

LAS 5 HABILIDADES ESENCIALES  
PARA TRATAR CON LAS PERSONAS

DALE CARNEGIE TRAINING

LAS 5 HABILIDADES  
ESENCIALES PARA  
TRATAR CON  
LAS PERSONAS

Cómo ser asertivo, escuchar  
a los demás y resolver los conflictos



En nuestra página web: <https://www.edhasa.es> encontrará el catálogo completo de Edhasa comentado.

Título original: *Five Essential People Skills*

Diseño de la cubierta: Jordi Salvany

Primera edición impresa: febrero de 2011  
Primera edición en e-book: noviembre de 2021

Original edition copyright © 2004 by Nightingale - Conaut Text  
edition copyright © 2009 by Dale Carnegie & Associates, Inc.

All rights reserved. Published by arrangement with  
the original publisher, Simon & Schuster, Inc.

© de la traducción: Pedro Manuel Manzano, 2011

© de la presente edición: Edhasa, 2021

Diputación, 262, 2<sup>o</sup>1<sup>a</sup>

08007 Barcelona

Tel. 93 494 97 20

España

E-mail: [info@edhasa.es](mailto:info@edhasa.es)

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *Copyright*, bajo la sanción establecida en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo público.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita descargarse o hacer copias digitales de algún fragmento de esta obra. ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com); 91 702 1970 / 93 272 0447).

ISBN: 978-84-122997-0-0

Depósito legal: M-600-2011

Producido en España

## ÍNDICE

Prefacio .....	9
Capítulo 1: Una introducción a la asertividad .....	11
Capítulo 2: Las tres partes del mensaje asertivo .....	33
Capítulo 3: Establecer una sintonía asertiva .....	57
Capítulo 4: Tácticas para establecer una sintonía asertiva .....	79
Capítulo 5: Curiosidad asertiva .....	101
Capítulo 6: Maximizar la curiosidad asertiva en los negocios .....	123
Capítulo 7: De la curiosidad a la comprensión .....	141
Capítulo 8: Etiqueta: Hoja de ruta para tener don de gentes .....	159
Capítulo 9: La persuasión como habilidad para tratar con las personas .....	177
Capítulo 10: Preguntar con habilidad .....	195
Capítulo 11: Hablar de forma asertiva .....	205
Capítulo 12: Escuchar de forma asertiva .....	225
Capítulo 13: Ambición asertiva .....	245
Capítulo 14: Maximizar los resultados con la ambición asertiva .....	263

Capítulo 15: Resolver los conflictos de forma asertiva. . . . .	281
Capítulo 16: Gestión de conflictos y negociación asertivas . . . . .	299
Sobre el autor . . . . .	317

## PREFACIO

Posiblemente Dale Carnegie ha hecho más que ninguna otra persona para transformar el área de las relaciones humanas y del desarrollo personal. Su programa mundialmente famoso, *The Dale Carnegie Course*, ha ayudado literalmente a millones de personas.

Mirando hacia atrás, a sus primeros años, el señor Carnegie vio que la preocupación y el temor fueron las dos fuerzas que le habían impedido lograr el éxito personal. Al superar estas dos emociones autodestructivas, logró una perspectiva y un éxito nuevos. Como resultado, Carnegie convirtió en su misión el ayudar a los demás a superar las preocupaciones y el miedo para que pudieran alcanzar sus sueños.

Ahora, con este libro, usted también puede beneficiarse de las nueve décadas de investigación sobre las relaciones humanas que millones de personas ya han descubierto a través del Dale Carnegie Training. Poniendo en práctica *Las 5 habilidades esenciales para tratar con las personas*, adquirirá la aptitud de centrarse en los factores que harán que usted y su organización avancen. Descubrirá y será capaz de aplicar estos métodos de eficacia probada, que le ayudarán a sentirse más seguro, respetado y cómodo en cualquier comunicación personal o de negocios. Mejorarán su confianza al tiempo que le guiarán para que transmita su mensaje con mayor consideración, potencia y claridad.

El objetivo primario de este libro es identificar y explorar cinco habilidades esenciales para tratar con las personas: establecimiento de relaciones, curiosidad, comunicación, ambición, resolución de conflictos. Pero esto sólo es el principio. Como verá, una serie de capítulos amplían y desarrollan las cinco habilidades en direcciones nuevas y apasionantes. En consecuencia, a medida que avance en su lectura, sea flexible con su pensamiento y proactivo en la aplicación de la información que adquiera. ¡Empiece ahora mismo!

