNER, A. *Hable con soltura*. Editorial Grijalbo. 1997.
- GOLEMAN, D. *Inteligencia emocional*. Editorial Kairos. 2002.
- GOLEMAN, D. *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairos. 1999.
- GREENBERG, D. y PADESKY, C. *Mind over mood: a cognitive therapy manual for clients*. Guilford. 1995.
- KELLY, J. *Entrenamiento de las habilidades sociales*. Editorial DDB. 1994.
- KELLY, G.A. *The psychology of personal constructs*. Editorial Norton. 1955.
- KEYES K. y BURKAN B. *Cómo hacer funcionar bien tu vida*. Editorial Obelisco. 1998.
- LANGE, A.J. y JAKUBOWSKI, P. *Responsible assertive behavior*. Research Press. (1976).
- MCKAY, M. y FANNING, P. *Autoestima, evaluación y mejora*. Editorial Martínez Roca, 1991.
- MYERS, M.T. y MYERS, G. *Administración mediante la comunicación*. Editorial Mc GrawHill. 1983.
- PEASE, A. *El lenguaje del cuerpo*. Editorial Altaya. 1994.
- RIBEIRO, L. *La comunicación eficaz*. Editorial Urano. 1994
- ROBBINS, A. *Poder sin límites*. Editorial Grijalbo. 1999.
- RODRIGUEZ, M. y SERRALDE, M. *Asertividad para negociar*. Editorial Mc GrawHill. 1991.
- ROGERS, C. *El proceso de convertirse en persona*. Editorial Paidós. 2002.
- SMITH, M. *Cuando digo no, me siento culpable*. Editorial Mondadori. 2000.
- STEWART, J. *Cómo actuar con seguridad*. Editorial Altaya. 1995.
- STRAYHORN, J.M. *Cómo dialogar de forma constructiva*. Editorial Deusto. 1993.

- WAINWRIGHT, G. *El lenguaje del cuerpo*. Editorial Pirámide. 1998.
- WALTON, R.E. *Conciliación de conflictos*. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. 1988.
- WEISINGER, H. y LOBSENZ, N. *Nadie es perfecto*. Editorial Grijalbo. 1991.



ELIA ROCA VILLANUEVA, es psicóloga titular del Servicio Valenciano de Salud. Especializada en Terapia cognitivo-conductual. Es también autora de los libros: «Autoestima sana», «Cómo tratar con éxito el pánico», y «Cómo superar el pánico», y de otras publicaciones sobre terapia cognitivo-conductual.

Notas

[1] La persona con HH SS busca su propio interés pero también tiene en cuenta los intereses y sentimientos de los demás, y cuando entran en conflicto trata de encontrar, en lo posible, soluciones satisfactorias para ambos. <<

[2] La Terapia Interpersonal considera que la mayoría de psicopatologías son causadas por conflictos o déficits en las relaciones interpersonales. Podemos considerar las HH SS (igual que la autoestima y la inteligencia emocional) como una especie de *sistema inmunológico* que, cuando funciona óptimamente, nos protege de cualquier desequilibrio psicológico-emocional o nos ayuda a superarlo satisfactoriamente si se produce (p. ej., cuando afrontamos situaciones muy estresantes). <<

[3] Esa hiperactivación puede hacer más difícil que aprendamos ciertas HH SS o que las expresemos adecuadamente, aunque las poseamos. Por eso, en el entrenamiento en HH SS se utilizan técnicas de control de la ansiedad, cuando la persona se pone nerviosa en una interacción social, por ejemplo, al hablar en público. (Ver el anexo I, *Técnicas para controlar la ansiedad*). También se utilizan técnicas para controlar la ira excesiva o contraproducente (ver el capítulo 10). <<

[4] Nos centraremos en ellos en el capítulo 2, que trata del papel de los pensamientos en las HH SS y en la asertividad. <<

[5] Las actitudes son *creencias con contenido emocional* que nos predisponen a actuar de acuerdo con ellas. Las actitudes que mantenemos habitualmente están apoyadas en conexiones neuronales que las facilitan, pero pueden modificarse mediante el aprendizaje. <<

[6] Todas las *referencias a autores* que se hacen en este libro remiten a sus obras citadas en la Bibliografía. <<

[7] Al hablar de personas inhibidas, agresivas o asertivas conviene tener claro que nadie es totalmente agresivo, inhibido o asertivo. Se trata de actitudes que podemos adoptar en forma más o menos habitual y que, también, dependen de las situaciones o las personas con quienes nos relacionamos. Es decir, algunas personas son asertivas (o inhibidas, o agresivas) en unas situaciones pero no en otras. Por tanto, sería más exacto hablar de estas actitudes como algo que podemos poseer en mayor o menor grado, o con mayor o menor frecuencia. <<

[8] Como expresa el poema de Kipling: “Si tropiezas el triunfo, si llega la derrota, y a los dos impostores los tratas de igual forma”... <<

[9] La asertividad y la autoestima están muy relacionadas: Fensterheim y Baer afirman que asertividad es cualquier actitud que fomenta una sana autoestima, mientras que Castañer considera que la asertividad es la expresión de la autoestima a nivel interpersonal. <<

[10] Lange y Jakubowski afirman que, muchas veces, confundimos la cortesía con la inhibición. Por ejemplo: cuando nos forzamos a mostrarnos siempre corteses porque creemos que no tenemos otra opción o por miedo a que nos critiquen o rechacen; cuando tememos excesivamente herir los sentimientos del otro; cuando creemos que debemos ayudar a los demás, incluso cuando no lo necesitan o nos supone demasiado esfuerzo; cuando creemos que no deberíamos tener ciertos sentimientos, como enfadarnos cuando nos tratan mal, o cuando sacrificamos intereses importantes, esperando que la otra persona también lo haga y sin expresárselo directamente. <<

[11] La visión distorsionadamente negativa de sus posibilidades se convierte así en “profecía autocumplida”. <<

[12] En HH SS, en un sentido amplio, se considera *agresiva* cualquier actitud o conducta que no respeta los sentimientos y los derechos asertivos de las demás personas. Algunos autores creen que, en nuestra sociedad, la educación tradicional fomentaba la sumisión, mientras que, en las últimas décadas, la educación tiende a fomentar la *agresividad*, es decir, la defensa del propio interés sin respetar suficientemente los derechos y sentimientos de los demás. <<

[13] Experimentar cierto grado de ira puede considerarse algo normal —e incluso deseable— cuando nos hacen daño o nos impiden la realización de nuestros derechos, deseos o necesidades, ya que la ira forma parte de un mecanismo reflejo de nuestro organismo, instaurado por la naturaleza, que tiene como misión el defendernos de amenazas externas que podrían poner en peligro nuestra supervivencia. Pero dejarse llevar de esa reacción de lucha (que era un mecanismo de ayuda a la supervivencia cuando nuestros antepasados vivían en las cavernas) suele ser inútil y contraproducente, en la mayoría de circunstancias, con las formas de vida que mantenemos en la actualidad. <<

[¹⁴] Ver Capítulo 10, [apartado 10.2](#). <<

[15] En terminología de Fromm, la persona psicológicamente sana es aquella capaz de mantener, habitualmente, una actitud de *amor* hacia sí misma y hacia los demás; mientras que la persona psicológicamente insana es la que se relaciona con los demás de forma predominantemente agresiva o, por el contrario, de forma predominantemente inhibida o sumisa. <<

[16] Kelly considera que el principal factor mantenedor, en la mayoría de trastornos psicológicos, es que la persona que los sufre está habituada a desempeñar un “rol fijo”. Para superar esos problemas, propone que dicha persona aprenda (y se arriesgue) a interpretar roles diferentes; es decir, que se atreva y decida a pensar, sentir y actuar como realmente desea. <<

[17] El auge de la asertividad se ha debido, en parte, a cambios culturales de las últimas décadas, como: la mayor aceptación social de modos diferentes de vida y de actitudes distintas a las tradicionales; el mayor respeto por los derechos humanos; la mayor democratización; el movimiento feminista que impulsó a las mujeres a defender sus derechos y a abandonar su papel de sumisión, y la sociedad del libre mercado que estimula la competitividad de personas e instituciones, creando la necesidad de ser más eficaces. <<

[18] Una parte importante de las HH SS consiste en ser capaces de percibir y evaluar adecuadamente las señales sutiles que nos ayudan a comprender la *situación* interpersonal y los *sentimientos* de los demás (p. ej., los mensajes no verbales que indican cómo se siente el otro y el agrado o desagrado que estamos produciendo en él). <<

[19] Las personas que no *discriminan*, adecuadamente, las situaciones en que deben emitir una respuesta u otra suelen ser consideradas molestas o pesadas por los demás. Tienen dificultades para distinguir cuándo su presencia es aceptada o no, cuándo conviene insistir en un tema o cuándo resulta contraproducente hacerlo, y en qué situaciones resulta inapropiado reírse o hacer chistes. <<

[20] Algunas de estas reglas pueden parecer arbitrarias o injustas (p. ej., suele considerarse que las personas con un estatus social subordinado deben tener en cuenta los sentimientos de quienes lo tienen más elevado, pero que estos no están obligados a hacer lo mismo con los primeros). <<

[21] Por eso, al introducirnos en un ambiente nuevo, conviene observar el comportamiento de los otros y recordar que la comunicación será más fácil si “sintonizamos” con ellos y acompasamos, en lo posible, nuestro comportamiento, verbal y no verbal, con el suyo. Se relaciona con el refrán: “A donde fueres, haz lo que vieres” (ver capítulo 3, apartado *Sincronización gestual*). <<

[22] Por ejemplo, es bastante común que un médico dé una palmadita en la espalda a su enfermera o haga una carantoña a su paciente para darle ánimos; pero resultaría extraño que la enfermera o el paciente hicieran lo mismo con el médico. <<

[23] Los sesgos y distorsiones en nuestra percepción de la realidad se explican en el capítulo 2, [apartado 2.2](#) y en el capítulo 3, [apartado 3.1](#). <<

[24] Goleman considera que los dos principales errores que cometen las personas con escasas HH SS, son: el intento de *dirigir* el tema de conversación o el comportamiento del grupo demasiado pronto y el *no sintonizar* con el marco de referencia del otro (u otros). Se manifiestan en comportamientos como: tratar de cambiar de tema demasiado bruscamente o demasiado pronto, o dar sus opiniones y mostrarse en desacuerdo antes de que se haya creado una sintonía adecuada con los demás. <<

[25] El grado de rechazo o tolerancia hacia las personas que no comparten las reglas de un grupo difiere significativamente de unos grupos a otros y de unas personas a otras, dependiendo en gran parte del sistema de creencias personales. Las diferencias y discrepancias en la otra persona también se admiten mejor si percibimos una buena sintonía con ella a otros niveles o si, previamente, ya se ha establecido una relación positiva. <<

[26] Es algo parecido a lo que ocurre con otras aparentes contradicciones como: 1) dejarnos llevar por los sentimientos, o seguir las pautas de lo que nos dicta nuestra razón; 2) tender a hacer lo que nos apetece en el momento, o a hacer lo que nos llevará a sentirnos mejor a medio o largo plazo; 3) buscar el propio interés, o respetar los intereses de los demás; 4) considerarnos determinados por las circunstancias y por el pasado, o considerarnos libres para elegir nuestro destino; 5) luchar por cambiar, mejorar o conseguir lo posible, o saber resignarnos y aceptar lo irremediable. Cuando se analizan más a fondo estas actitudes, vemos que no son excluyentes sino complementarias. Superficialmente, cada elemento de esos pares parece incompatible con el otro. Pero, en realidad, son complementarios. Y lo más realista y deseable es que mantengamos los dos, adoptando una síntesis entre ambos polos, aparentemente opuestos. <<

[27] Si no somos fieles a nosotros mismos, podemos caer en un estado de incongruencia incómoda, como la descrita en el poema de A. Machado: “No extrañéis dulces amigos que esté mi frente arrugada, yo vivo en paz con los hombres y en guerra con mis entrañas”; o en la inhibición descrita en el [apartado 1.3.](#) <<

[28] En ciertas situaciones (p. ej., en algunas formas de acoso moral, un judío en la Alemania nazi, etc.) una persona puede verse obligada a desempeñar un papel de proscrita, sin dejar de sentirse valiosa y de tener una autoimagen positiva. <<

[29] La tendencia a ser congruentes, en lo posible, entre lo que pensamos, sentimos, decimos y hacemos, forma parte de la asertividad y suele facilitar la comunicación y las HH SS. <<

[30] Algunos autores prefieren considerar la autoestima, la inteligencia emocional y la empatía como componentes de las HH SS y la asertividad. <<

[31] El significado de la palabra *autoestima* difiere de unos autores a otros. Para algunos es sinónimo de autoevaluación positiva, lo que incluye también la evaluación distorsionadamente positiva (que no reconoce fallos o déficits) e incluso la autoevaluación grandiosa, típica de personas narcisistas o maníacas. Por ello, afirman que el exceso de autoestima es contraproducente. Algunos, como Ellis, llegan a considerar que la autoestima siempre es peligrosa y contraproducente y proponen sustituirla por la autoaceptación. Pero la mayoría de autores defiende un concepto de autoestima similar al que exponemos en estas páginas, que rechaza cualquier autoevaluación distorsionadamente positiva y que incluye la autoaceptación como un ingrediente primordial de la autoestima. <<

