



## COMUNICACIÓN ASERTIVA, HABILIDAD QUE DEBES DESARROLLAR

La comunicación asertiva como habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza.

Otros estilos de comunicación, como el estilo pasivo, el estilo agresivo, e incluso el estilo pasivo-agresivo, se fundamentan en ideas erróneas, no aceptan sus limitaciones y no respetan a los demás o a sí mismos. Además de ser muy poco eficaces.

Así, las personas con un estilo pasivo en su comunicación e interrelaciones sociales se caracterizan por la sumisión, la pasividad, el acomodamiento, relegando sus propios intereses, sentimientos, derechos, opiniones y deseos. El estilo agresivo, por el contrario, se caracteriza por no respetar los derechos, sentimientos e intereses de los demás, e incluso puede ser ofensivo, provocador o humillante.

Un estilo de comunicación asertiva será útil y funcional para hacer valer nuestros derechos, manejar conflictos, conducir situaciones de negociación con habilidad, establecer y mantener conversaciones con diferentes personas y en diferentes contextos; asimismo favorecerá el proceso de tomar decisiones, solicitar cambios de conducta en otras personas, ser directo con lo que se quiere expresar sin ofender y asumir riesgos calculados.

El asertividad parte de la premisa de que todos tenemos unos derechos asertivos, veamos algunos de ellos:

- *Derecho a cometer errores y a equivocarnos*
- *Derecho a aceptar los sentimientos propios o ajenos*
- *Derecho a tener nuestras propias opiniones, creencias y convencimientos*
- *Derecho a criticar y protestar por un trato injusto*
- *Derecho a reprochar el comportamiento de otros*
- *Derecho a interrumpir y pedir una aclaración*
- *Derecho a intentar un cambio*
- *Derecho a pedir ayuda*
- *Derecho a ignorar a los demás*
- *Derecho a decir “no”*
- *Derecho a no responsabilizarnos de los problemas de otros*
- *Derecho a cambiar lo que no nos resulta satisfactorio*
- *Derecho a responder, o no hacerlo*
- *Derecho a rechazar peticiones sin sentirse culpable o egoísta*
- *Derecho a no justificarnos ante los demás*
- *Derecho a cambiar de opinión, idea o línea de acción*
- *Derecho a pedir lo que se quiere*



Algunos consejos para relacionarse de forma asertiva son, por citar algunos, enfrentarse el problema, no a la persona; tratar lo específico, no lo general; no dar excesivas explicaciones; no disculparse más de lo necesario; no juzgar a los demás o a uno mismo por quien se es; ser empático y saber reconocer virtudes y defectos.

### **Estrategias asertivas**

La implementación de la comunicación asertiva en el entorno empresarial es todo un reto para los líderes de las organizaciones, no solo por las razones anteriormente señaladas, sino por una variante aún más importante: todos los seres humanos piensan, razonan y actúan de forma diferente.

Aun así, existen estrategias para lograr completar estos procesos de una forma efectiva para todas las partes involucradas, logrando acuerdos por el «bien común». Entre ellas tenemos: 4.1. «Disco repetido» Los líderes de las organizaciones suelen recurrir constantemente a esta estrategia simple y efectiva, que consiste en insistir constantemente en un argumento, sea para lograr cumplir una meta o evitar desviarse de ella, hasta que el interlocutor note nuestra postura y se puedan lograr acuerdos razonables para ambas partes.

La clave en esta técnica es condensar en una frase puntual, invariable y firme lo que se desea lograr, sin dejarse manipular por los cuestionamientos, preguntas o coacciones del interlocutor, manteniendo una postura cordial y sin hostilidades.

El «**Disco repetido**» es mucho más efectivo con personas que no tienen una relación personal directa, pero no es la mejor técnica para aplicar a personas que trabajan bajo la misma dirección o departamento de la organización, pues se puede malinterpretar al momento de su aplicación, generando incomodidades y prejuicios futuros en la relación laboral.

En este caso particular, lo mejor es combinarla con otras técnicas dentro del campo de la asertividad que hagan énfasis en la empatía, colocándose en el lugar del otro y hacerle ver que se valora y aprecia lo que piensa y siente.

Muy eficaz para resistir la manipulación y defender nuestro punto de vista o decisión. Consiste en la repetición tranquila pero constante de una frase o idea que exprese claramente nuestros objetivos. Nos permite insistir en nuestros legítimos deseos sin caer en trampas verbales o artimañas manipuladoras del interlocutor y sin dejarnos desviar del tema que nos importa.

Pero las palabras y los objetivos trazados en un momento dado para aplicar ésta o cualquier otra técnica, no tendrán valor si no se acompaña con el uso de un lenguaje no verbal adecuado a la situación.

Cada gesto debe transmitir firmeza, seguridad y tranquilidad, incluyendo la postura corporal, expresiones faciales, tono de voz, la mirada, entre otras consideraciones de la cinestesia. El más mínimo error en este sentido puede costar no cumplir con el objetivo inicial de la conversación.