Para obtener el máximo beneficio de este libro, no deje nada para más tarde. Le sugerimos que dedique simplemente cinco minutos (o más) para empezar a leer. Cuando vaya avanzando en el libro, asegúrese de completar la sección de «Pasos a seguir» que se incluye al final de cada capítulo. Esos ejercicios son pasos prácticos que puede aplicar de forma inmediata, en su trabajo o con su familia y amigos.

Siempre que sea posible, fíjese un plazo, y esfuércese por avanzar hasta la meta. Si no aplica los pasos que se ha fijado para sí mismo, este libro se convierte simplemente en un ejercicio de lectura. Aunque eso ya sea efectivo, sólo conseguirá todos los beneficios que este valioso libro le ofrece si completa los pasos a seguir. Tome una decisión que cambiará su vida: trabaje sobre sus conocimientos, ideas y estrategias, y conseguirá resultados que nunca habría soñado.

*Gana fuerza de lo positivo y no dejes que te mine lo negativo.*

Dale Carnegie

## CAPÍTULO 1

### Una introducción a la asertividad

Hace poco más de setenta años, Dale Carnegie publicó un libro que sigue siendo una de las obras más influyentes de los últimos cien años. Es más, probablemente también será una de las obras más influyentes del próximo siglo. Ese libro se titula *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. El título no podría ser más claro, ¿verdad? Las ideas que contiene son igualmente claras y tan válidas en la actualidad como en 1936, cuando fue publicado por primera vez. Aunque *Cómo ganar amigos e influir en las personas* es un documento monumental en la historia del desarrollo personal, cuando apareció representó una verdadera revolución. Antes de la publicación del libro de Dale Carnegie, el concepto de habilidades sociales no existía en realidad. Sin embargo, en la actualidad tenemos asumido que algunas actitudes son mejores que otras en las interacciones humanas.

El libro de Dale Carnegie propuso unos principios intemporales de las relaciones humanas que siguen siendo esenciales en la actualidad. De hecho, su influencia es hoy mu-



cho mayor que en épocas anteriores. Con el adelanto de la tecnología y la aceleración de los negocios, los que dominan las habilidades sociales no sólo son un activo mucho mayor en los puestos de trabajo actuales, sino que alcanzan un mayor éxito. Los ordenadores y los teléfonos móviles han cambiado sustancialmente nuestras vidas, pero la importancia de poseer habilidades eficaces para tratar con las personas no ha disminuido y no lo hará nunca.

Sin embargo, resulta imposible analizar un tema como las habilidades sociales (especialmente en el entorno profesional) sin referirnos a Internet, los móviles y el correo electrónico. Estos elementos están en todas partes. Van a donde vas tú. Las nuevas tecnologías han acelerado la forma en que se hacen las cosas en el lugar de trabajo moderno, pero también han aumentado las expectativas acerca de la velocidad con la que tienen que hacerse. En la actualidad, la gente no dice que necesita que algo esté listo mañana. Lo necesitaban para «ayer». Resulta extraño, pero es cierto, y también es algo así como una paradoja. En muchos aspectos el trabajo se ha vuelto más fácil y más rápido, pero las tensiones relacionadas con el trabajo son probablemente mayores que antes. El estrés está siempre presente y en todas partes, y todos sabemos que cuando las tensiones son elevadas, el potencial de fricción entre los individuos se incrementa de forma proporcional.

Esta es la realidad en la que vivimos. No hay forma de evitarla. Este es el entorno en el que tenemos que aprender a triunfar. Y cuando digo «nosotros», quiero decir «tú», no importa quién seas o cuál sea tu carrera. En realidad, no importa en qué área de la economía nos movamos, porque las

mismas fuerzas están en juego en todas partes. Así que será mejor que subas a bordo. Dale Carnegie lo expresó muy bien: «No importa cuál sea tu línea de trabajo, incluso si es una profesión técnica, tu grado de éxito depende de tu habilidad para interactuar eficazmente con otras personas». A pesar del hecho de que las profesiones técnicas son en la actualidad el sector más potente de la economía, esas palabras siguen siendo ciertas.