[32] Se trata de buscar activamente nuestra felicidad y bienestar; pero siendo capaces de demorar ciertas gratificaciones para conseguir otras mayores a más largo plazo (p. ej., dejar de ver ciertos programas de televisión, aunque nos apetezcan, para dedicar más tiempo a estudiar para aprobar un examen). <<

[33] Aceptar nuestros fallos, errores o limitaciones no significa fomentarlos o cultivarlos. Supone que preferimos no tenerlos; pero si no podemos evitarlos (p. ej., porque es algo ya pasado) no nos obsesionaremos con ellos, perdiendo así un tiempo y una energía que podemos dedicar a realizar nuestras posibilidades. Sería *aceptar lo inevitable para centrarnos en mejorar (y disfrutar de) lo posible.* <<

[³⁴] Esta actitud se expresa en la frase: “Si ves que una hierba rompe el suelo, no pienses que quiere destrozarlo; piensa que quiere vivir” (ver “*Reencuadre*” en el capítulo 2). <<

[35] Para Fromm, el amor hacia uno mismo o hacia los demás es un *arte* o habilidad que puede aprenderse y que constituye la forma más sana de vivir y convivir. Se trata de una actitud habitual hacia uno mismo y hacia los demás, que implica la tendencia a comprender, respetar, cuidar y ayudar a desarrollar las mejores potencialidades de uno mismo y del otro. La idea de la complementariedad entre amarse uno mismo y amar a los demás se expresa también en el poema de Machado que propone: “¿Dar cosas a los demás?; muchacho llena tu jarro, que ya te lo beberán”, o en la máxima evangélica que dice: “Ama al prójimo como a ti mismo”, la cual, bien entendida, implica la necesidad de amarse uno mismo. <<

[36] En el capítulo 2 se explican más ampliamente los efectos negativos de mantener actitudes de exigencia (y de sus derivados como la autocondena). <<

[37] Ver el capítulo 2, apartado *“Reencuadre”*. <<

[38] Para mejorar la inteligencia emocional, Goleman sugiere que estemos pendientes de nuestras emociones y de las de los demás; es decir, que desarrollemos la capacidad de permanecer atentos, de reconocer las señales sutiles que nos permiten saber lo que estamos sintiendo y lo que sienten los otros y que utilicemos todo eso como guía para comprender a los demás y a nosotros mismos. Aconseja que tengamos siempre en cuenta lo emocional, ya que “del mismo modo que existe una corriente continua de pensamientos, también existe una corriente continua de sentimientos”. Afirma que, si nos habituamos a ser conscientes de nuestros sentimientos y de los sentimientos de los demás, obtendremos información importantísima: por ejemplo, saber si nuestro comportamiento se ajusta o no a nuestros valores y preferencias, o captar las repercusiones que tiene nuestra conducta en los sentimientos de quienes nos rodean. <<

[39] Goleman considera que las *emociones* son el principal determinante del comportamiento humano. Su propuesta es compatible con la posición de la psicología cognitiva que propone que el principal determinante del comportamiento (y de las emociones) son las cogniciones o creencias, ya que el concepto de emoción de Goleman es muy similar al concepto de *creencia con contenido emocional* de la psicología cognitiva. <<

[40] Algunos rasgos comunes a la autoestima y la inteligencia emocional intrapersonal descrita por Goleman son: 1) conocernos a nosotros mismos; 2) aceptarnos incondicionalmente con nuestras potencialidades y limitaciones; 3) determinar nuestros propios objetivos y valores y comportarnos de forma congruente con ellos; 4) buscar activamente nuestra felicidad a corto y largo plazo y, 5) ser capaces de demorar las gratificaciones, es decir, de subordinar a veces lo que nos apetece en el momento, con el fin de poder lograr satisfacciones más importantes a medio o largo plazo. <<

[41] Los griegos y los primeros cristianos ya consideraban muy importante la contención del exceso emocional, a la que llamaban “virtud de la templanza”. <<

[42] Cualquier sentimiento puede considerarse como un intento de autorrealización (p. ej., la ira puede tener la función de eliminar los obstáculos que nos impiden conseguir nuestras metas). Pero el sentimiento puede manifestarse de forma adaptativa o estar bloqueado, distorsionado o “desbordado”. Las emociones “desbordadas” son similares a una “hoja que oculta el bosque” (porque nos impiden captar nuestros propios deseos de sentirnos bien, llevarnos bien con los demás o conducirnos de la forma que más nos conviene). Por eso, en el lenguaje popular existen términos como “el amor es ciego”, estar “cegado por la ira”, etc. <<

[43] La expresión de emociones está regulada por *reglas sociales*, por ejemplo, tendemos a esconder nuestros verdaderos sentimientos cuando pueden herir a alguien a quien deseamos agradar. Ignorar o romper esas reglas suele favorecer las emociones negativas en el interlocutor y tener consecuencias adversas en la comunicación. Por el contrario, su conocimiento y utilización adecuada ayudan a fomentar las emociones deseables en los demás y facilitan la comunicación y la convivencia. <<

[44] Hay que diferenciar entre la empatía y la “simpatía”. Esta última consiste no sólo en comprender sino también en compartir los sentimientos y puntos de vista del interlocutor. En la empatía se comprenden pero no es necesario compartirlos. Por ejemplo, un terapeuta puede ser muy empático con un paciente depresivo y comprender muy bien sus sentimientos y su visión negativa de sí mismo, del mundo y del futuro, sin compartir sus pensamientos o sus emociones negativas.

<<

[45] Es muy importante saber interpretar los mensajes no verbales (gestos, tono de voz, etc.) ya que muchas veces no expresamos nuestros sentimientos con palabras (porque no los tenemos claros, tememos que el otro reaccione mal, etc.) pero casi siempre los estamos expresando (en forma consciente o no) a través de nuestro lenguaje no verbal (como se explica en el capítulo 3). <<

[46] Rogers expone una forma de ayudar a través de la terapia o la educación, creando una relación en la que el educador o terapeuta muestra una actitud continuada de *consideración positiva incondicional, empatía y congruencia*. Esto facilita que el alumno o cliente acepte y reconozca sus propios sentimientos, impulsos y deseos, llegando así a conocerse y a ser fiel a sí mismo, es decir, a ser congruente y asertivo. En general, esta “relación de ayuda” se propone ayudarnos a comunicarnos en formas más auténticas; dejar de someter nuestras emociones y conductas a lo que creemos que esperan de nosotros los demás; superar la necesidad de satisfacer expectativas impuestas por otros; aprender a averiguar y seguir las metas que deseamos alcanzar; habituarnos a experimentar con nosotros mismos y con la realidad como un proceso en constante cambio; contactar con la globalidad de nuestros sentimientos cambiantes y, a veces, contradictorios; confiar en nosotros mismos; realizar nuestras mejores potencialidades; llegar a ser “como realmente somos” y aceptarnos incondicionalmente a nosotros mismos y a los demás. <<

[47] Dado que podemos considerar la autoestima, la inteligencia emocional y la empatía como conceptos afines a (o como componentes de) las HH SS y la asertividad; en los siguientes capítulos nos referiremos principalmente a las dos últimas por ser las que cuentan con más publicaciones e investigaciones. <<

[1] Nuestro cerebro es un sistema que *procesa la información*, es decir, que la percibe, transforma y almacena en la memoria para recuperarla cuando la necesita. Así vamos construyendo *representaciones internas de la realidad*, que nos sirven para dar significados, pronosticar los sucesos, adaptarnos a los diferentes ambientes o transformarlos en lo posible. Son representaciones simplificadas o esquemáticas —de uno mismo, de los demás o del mundo que nos rodea— similares a mapas. Estos “mapas”, guían nuestra percepción de la realidad, su codificación y su almacenamiento en la memoria. Pero nuestra percepción está sujeta a una serie de distorsiones, ya que la realidad siempre es más compleja de cómo la percibimos y puede verse desde diferentes perspectivas (ver el capítulo 3, [apartado 3.1](#)). <<

[2] Los términos “cogniciones”, “pensamientos”, “creencias”, “actitudes” y “programas mentales” suelen utilizarse como sinónimos en la mayoría de casos, aunque existen algunas diferencias en sus significados. <<

[3] Muchas de estas creencias se adquieren en la infancia, aunque siguen formándose y cambiando, de forma más o menos consciente, a lo largo de toda nuestra vida. <<

[4] Estas creencias pueden tener diferente grado de activación y mantenerse con mayor o menor convicción. También podemos ser más o menos propensos a que se activen algunas de ellas (p. ej., las creencias relacionadas con la ira). <<

[5] Los valores influyen notablemente en nuestras emociones y conductas. Compartir valores facilita la comunicación y la convivencia, mientras que mantener valores opuestos suele dificultarlas. Cuando nos relacionamos con personas cuyos valores son muy diferentes de los nuestros, solemos sentir desconfianza e incomodidad y los conflictos interpersonales son más frecuentes. Para tratar eficazmente con los demás es importante tener en cuenta cuáles son sus valores y la importancia que dan a cada uno. También es fundamental revisar nuestros valores para comprobar si son los que realmente deseamos tener y ser capaces de cambiar aquellos que nos perjudiquen. (Ver apartado: *Valores y metas sanos*). <<

[6] A veces nuestras alteraciones emocionales se deben a que evaluamos en forma irracional una actitud irracional previa, (p. ej., sentirte culpable porque no has sido capaz de mostrarte asertivo en una situación que lo requería). <<

[7] Las expectativas no realistas suelen crear problemas y llevarnos a cometer numerosos errores, además de provocarnos frustraciones e infelicidad. El psicólogo estadounidense William James decía que, *para alcanzar la satisfacción personal, tenemos que multiplicar nuestros “éxitos” y eso implica limitar nuestras pretensiones*. Por su parte, la novelista Pearl S. Buck pone en boca de uno de sus personajes la idea de que *el secreto para alcanzar la felicidad es no hacerla depender de nada ni de nadie externo a ti*. <<

[8] En el [apartado 2.3.](#) se explica más ampliamente la actitud de *preferencia* como alternativa deseable a las exigencias. <<

[9] Una historia muy conocida que sirve como ejemplo de lo que puede ocurrir con el pensamiento catastrofista es la del hombre que viajaba en su coche y sufrió el pinchazo de una rueda. Al ir a coger la herramienta para cambiar la rueda, comprobó que no la llevaba. Cerca de allí vio varias casas habitadas y pensó que, sin duda, alguno de esos vecinos dispondría de una y se la prestaría. Mientras se acercaba a la casa más próxima, empezó a pensar: “¿Y si resulta que es un señor prepotente y antipático que se enfada porque le he molestado? ¿Y si empieza a criticarme por no llevar la herramienta y le respondo mal y empezamos a pelear? ¿Y si acaba teniendo que intervenir la policía y creen que soy yo el culpable?”. Mientras daba vueltas a estos pensamientos catastrofistas llegó a la casa y llamó a la puerta. Un momento después salió el dueño y le preguntó qué quería. El viajero se quedó mirándole mientras pensaba: “Seguro que si le pido la herramienta, empieza a criticarme y a atacarme” y, en tono muy agresivo le respondió: “No quiero nada”; acompañándolo de varios insultos. <<

[10] En psicología social se le conoce como “error fundamental de atribución”. Se relaciona con la utilización del verbo *ser* para referirnos a nosotros mismos o a otras personas. Es una forma distorsionada de percibir la realidad, ya que los seres humanos somos muy complejos, variables y llenos de potencialidades. Por tanto, somos muy difíciles de evaluar y las etiquetas globales suelen resultar engañosas. <<

[11] No tenemos en cuenta que nuestras emociones dependen de nuestra forma de ver las cosas y de que ésta puede variar o estar equivocada. <<

[12] El Evangelio señala esta distorsión al decir que tendemos a *ver la paja en el ojo ajeno y no ver la viga en el propio*. <<

[13] A veces se combina con el sesgo contrario al evaluar a los demás: cuando falla el otro pensamos que es por su incapacidad o mala voluntad. <<

[14] La creencia irracional de que *no podemos cambiar* aquello que depende de nosotros, se pone de relieve en el siguiente cuento: Dos obreros almorzaban juntos. Uno de ellos desenvuelve su bocadillo y dice: “¡Vaya! ¡Otra vez tortilla de patatas! Odio la tortilla de patatas”. Su compañero le responde: “¿Y por qué no pides a tu esposa que te prepare otra cosa?”. El primero replica: “¿Qué esposa? Yo mismo me preparo el almuerzo todas las mañanas”. Del mismo modo, por inercia, solemos mantener muchos hábitos que nos perjudican o desagradan y que podemos cambiar si nos lo proponemos. <<

[15] Se llama *profecía autocumplida* al hecho de que, en ciertas cuestiones, esperar que ocurra algo ayuda a que se produzca. Por ejemplo, si estás convencido de que vas a ponerte muy nervioso en un examen, será más fácil que suceda así. <<

[16] En el capítulo 1, apartado *Autoestima*, se analiza esa creencia errónea. <<

[17] En palabras de Ellis, se trata del hedonismo (búsqueda del placer o la felicidad) inmediato, que se considera contraproducente en la medida en que no tiene en cuenta el hedonismo a medio y largo plazo. <<

[18] Es la frase evangélica de “poner la otra mejilla”. Esto puede ser válido en algunas ocasiones, pero no en la mayoría. <<

[19] Keyes y Burkan consideran que: “La vida y las demás personas nunca pueden darte *lo suficiente* si has programado a tu cerebro para querer siempre algo que no tienes. Si siempre quieres *más* nunca tendrás *lo suficiente*. Pero si aprendes a liberarte de tus exigencias y a reemplazarlas por preferencias moderadas, preferirás que ocurran ciertas cosas, pero cuando la realidad no coincida con tus expectativas, continuarás sintiéndote feliz, ya que no harás depender de ello tu felicidad”. <<

[20] Ellis afirma que: “Si viniese un marciano a la Tierra, se quedaría sorprendido al ver cuán a menudo personas inteligentes se alteran enormemente por empeñarse en conseguir objetivos imposibles, que no dependen de ellas (p. ej., cambiar el comportamiento de determinadas personas), mientras que se creen incapaces de conseguir cosas —igual o más importantes— que dependen plenamente de ellas (p. ej., aprender a mejorar sus HH SS y a ser felices)”. <<

[21] Esto coincide con la actitud de autoestima, en la que nos aceptamos incondicionalmente, además de cuidarnos, protegernos, disfrutar de nuestros aspectos positivos y procurar el desarrollo de nuestras mejores potencialidades.

