

# 5. TALLER DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

---

Carlos J. van-der Hofstadt Román

## 1. INTRODUCCIÓN TEÓRICA.

Habitualmente se considera que las habilidades sociales y de comunicación, son una capacidad innata que algunos individuos poseen y otros no. Por tanto son independientes de la voluntad del sujeto. Así, quien las posee se puede considerar afortunado y quien no las tiene nunca podrá alcanzarlas.

Por suerte, la teoría de las habilidades sociales ha roto con esta idea de presencia o ausencia de una serie de características de la persona. La práctica de la psicología ha puesto de manifiesto que las habilidades sociales pueden aprenderse, aunque no sea fácil y requiera un cierto tiempo y un esfuerzo. Desde ésta óptica, mejorar nuestra capacidad de relacionarnos y comunicarnos con los demás resulta una tarea difícil, pero no imposible, siendo perfectamente objetivable, evaluable y entrenable, y hacia esos objetivos es hacia donde se orienta el contenido de este taller.

### 1.1. La comunicación.

El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información. La comunicación constituye una característica y una necesidad de las personas y de las sociedades con el objetivo de poder intercambiarse informaciones y relacionarse entre sí.

#### 1.1.1. Elementos que intervienen en la comunicación.

Aunque la comunicación sea un complejo proceso, a efectos didácticos podemos descomponerlo en los diferentes elementos que lo integran.

- *El mensaje.* Formado por las diferentes ideas o informaciones, que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, etc., cuyo significado interpretará el receptor.
- *El emisor y el receptor.* El emisor es el sujeto que comunica en primer lugar o toma la iniciativa de ese acto de comunicación, mientras que el receptor es el que recibe el mensaje.
- *El código.* Es el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, etc., que sirven para transmitir el mensaje. Debe de ser compartido por emisor y receptor.

- *El canal.* Es el medio a través del cual se emite el mensaje. Habitualmente se utiliza el oral-auditivo y el gráfico-visual complementándose.
- *El contexto.* Se refiere a la situación concreta donde se desarrolla la comunicación. De él dependerá en gran parte la forma de ejercer los roles por parte de emisor y receptor.
- *Los ruidos.* Son todas las alteraciones de origen físico que se producen durante la transmisión del mensaje.
- *Los filtros.* Son las barreras mentales, que surgen de los valores, experiencias, conocimientos, expectativas, prejuicios, etc. de emisor y receptor.
- *El feedback o la retroalimentación.* Es la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento de los interlocutores.

### *1.1.2. El proceso de comunicación.*

El proceso de comunicación supone la intervención activa y dinámica, de todos los elementos descritos anteriormente, creando una secuencia organizada en la que todos intervienen en mayor o menor grado, en uno o varios momentos de esa secuencia. Este proceso se desarrolla en un contexto concreto y con un código específico, utilizando al menos un canal determinado, con la intervención de emisor y receptor, de forma que el primero transmite un mensaje al segundo.

Veamos este proceso con más detalle. En primer lugar, el emisor debe tener unos objetivos definidos con claridad, y a partir de ellos, codificar las ideas, sentimientos o pensamientos que quiera transmitir, adaptándolos al código que se haya previsto utilizar, habitualmente el lenguaje, para poder transmitir el mensaje. En el momento de codificar el mensaje, ya se han activado los filtros, o incluso antes, cuando el emisor se plantea los objetivos de la comunicación.

Para la transmisión se emplea el canal que se considere más adecuado, utilizando un código común con el receptor, para facilitar la comunicación. A partir del feedback que el receptor devuelve al emisor, se comprobará si se está utilizando el código adecuado.

Una vez que se transmite el mensaje, van a entrar en escena los ruidos, dificultando que el mensaje llegue al receptor en las mejores condiciones. La recepción supone la llegada del mensaje al receptor, y en ella las dificultades pueden venir provocadas por los ruidos.

Tras recibirlo, el receptor decodifica el mensaje y lo interpreta a través de un proceso interno, sobre la base de sus experiencias y conocimientos. En este momento entran en acción sus filtros, así como posibles problemas con relación al conocimiento y el uso adecuado del código.

Cuando se recibe el mensaje se pone en marcha lo que denominamos “intención”, que se refiere a la pregunta que se hace el receptor sobre el significado real del mensaje, a partir de la utilización de todos los elementos y componentes que hemos visto que intervienen en este proceso de comunicación. Esta intención sería el equivalente a los objetivos del emisor.

En este momento, el mensaje original o los objetivos que con él pretendía el emisor estará distorsionado o, al menos, reducido y sesgado, respecto al recibido por el receptor.