## EXPLORACIÓN Y SELECCIÓN

En los capítulos que siguen, vamos a ver en profundidad exactamente qué elementos intervienen en las interacciones asertivas. Nuestra exploración va a ser bastante selectiva. Hemos intentado de forma deliberada que los temas que cubre este libro sean muy específicos y precisos. El objetivo no es abarcarlo todo, sino explicar muy bien un número relativamente pequeño de cosas. Ya existen buenos libros en el mercado que tratan temas convencionales como escuchar de forma efectiva, o las claves para realizar una buena presentación comercial. Pero ¿para qué cubrir un terreno que ya ha sido explorado a conciencia? En su lugar, vamos a centrarnos en zonas nuevas, cinco en especial: establecimiento de relaciones, curiosidad, comunicación, ambición y resolución de conflictos, además de otros temas que son una extensión natural de estos.

Pero existe un aspecto de las habilidades sociales que es el fundamento de cualquier tipo de interacción humana eficaz, por lo que toda la atención que reciba es poca.

Nos estamos refiriendo a la asertividad: la aptitud para hablar y actuar de manera que consigamos de forma natural la respuesta atenta y positiva de los demás. Este es el elemento básico que forma el núcleo de cada una de las cinco habilidades para tratar con las personas. Si no estás preparado para presentarte de una forma positiva y proactiva, posiblemente no llegue a ocurrir nada de todo lo demás. Así que empecemos analizando el significado real de la asertividad en el entorno laboral actual, en el que realmente debes sobresalir para conseguir un poco de atención. A medida que avancemos en el tema, veremos cómo la asertividad difiere de otras formas menos efectivas de interacción.

Hay unos pocos elementos que podemos dar por supuestos. Todo ser humano, por ejemplo, desea que lo traten con justicia. Podemos pensar que el trato justo no abunda, pero al menos eso es lo que queremos. Es más, cuando sentimos que no nos tratan de forma justa, debemos insistir en que nos traten justamente. No debemos tumbarnos de espaldas y hacernos el muerto, aunque eso es, más o menos, lo que hace mucha gente. Para que nos traten de forma justa debemos expresar de forma clara, simple y eficaz nuestras preferencias, necesidades, opiniones, quejas y otros sentimientos. Nadie debería hacerlo en nuestro nombre. Tenemos la obligación de expresar nuestras necesidades. También tenemos la obligación adicional de hacerlo de una forma apropiada y productiva. Si no lo hacemos, no sólo nos estamos privando de lo que merecemos, también estamos privando a las personas que nos rodean de las contribuciones reales que podemos aportar.

## PONER EN PRÁCTICA NUESTROS DERECHOS Y OBLIGACIONES

Ser asertivo significa en realidad establecer parámetros razonables para que nos traten de forma justa. Pasa como con las normas de tráfico: llegar a donde quieres ir es importante, pero eso no significa que puedas saltarte todos los semáforos en rojo. La asertividad es el punto medio entre los dos extremos de la agresividad temeraria y la pasividad derrotista. La persona genuinamente asertiva no es ni lo uno ni lo otro. Las personas agresivas están centradas en ellas mismas y son desconsideradas, hostiles y arrogantemente exigentes. Alejan a la gente. Las personas pasivas son débiles, quejicas e irrespetuosas con su propio interés. También alejan a la gente, excepto quizás a las personas agresivas. Sin embargo, entre estos dos polos se encuentran las personas que saben cómo conseguir comunicar sus ideas sin impedir que los otros hagan lo mismo. Tu tarea es convertirte en una de esas personas. Los hombres y las mujeres capaces de hacerlo son personas asertivas, y el propósito de este libro es mostrarte cómo convertirte en una de ellas. En cuanto domines esta habilidad, empezarás a hacer lo que es mejor para ti y para todos los que te rodean.

Esta es la visión de conjunto. Sin embargo, cuando miremos más de cerca a la asertividad, la imagen se vuelve más compleja e incluso paradójica. Es mucho más fácil ver lo que no es asertivo que lo que lo es. Mientras que resulta sencillo describir a las personas que son claramente agresivas o extremadamente pasivas, no siempre resulta fácil expresar con exactitud en qué consiste un comportamiento asertivo. En

realidad esto no es nada raro cuando se trata del comportamiento humano. Como otras muchas cualidades humanas importantes, la asertividad es más fácil de reconocer que de definir. Así que analicemos las pruebas. Empezaremos examinando algunas situaciones de la vida real en las que la asertividad tiene un papel importante.