<<

[22] Como señala un conocido poema: “Si lloras porque el sol se ocultó, las lágrimas no te dejarán ver las estrellas”. <<

[23] Es decir, hacer lo que nos apetece, siempre que eso no repercuta negativamente en otras áreas de nuestra vida y que no nos impida conseguir satisfacciones mayores a medio y largo plazo. <<

[24] Otros derechos asertivos, frecuentemente citados son: buscar la felicidad; intentar cambiar las cosas que no nos gustan; pedir ayuda o apoyo emocional cuando lo deseemos; pedir explicaciones, mostrar disconformidad o protestar por un trato injusto; hacer y rechazar peticiones; ser escuchado y tomado en serio; ser tratado con respeto; reconocer las cosas que no nos gustan de los demás; tener nuestras propias opiniones y valores; elegir a nuestros amigos, y estar solos cuando así lo deseemos, aunque otras personas busquen nuestra compañía. <<

[25] La mayoría de personas tiende a irritarse cuando los demás no actúan de acuerdo con sus valores. Pero, si aceptamos que cada uno es su propio juez, tendremos que estar de acuerdo en que cada uno trate de ser fiel a sí mismo, a su forma de percibir y evaluar la realidad. Si cada persona ve las cosas de determinada manera, es lógico que sienta y actúe de acuerdo con ello. La clave radica en reconocer y respetar la singularidad de cada individuo y en aceptar que todos tenemos derecho a tener nuestras propias opiniones. También conviene recordar que las cosas pueden verse desde diferentes perspectivas. <<

[26] Algunos de esos valores y metas pueden ser: cuidar tu salud, ser feliz, mejorar tus HH SS, ampliar tu círculo social satisfactorio, encontrar una pareja adecuada, mejorar tu relación de pareja, etc. Ejerciendo tu derecho a ser tu propio juez podrás: decidir qué valores eliges en cada momento y la prioridad que das a cada uno de ellos en tu vida; adoptarlos en forma flexible, e ir revisándolos para adaptarlos mejor a tus deseos y preferencias. <<

[27] Lo cierto es que algunas personas se sienten heridas porque son especialmente sensibles y que otras pueden usar el argumento de que se han sentido mal para manipularte. Además, cada uno es responsable de sus sentimientos, y lo que hace daño no es tanto el comportamiento del otro sino los propios pensamientos irracionales. Y si estamos demasiado pendientes de no herir a nadie, en ninguna circunstancia, esa misma actitud nos hará daño a nosotros mismos, e incluso a los demás. <<

[28] Las personas inhibidas piensan que no debemos anteponer nuestras necesidades a las ajenas, ya que eso significaría ser egoístas y que, cuando surja un conflicto, hay que ceder para reducir las tensiones. Pero esa posición es poco razonable, ya que nuestras necesidades son tan importantes como las de los demás y cada uno de nosotros es el máximo responsable de satisfacerlas, por lo que hay que tenerlas muy en cuenta y, a veces, anteponerlas. Además, si no nos ocupamos de nuestro bienestar, acabaríamos sintiéndonos mal y teniendo una actitud negativa también con los otros. <<

[29] Según Smith, algunas creencias irracionales subyacentes serían: “No debemos cometer errores”; “si tienes algún fallo debes sentirte culpable e intentar repararlo”; “si te equivocas en algo es probable que cometas más errores y causes más problemas; por tanto, otras personas deben decidir por ti, para que no sigas equivocándote”, etc. <<

[30] Si, cuando alguien te desaprueba, reaccionas alterándote mucho y haciendo esfuerzos titánicos para recuperar su aprobación, el otro se dará cuenta de que puede conseguir muchas cosas de ti amenazándote con su rechazo o rechazándote y, sin duda, utilizará esa arma. En el capítulo 8 se exponen técnicas para responder asertivamente a las críticas o el rechazo. <<

[31] Por eso se dice que “El corazón tiene razones que la razón no entiende”. <<

[32] Como es lógico, es de esperar que tales metas sean beneficiosas para ti y, en lo posible, para los demás. <<

[33] La psicología cognitiva compara al cerebro humano con un ordenador. Las actitudes (creencias que determinan nuestras emociones y conductas) corresponderían a los programas (software) de dicho ordenador. <<

[34] Ver [apartado 2.2](#) de este capítulo. <<

[35] Ver apartado *Reencuadre*. <<

[36] Las respuestas a la casilla E pueden utilizarse para practicar la imaginación positiva o el ensayo en la imaginación (Anexo II) que es más eficaz cuando se combina con alguna técnica de control de la ansiedad como la relajación. <<

[37] Algunas personas encuentran más eficaz darles forma de pequeños poemas, a los que se puede poner música, relacionándolos con alguna melodía conocida. Por ejemplo: “Pensar, actuar y sentir del modo más sano y feliz”. <<

[38] En el capítulo 10 ([página 200](#)) puedes ver un listado de autoinstrucciones hecho por una persona que estaba aprendiendo a manejar una situación en la que antes reaccionaba con ira excesiva. <<

[39] Ellis aconseja que, al hablar con nosotros mismos o con los demás, nos esforcemos en utilizar un lenguaje racional y preciso dado que, al menos en parte, el lenguaje determina al pensamiento. Por tanto, aconseja eliminar de nuestro vocabulario palabras (o autoverbalizaciones) como: los *debería* y derivados (p. ej., “no debo equivocarme”); el verbo *ser* para referirnos a características personales, propias o ajenas (p. ej., “es torpe”), y otras expresiones inadecuadas como “él *me pone* furioso”, etc. También aconseja reforzar nuestra autoaceptación incondicional, habituándonos a “pensar y hablar siempre bien de nosotros mismos”. <<

[40] La sabiduría popular recoge esta idea en el refrán: “No hay mal que por bien no venga”, y la filosofía oriental habla de que “No hay nada tan malo que no esconda aspectos positivos, ni tan bueno, que no incluya cosas negativas”. <<

[41] Los ejercicios de ataque a la vergüenza forman parte del tratamiento de la timidez y la ansiedad interpersonal. Se trata de que el paciente se comporte, a propósito, en formas que puedan provocar el rechazo o la crítica de otras personas (mientras detecta y cambia las ideas irracionales que surjan en su mente) para aprender así a superar el miedo al rechazo o la vergüenza exagerada.

<<

[42] Podemos pensar que ven las cosas de determinada manera y, por tanto, se sienten y actúan consecuentemente con ello; que, dada su visión de la realidad, no pueden comportarse de otro modo. Incluso podemos comparar a las personas muy malvadas con algunos animales peligrosos como los lobos, tigres, cocodrilos, etc., a los que se protege porque forman parte de la biodiversidad aunque, por supuesto, tomemos medidas para que no nos hagan daño. <<

[43] Adaptado de Greenberg y Padesky. <<

[1] Ver ejercicio 2, [página 220](#). <<

[2] Un buen comunicador está pendiente de cómo capta sus mensajes su interlocutor y, si nota que no los capta de la manera deseada, modifica su forma de comunicar hasta conseguir que el otro los perciba satisfactoriamente. <<

[3] Hay que tener en cuenta estas limitaciones de nuestra percepción, sobre todo en situaciones en que es muy importante hacernos comprender bien por los demás, o comprender bien lo que nos dicen (p. ej., cuando acudimos a la consulta de un médico). <<

[4] Esas distorsiones tienen lugar al percibir cualquier aspecto de la realidad, interna o externa. Por ejemplo, cuando estamos hambrientos percibimos preferentemente todo aquello que se relaciona con la comida y puede resultarnos más difícil advertir otros estímulos no relacionados con ella, o cuando nos sentimos en peligro, percibimos mejor cualquier señal que pueda interpretarse como posible amenaza y captamos peor de lo habitual otros estímulos. <<

[5] Nuestro lenguaje determina, en parte, lo que pensamos y lo que percibimos. Por ejemplo, los esquimales disponen de diferentes palabras para denominar diversos tipos de nieve y esa disponibilidad de términos les ayuda a percibir mejor los distintos tipos de nieve. <<

[6] Es decir, nuestros pensamientos, creencias, expectativas e imágenes mentales.

<<

^[7] De lo contrario, nos crean problemas (ver capítulo 2, [apartado 2.2](#)). <<

[8] Para Robbins, *la barrera que crea más dificultades en la comunicación es la creencia de que los demás ven la realidad de la misma manera que la vemos nosotros*, y la clave para establecer una buena comunicación es la flexibilidad, es decir, la capacidad de ir modificando nuestra manera de expresarnos hasta descubrir la forma de hacernos entender. Señala que, cuando los demás no nos comprenden, tendemos a culparlos a ellos, pero que nos conviene más preguntarnos cómo podemos mejorar nuestra forma de expresarnos para que lleguen a entendernos. Así adoptaremos una actitud flexible, con la que procuraremos ir adaptándonos a su percepción de las cosas y a su capacidad de comprenderlas, hasta que seamos capaces de conseguir comunicarnos de forma que el otro pueda comprender aquello que queremos transmitirle. <<

[9] Caballo, 2002. <<

[10] Goleman afirma que la inteligencia emocional (ver el capítulo 1) está muy relacionada con la habilidad de expresar e interpretar adecuadamente los mensajes no verbales. <<

[11] Por ejemplo, la sonrisa se da en todas las culturas y se observa también en niños ciegos. Por tanto, se considera que es algo innato, no aprendido. <<

[12] Esto ocurre por la tendencia a sintonizar, que se explica más adelante en este mismo capítulo, en el apartado *Sintonización gestual*. <<

[13] También podemos mejorar nuestra habilidad para expresarnos a nivel no verbal, siendo más conscientes de su importancia y llevando a cabo ejercicios y tareas como los que se exponen al final de este capítulo y en su correspondiente apartado del anexo III. <<

[¹⁴] Pease, 1994. <<

[15] Shakespeare decía que “Cuando alguien está hablando, emite dos discursos al mismo tiempo: el que se oye y el que se ve”. Según Pease, la persona rara vez es consciente de sus posturas, movimientos y gestos, que “pueden contar una historia, mientras que sus palabras cuentan otra”. <<

[16] Algunas personas con ansiedad social (timidez) tienen dificultad para mirar a su interlocutor y esto dificulta bastante la comunicación. Para reducir o eliminar ese hábito se aconseja un ejercicio entre dos personas, consistente en mirarse a los ojos estando relajados. Así, la persona con ansiedad social se habitúa al contacto visual y le resulta más fácil mantenerlo. <<

[17] Por ejemplo, el que habla establece contacto visual con el que escucha para averiguar si está atento y también para señalarle que puede empezar a hablar. <<

[18] Varios estudios han hallado que los hombres heterosexuales tienden a mostrar mayor dilatación pupilar ante fotografías de mujeres que ante fotos de hombres o niños. En cambio, las mujeres muestran un aumento de dilatación pupilar similar ante fotos de hombres y también de niños. <<

[19] Algunos compradores utilizan gafas oscuras para ocultar la dilatación de sus pupilas cuando observan una mercancía que les gusta especialmente, evitando así que el vendedor que conoce su significado eleve el precio. <<

[20] La sonrisa es tan importante en la comunicación no verbal que dedicaremos a ella el siguiente apartado. <<

[21] A veces, esas expresiones discrepantes son tan fugaces que no podemos percibir las a nivel consciente, pero podemos captarlas al fotografiarlas o, como se ha demostrado en investigaciones, percibir las a nivel subliminal. <<