El último paso del proceso es la utilización del feedback o la retroalimentación, con lo que el receptor se asegura que el contenido del mensaje que le llega es el que el emisor pretendía transmitir.

### *1.1.3. Errores de la comunicación.*

Al margen de otros problemas que se puedan producir durante el proceso de comunicación, se pueden cometer dos tipos de errores: el error de conocimiento y el de transmisión.

El primero se refiere a los déficits o faltas en la formación del emisor, por una preparación inadecuada o incompleta o simplemente, por no estar al tanto de los acontecimientos cotidianos. No es un error muy grave, pues no se achaca al emisor un ánimo engañoso hacia el receptor.

Cuando se comete el error o sesgo de transmisión, el receptor atribuye al emisor un ánimo engañoso. Este error se considera más grave que el anterior, pues su presencia contribuye a una catalogación negativa del emisor, con la que el comunicador pierde su credibilidad.

Si en el primer caso el error hacía referencia a “lo que se dice”, es decir, al contenido de la información, en este segundo el error se centra en el “cómo se dice”, es decir, la forma en que se presenta la información.

El error de transmisión se relaciona con la “intención” de la que hablábamos previamente, es decir, con la imagen que estamos transmitiendo a nuestros interlocutores, y a su vez, ésta lo hace con las conductas del emisor, conductas que se concretan en tres tipos: verbales, no verbales y paraverbales. Estos tres tipos constituyen los componentes conductuales de la comunicación y sus diferentes combinaciones generan las impresiones que causamos en los demás.

## **1.2. Los componentes conductuales de la comunicación.**

Los componentes conductuales son aquéllos que pueden ser directamente observados por cualquier persona, pese a que ésta no participe para nada en el proceso de comunicación. Se

denominan no verbales, paraverbales y verbales. Su utilización, en todos los casos, se produce a lo largo de un continuo, pudiendo ser empleados desde nada hasta mucho.

### *1.2.1. Componentes no verbales.*

Son aquellos en los que no interviene para nada la palabra, resultando prácticamente inevitable su uso siempre que la comunicación se produzca de forma presencial.

La utilización de elementos no verbales presenta diversas funciones. Por un lado, puede reemplazar a las palabras cuando se utilizan códigos reconocidos y comúnmente compartidos a mayor (por ejemplo, signo de la victoria) o menor escala (por ejemplo, mirada de padre a hijo). Pueden repetir lo que estamos diciendo (por ejemplo, signo de victoria mientras verbalizamos que hemos ganado), lo que se utilizará para enfatizar ese mensaje y también puede contradecir el mensaje verbal aunque en este caso se trate de una conducta inintencionada.

Los principales elementos conductuales no verbales de la comunicación son: la mirada, la sonrisa, la expresión facial, la orientación, la postura, la distancia, los gestos, la apariencia personal, las automanipulaciones y los movimientos con manos y piernas.

### *1.2.2. Componentes paraverbales.*

Se refieren a la forma de decir las cosas en lugar de al contenido. Son aquéllos cuya utilización no altera las palabras pese a que haga variar el significado. Este tipo de elementos puede afectar totalmente al significado de lo que se expresa. Por ejemplo, el uso de distinto volumen puede hacer cambiar totalmente el significado del mensaje, pese a que las palabras sean exactamente las mismas.

Los principales elementos paraverbales de la comunicación son: el volumen, el tono, la velocidad del habla, la fluidez verbal, la claridad, el timbre, el tiempo de habla y las pausas y silencios.

### *1.2.3. Componentes verbales.*

El habla es el componente por excelencia de la comunicación, y el que tradicionalmente ha recibido más atención. Se emplea para una gran variedad de propósitos, tantos como motivos tienen las personas para comunicarse: transmitir ideas, describir sentimientos, argumentar, razonar, debatir, rebatir, etc., dependiendo fundamentalmente de las situaciones en que se

produzcan, el papel que la persona en cuestión juegue en esa determinada situación y los objetivos que se pretenda alcanzar.

Los elementos verbales más importantes de la comunicación son: el contenido, el humor, la atención personal, las preguntas y las respuestas a preguntas.

### **1.3. La escucha activa.**

Escuchar activamente supone poner todos los medios a nuestro alcance para lograr entender lo que nos quieren decir, mostrando además interés ante la presencia del mensaje y una conducta de colaboración con el emisor en su tarea de comunicar.