### UN EJEMPLO DE ASERTIVIDAD EFICAZ TOMADO DE LA VIDA REAL

Imagina que acabas de completar un proyecto importante en el trabajo que ha consumido bastantes semanas de tu tiempo. ¡Qué alivio! El proyecto implicaba trabajar con un gran número de personas, y al final todo ha ido bastante bien a pesar de las diferentes personalidades que intervenían en él. Todo el mundo contribuyó y el resultado ha sido un gran éxito. Pero la historia no acaba ahí. Ahora descubres, desgraciadamente, que un miembro del equipo ha sido seleccionado por tu jefe para un premio especial. Parece totalmente arbitrario e injusto. Por alguna razón, sólo esta persona ha sido llamada al despacho del jefe para recibir una felicitación personal.

¿Cómo te sientes cuando te enteras? Nada bien, desde luego. Pero más importante aún, ¿cómo responderás? O, ¿responderás? Una persona agresiva sentirá, por supuesto, hostilidad hacia el director y hacia la persona seleccionada para el elogio. Tendrá sentimientos de ira y en algún momento puede que exprese palabras duras. Una persona pasiva, por otro lado, probablemente se negará a admitir que haya ocurrido nada cuestionable y no emprenderá acción alguna.

La respuesta asertiva se encuentra en algún punto entre estos dos extremos. Para ver qué implica, tenemos que comenzar por un principio que influirá en todas las lecciones a lo largo de este libro. Aquí nos centramos fundamentalmente en la asertividad y en las habilidades sociales en un entorno de empresa. Por eso, debemos adoptar un punto de vista profesional consistente, que se opone a uno estrictamente personal. En la situación que hemos descrito, una respuesta asertiva implica conocer cómo te sientes realmente y después encontrar una forma de expresar dichos sentimientos en un contexto profesional.

Supón, por ejemplo, que pides una reunión con el director en cuestión para exponer tus sentimientos. Aunque te sientas personalmente herido por el hecho de que otra persona ha recibido demasiados elogios por el trabajo que ha realizado todo el grupo, sería un error introducir estos sentimientos personales en la conversación desde el principio. Estamos en un entorno de empresa, así que céntrate en la empresa. No importa lo que pienses, si sólo hablas de tus sentimientos personales sonará como si estuvieras lloriqueando. Si dices algo así como: «He trabajado tanto como George, y ahora él se lleva todo el mérito», vas a sonar muy poco profesional.

Un enfoque mucho más asertivo sonaría así: «Comprendo que esté satisfecho con el trabajo de George en el proyecto, y me encanta oírlo, porque ha realizado algunas contribuciones importantes. Pero hay algo que me preocupa. Esto ha sido un esfuerzo de grupo, y todos nosotros hemos dedicado al proyecto una parte significativa de nuestro tiempo, incluido yo. Cuando llegue el momento de mi re-

visión de objetivos, me gustaría asegurarme de que recibo el mismo reconocimiento que George. Para mí es importante. Aunque por supuesto que sería muy gratificante para cada uno de nosotros si recibiéramos también un agradecimiento personal, mi preocupación principal es cómo afectará esto a mis oportunidades de ascenso en la organización».

Al centrarte en los aspectos profesionales de la situación, en lugar de los elementos emocionales, se ha producido un efecto muy útil. A eso nos referiremos en diversas ocasiones a lo largo del libro. Puedes ver que tanto la respuesta abiertamente pasiva como la abiertamente agresiva son en esencia comportamientos infantiles. En cualquier entorno profesional, la persona que parece más madura siempre es la que sale mejor parada. Si te quejas y lloriqueas o montas un berrinche, te situarás entre los perdedores. Lo mejor es demostrar asertividad. Se trata de la respuesta adulta entre los dos polos de actitud infantil.

Si examinamos algunos componentes específicos de la acción asertiva más de cerca, empezarás a ver cómo se articula esta idea del niño y del adulto.

## SEPARANDO LOS COMPONENTES DE LA ASERTIVIDAD

La asertividad es un antídoto del miedo, la timidez, la pasividad e incluso de la ira, pues todas ellas son emociones infantiles. Ser asertivo significa hablar con un tono de voz alto y claro, plantear peticiones razonables y, en general, insistir en que se respeten tus derechos como ser humano igual e im-

portante. La asertividad es también la habilidad de expresar emociones negativas sin personalizar el problema. Una persona asertiva sabe cuestionar, estar en desacuerdo, e incluso rechazar sin parecer infantil. La asertividad es ser capaz de cuestionar la autoridad desde una perspectiva positiva. Es la capacidad de preguntar «¿por qué?», no como signo de rebeldía sino con el objetivo de asumir la responsabilidad de hacer mejor las cosas.