[22] Caballo considera que para captar mejor las emociones del interlocutor, lo ideal sería acostumbrarnos a observar con nuestro ojo izquierdo la mitad izquierda de su cara, ya que: 1) la mitad derecha de la cara la controlamos mejor a nivel consciente (por lo que sólo suele mostrar las emociones socialmente aceptables) mientras que la parte izquierda muestra más las verdaderas emociones y, 2) nuestro ojo izquierdo percibe, mejor que el derecho, la expresión emocional del interlocutor. Todo esto se debe a que el hemisferio derecho de nuestro cerebro dirige tanto la percepción y expresión de las emociones como el funcionamiento de la mitad izquierda del cuerpo, incluyendo la mitad izquierda de la cara y el ojo izquierdo. Estas afirmaciones se refieren a las personas diestras (en las zurdas ocurre al revés). <<

[23] En la última parte de este capítulo se incluyen ejercicios para mejorar la expresión facial. <<

[24] Sonreír también tiende a mejorar nuestro estado de ánimo. William James hizo popular la frase “Ríe y estarás contento”. <<

[25] En España se denominan situaciones de “ligue”. <<

[26] Este gesto se encuentra en casi todas las culturas, y es usado también por los ciegos de nacimiento, los sordomudos y los deficientes mentales. <<

[27] Al hablar de posición corporal nos referimos a si estamos de pie, sentados, agachados, en cuclillas, arrodillados o tumbados y a las diferentes posiciones de brazos y piernas (p. ej., si los mantenemos cruzados o no). También nos referimos al grado de relajación de las diferentes partes del cuerpo. <<

[28] Algunos de estos gestos tienen un mismo significado en la mayoría de culturas. Por ejemplo, amenazar con el puño para indicar enfado, frotarse las manos cuando se anticipa algo, aplaudir en señal de aprobación, levantar una mano para solicitar atención, dar palmaditas en la espalda para animar a alguien o frotarse el estomago para indicar que se tiene hambre. Los llamados gestos de autoacicalamiento (rascarse, acariciarse, arreglarse el cabello, etc.) suelen llevarse a cabo en forma poco consciente; limitarse o eliminarse durante las interacciones sociales, y aumentar cuando la persona se siente incómoda o ansiosa. <<

[29] Las señales emitidas por el sistema nervioso autónomo (temblor, rubor, etc.) son las más creíbles de todas ya que, aunque algunas veces seamos conscientes de ellas, raramente podemos controlarlas. <<

[30] Eso influye en que en este tipo de espacios cueste más mantener una conversación. <<

[31] La tolerancia hacia el contacto físico varía mucho de unas personas a otras y también en las diferentes culturas. <<

[32] Se considera que uno de los sesgos sistemáticos que suelen darse en la mayoría de personas es el de sobrevalorar la importancia del aspecto físico. Así, diversos estudios muestran que el aspecto influye enormemente en cuestiones como: la opinión que tienen los estudiantes de sus profesores; la severidad de las sentencias que emiten los jueces (p. ej., las mujeres jóvenes, atractivas y bien vestidas suelen recibir sentencias más leves); la consecución de un empleo, o la elección de un líder político. Una de las razones de esta sobrevaloración del aspecto físico es que, aunque demos más importancia a que una persona sea inteligente, honrada, sana, competente, etc., esas características no son tan fáciles de percibir. Además, incluso cuando conocemos mejor a alguien, nuestra evaluación de sus rasgos de personalidad está influida por nuestra valoración global inicial, que depende mucho de su atractivo físico. <<

[33] Eso puede convertirse en “profecía autocumplida”; es decir, si los demás se muestran más amables con las personas atractivas, puede tener la consecuencia de que ellas respondan también de forma más positiva. <<

[34] Una forma de observar y hacernos más conscientes de estos componentes, es grabar nuestra voz en un casete, hablando en tono informal, cariñoso, persuasivo, etc. Ver ejercicio 4 de la [página 81](#). <<

[35] Robbins compara esa sintonía en la comunicación con la que se observa en una pareja de expertos bailando, en la que no se sabe si es él o ella quien está marcando los pasos o si es la música la que conduce a los dos. Dice que “lo mismo ocurre con la comunicación eficaz: palabras, tono de voz, gestos, contexto... todo forma parte del mensaje transmitido y está sintonizado como la música y la danza”. Esa sintonía no se refiere sólo al lenguaje no verbal, sino que también incluye aspectos verbales (usar palabras o frases similares) y aspectos conductuales (compartir gustos, intereses, experiencias, estilos de vestir, actividades, etc.). La conveniencia de sintonizar para favorecer la comunicación se expresa en la frase: “A donde fueres, haz lo que vieres”. <<

[36] La similitud o sintonía del lenguaje no verbal facilita enormemente la comunicación. Por ejemplo, en EE UU, especialistas en *telemárketing* comprobaron que una conversación producía mejores resultados en ventas si se llevaba a cabo cuando vendedor y comprador hablaban a la misma velocidad. Como señala Goleman, la capacidad de sintonizar es esencial para establecer una atmósfera de credibilidad y confianza, y sólo después de establecer esa sintonía estaremos en condiciones de discrepar sin que la comunicación se resienta y de proponer algunos cambios, siendo más fácil que nuestro interlocutor nos siga. <<

[37] Esto puede resultar útil por ejemplo, en las ventas: si un vendedor trata de vender algo a una pareja, le conviene observar cuál de los dos inicia los movimientos y cuál tiende a imitarlos, y centrar sus esfuerzos en interesar al primero. <<

[38] Algunos de estos ejercicios son una adaptación de los propuestos por Wainwright, 1998. <<

[39] Una variante muy recomendable es grabarse en video, en diferentes situaciones, para identificar y mejorar aspectos de la comunicación verbal y no verbal que puedan mejorarse. <<

[1] No hay que confundir los efectos negativos del aislamiento exagerado o no deseable, con los beneficios de saber estar a solas, o con nuestro derecho a no relacionarnos con determinadas personas, cuando sea eso lo que queremos. <<

[2] Si estamos atentos, podremos notarlo por su lenguaje verbal y no verbal (sonrisas, miradas hostiles o amistosas, etc.) Y, una vez iniciada la conversación, por su grado de participación en ella (p. ej., si nos hace preguntas o comentarios). <<

[3] Según Robbins para lograr esa sintonía se dan varias etapas: a) percibir adecuadamente la situación y a la otra persona; b) sintonizar, es decir, basándote en lo anterior, mostrar un lenguaje verbal y no verbal que armonice con el de tu interlocutor y, c) discrepar si es necesario, pero sólo a pequeños pasos y después de haber sintonizado durante un tiempo. <<

[4] Ver el capítulo 1, [apartado 1.5](#). <<

[5] En situaciones informales, lo usual es iniciar la conversación antes de presentarte, mientras que en situaciones más formales, lo más adecuado puede ser empezar presentándote. <<

[6] Ese tipo de comentarios se recomiendan al iniciar conversaciones, porque son más respetuosos que empezar hablando del otro y hay más posibilidades de interesarle que si se empieza hablando de uno mismo. <<

[7] Se aconseja cuidar la expresión facial (relajada, de agrado y acorde con el contenido); el contacto visual; la expresión corporal (relajada, congruente, etc.), y el tono y volumen de voz (adecuado y audible). También es importante escuchar atentamente, reforzando la comunicación positiva del interlocutor (mirándole, asintiendo con la cabeza, etc.). <<

[8] Hablar demasiado es un defecto bastante común. Y una de las habilidades sociales más importantes es la de saber escuchar, guardar las pausas o períodos de latencia entre una comunicación y otra, y ser capaces de guardar silencio, cuando sea oportuno hacerlo. <<

[9] Las personas tímidas o aquellas que deseen mejorar su habilidad para mantener conversaciones, pueden preparar previamente una lista de posibles *preguntas*. *Para* ello, es útil *tratar de ponerse en* el lugar del interlocutor y *pensar cuáles* le pueden resultar agradables o interesantes. <<

[10] Ver, más adelante, el apartado: *Niveles de comunicación*. <<

[11] La dificultad para conversar o para comunicarnos (p. ej., acerca de nuestros sentimientos) puede deberse a unas pautas de educación demasiado rígidas o a frustraciones en nuestro trato con otras personas que nos lleva a sentir ansiedad en ciertas situaciones. Esa ansiedad podría inhibir nuestra espontaneidad y hacer que nos resulte difícil comunicarnos. <<

[12] Dar a conocer nuestros sentimientos suele favorecer la comunicación en varios aspectos: dada la tendencia a sintonizar, ayuda a que los demás nos revelen los suyos, profundizando así en la comunicación; también dejamos la actitud irracional de esperar que los demás tengan en cuenta nuestros sentimientos sin llegar a expresárselos. <<

[13] Se ha comparado ese exceso de “confianza” con el hecho de no respetar el espacio físico interpersonal que también crea emociones negativas en el interlocutor y dificulta la comunicación (p. ej., cuando estamos dentro de un ascensor). <<

[14] Un dicho popular señala que la naturaleza nos dio dos ojos, y dos oídos, pero una sola boca, para que observemos y escuchemos en mayor medida, y seamos prudentes y comedidos al hablar. <<

[15] La dificultad para detectar las emociones del interlocutor varía mucho de unas personas a otras ya que algunas tienden a mostrar fácilmente lo que sienten mientras que otras tienden a disimularlo. <<

[16] Carnegie aconseja que seamos buenos oyentes y que animemos a nuestro interlocutor a hablar de sí mismo y de sus opiniones y sentimientos, ya que “para resultar interesantes tenemos que interesarnos sinceramente por los demás”. <<

[17] La escucha activa también ayuda a las personas tímidas a conversar y comunicarse mejor, porque al centrarse en lo que está comunicando el otro, les resulta más fácil distanciarse de los pensamientos negativos que son responsables de su ansiedad y su timidez. <<

[18] En ocasiones, notamos que un mensaje es muy importante para el otro porque lo dice explícitamente. Otras veces, lo deducimos de su lenguaje no verbal: por ejemplo, si lo repite varias veces, si lo formula en voz más alta o más baja de lo habitual, si hace una pausa antes de decirlo, o si lo acompaña de ciertos gestos o expresiones. <<

[19] Carnegie aconseja que nos habituemos a hacer elogios sinceros, sin tratar de obtener nada a cambio más que el placer de haber ayudado a sentirse bien a nuestro interlocutor. No se trata de adular sino de elogiar con sinceridad y esto siempre es posible porque todas las personas poseemos cualidades positivas y, si estamos atentos, podremos descubrirlas y transmitir las al interesado. <<

[20] La importancia de los elogios y de otras formas de refuerzo positivo se trata también en los capítulos 5 y 7. <<

[21] Por ejemplo, una señora consideraba que su vecina estaba demasiado delgada y cuando quería agradarla le decía “Estás más llenita”. Pero la vecina se veía más bien gruesa y se sentía fatal cuando le decía eso; por tanto, no era un elogio adecuado para ella. <<

[22] Cuando no aceptamos los elogios (o respondemos de forma inhibida o agresiva), la otra persona puede pensar que estamos cuestionando la validez de su elogio o su honestidad al hacerlo y se puede sentir mal. <<

[23] Algunas personas tienden a percibir y destacar las diferencias y otras las similitudes. Las del primer grupo tienen un juicio más crítico y suelen discrepar y subrayar puntos de vista diferentes. Cuando los demás creen que todo encaja, ellos ven lo que no encaja, captan las dificultades, etc. Esta actitud suele percibirse por los demás como un intento de “llevar la contraria”, lo cual puede crear sentimientos negativos en quienes les rodean. <<

[24] Por ejemplo, si hablas con otra persona sobre religión siendo ella muy religiosa y tú ateo, si adoptáis una actitud inflexible, la comunicación positiva puede parecer imposible. Pero, si se buscan, siempre pueden hallarse puntos importantes en los que estar de acuerdo, como la creencia de que es muy importante vivir una vida lo más feliz y positiva posible, para uno mismo y para los demás. De manera que si tu interlocutor te dijese: “La única forma de que las personas sean solidarias es teniendo creencias religiosas”, tú, en vez de llevarle la contraria, podrías mostrarte empático sin dejar de ser fiel a ti mismo, diciéndole: “Creo que es muy positivo que des tanta importancia a que las personas seamos solidarias”. <<

[1] No se consideran en este capítulo las peticiones de cambio de conducta que hacemos a otras personas cuando nos están perjudicando o molestando en algo, que serán el tema central del capítulo 7. <<

[2] Como vimos en el capítulo 1, las personas inhibidas suelen creer que sus deseos no son importantes o que no se merecen lo que quieren, mientras que las aspiraciones de los demás son más válidas y apremiantes que las suyas. Y están tan poco acostumbradas a tratar de satisfacer sus deseos y necesidades que, muchas veces, ni siquiera son conscientes de ellos. <<

[3] Otra forma de hacer peticiones sin respetar los derechos de los demás es pedirles cosas que no necesitamos, si al pedirlos les molestamos o perjudicamos de algún modo. <<

[4] El dibujo de la página anterior muestra un ejemplo de incongruencia entre el mensaje verbal y el lenguaje no verbal, que resta eficacia a la petición. <<

[5] Un error común es hacer la petición en forma indirecta o poco clara, esperando que los demás adivinen nuestros deseos. <<

[6] Para ello, cuida tu comunicación no verbal y observa y ten en cuenta la suya. En ocasiones, para que te entiendan mejor conviene utilizar ejemplos, dibujos, anécdotas o gráficos. Por ejemplo, si vas a pedir un aumento de sueldo puedes llevar un gráfico que muestre el aumento de ventas en tu departamento. <<

[7] Dar por supuesto que el otro te ha entendido basándote sólo en el hecho de que se lo has explicado con claridad es un error bastante común, conocido como “falacia del profesor”. Como explicábamos en el capítulo 3, lo habitual es que escuchemos y retengamos sólo una parte de lo que nos dicen los demás. <<

[8] El famoso psicólogo A. Ellis tenía un problema de timidez en su adolescencia. Para superarlo, ideó unos ejercicios que llamó de “ataque a la vergüenza”. Por ejemplo, se situaba en un lugar muy concurrido y empezaba a proponer a todas las chicas que pasaban por allí, que saliesen con él. Buscaba a propósito que rechazasen su petición para acostumbrarse a aceptar las negativas sin alterarse. Los ejercicios de este tipo, realizados en forma adecuada, ayudan a superar la ansiedad social, la timidez y el temor al rechazo. <<

[9] Otro ejemplo de persistencia muy citado es el de Edison y sus múltiples intentos para inventar la bombilla, que mencionamos en el capítulo 2. <<

[10] Si admites la posibilidad de equivocarte, eso detendrá cualquier discusión, y facilitará que el otro adopte una actitud similar a la tuya: admitir que él también puede equivocarse. <<

[11] Nos referimos a B. Franklin, presidente de EE UU en los años 1853-1857.