#### *1.3.1. El proceso de la escucha activa.*

El proceso de la escucha activa entraña la realización de los siguientes pasos:

- *El emisor emite el mensaje.*

- *El receptor escucha con esfuerzo físico y mental.* El esfuerzo físico supone la utilización de una serie de elementos verbales, no verbales y paraverbales combinados como indicadores del acto de escuchar que realizamos. Entre ellos encontramos mirar, inclinarnos o aproximarnos hacia él, asentir con la cabeza, parafrasear, utilizar elementos paraverbales indicadores de interés, tales como expresiones del tipo de si, si... aja..., etc.

El esfuerzo mental consiste fundamentalmente en prestar atención al contenido del mensaje, lo que se materializa en el siguiente paso.

- *El receptor debe:*

- a) Concentrarse en el otro, tratando de no distraerse con ninguna otra actividad.
- b) Comprender el mensaje, preguntándose por las intenciones del emisor, observando atentamente sus mensajes no verbales y paraverbales e integrándolos con los verbales.
- c) Resumir, primero interiormente para posteriormente verbalizar el resumen.
- d) Confirmar, repitiendo verbalmente el resumen mental para que se nos confirme.

#### *1.3.2. Mejora de la escucha activa.*

Podremos mejorar nuestra capacidad de escucha si tenemos en cuenta las siguientes recomendaciones:

- *Prepare un clima físico agradable.* Hay que buscar y mantener un entorno cómodo, procurando evitar los ruidos, mantener la climatización y ventilación adecuadas, conseguir una iluminación correcta, etc.

- *Procure una actitud positiva.* Debemos intentar utilizar pensamientos “positivos”, tanto hacia la persona como hacia la situación, lo que facilita que nuestro interlocutor se relacione también con nosotros de manera positiva. Las técnicas de autocontrol pueden ayudarnos en este sentido.
- *Estudie previamente el tema.* Si es posible, es importante prepararse el tema y recoger la mayor cantidad de información posible.
- *Utilice la empatía.* La empatía supone intentar ver las cosas, problemas, situaciones, etc. tal y como suponemos nos afectaría a nosotros si ocupásemos el papel del otro.
- *No tenga prisa.* Hay que dedicar tiempo a escuchar a los demás, y hacerlo de forma que parezca que no tenemos otra cosa que hacer en ese momento.
- *No pretenda cambiar a su interlocutor.* Ello supone fundamentalmente ser capaces de separar entre la persona y los mensajes que ésta emite, pudiendo intervenir y discrepar con relación al mensaje, pero no hacia la persona.
- *Concéntrese y evite distracciones.* Es importante tratar de concentrarse continuamente en el mensaje que se nos está transmitiendo, aunque puede resultar difícil.
- *No adivine ni adelante conclusiones.* Hay que dejar que la otra persona termine de hablar y evitar acabar las palabras que nos esté diciendo.
- *Resuma con frecuencia.* Al realizar resúmenes demostraremos nuestro interés y atención por el tema y nos estaremos asegurando que hemos recibido el mensaje tal y como se pretendía transmitir.
- *Pregunte y tome notas.* Al preguntar hacemos que la comunicación sea bidireccional y por tanto, más rica y completa. Si a la vez tomamos notas, podremos fijar la atención en la escucha y también nos ayudará a resumir y aclarar los puntos oscuros.

#### **1.4. Habilidades conversacionales.**

Al hablar de habilidades conversacionales nos vamos a referir fundamentalmente al manejo de los elementos verbales de la comunicación que realizamos de cara a iniciar, mantener y terminar conversaciones con otras personas, de forma satisfactoria para nuestros interlocutores y también para nosotros.

##### *1.4.1. Iniciar conversaciones.*

Iniciar una conversación, cuando no conocemos a nuestro interlocutor o cuando nuestro conocimiento es mínimo es una tarea complicada, por el hecho de que, habitualmente, esta circunstancia se produce acompañada de elevada ansiedad.

Aunque pueda resultar obvio, se debe observar previamente a la persona a la que nos vamos a dirigir, tratando de captar su disponibilidad para entablar una conversación, sobre la base de los elementos no verbales de la comunicación que el sujeto realice. También hay que buscar el momento que pueda resultar más adecuado por la situación o la actividad que la persona esté desarrollando, evitando interrumpir actividades o tareas complejas, como por ejemplo otras conversaciones, lectura, etc.

Para iniciar conversaciones es conveniente utilizar frases sencillas, tanto en lo que se refiere a su extensión como en cuanto a su contenido. Prolongar las frases en exceso puede contribuir a que nuestro interlocutor “se pierda”, sin saber a qué nos estamos refiriendo. Buscar un contenido complejo, tratando que nuestra conversación resulte atractiva, puede hacer que consigamos exactamente el efecto contrario. El saludo y la presentación personal pueden ser suficientes si la otra persona está en buena predisposición para intercambiar unas palabras y comenzar así una conversación.