### **Por ejemplo:**

*El jefe desea que su empleado de confianza se quede una hora adicional de su jornada laboral para terminar una presentación de una licitación que ocurrirá en un par de semanas ante un cliente importante, pero ya el subalterno tiene una visita programada con su médico, que había anunciado con anticipación.*

*Jefe: Sería de gran ayuda que te quedaras un poco más para terminar la presentación que tenemos pendiente.*

*— Empleado: De verdad lo siento, pero recuerda que tengo una cita médica pautada que no puedo posponer.*

*Jefe: Esa presentación es muy importante terminarla a tiempo. Es un cliente que generará un excelente flujo de ingresos.*

*— Empleado: Comprendo, pero recuerda que tengo una cita médica pautada que no puedo posponer.*

*Jefe: No creo que te tome más de media hora adicional.*

*— Empleado: De verdad lo siento, pero recuerda que tengo una cita médica pautada que no puedo volver a posponer.*

*Jefe: Bueno, está bien. Supongo que mañana podrás terminarla. Igualmente tenemos tiempo suficiente para las correcciones. No te preocupes.*

Notemos que pese a los agravantes que intenta imponer el jefe con argumentos basados más en la autoridad inherente al cargo que desempeña que a la razón, el empleado termina haciendo valer su posición, manteniéndose firme sin caer en la disuasión. Este caso suele ser muy común en el ámbito empresarial, tanto que muchas relaciones laborales se han roto por no interpretar correctamente este tipo de posturas, que en ningún momento, como plantea el ejemplo, elude la responsabilidad del empleado ni afecta el desempeño de sus funciones o el cumplimiento de sus objetivos o tareas asignadas.

### **• Aserción negativa**

Esta estrategia consiste en responder de una manera firme y simpática que se está de acuerdo con una crítica negativa o constructiva que pueda referirse a nuestras conductas en una determinada situación en el trabajo o cualidades negativas que nos empeñamos en ocultar, pero que estamos dispuestos a corregir para mejorar.

No debe confundirse con asumir una postura poco comprometida e irrespetuosa con los demás y debe estar respaldada por acciones tangibles que hagan evidente la voluntad de cambiar o corregir sinceramente una postura o decisión errónea.

### **Por ejemplo:**

*Alejandra es la asesora de operaciones comerciales de un banco y su compañera*

*María le comenta:*

*— María: Deberías llegar más temprano y evitarte problemas con el jefe.*

*Alejandra: Tienes razón. Sé que no he llegado a mi hora de trabajo estos últimos días, pero trataré de darle solución saliendo más temprano de casa.*

*Es importante destacar que en este ejemplo Alejandra asume con humildad su error y evita en todo momento tratar de imponer sus argumentos por considerarlos irrelevantes ante sus llegadas tarde al trabajo. Seguidamente plantea una solución para atacar el problema desde la raíz y evitar conflictos con su superior, además de prevenir el efecto «bola de nieve» negativo ante sus compañeros de trabajo, organizando mejor su tiempo para cumplir con su compromiso profesional.*

### **• «Banco de niebla»**

Consiste en encontrar algún punto de acuerdo con lo que tu interlocutor está diciendo o demandando, pero sin ceder en nuestro argumento, puesto que también tenemos motivos para mantenerlo. Se dará una apariencia de ceder terreno, respetando al otro, pero sin cederlo realmente, ya que en el fondo se deja claro que no se va a cambiar de postura.

Otras técnicas de comunicación que es conveniente tener en cuenta para mejorar la expresión y comportamiento asertivo serían aquellas relacionadas con la comunicación no verbal. Variables asociadas tanto al comportamiento (expresión facial, mirada, postura, proximidad...) como al lenguaje (tono, ritmo, volumen, timbre, silencios).

Relacionarse y comunicar de forma asertiva es conveniente, e incluso es una habilidad necesaria y clave en muchos ámbitos.

En el ámbito personal y también en el ámbito laboral, favoreciendo el diálogo, el trabajo en equipo, las negociaciones, las demandas de trabajadores y profesionales, la dirección de recursos humanos, las relaciones laborales, la comunicación con los medios, etc.

Manuel J. Smith en su obra Cuando Digo No, me siento culpable (2003), plantea esta estrategia de comunicación asertiva, que puede aplicarse cuando nos critican o nos aconsejan y lo percibimos como un intento de manipular nuestro criterio. Trata de darle la razón al interlocutor, pero dejando la sentencia final sobre las acciones en nosotros mismos. Un banco de niebla puede ayudar a evitar reaccionar con agresividad o a la defensiva, dándole parte de la razón al interlocutor, pero defendiendo una postura con argumentos sólidos. Esta técnica se aplica a menudo por directores de áreas y jefes de departamentos para mediar en conflictos con sus miembros conflictivos o entre compañeros de trabajo cuando se presenta una diferencia de criterios importante.

### **Por ejemplo:**

*Dos compañeros de trabajo se enfrascan en una discusión:*

*— Alfredo: Después de todo lo que he hecho por ti, me has traicionado ¿Cómo puedes irte a otro departamento sin consultarme?*

*Manuel: Si, comprendo que puedas sentir que te he traicionado de algún modo, pero es una oportunidad de seguir creciendo en la empresa y quiero aprovecharla. Sé que aceptando este nuevo reto podré dar resultados más eficientes y ayudarte a seguir creciendo juntos como profesionales. Mantener la compostura, dejando a un lado los sentimientos personales, es altamente efectivo al aplicar esta técnica de persuasión. El controlar la agresividad en una situación apremiante dará argumentos inquebrantables al interlocutor, ganando no solo su confianza, sino su respeto y en muchos casos admiración, mejorando el ambiente laboral.*

**Es de vital importancia evitar frases como «es mi decisión, respétala» o «no te metas en mis asuntos», que tiene implícitas posiciones hostiles y cambiarlas por frases como «es una oportunidad de crecer profesionalmente» o «creo que es la mejor decisión para todos».**