<<

[12] Conviene pensar que la mayor responsabilidad en la comunicación corresponde a uno mismo. Así, si quieres transmitir a alguien una cosa (p. ej., amabilidad) y él entiende algo diferente (p. ej., intromisión) te conviene pensar en cómo puedes mejorar tu forma de comunicarte para hacerle llegar tu verdadero mensaje. <<

[13] Ver el capítulo 7, apartado *Utilizar los refuerzos positivos*. <<

[14] Otra razón muy importante para acostumbrarnos a mantener este tipo de actitudes es que así ayudamos a crear un clima de confianza y apoyo en el que las demás personas podrán sentirse aceptadas y apreciadas. Eso facilitará que mejoren la confianza en sí mismas, que desarrollen sus potencialidades y que se sientan bien consigo mismas y con nosotros. <<

[15] Un ejemplo de cómo conseguir que los demás hagan lo que queremos, satisfaciendo su deseo de sentirse importantes es el siguiente. En los colegios de primaria, algunos niños tienden a actuar en formas peligrosas o indebidas cuando su profesor no está presente, pero si el profesor nombra “cuidadores” a los más revoltosos, éstos evitarán que los otros incumplan las normas (de paso que ellos mismos se afanan en cumplirlas). En cambio, si el profesor intenta que hagan eso mismo, con ruegos o amenazas, es mucho más difícil que lo consiga. <<

[16] Carnegie llega a poner como ejemplo a los perros que “se ganan la vida sólo con demostrar su cariño por el dueño” y afirma que “se pueden ganar más amigos en dos meses si se interesa uno por los demás que los que se ganarían en dos años intentando que los demás se interesen por uno”. No se trata de fingir aprecio por el otro, sino de disfrutar realmente de su compañía ya que: “Tienes que pasarlo bien cuando estás con los demás si quieres que ellos lo pasen bien contigo”. <<

[17] Carnegie recuerda que nuestro interlocutor está cien veces más interesado en sí mismo y en sus deseos, necesidades y problemas que en nosotros o en los nuestros. Ilustra esa afirmación señalando que, a cualquier persona, “su dolor de muelas le interesa más que una epidemia que mate a un millón de personas en China”. <<

[18] Cuando existen creencias irracionales que nos impiden ejercer el derecho asertivo a rechazar peticiones puede ser útil llevar a cabo *registros de pensamientos* como los que hemos expuesto en el capítulo 2. <<

[19] Algunas de ellas se han adaptado de Myers y Myers. <<

[20] En este sentido, conviene tener en cuenta que, aunque rechazar peticiones puede molestar a la persona que nos la hace, el impacto negativo que le produce nuestra negativa es menor si, en general, mantenemos una buena relación y solemos mostrarle actitudes que le predisponen a nuestro favor. <<

[21] Se aconseja evitar en lo posible las excusas, porque no ayudan a mantener una buena comunicación ni a expresar y defender los derechos asertivos y es fácil que el otro se dé cuenta de que le mientes y desconfíe de ti o te pierda el respeto. <<

[22] En ocasiones, la insistencia del otro puede llevarte a reconsiderar las cosas y acceder a su petición. Recuerda que tú eres tu propio juez y que la persistencia es una virtud, pero la flexibilidad también lo es. <<

[1] Myers y Myers afirman que la idea de que los conflictos son inevitables en la comunicación interpersonal es relativamente nueva ya que, tradicionalmente, se consideraban como algo indeseable que se intentaba evitar. <<

[2] Los conflictos que no se afrontan adecuadamente pueden llevar a consecuencias muy negativas. A gran escala, la guerra es su máxima expresión y, a menor escala, produce resultados adversos como las separaciones matrimoniales, la soledad, la violencia doméstica y otras formas contraproducentes de relacionarse. <<

[3] Aunque los conflictos interpersonales pueden darse en ámbitos muy diversos, incluyendo los que se producen entre grupos, instituciones, comunidades o naciones, en este libro nos centramos en los que tienen lugar entre dos personas o entre una persona y un grupo. <<

[4] Ver el apartado *Negociar* en este mismo capítulo. <<

[5] Este tipo de conflictos es el que resulta más fácil de resolver mediante el diálogo y la búsqueda de soluciones beneficiosas para ambas partes (soluciones *gano-ganas*). <<

[6] Como afirman Fisher y Ury, tendemos a creer que, si las posiciones de la otra parte son opuestas a las nuestras, sus intereses también lo serán. Pero, en la mayoría de conflictos, cuando buscamos los intereses subyacentes, hallamos que existen más intereses compatibles que antagónicos. <<

[7] Los conflictos producidos por expectativas discrepantes son una de las principales áreas problemáticas consideradas por la terapia interpersonal. Más información en URL: <http://www.cop.es/colegiados/PV00520/TIP8.pdf> <<

[8] En el Capítulo 2 se exponen algunas técnicas que ayudan a detectar y cambiar actitudes o creencias irracionales. El capítulo 9 trata de cómo afrontar el comportamiento irracional de otras personas. <<

[9] Comunicar nuestros deseos y sentimientos relacionados con el conflicto puede implicar algunos riesgos, ya que el interlocutor puede tomarlo a mal o usar la información que le facilitamos para intentar perjudicarnos. Por tanto, lo más deseable es que la comunicación se lleve a cabo con cautela y en forma simétrica, y que los esfuerzos para dialogar, comunicarse y buscar soluciones sean mutuos. <<

[10] La transmisión de ideas y puntos de vista entre las partes en conflicto suele ser difícil. Muchas veces, el emisor no pone bastante atención en expresarse de manera que el otro pueda entenderle. Otras veces el que escucha no presta suficiente atención porque está pensando en cómo responder a un argumento anterior o en cómo desarrollar una idea que se le ha ocurrido. Además, las distorsiones habituales en nuestra percepción suelen aumentar por las alteraciones emocionales típicas de las situaciones de conflicto: por ejemplo, un intento de resolver el problema puede ser visto por la otra parte como un ataque o como señal de debilidad. <<

[11] Muchos de nosotros hemos sido educados de forma competitiva, por lo que tenemos inculcada la mentalidad *ganar-perder*. Es decir, vemos a los demás como competidores y, a la hora de resolver cualquier conflicto, tendemos a considerarlos como adversarios. Pero la mayoría de interacciones humanas, como las amistades, el trabajo en equipo o las relaciones familiares no son competitivas sino de cooperación. Por tanto, una mentalidad de *ganar-perder* es inadecuada para este tipo de relaciones. En cambio, la actitud *gano-ganas* es la adecuada, porque ayuda a buscar soluciones y a establecer relaciones en las que ambas partes salen beneficiadas. Busca integrar puntos de vista potencialmente opuestos y se centra en resolver problemas comunes más que en determinar quién tiene la razón o la “culpa”. <<

[12] En las negociaciones más formales se suelen considerar tres fases. La primera es la *fase de preparación*, que incluye: clarificar tus objetivos y el orden de prioridad entre ellos; fijar tu margen de negociación —entre la solución ideal y los mínimos por debajo de los cuales no estás dispuesto a ceder—; establecer cuáles crees que van a ser los objetivos y el margen de negociación de la otra parte, y obtener el máximo de información relevante acerca del conflicto. Después viene la *fase de negociación propiamente dicha*, en la que se recomienda: mantener una actitud positiva; usar las técnicas de comunicación eficaz (empatía, escucha activa, etc.); exponer el problema tal como es visto por ambas partes; avanzar las primeras propuestas de cada uno para solucionar el problema; analizarlas, e ir acercando posiciones —tratando de ceder en lo que es de menos valor para uno y de más valor para el otro— hasta llegar a un acuerdo que sea satisfactorio para ambos. Finalmente tiene lugar la *fase de finalización*, en la que se resume el acuerdo al que se ha llegado para comprobar si ambas partes entienden lo mismo; se anota, y se concreta la forma de llevarlo a cabo. Ver una explicación más completa en: *Negociaciones*. De Elia Roca. Disponible en URL: <http://www.cop.es/colegiados/PV00520/negociacion.pdf> <<

[13] El *poder* se define como la *capacidad de influir en el comportamiento* de otra persona en el sentido deseado. Puede basarse en las posibilidades de premiar o castigar, la información privilegiada, el rol que desempeña, las habilidades que posee, las relaciones interpersonales o los vínculos emocionales. <<

[14] La *Solución de problemas* puede utilizarse por las dos partes implicadas en un conflicto o por una de las partes. Cuando abordamos un problema muy sencillo o con soluciones muy obvias, no es necesario seguir todos sus pasos. Pero es importante practicar, aunque sea con conflictos sencillos, para aprender la técnica. Así podremos aplicarla cuando abordemos problemas interpersonales más complejos. <<

[15] Una de las razones por la que los conflictos tienden a empeorar (si no hacemos nada para resolverlos) es la de que suelen producir alteraciones emocionales en los implicados, que les llevan a distorsionar negativamente la percepción del comportamiento del otro y dan lugar a malentendidos. <<

[16] Algunas actitudes irracionales bastante comunes al abordar conflictos son: creer que las cosas no deberían ser como son o centrarnos en que cambie el otro en vez de centrarnos en adoptar la posición que más nos conviene. Por ejemplo, podemos pensar: “Fulano no debería actuar así”; pero es más útil pensar: “Aunque no me gusta cómo se comporta, yo puedo controlar mis emociones y abordar esta situación en la forma que más me conviene”. <<

[17] Este Paso 3 (crear alternativas u opciones) se podría eliminar si hay una forma muy clara de resolver el conflicto satisfactoriamente para ambas partes.

<<

[18] Si las partes involucradas en el conflicto interpersonal fuesen más de dos, habría que aplicar el mismo procedimiento a cada una de ellas. <<

[19] Considerar el mayor número posible de alternativas es una técnica llamada *Tormenta de ideas* que se utiliza también para fomentar la creatividad en otros ámbitos como el educativo, la organización de empresas o el marketing. <<

[20] Ver el Capítulo 2, apartado *Reencuadre*. <<

[21] Por ejemplo: la opción de poner una denuncia a un vecino que hace ruido por la noche perturbando tu descanso puede ser muy eficaz en cuanto al objetivo de que deje de hacer ruido, pero muy perjudicial para salvaguardar tu relación con él o para la imagen que puedas dar ante otros vecinos. Teniendo en cuenta esas repercusiones, suele ser mejor intentar una petición de cambio de conducta antes de recurrir a una medida tan drástica como la denuncia. <<

[22] En esta fase hay que procurar concretar el acuerdo. Para ello se puede utilizar la reformulación, resumiendo lo acordado para que la otra persona te confirme si ha entendido lo mismo que tú; ver si ambas partes pueden cumplir lo pactado; comprobar que los pasos a llevar a cabo para solucionar el problema estén claramente definidos, incluyendo el cuándo, dónde, cómo y quién llevará a cabo cada una de las tareas acordadas. Conviene anotar tanto el acuerdo al que habéis llegado, como las tareas que ha de realizar cada uno; leerlo juntos para evitar malentendidos, y entregar una copia a cada parte. Así queda más claro lo que hay que hacer, y puede servir para comprobar más adelante si el acuerdo se está llevando a cabo tal como se acordó. <<

[23] Se trata de una solución sinérgica, como las que se explican en la [página 126](#).

<<

[1] En los capítulos 9 y 10 se explican más ampliamente este tipo de creencias.