Como conclusión de este capítulo, veamos cuatro pasos específicos que podemos seguir para poner en práctica la asertividad en prácticamente cualquier entorno. Estos cuatro pasos serán el fundamento de todas las estrategias asertivas que analizaremos en los dos primeros capítulos.

### *PASO 1: Prepararse con autorreflexión*

En la actualidad existe una gran variedad de herramientas de evaluación para ayudarnos a determinar nuestros puntos fuertes y nuestras posibilidades de mejora. Las evaluaciones de 360 grados, o evaluaciones integrales, son especialmente útiles porque la información se recibe de una gran variedad de fuentes, y puede ayudarnos a revelar nuestros puntos ciegos. Dale Carnegie Training ofrece una gran variedad de herramientas de evaluación que puede encontrarse en su página web: [www.dalecarnegie.com/assessments](http://www.dalecarnegie.com/assessments).

Para los objetivos de este libro, vamos a realizar una evaluación informal como primer paso para lograr convertirte en una persona asertiva e introducir la asertividad en tu repertorio de habilidades sociales. Una vez sepamos dónde nos encontramos ahora mismo, podremos reconocer qué cam-



bios son necesarios y creer en nuestra habilidad para llevarlos a cabo.

Por ejemplo, ¿tienes con frecuencia la sensación de que se aprovechan de ti? Si es así, pregúntate si es realmente una imagen precisa de lo que ocurre en tu vida. Si decides que lo es, ¿qué necesitas cambiar? Es posible que seas alguien que tiene dificultades para decir que no cuando el «no» es exactamente lo que se requiere. Puede resultar útil empezar por apuntar las situaciones en las que te enfrentas a esta circunstancia. Mantén un diario de las veces que has dicho no, incluyendo cómo te sientes cuando lo haces. Si lo haces durante un período de tiempo, verás como tus inhibiciones se reducirán a medida que te enfrentes a ellas.

Quizá te encuentras al otro lado del espectro. ¿Puedes citar momentos en que has sido muy franco? ¿En algunos de ellos has pasado al comportamiento agresivo? Sé honesto contigo mismo en este tema. Si la respuesta es sí, pregúntate si eso realmente te ayuda o te perjudica. ¿La agresividad es algo que realmente quieres fomentar en tu personalidad, o sólo es un sustituto de la respuesta más adulta que representa la asertividad? Una vez más, intenta llevar un diario de las situaciones en las que sientes que estás actuando de un modo agresivo. Mantén un registro de tus progresos en controlar esos sentimientos.

Al hacerlo, ten en cuenta que el cambio positivo no va a ocurrir por sí mismo. Es posible que sientas una cierta ansiedad, o incluso un miedo real, al convertirte en una persona asertiva. Apúntalo en tu diario. ¿Hay alguien con quien puedas hablar sobre los cambios que estás intentando realizar? Habla con esa persona sobre las situaciones específicas y sobre los sentimientos que te preocupan.

Es posible que también quieras explorar los orígenes de las emociones que sientes.

¿De dónde proceden realmente tus valores al tratar con otras personas? Cuando tomas una decisión sobre cómo comportarte en una situación específica, ¿de quién es la voz que escuchas en tu cabeza? ¿Quiénes son las personas del pasado que inconscientemente influyen en tu comportamiento en el presente?

La verdad es que de niños nos bombardean con reglas: no seas egoísta, no insistas en ser el primero, no cometas errores, no seas emotivo, no seas poco razonable, no interrumpas y muchas más. La mayor parte de estas reglas son valiosas y bienintencionadas, pero si impactaron en tu conciencia con demasiada fuerza, puedes haberlas magnificado muy por encima de su propósito original. Es más, a pesar de lo bien fundadas que están muchas de estas reglas, todas ellas pueden romperse de forma legítima bajo ciertas condiciones.

Por ejemplo, tienes derecho a ser el primero, al menos algunas veces. Puedes cometer errores, siempre que procures aprender de ellos. Tienes derecho a decir que no tienes tiempo suficiente para algo, si realmente no tienes tiempo.

### *PASO 2: Lleva a cabo una autoevaluación honesta*

La mayoría de los sentimientos de sometimiento o agresividad hunden sus raíces en los primeros años de vida. Ha llegado el momento de identificar esos orígenes y de darte cuenta de que los has superado.