Es aconsejable la utilización de la sonrisa a la hora de aproximarnos a la persona con la que tratemos de iniciar la conversación o en el momento de establecer contacto visual con ella. La presencia de la sonrisa es fundamental, pues nos proporcionará un aspecto positivo y amigable, y facilitará que no seamos rechazados.

Es muy importante que los contenidos de las frases de iniciación o los comentarios inmediatos que puedan surgir se planteen siempre de forma positiva, evitando comentarios críticos hacia personas. Para conseguirlo habría que evitar las negaciones y no excederse en utilizar el sarcasmo o la ironía, al menos en los primeros momentos.

Como ejemplos de iniciar conversaciones, consideramos de interés la cita que Gaja realiza en su libro “Seducción y éxito social” de 1997, donde plantea ocho formas que se pueden utilizar como “receta” a la hora de empezar conversaciones, y que son las siguientes: Hacer una petición o un comentario sobre la situación que se está viviendo, Hacer un cumplido, Hacer alguna observación o pregunta sobre alguna actividad que esté haciendo la otra persona, Preguntar si puedes unirte a otra persona o pedir a otra persona que se te una para hacer conjuntamente alguna actividad, Pedir ayuda, consejo, opinión o información, Ofrecer algo a alguien, Compartir experiencias, sentimientos u opiniones personales y Saludar a la otra persona y presentarse.

#### 1.4.2. Mantener conversaciones.

Para mantener la conversación y fomentar el diálogo con nuestro interlocutor, se dispone básicamente de tres tipos de recursos: 1) Hacer preguntas, 2) Facilitar libre información y, finalmente, 3) Cambiar de tema.

*Las preguntas* se pueden formular de manera abierta o cerrada. Las abiertas son aquellas que permiten una mayor extensión de la respuesta, pues la respuesta que de ella se sugiere no es concreta sino amplia. Las cerradas son aquellas cuya formulación marca una posibilidad de respuesta muy reducida, al demandar una información concreta. La utilización de preguntas abiertas permite mantener una conversación, nos facilita información sobre la otra persona ayudándonos a conocerla mejor y a conocer los temas que prefieren o preocupan a los demás, según orienten su respuesta.

Emitir *libre información* consiste en facilitar datos adicionales a la directamente planteada en la pregunta, información que habitualmente se refiere a nosotros mismos, nuestras ideas, opiniones, actividades, etc. Supone contestar a las preguntas como si éstas fuesen siempre abiertas, incluso en los casos en los que no lo sean, con la finalidad de facilitar la conversación. La libre información favorece el intercambio de preguntas entre los participantes en una conversación, tanto sobre los temas que el interlocutor introduce como sobre los que uno mismo aporta, incrementando también la probabilidad de que nuestro interlocutor haga lo mismo.

*Cambiar de tema* se hace necesario cuando percibimos que se agota el que estamos tratando, por las indicaciones verbales o por los componentes no verbales o paraverbales de nuestro interlocutor. Un buen recurso puede ser recurrir a la información de la actualidad para disponer de diferentes temas que seguramente podrán ser compartidos.

#### 1.4.3. Terminar conversaciones.

Encontrar el momento para *terminar una conversación* también puede presentar dificultades. Una fórmula consiste en comenzar la frase de despedida con un comentario positivo hacia la persona o la situación que se está compartiendo, y después, informar a nuestro interlocutor que debemos marcharnos. Esta opción se puede completar concertando una cita en firme o al menos, comunicando nuestra intención de continuar la conversación en otro momento.

Así, la fórmula será: 1) Un comentario positivo (“Me he alegrado mucho de verte...”, “Lo he pasado muy bien...”, “He pasado un rato muy agradable...”, etc.). 2) Comunicar que debemos marcharnos (“lamentablemente me tengo que marchar...”, “Tengo que dejarte...”,

“lamentablemente no puedo quedarme más tiempo...”, etc.). 3) Concertar una cita (“Quedamos mañana a las...”, “A ver si quedamos...”, “Te llamo mañana...”, “Lláname...”, etc.).

### **1.5. Los estilos de comunicación.**

Cuando comunicamos lo hacemos sobre la base del manejo de los diferentes elementos conductuales de la habilidad social. En función del uso que cada uno de nosotros realice de los distintos tipos de elementos, se estará determinando nuestro estilo de comunicación, existiendo tres estilos de comunicación genéricos: inhibido, agresivo y asertivo.