<<

[2] Aunque este capítulo se centra en las peticiones de cambio de conducta dirigidas a defender nuestros derechos, en muchas ocasiones pedimos a otra persona que cambie en algo, pensando principalmente en su propio beneficio: es el caso de los padres al educar a sus hijos o de los profesores, amigos o terapeutas que intentan ayudar al otro. La mayoría de reflexiones y técnicas que se exponen aquí son también útiles para esos casos. <<

[3] En cambio, las llamadas críticas “destructivas” muestran emociones negativas de odio, rechazo, prepotencia, etc.— por parte de quien las hace y se asemejan a un ataque que busca hacer daño. Estas críticas se formulan sin tratar de comprender el punto de vista de quien las recibe, magnifican el fallo cometido, no indican al otro cómo podría mejorar o censuran cosas que no pueden cambiarse o mejorarse (p. ej., cosas pasadas). <<

[4] Si los demás señalan nuestros fallos, nos ayudan a darnos cuenta de las cosas que podemos mejorar, mientras que la ausencia de este tipo de información puede contribuir (p. ej., en personas que viven aduladas por los otros) a dejar de ejercer una criba en nuestros pensamientos y conductas (para ir descartando lo negativo y fomentando lo positivo). <<

[5] Carnegie considera que la reacción adversa a las críticas se debe a que nuestra principal necesidad es tener una buena autoimagen, que sentimos amenazada cuando nos critican. Considera que: “Cuando nos equivocamos, a veces lo admitimos en nuestro interior y, si se nos sabe llevar con suavidad y con tacto, quizá lo admitamos ante los demás y hasta lleguemos a enorgullecernos de nuestra franqueza y ecuanimidad. Pero no ocurre así cuando otra persona trata de meternos en la garganta, a golpes, el hecho poco sabroso de que nos hemos equivocado”. <<

[6] Esto no significa que sea deseable tratar de imponer esta fórmula a los demás ni que rechacemos las críticas que otros puedan hacernos, ya que, si aprendemos a responder asertivamente a ellas (ver el Capítulo 8), las críticas no nos harán ningún daño y pueden proporcionarnos una información muy útil. <<

[7] Algunas de las técnicas que se exponen en este apartado son una adaptación de las de Garner. Se aconseja realizar juegos de roles (ver Anexos II y III) siguiendo las pautas indicadas en este apartado y, una vez aprendidas, adaptarlas a las características de cada situación, aplicando aquellas pautas que sean pertinentes. <<

[8] Hay que tener en cuenta los sentimientos y los derechos del otro. En ocasiones, la mejor solución no será pedir un cambio de conducta, sino cambiar nuestra percepción de la situación mediante reencuadre y reestructuración cognitiva. <<

[9] Como ocurre con otros derechos asertivos, aunque siempre es mejor ser capaz de pedir cambios de conducta, no siempre es oportuno ejercer este derecho ya que, en ocasiones, podría acarrearlos más inconvenientes que ventajas. <<

[10] Para ello, cuida tu lenguaje no verbal y tus pensamientos. <<

[11] Expresar cómo te sientes atacándole sería decirle: “Siento que eres un egoísta” o “Estoy muy enfadado porque se que disfrutas molestándome”, etc. <<

[12] La *técnica desarmante* se explica ampliamente en el Capítulo 8. <<

[13] La técnica del *disco rayado* se explica en el Capítulo 5. <<

[14] A veces, tendremos que aplicar alguna técnica de solución de conflictos interpersonales (ver el Capítulo 6). <<

[15] Rogers afirma que podemos influir positivamente en el desarrollo de las mejores potencialidades de otra persona si mantenemos con ella una relación en la que mostramos habitualmente *tres actitudes* que inspirarán en el otro confianza y emociones positivas (hacia sí mismo y hacia nosotros), que son: consideración positiva incondicional, empatía y congruencia. La *consideración positiva incondicional* se basa en la aceptación incondicional y supone la tendencia a tener siempre en cuenta los aspectos positivos que puedan explicar la conducta de la otra persona. Incluye mostrar aprecio, respeto, atenciones y elogios sinceros. La *empatía* es la capacidad de ponernos en el lugar de la otra persona y de ver las cosas desde su punto de vista además de verlas desde el nuestro. Finalmente, la *congruencia o autenticidad* es una especie de armonía interior que se transmite a los demás al mostrar coherencia en lo que hacemos y lo que expresamos, tanto a nivel verbal como no verbal y en diferentes situaciones. <<

[16] La psicología conductual ha demostrado con numerosas investigaciones que las recompensas o refuerzos positivos (elogios, etc.) son mucho más eficaces para modificar el comportamiento que los castigos (críticas, enfados, etc.). Sin embargo, muchas veces lo olvidamos y, al querer influir en el comportamiento de los demás, cometemos el error de ignorar sus conductas positivas, mientras que nos centramos en destacar, criticar, prestar mucha atención o castigar cualquier actitud o conducta no deseable que observemos en ellos. Esto se pone de manifiesto, principalmente, en las relaciones con las personas de más confianza. Carnegie aconseja que “a los padres, jefes o esposos que pasan el tiempo criticando y haciendo reproches, les sería más útil recordar que no podemos obligar a nadie a que piense como nosotros, pero que es más fácil atraerlos a nuestras ideas si somos agradables y amables con ellos”. <<

[17] Como señala Pease, muchos creen, equivocadamente, que si expresan la admiración o el afecto que sienten por las personas que les rodean, estos se “dormirán en los laureles”. Por tanto, se aferran a la idea de que “todo es mejorable”, quitando importancia a lo positivo y señalando cualquier fallo o déficit que vean en los otros. Pero esa es una actitud muy negativa porque dificulta la comunicación y puede llevar a los demás a sentirse inseguros, tener problemas de autoestima, ponerse a la defensiva y alejarse de quien los trata así.

<<

[18] Esa es la razón por la que en el entrenamiento en HH SS señalamos, en primer lugar, las cosas que el alumno ha hecho bien (utilizamos el refuerzo positivo) y, sólo después, nos referimos a aquellos aspectos que puede mejorar (ayudándole a aprender cómo hacerlo). La misma actitud conviene mantener al relacionarnos con otras personas e incluso con respecto a uno mismo: centrarnos en aquello que “puede mejorarse” más que en lo que “está mal”. <<

[19] En la fábula del sol y el viento, ambos competían por quitar la capa a un caminante, y lo logró antes el sol con su calor, que el viento con su fuerza y violencia. En el cuento del burro y la zanahoria se explica que, cuando un burro se detiene, es más fácil que le hagamos andar ofreciéndole una zanahoria (algo que le agrada) que tirando de él, empujándolo o golpeándolo para obligarlo a ir hacia donde queremos. <<

[1] Como explicábamos en el Capítulo 1, la asertividad es una tendencia natural pero, muchas veces, se pierde durante el proceso de socialización. Una de las razones es el temor a que los demás nos critiquen o rechacen. Para evitarlo, adoptamos pautas de comportamiento con las que tratamos de agradarles. Pero esas pautas pueden hacerse tan generalizadas que acabemos por perder nuestro sentido de identidad y olvidar lo que realmente pensamos o queremos, limitándonos a interpretar los papeles, a llevar las “máscaras” y a ejecutar los “roles” socialmente deseables. <<

[2] Aunque lo deseable es tener una autoestima incondicional, independiente de nuestros logros y de la aprobación o el rechazo de los demás, las críticas y la desaprobación que recibimos de otras personas pueden facilitar la autocrítica o la autocondena. Y recibir un exceso de críticas, sobre todo en la infancia o en personas inseguras que no saben reaccionar asertivamente a ellas, puede facilitar que uno mismo se perciba y evalúe negativamente. <<

[3] Como señala Beck, las ideas irracionales tienden a formar sistemas en los que cada una sirve de apoyo a las otras. Entre las ideas irracionales que favorecen la inhibición y el sentimiento de culpabilidad ante las críticas podemos señalar: las autoexigencias (*no debemos equivocarnos*) y sus derivados; *el catastrofismo* (“si me critica, significa que me odiará para siempre”); las *sobregeneralizaciones* (“no hago nada bien”); las *predicciones negativas* (“nunca podré aprender para mejorar mis fallos”), o las *conclusiones negativas* sin base suficiente (“si me critica será porque he fallado”). <<

[4] Así, la reacción agresiva ante las críticas se debe, muchas veces, a una reacción de “defensa” al intentar librarnos de la ansiedad que produce la posibilidad (o la evidencia) de que hemos fallado en algo. <<

[5] En el Capítulo 10, [apartado 10.2](#), se exponen otros pensamientos y creencias que favorecen la ira. <<

[6] Tampoco hay que caer en el extremo opuesto a las exigencias, que es el de la racionalización o minimización de nuestros deseos y preferencias. Ellis cuenta que, la primera vez que dio una charla en público, antes de empezar, surgieron en su mente pensamientos catastrofistas, como: “Meteré la pata, me criticarán y se reirán de mí”, etc. Trató de animarse con racionalizaciones como: “No importa que lo haga fatal, que me critiquen por ello, que se marchen”, etc. Pero que, en realidad, los pensamientos realistas hubiesen sido: “Me gustaría caerles bien y dar una buena charla. Si no lo consigo, ya buscaré la forma de aprender y darla mejor la próxima vez”. <<

[7] Como señala Ellis, ya es bastante desagradable fracasar o ser rechazado por los demás como para que, además, te alteres a ti mismo pensando tonterías y reaccionando de forma contraproducente. <<

[8] Todos tenemos “puntos ciegos” por los que no somos conscientes de muchos de nuestros fallos, ya que “tendemos a ver la paja en el ojo ajeno y a no ver la viga en el propio”. Por eso, la información correctora que nos proporcionan las críticas puede ayudarnos a evitar comportamientos o actitudes contraproducentes (p. ej., la falta de empatía, o la prepotencia). <<

[9] La respuesta asertiva a las críticas, consistente en pedir detalles y en mostrarnos de acuerdo (en lo posible) con el crítico (tal como se explica en los pasos 2 y 3), ha sido propuesta por Smith, Burns, Garner, Cawood y otros autores relevantes en el campo de las HH SS (ver bibliografía). En las páginas [169](#) y [229 a 233](#) hay ejercicios para habituarnos responder de esa forma a las críticas. <<

[10] Además de reconocer que el crítico tiene razón, muchas veces conviene añadir algo más, como agradecer la información que nos ha proporcionado, disculparnos por cualquier molestia que hayamos causado o modificar nuestro comportamiento si ello nos parece razonable (ver el Paso 4). <<

[11] Si, por el contrario, creemos que cometer errores es algo malo y que no debemos cometer ninguno, los sentimientos de culpa resultantes nos llevarían a conductas poco asertivas como: 1) pedir perdón en exceso; 2) negar nuestros fallos, adoptando una actitud defensiva y hostil hacia quien nos critica, que favorecería la hostilidad mutua; 3) sentirnos obligados a buscar alguna manera de compensar nuestro error o, 4) dejar que otros nos manipulen, llevándonos a hacer cosas que no deseamos (Smith). <<

[12] Y si el crítico da a entender que nuestro comportamiento es malo diciendo, por ejemplo, “No es normal que siempre quieras salir”, podemos preguntarle: “No comprendo; ¿qué hay de malo en que quiera salir?”. Así, limitándonos a hacer preguntas y a mostrarnos de acuerdo en lo posible, le ayudaremos a manifestar sus deseos más abiertamente y a dejar sus manipulaciones. <<

[13] Por ejemplo, podríamos decirle: “Debe ser muy molesto para ti si lo ves así”, etc. <<

[¹⁴] Pueden verse más ejemplos de respuestas asertivas a críticas con las que no estamos de acuerdo, en las [páginas 230 a 233](#). <<

[15] Adaptado de Burns. <<

[16] Adaptado de Barlow y Møller. <<

[17] Ver Capítulo 5, [apartado 5.3](#). <<

[18] Se relaciona con la respuesta asertiva a las críticas que Smith denomina “Banco de niebla” y que hemos comentado en la [página 162](#). <<

[1] Al hablar de “personas difíciles” conviene ser cautos porque podemos equivocarnos, ya que como vimos en el capítulo 2, somos propensos a distorsionar la realidad y a captar preferentemente los fallos ajenos antes que los propios. <<

[2] Esta división es algo arbitraria ya que, en la mayoría de ocasiones, las personas “difíciles” presentan una mezcla de varias actitudes irracionales de las que se describen en este apartado. Además, muchas de las actitudes negativas que se exponen aquí, las mantenemos la mayoría de nosotros en algunos momentos. <<

[3] Un ejemplo de este tipo de persona lo encontramos en el personaje central de la novela *La tienda*, de Stephen King, llevada a la pantalla con ese mismo título.

<<

[4] En los últimos años se ha hecho popular el término “*acoso moral*” o “*mobbing*” para explicar situaciones en las que una persona (o grupo) maltrata psicológicamente a otra persona, sobre todo en el ámbito laboral. Una estrategia muy utilizada es lanzar rumores creando una mala imagen de la víctima y predisponiendo en su contra a los demás. El acosado suele reaccionar con inseguridad y ansiedad, lo que puede llevarle a tener más fallos en su trabajo o a mostrarse tenso o desconfiado. Esto es utilizado por el acosador como excusa para justificar nuevas agresiones y para predisponer a los demás en su contra. El acoso laboral suele utilizarse para deshacerse de personas que resultan incómodas por diversas razones (p. ej., económicas) pero, en ocasiones, el acosador tiene como principal motivación el placer de humillar y hacer daño al acosado.