A medida que se produce este proceso de reconocimiento, también debes ser consciente del perjuicio que te

causa alejarte del comportamiento apropiadamente asertivo. Cuando actúas de forma agresiva, por ejemplo, es posible que incurras en sentimientos de culpa que con el tiempo pueden resultar muy agobiantes. Cuando permites que las personas o las circunstancias dominen tus necesidades legítimas, se produce una pérdida de autorrespeto. Al principio puedes pensar que el no imponerte es una elección, pero al final puede traducirse en una sensación de que realmente no tienes ningún poder.

En cualquier esfuerzo de desarrollo personal o profesional, una autoevaluación precisa es un primer paso esencial, y deberás eliminar todas las barreras que te impidan hacerlo con éxito. Sin embargo, no siempre resulta fácil mirarte al espejo y saber realmente lo que estás viendo, y desde luego no es fácil que otras personas te lo digan. El autoconocimiento y la autoevaluación son tan fundamentales que dar un paso firme en esa dirección es necesario y alentador. Tener a alguien con quien puedas hablar acerca de tu intención de convertirte en una persona asertiva es un elemento crucial de la autoevaluación. Hay una forma en que dicha persona puede ayudarte de verdad con un mínimo esfuerzo por su parte. Por supuesto, debes dejar claro que le devolverás el favor cuando te lo pida. Esto es lo que se necesita. Escribe un mensaje de correo electrónico a tu amigo, mándale una lista con una serie de características de personalidad. Incluye rasgos que crees que ya tienes, así como otros que sean tanto positivos como negativos. Por ejemplo, puede que pienses que eres una persona con sentido del humor o un individuo muy concienzudo. Apúntalos al principio de la lista. Después piensa en atributos que te gustaría tener. Quizá te

gustaría que te conocieran como a una persona muy feliz, o como a alguien que es caritativo o compasivo. Incluye esas palabras en tu lista. Finalmente, incorpora algunas cualidades poco deseables, como «irascible» o «insensible».

Cuando le envíes esta lista a tu amigo, incluye una serie de direcciones de correo electrónico a las que tu amigo pueda reenviar la lista. Añade una nota breve en la que pidas a los destinatarios que marquen las cualidades de la lista que te describen. Asegúrales que cuando tu amigo te devuelva la lista, lo hará únicamente con los resultados, asegurando un anonimato total.

Cuando recibas los resultados, probablemente te sorprenderás de algunas cosas que la gente ve en ti y de las que tú nunca te has dado cuenta. Esta es una buena manera de conseguir una respuesta honesta sobre quién eres en comparación con quién crees que eres. Posiblemente te haga falta un poco de valor para enviar una lista de este tipo, pero hacerlo ya es un acto de asertividad por derecho propio. Así que inténtalo.

### *PASO 3: Evaluando tu mundo exterior*

Una vez que has realizado un esfuerzo real para autoevaluarte, ha llegado el momento de volver la atención del interior al exterior. En otras palabras, evaluar los elementos presentes en tu vida, en especial en tu vida laboral. ¿En qué situaciones específicas estás envuelto ahora mismo que pueden plantear un obstáculo en el éxito de tu carrera? ¿Cómo manejas esas situaciones? ¿Estás siendo demasiado pasivo? ¿Quizás estás siendo demasiado agresivo?

Toma una circunstancia específica que te preocupe en este momento, y haz un análisis preciso de dicha situación. Después empieza a elaborar un plan específico y detallado sobre cómo actuar de forma asertiva en ese contexto, basándote en las siguientes líneas maestras.

En primer lugar, si tuvieras que hablar directamente con las demás personas implicadas en la situación, ¿cómo describirías tanto la propia situación como tus sentimientos hacia ella? Puedes escribir esta conversación, o incluso representarla para ti mismo. Sé muy específico sobre lo que ocurrió en el pasado, qué está ocurriendo ahora, y qué te gustaría que ocurriese en el futuro. No plantees acusaciones generales como «siempre sois hostiles..., siempre estáis disgustados..., nunca tenéis tiempo para comunicaros conmigo». En lugar de eso, haz afirmaciones sobre ti y sobre la situación, atente a los hechos, y mantén el control emocional.

Y lo más importante, no amplíes el marco de la conversación más allá de las circunstancias con las que te enfrentas en ese momento. Está bien hablar del pasado, pero sólo si tiene relación con esta situación en particular. Por ejemplo, es posible que quieras decir algo sobre una discusión que tuvisteis cuando empezasteis este proyecto en concreto, pero no hables de algo que se dijo el mes pasado o el año pasado en un contexto completamente diferente. Sé objetivo. Céntrate en lo que ocurrió y en lo que está ocurriendo. No entres en temas de motivaciones o psicológicos. Sólo sabes lo que ocurrió a nivel físico. Puedes especular sobre las razones por las que tuvo lugar, pero ahora no es el momento de hacerlo.