Ver

Acoso

moral

en:

[<<http://www.cop.es/colegiados/PV00520/pagina4.htm](http://www.cop.es/colegiados/PV00520/pagina4.htm)

[5] Tienden a magnificar los fallos y a minimizar los aspectos positivos o atenuantes. Son como dice el poeta A. Machado “el enemigo espejo, que muestra nuestra imagen con un perfil grotesco”. <<

[6] La denominación de estos trastornos de personalidad se ha tomado del DSM-IV, que es un manual que recoge los criterios diagnósticos utilizados por psicólogos y psiquiatras de todo el mundo. <<

[7] La respuesta de ataque o huida es un mecanismo instaurado por la naturaleza para ayudarnos a sobrevivir en situaciones de peligro. Pero aunque la huida o, más raramente, el ataque pueden ser útiles en ocasiones, la mayoría de las veces no nos convendrá reaccionar así. Es mejor mantener la calma y elegir cómo respondes, para hacerlo en la forma que más te convenga. <<

[8] Harris, un conocido columnista, contó la siguiente anécdota relacionada con esa idea: un día acompañó a comprar el periódico a un amigo. Este saludó muy cortésmente al dueño del quiosco, que le respondió groseramente. Pero él sonrió amablemente y le deseó que pasase un buen día. Al alejarse, Harris preguntó a su amigo si el vendedor de periódicos era siempre tan desagradable y el amigo le respondió que sí, a pesar de que él siempre le hablaba amablemente. Entonces, Harris dijo: “¿Por qué sigues comprándole el periódico y te muestras tan amable con él si es tan antipático contigo?”. Y su amigo le contestó: “Porque no quiero que sea él quien decida cómo voy a actuar yo”. <<

[9] Como explicábamos en el Capítulo 1, la inhibición en cuanto a conductas externas, se da con frecuencia en personas capaces de mostrarse asertivas pero que eligen una actitud aparentemente pasiva cuando la situación y la consecución de sus metas así lo aconsejan. En cambio, la inhibición verdadera – que incluye no solo la conducta manifiesta sino también la capacidad de pensar, sentir y actuar en forma asertiva– resulta muy perjudicial. <<

[10] Un conocido refrán expresa esa idea diciendo: “Mientras haya burros, habrá quien monte a caballo; por tanto ¡no seas burro!”. <<

[11] Además de las exigencias, el catastrofismo y la racionalización-minimización, existen otras creencias irracionales que pueden llevarnos a reaccionar negativamente ante el comportamiento irracional de otras personas. Algunas de ellas son: 1) *etiquetas negativas*; p. ej., pensar de alguien que es un imbécil, lo que nos lleva a magnificar los aspectos negativos y a minimizar las cualidades positivas que posea; 2) *atribuir malas intenciones sin base suficiente*; p. ej., pensar que, si alguien actúa de forma irracional, lo hace para perjudicarnos; 3) *pagar con la misma moneda*, p. ej., pensar que si otra persona te grita, le tienes que gritar tú también y, 4) *errores de atribución*; p. ej., creer que el otro nos pone furiosos (atribuyéndole más poder del que realmente tiene) o creer que nosotros no podemos aprender a afrontar mejor el comportamiento contraproducente de los demás (atribuyéndonos menos capacidad de la que tenemos). Ver también capítulo 10, [apartado 10.2: Pensamientos que favorecen la ira.](#) <<

[12] Si creemos que no podemos soportar el comportamiento irracional de otras personas, cada vez que alguien responda en forma hostil o irracional nos alteraremos demasiado. Por tanto, como señala Ellis, “tendremos que sufrir las consecuencias del comportamiento irracional del otro, sumadas a las consecuencias de nuestro propio comportamiento irracional”. Si creemos que, para sentirnos bien, es necesario que los demás nos traten con respeto y amabilidad, nos sentiremos muy mal cuando no ocurra así y las otras personas podrán alterarnos muy fácilmente. En cambio, si estamos convencidos de que nuestras emociones dependen principalmente de lo que pensamos y de lo que hacemos (de cómo evaluamos y abordamos la realidad) nos sentiremos más responsables de ellas y será más probable que aprendamos a manejarlas. <<

[13] Como hemos explicado en capítulos anteriores, se llaman “profecías autocumplidas” a las expectativas que acaban haciéndose realidad. Por ejemplo, algunas personas desconfían excesivamente de los demás por lo que tienden a esperar engaños, trampas y malas intenciones. Eso las lleva a percibir en ellos más actitudes negativas de las que realmente existen, exagerando cualquier comportamiento ligeramente hostil o viendo malas intenciones donde no las hay. Esa forma de ver las cosas les lleva a mantener conductas hostiles. Finalmente, sus comportamientos hostiles tendrán como efecto que los otros se comporten también en formas hostiles. Por ejemplo, si consideramos la historia del viajero al que se le pinchó una rueda del coche ([página 38](#), pie de página 9), no sería raro que el vecino a cuya puerta llamó y al que dirigió un comentario agresivo, respondiera con una conducta igualmente hostil. Otra forma frecuente de profecía autocumplida es pensar “No puedo” (p. ej., “no puedo mantenerme sereno y asertivo cuando el otro se muestra irracional”). En estas situaciones, como señala Robbins, “Si crees que no puedes será verdad y si crees que puedes también será cierto”. <<

[14] Se refiere a una conocida fábula en la que la zorra que la protagoniza se esfuerza en atrapar unas uvas que están demasiado altas y, cuando se convence de que le resulta imposible alcanzarlas, dice que no le interesan porque están verdes. <<

[15] Hay situaciones en las que es primordial la habilidad de responder constructivamente al comportamiento irracional de los demás. Por ejemplo, si dos pasajeros de un avión empiezan a pelear en pleno vuelo, las azafatas suelen intervenir para calmarlos. De no conseguirlo, las molestias del vuelo se incrementarían. Además, el nerviosismo general debido a la estrechez de los asientos, el miedo a viajar en avión, la prohibición de fumar o el temor a un ataque terrorista podrían favorecer el descontrol emocional, llegando a crear problemas importantes. Para tranquilizar a otra persona, lo primero a conseguir es ser capaces de permanecer en calma aunque el otro se muestre irracional. Weissinger señala que es poco común saber cómo ayudar a otras personas a reducir su ira. En vez de mantener la calma y responder en la forma más conveniente, tendemos a “contagiarnos de su actitud irracional” y a pensar: “Cuando se pone así, no puedo soportarlo”, “Me pone enfermo”, etc. Pero, en realidad, las personas con ira excesiva tienen un problema que requiere ayuda, ya que viven en un estado de mucha tensión y experimentan más conflictos en sus relaciones interpersonales. <<

[16] En el capítulo 10, [página 200](#), se ofrece también un ejemplo de autoinstrucciones para mantener la calma ante una crítica hostil e irracional. <<

[17] Ver [página 110](#), apartado: Predisponer a los demás a nuestro favor, y [página 146](#): Utilizar los refuerzos positivos. <<

[18] En un estudio (citado en el capítulo 7) sobre mujeres que se quejaban del comportamiento negativo de sus esposos, se halló que casi todas ellas trataban, erróneamente, de “castigarlos” (enfadándose con ellos, criticándolos, etc.), para que cambiasen su comportamiento. Así no conseguían que se portasen mejor con ellas e, incluso, se volvían más hostiles. Sin embargo, cuando cambiaron de método y empezaron a centrar su atención en las conductas deseadas y a reforzarlas (con elogios, concesiones, etc.) cuando ellos actuaban en forma positiva, obtuvieron resultados mucho mejores. <<

[19] Carnegie recomienda que “si queremos que otra persona cambie su comportamiento irracional, hay que empezar con algún elogio sincero (igual que el barbero enjabona la cara antes de afeitarse) y evitar enfadarnos, discutir, criticar o ser groseros”. Aconseja que distingamos siempre entre las conductas concretas (que pueden desagradarnos) y la persona que las emite en un momento dado, que siempre tendrá facetas positivas y posibilidades de aprender y mejorar. Afirma también que “si demostramos a la otra persona que confiamos en ella, muchas veces se esforzará en mejorar para no defraudarnos porque a todos nos gusta tener de nosotros mismos y dar a los demás una imagen positiva. Por eso, si mostramos al otro que esperamos de él lo mejor, será más fácil que tienda a adaptarse a esas expectativas”. <<

[20] Garner pone el ejemplo de un compañero que le creaba malestar porque era muy negativo y crítico con los demás. Para que cambiase de actitud, utilizó una combinación de extinción de las conductas no deseadas y de refuerzo de las conductas alternativas deseadas. Así, empezó a no prestarle ninguna atención cuando hacía comentarios críticos o negativos (extinguía esas conductas) mientras que se mostraba muy atento con él cada vez que hacía comentarios positivos acerca de otras personas (reforzaba esas conductas). Tras permanecer un tiempo comportándose así, en forma sistemática, su compañero se volvió mucho más positivo. Ver guión 11 ([página 233](#)). <<

[21] Para mantener esa actitud empática Weissinger sugiere: mostrar interés por comprenderlo y ayudarlo; comunicárselo y preguntarle qué puedes hacer para lograrlo; hacer observaciones comprensivas y amables siempre que sea oportuno, y mostrarte receptivo y empático, aunque el otro se muestre irracional.

<<

[22] *También podemos usar la técnica desarmante para manejar los enfados silenciosos con personas que se enfadan y se muestran hostiles, pero no quieren hablar del asunto por el que están disgustados. En estos casos conviene: preguntarle empáticamente qué le ocurre y, si no responde, mostrarnos de acuerdo con su derecho a guardar silencio diciéndole, por ejemplo: “Veo que no te apetece comentarme qué te pasa. Cuando lo desees, me gustaría hablarlo”. <<*

[23] Carnegie considera que, aunque tengamos razón, las discusiones no sirven para cambiar la actitud de la persona con la que discutimos ya que: “El ser humano necesita sentirse importante y, mientras discutamos con él y le llevemos la contraria, tenderá a satisfacer este deseo aferrándose a su posición. Pero, si no le llevamos la contraria, sino que procuramos mostrarnos de acuerdo en lo posible, dejará de sentirse amenazado y será más probable que escuche nuestros argumentos y pueda cambiar sus puntos de vista”. Cree que es más fácil convencer a los demás gracias al tacto, la diplomacia y el sincero deseo de apreciar sus puntos de vista. Por eso aconseja: 1) que dejemos que el otro nos gane en las pequeñas discusiones; 2) que cedamos en las cosas grandes si no están claros nuestros derechos y, 3) que cedamos en las cosas pequeñas, aunque esté muy claro que tenemos razón, porque “es mejor cederle el paso a un perro rabioso que exponerte a que te muerda por disputarle tu derecho a pasar antes que él”. <<

[24] Algunas soluciones posibles, una vez ceda el enfado, serían: si el comportamiento irracional del otro ha lesionado de alguna forma tus intereses, pedirle un cambio de conducta (Capítulo 7); si el enfado de tu interlocutor se ha producido como expresión de un conflicto entre los deseos o intereses del otro y los tuyos o a causa de algún otro problema real, aplicar la técnica de solución de problemas (Capítulo 6) o, si llegas a la conclusión de que estás haciendo algo que contribuye a la ira del otro y que es razonable cambiarlo, reconocerlo y cambiar tu conducta. <<

[25] Ellis advierte de los peligros de utilizar esta técnica en forma excesiva, ya que si nos limitamos a alejarnos de la persona con la que estamos irritados, los problemas no se resuelven y podemos generar otros (p. ej., la otra persona puede sentirse frustrada porque nos alejamos de ella cada vez que nos enojamos). Pero, utilizado con prudencia, el “tiempo fuera” puede ser muy útil, sobre todo si se combina con otras técnicas asertivas como las que se exponen a lo largo de este libro. <<

[26] Si la persona que se muestra furiosa o agresiva es alguien que no nos importa demasiado, por ejemplo, alguien con quien no vamos a tener demasiada relación, una opción útil es “aguantar el chaparrón” y no hacerle ningún caso, hasta que se canse o se marche. Smith aconseja que adoptemos esa actitud, reaccionando “como si fuésemos un banco de niebla” ya que “cuando tiramos una piedra a la niebla, esta no contraataca, no nos la devuelve (por lo que no podemos recogerla y arrojársela de nuevo) y no le afecta lo más mínimo”. <<

[27] Por ejemplo, una persona que tenía problemas para manejar el comportamiento irritable de su anciana madre, descubrió que cuando se enfadaba por cualquier cuestión, resultaba muy útil hacerle algún comentario acerca de su nieto, al que adoraba. Así conseguía desarmar su ira, rápidamente, al desviar su atención hacia un tema muy agradable para ella. <<

[28] Por ejemplo, un editor tuvo que devolver todos los ejemplares de uno de sus libros a la imprenta porque la encuadernación había quedado mal. El encargado de la imprenta era una persona irascible que no reconocía fácilmente sus fallos. Por tanto, el editor le envió un correo electrónico explicándole el problema y su posición ante el mismo, y el encargado de la imprenta le llamó unos días después, ya calmado, para hablar del tema y buscar una solución. <<

[29] Como decía Machado: “Será el peor de los malos, bribón que olvide su vocación de diablo”. <<

[1] Como decíamos en el capítulo 1, la emoción excesiva se convierte en una “hoja que oculta el bosque”; es decir, nos impide captar otros sentimientos, deseos, necesidades y posibilidades de respuesta. <<

[2] Cuando nos irritamos frecuentemente con alguien próximo (p. ej., con nuestra pareja) uno de los factores que incrementan la ira es que al enfadarnos se activa el recuerdo de todas las situaciones anteriores en que nos hemos sentido así con esa persona, y de todos los comportamientos suyos que nos han molestado en el pasado. <<

[3] Como en la historia del hombre que quería cambiar la rueda de su coche (página 38, pie de página 9). <<

[4] Ellis añade: “Si etiquetamos a alguna persona como malvada o despreciable cuando actúa de manera estúpida, desagradable o injusta, también tenderemos a considerarnos a nosotros mismos de forma similar cuando cometamos errores parecidos. Y, si nos condenamos y odiamos a nosotros mismos por ellos, eso nos restará motivación para trabajar en superarnos, entre otras cosas porque al pensar que somos malvados o inútiles, supondremos también que no podemos cambiar”. Lo peor de ese tipo de creencias es que pueden convertirse en profecías autocumplidas. <<

[5] Beck considera que muchas personas agresivas tienen una imagen muy pobre de sí mismas que tratan de compensar intimidando a los demás. <<

[6] Ellis añade que buena parte de nuestra ira hacia los demás surge de la absurda creencia de que ellos nos causan un agravio cuando no reconocen nuestras exigencias de aprobación y se someten a ellas. Si mantenemos actitudes exigentes también podemos reaccionar culpando y condenando al otro para evitar sentirnos culpables y autocondenarnos. <<

[7] Como explicamos en el Capítulo 1, la autoestima incondicional implica reconocer nuestros fallos y limitaciones, pero diferenciar entre ellos y nuestra valía como personas, sin olvidar que podemos aprender y mejorar. La autoestima incondicional supone seguir autoaceptándonos aunque cometamos cualquier fallo, incluyendo en ello el dejarnos llevar ocasionalmente por la ira. <<

[8] Ellis aconseja a estas personas que aprendan a reírse de sus propias ideas irracionales, por ejemplo, exagerándolas hasta el absurdo. Para ello, aconseja utilizar frases, imágenes o cancioncillas humorísticas, como la siguiente: “Cuando no puedo mis deseos conseguir he de llorar, he de sufrir, y si me crean alguna frustración, responderé con desesperación. La gente me debe respeto y amor, quien no lo cumpla no tiene perdón”. <<

[9] Algunas ideas consideradas en este apartado son una adaptación de las descritas por Dyer y por Ellis (ver bibliografía). <<

[10] Parafraseando un proverbio chino: “No podemos evitar que los pájaros de la ira sobrevuelen nuestras cabezas, pero sí que podemos evitar que aniden en ellas”. <<

[11] Tomado de *El País Semanal*, nº 1265. Entrevista a Bill Clinton en *Talk Magazine*. <<

[12] Aunque en otras muchas ocasiones, incluso en el momento de expresarla, la expresión de la ira provoca en los otros más ira y rechazo.. <<

[13] Las expectativas no realistas suelen acompañarse de otras ideas irracionales. Por ejemplo, la idea de que si nos portamos bien con los demás siempre nos corresponderán, puede llevarnos a concluir, erróneamente, que cuando alguien nos trata mal será porque habremos actuado mal con ellos, aunque sea sin darnos cuenta. <<

[14] Como explica Ellis: la conducta de los demás se basa en su forma de ver las cosas y, aunque a ti te parezca odiosa, seguramente al otro le parecerá justa, desde su punto de vista. Por tanto, puedes aceptar como algo normal que algunas personas te traten mal, ya que ellos creerán que su forma de proceder es la correcta y, si te perciben como si fueses un ser despreciable, tendrán que actuar en función de cómo te ven. Por supuesto, aceptar esa realidad (en la medida en que no dependa de ti) no está reñido con trabajar en cambiarla en lo posible, ni con la defensa asertiva de tus derechos e intereses. <<

[15] Esta forma de pensar está muy relacionada con el catastrofismo. <<

[16] Por ejemplo, puede ayudarnos a detectar que existe un problema, lo que constituye el primer paso para resolverlo. <<

[17] Adaptados de Ellis. <<

[18] Por ejemplo, si cada vez que nos enfademos con alguien observamos si tenemos en nuestra mente la idea irracional de que *esa persona debería tratarnos como deseamos* y sustituimos esa idea irracional por su alternativa (racional) de pensar que *aunque preferiríamos que nos trate como deseamos, la otra persona tiene la libertad de tratarnos como quiera* (ya que depende exclusivamente de él), minimizaremos bastante nuestra ira. <<

[19] Ver el apartado: [Ensayo de conducta en la imaginación \(imaginación positiva\)](#) en el Anexo II. <<

[20] Ver *Reencuadre* ([páginas 56 a 58](#)). <<

[21] Como explicábamos en el Capítulo I, muchas veces la ira excesiva o inadecuada se debe a que no sabemos ser asertivos. Por tanto, el mejor antídoto contra ella es aprender a ser asertivos siguiendo los consejos y técnicas que se exponen a lo largo de este libro. <<

[1] La respiración es un mecanismo fisiológico, generalmente automático e involuntario, que se modifica ante ciertos cambios conductuales o emocionales. Por ejemplo, aumenta su frecuencia e intensidad cuando hacemos ejercicio o cuando sentimos ansiedad; mientras que disminuye y se vuelve más diafragmática, en forma natural e involuntaria, cuando estamos relajados. Pero también podemos aprender a ejercer un control voluntario en ella y, de ese modo, influir en nuestras emociones (que son más difíciles de controlar a voluntad). Así, si aprendemos a respirar en forma diafragmática lenta, esto puede ayudarnos a relajarnos y a controlar la ansiedad. <<

[2] Se recomienda que, al tensar los músculos de la cabeza, se cuide especialmente la relajación del cuero cabelludo, sienes y frente, por estar frecuentemente tensos. Y, también, que se preste una atención especial al estómago y al abdomen, por ser zonas donde también suelen acumularse tensiones. <<

[3] Cuando la situación temida está ligada al escaso dominio de una habilidad (p. ej., al impartir clases a un grupo), la exposición gradual se complementa con el aprendizaje y la práctica de dicha habilidad. <<

[1] Se denomina también *representación de conductas* o *juegos de roles*. <<

[2] A lo largo del libro se exponen las técnicas y habilidades recomendadas para afrontar diferentes situaciones (hacer y rechazar peticiones, recibir críticas, resolver conflictos interpersonales, afrontar el comportamiento irracional de otras personas, etc.) y ejercicios individuales y grupales para practicar cómo comportarse asertivamente en ellas. <<

[3] Si el grupo es numeroso o se dispone de poco tiempo, se pueden practicar los ejercicios de ensayo de conducta en grupos de tres: dos de ellos llevan a cabo la representación y el tercero los observa y les señala lo que —a su juicio— han hecho bien, así como aquello que cree que podrían mejorar. <<

[4] Es más eficaz si la persona que lo lleva a cabo es del mismo sexo y de edad parecida al alumno y si su representación no es demasiado perfecta, es decir, si la lleva a cabo en forma similar a como se supone que la desempeñará el alumno.

<<

[5] La evaluación puede hacerse con la ayuda de un vídeo en el que se ha filmado el ensayo de conducta. El vídeo tiene algunas ventajas, como la objetividad y precisión de la información que facilita, pero también desventajas; por ejemplo, suele ocupar más tiempo. Si se evalúa el ensayo de conducta observando el vídeo, cuidar que no se cometan errores como la tendencia a fijarse sólo en los aspectos negativos del comportamiento verbal y no verbal. <<

[6] Los autoelogios son muy importantes por varios motivos: 1) los refuerzos positivos (p. ej., elogios y autoelogios) son el método más eficaz para cambiar conductas; 2) el principal determinante de nuestras emociones y conductas son nuestros pensamientos y, 3) las autoverbalizaciones positivas de este tipo favorecen la autoestima. <<

[7] Shakespeare decía: “Si quieres adquirir una virtud que no posees, imagina que ya la tienes y empieza a actuar en consecuencia. De este modo acabarás adquiriéndola”. <<

[8] Esta evaluación de la situación implica: tener en cuenta tus derechos y responsabilidades así como los de las otras personas y tratar de prever las consecuencias, a corto y largo plazo, de las diferentes opciones de conducta y, en función de todo eso, decidir cómo quieres comportarte en esa situación. <<

[9] Podemos considerar que cualquier aprendizaje (p. ej., conducir un coche o aprender HH SS) se divide en tres etapas: 1) *incompetencia consciente*, que es cuando queremos aprender algo que no sabemos; 2) *competencia consciente*, que es cuando hemos aprendido la habilidad pero aún no la dominamos y tenemos que esforzarnos y prestarle mucha atención para poder llevarla a cabo y, 3) *competencia no-consciente*, que se da cuando, *después de mucha práctica*, el aprendizaje se ha automatizado y podemos realizar la tarea sin esfuerzo, prestándole muy poca atención y simultaneándola con otras (p. ej., mantener una conversación mientras conducimos, o responder asertivamente a una crítica mientras estamos centrados en la realización de otras tareas). <<

[1] Si deseas que te enviemos más ejercicios para practicar en grupo, solicítalo en: eliar@correo.cop.es <<

[2] Si el número de alumnos es impar, el entrenador puede formar pareja con uno de ellos. <<

[3] Algunos ejercicios de este apartado son una adaptación de los de Bonet, 1995.

<<

[4] Cuando se haya prescrito la práctica de técnicas de control de la ansiedad como tarea para casa, revisar los resultados y la práctica de las mismas. <<

[5] Adaptado de Caballo, 1994. <<

[6] Adaptado de A. Beck, 1983. <<

^[7] Adaptado de Covey, 1990; Robbins, 1999, y otros. <<

[8] Una alternativa es representar una escena, sacada de uno de los autorregistros de pensamientos de la sesión anterior (casilla E). <<

[9] Este ejercicio, igual que el anterior, ayudan a crear un clima distendido cuando los componentes del grupo son personas con ansiedad social. <<

[10] Si el grupo es muy numeroso, formar tríos de participantes en los que dos conversan alternativamente y el tercero evalúa sus habilidades para conversar, anotando y exponiendo después, aquellas cosas que le han gustado y aquellas en que cree que podría mejorar cada uno. Después, se ponen en común en el grupo las observaciones realizadas. <<

[11] Este ejercicio de defender una posición en la que no creemos, es especialmente recomendable porque ayuda a ser más empáticos y flexibles. <<

[12] Estos pasos son muy similares a los que se siguen al responder a una crítica (ver capítulo 8). <<

[13] Puede ayudar a identificarlos el repasar los ejemplos de los cuadros de las páginas 96 y 97. <<

[14] Como en otras sesiones, es aconsejable que los participantes tengan los guiones en un lugar visible (p. ej., en una pizarra) para poder consultarlos mientras llevan a cabo el *Ensayo de conducta*. <<

[15] La mayoría de los ejercicios de este apartado son una adaptación de los propuestos por Garner (1988), Burns (1995) y Smith (1975). <<

[16] En el punto 3 de esta sesión ([páginas 230 y 231](#)) se explica cómo practicar la respuesta asertiva a las críticas en situaciones de la vida real propuestas por los alumnos. <<

[17] Aunque el alumno no afronte este tipo de críticas agresivas e irracionales en su vida real es importante que sea capaz de responder ante ellas en la forma indicada, ya que así pierde el temor a que puedan llegar a hacérselas en alguna ocasión. <<

[18] Lo que le diga puede ser verdadero, falso o una mezcla de ambas cosas, pero debe decirlo en forma agresiva. <<

[19] Para habituarse a responder asertivamente a las críticas se recomienda representar muchas situaciones de este tipo, reales o imaginarias, respondiendo a las críticas en la forma indicada. <<

[20] La persona que dirige el entrenamiento en HH SS recibe las críticas injustas en primer lugar, para modelar lo que harán después los alumnos. <<

[21] Es muy importante cuidar el lenguaje corporal para mostrar una actitud empática, para que el crítico no interprete esta forma de respuesta como sarcasmo. <<

[22] Para profundizar en el aprendizaje de esta técnica se recomienda representar varias situaciones de este tipo, reales o imaginarias. Smith aconseja que el entrenador dirija críticas injustas a cada uno de los alumnos y que intercale con la mayor seriedad, comentarios ofensivos como: “Podrías hacerlo mejor” o “Tu compañero lo hace mejor que tú”, etc. <<