Si sientes la necesidad de hablar sobre las emociones, asegúrate de que son las tuyas. Utiliza afirmaciones en primera

persona, para mostrar que te responsabilizas de tus propios sentimientos. Intenta centrarte en los sentimientos positivos relacionados con tus deseos y necesidades legítimos, no en tus resentimientos hacia otra persona. Describe los cambios que te gustaría que se produjeran. Sé específico sobre las cosas que te gustaría que desaparecieran, así como sobre lo que te gustaría ver aparecer. Asegúrate de que los cambios solicitados sean razonables. Ser asertivo también implica tener en cuenta las necesidades de los demás, junto con la voluntad de realizar cambios en ti mismo. Es posible que quieras hablar de las consecuencias del cambio o de la ausencia de cambio, pero no amenazas. Las amenazas siempre personalizan una situación conflictiva. Cuestionan a las personas en un nivel más profundo de lo que es adecuado para una situación profesional, y eso puede provocar que alguien se sienta arrinconado y amenazado.

Cuando crees estos diálogos imaginarios, empieza los razonamientos con expresiones como estas:

«Lo que podríamos hacer es...»

«Podríamos hacer...»

«¿Podrías...?»

«Me gusta que cuando...»

«Estoy de acuerdo con algunas cosas de las que estáis diciendo, y lo que me gustaría que cambiase es...»

Cuando tengas cierta práctica en construir tus escenarios de asertividad, empezarás a ver claras algunas cosas. Empezarás a percibir algunos factores innegables. Te darás cuenta de que no importa lo tranquilo y diplomático que seas, o la cantidad de veces que utilices frases en primera o en tercera persona, o lo mucho que te ciñas a la situación específica, siempre

habrá momentos en que tu asertividad se perciba como un ataque personal. Es posible que esta percepción no tenga base real. Si el otro individuo resulta ser una persona agresiva, es posible que recibas el tipo de ataque que te están acusando de perpetrar. Para ser una persona realmente asertiva, debes estar preparado para esto y saber cómo responder.

### Cómo responder a la agresión

En la mayoría de los casos, podrás controlar la situación explicando simplemente tu posición y manteniéndote firme. Sin embargo, es posible que sientas una gran tentación de contraatacar o de retirarte. Intenta resistir ambas tentaciones. Cuando la otra persona se ponga emocional y aumente el nivel de agresividad del diálogo, no dejes que influya en tu comportamiento.

Lo que ocurre en realidad es lo siguiente: al enfadarse, la otra parte está diciendo de forma implícita que sus sentimientos son más importantes que los tuyos porque está hablando en voz más alta, o está siendo sarcástico, o incluso se ha puesto a llorar. No dejes que ese comportamiento disminuya tu propia importancia o aumente la de la otra persona. No respondas con agresividad. Por la misma razón, tampoco te echés atrás. Eso es sencillamente un enfoque pasivo-agresivo.

En su lugar, mantén una actitud que diga «los dos contamos por igual». Dale Carnegie dice que obtenemos mayor beneficio si intentamos ver las cosas desde el punto de vista de las otras personas. Eso puede no ser fácil si la otra persona saca a relucir sus emociones. Mantener esa actitud requiere práctica. Una vez más, aquí hay un papel para un

amigo íntimo o un colega. Pídele a alguien que interprete contigo la conversación de manera que puedas centrarte en mantener la serenidad.

Esto no significa que tengas que ser deshonesto sólo para mantenerte firme. Si una parte de las críticas que recibes está justificada, reconoce que la crítica es cierta. No pongas excusas. Incluso si no estás de acuerdo con la mayor parte de la crítica, puedes aislar alguna parte con la que estés de acuerdo con el objetivo de atenuar el tono de la discusión. Utiliza frases como «Puedes tener razón en eso...» o «Comprendo cómo te sientes...». En otras circunstancias eso puede dar la impresión de que estás dando marcha atrás, pero hay momentos en que un poco de conciliación puede ser un enfoque apropiado.

Recuerda que hasta ahora sólo hemos hablado sobre cómo practicar y preparar encuentros en el mundo real. Hemos sugerido que lleves un diario de comportamientos agresivos y pasivos por tu parte. Hemos hablado sobre algunas técnicas de autoevaluación, y hemos sugerido algunos ejercicios de juegos de rol que puedes llevar a cabo con un amigo. Ahora ya estás preparado para «probar sobre el terreno» lo que has estado practicando.

#### *PASO 4: Probar sobre el terreno*

Para cuando empieces a probar tu asertividad en situaciones de la vida real, aquí van algunas pautas que debes tener en cuenta. En primer lugar, elige un conjunto de circunstancias manejables. Empieza con situaciones sencillas y poco estresantes. Adquiere un poco de confianza. A medida que te



sientas más cómodo, puedes ajustar tu acercamiento y prepararte para situaciones más difíciles.

Si en este momento no existe ninguna situación en tu vida que parezca exigir asertividad, intenta provocar alguna. Sólo se trata de salir ligeramente de tu zona de comodidad. Si estás en una reunión, plantea o una pregunta o pídele con tacto a alguien que explique algún punto en concreto. Envía una nota o un e-mail a algún superior tuyo sobre algo que te preocupe. Expresa un elogio o una opinión constructiva en una situación en la que normalmente habrías permanecido en silencio. No hagas nada de alto riesgo. Se trata sólo de volverse conscientemente un poco más asertivo de forma progresiva. Presta atención a cómo te hace sentir este cambio intencionado. Como siempre, escribir puede ayudarte a clarificar las ideas, así que intenta reflejar algo de esto en tu diario de asertividad.

A medida que crezca tu confianza, estarás preparado para enfrentarte a situaciones más complicadas. Durante una o dos semanas, elabora una lista de circunstancias en las que te gustaría afirmarte con más fuerza. Observa durante algún tiempo cómo se desarrollan esas situaciones antes de entrar en acción. Entonces elige una y decide cómo vas a entrar en ella con un comportamiento realmente asertivo. En otras palabras, ¿cuál es la mejor forma de comunicar tus ideas, deseos y necesidades legítimas? Y también, ¿cuál es la mejor forma de identificar y eliminar el comportamiento incorrecto de las otras partes? Finalmente, entra en acción teniendo en cuenta estas reflexiones.

Aquí tienes un par de pensamientos útiles que hay que tener en mente cuando hagas eso. Aunque algunas conversa-

ciones puedan parecer monólogos, la mayor parte de las interacciones de negocios consisten en dos o más personas expresando sus ideas, sentimientos o deseos, e intentando imponerlos. De manera que, si te has expresado de forma asertiva, da a la otra parte la oportunidad de hacerlo también, mientras escuchas de forma empática. Reconoce que una victoria para ti y una derrota para la otra persona no es un resultado ideal. El objetivo que debe buscarse es un «todos ganan», o al menos la percepción de que es así. En muchas situaciones hará falta tiempo para conseguirlo. A veces estará justificado exigir una reparación inmediata de los agravios, mientras que en otros momentos será contraproducente. Sin embargo, bajo cualquier circunstancia, recuerda que la asertividad es el equivalente moderno de la Regla de Oro. Respeta los deseos y las necesidades de los demás, y espera que los demás hagan lo mismo contigo. No aceptes menos que eso.

## PASOS A SEGUIR

1. Reflexiona sobre un incidente «injusto» en el que te has visto implicado, ya sea en el lugar de trabajo o en tu vida personal. ¿Cómo lo manejaste? Escribe sobre la experiencia y después reflexiona sobre cómo podrías haberlo manejado de forma diferente si tienes en cuenta los conceptos nuevos que acabas de aprender.

2. Realiza una autoevaluación honesta. En una escala de 1 a 10, ¿cuál es tu nivel de asertividad?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Pasivo</i>				<i>Asertivo</i>			<i>Agresivo</i>		

3. Revisa la lista que sigue y marca con una X todos los rasgos que tengas en la actualidad y que te gustaría cambiar. Después redacta un plan de acción para llevarlo a cabo.

- Con frecuencia me siento víctima de las circunstancias que me rodean.
- Me desquito con los demás cuando estoy disgustado o siento que me tratan injustamente.
- A menudo empiezo mis frases con «tú haces que yo me...».
- Tengo dificultades para admitir que estoy equivocado.
- Me agobio a mí mismo y no digo que no con la suficiente frecuencia.
- Soy excesivamente crítico con los demás y conmigo mismo.
- A menudo utilizo los conceptos ilógicos y extremos «nunca» y «siempre» cuando hablo con alguien sobre su comportamiento.
- Evito a toda costa los enfrentamientos y me avergüenzo de ser asertivo.