Todos tenemos un estilo de comunicación que predomina sobre los otros en nuestra manera de relacionarnos con los demás, aunque eso no supone que nos tengamos que ajustar exactamente a las características que definen los distintos estilos.

Si tenemos en cuenta lo dicho anteriormente al referirnos al proceso de comunicación, podemos establecer una relación, al menos en términos generales, entre el estilo de comunicación (inhibido, agresivo o asertivo) y la impresión (positiva o negativa) que causamos en los demás al comunicarnos con ellos. Esta relación hace que consideremos de extrema importancia la conveniencia de evaluar y ajustar el estilo de comunicación personal.

Quien posee un *estilo de comunicación inhibido* se preocupa por satisfacer a los demás. Por este motivo, una de sus características es que son personas que no defienden sus propios derechos si para ello tienen que dejar de lado los de los demás. Aparentemente respetan a los demás, pero en realidad no se respetan a sí mismos y suelen anteponer los deseos y las opiniones de los otros a los suyos propios. Su creencia básica supone que todo lo que los demás quieren, piensan u opinan es importante, al contrario de lo que ellos piensan o desean y les atemoriza la posibilidad de ofender a los demás y ser rechazados. Este estilo de comunicación genera sentimientos de desamparo, depresión y tensión a la hora de mantener relaciones sociales, y sensación de bajo control sobre las situaciones y sobre sus propias reacciones personales a la hora de enfrentarlas. Favorece la baja autoestima y la forma de relacionarse con los demás no les gusta a ellos mismos ni a los demás, se aíslan y pierden oportunidades en todos los terrenos.

La persona con un *estilo de comunicación agresivo* se caracteriza porque sólo se preocupa por defender a cualquier precio sus derechos, y además lo hace faltando el respeto a los otros. Este estilo de comunicación conlleva agresión y sentimientos de desprecio y dominio hacia los demás. Su creencia fundamental supone que el sujeto se considera como la única persona importante y con opinión en cualquier contexto, menospreciando a los demás, de forma que lo que los otros puedan sentir o pensar no tiene interés. Además no asume su

responsabilidad por su estilo de relacionarse con los demás, de manera que cuando conlleva consecuencias negativas para los otros, considera que “ellos se lo han buscado”. La utilización de este estilo de comunicación genera en la persona sentimientos de culpa y una pobre imagen de sí mismo, pues llega a ser consciente de su proceder. Suelen ser rechazados por los demás por su forma de relacionarse con ellos y se aíslan refugiándose en la soledad, ya que habitualmente las relaciones les generan enfado. Con frecuencia están tensos y pierden con facilidad el control de las situaciones y de sus propios recursos al enfrentarse a las relaciones interpersonales. Suelen presentar grandes problemas a la hora de comunicarse, pues se caracterizan por no escuchar a los demás.

El sujeto con un *estilo de comunicación asertivo* es capaz de expresar sus sentimientos, ideas y opiniones, defendiendo sus derechos y respetando los de los demás. Cuando hace esto, facilita que los demás se expresen libremente. También consigue defender sus derechos y expresar sus opiniones utilizando para ello de la forma más adecuada posible los componentes conductuales de la comunicación. El objetivo fundamental de la persona asertiva no es conseguir lo que desea a cualquier precio, sino ser capaz de expresarse de forma adecuada y sin agredir, de manera que al interactuar con una persona asertiva, en muchas ocasiones la comunicación se convierte en una negociación. La utilización del estilo de comunicación asertivo hace que la persona resuelva habitualmente los problemas que se encuentra en sus relaciones sociales, lo que le genera satisfacción y favorece el que se sienta a gusto con los demás y consigo mismo, incrementándose por este motivo su autoestima personal. En sus relaciones interpersonales, se siente relajada y con control, lo cual facilita la comunicación y por tanto, le ayuda a crear oportunidades a nivel personal y profesional. Así, conoce gente con facilidad, hace amistades, hace negocios y consigue clientes, etc. de forma sencilla, casi sin proponérselo.

Al objeto de potenciar y difundir este estilo, es ya un clásico el listado de los derechos asertivos publicados por Manuel Smith en su libro de 1977 “Cuando digo no, me siento culpable”. Estos derechos constituyen una base teórica sobre la que plantear las relaciones entre individuos de forma que éstas se desarrollen libre y voluntariamente, sin dejarse manipular por los demás ni manipular a nadie, siendo una filosofía válida en la que basarse para hablar de asertividad, de relaciones humanas y de comunicación.

Seguidamente se presenta el decálogo de los “derechos asertivos”, compuesto por afirmaciones sobre nosotros mismos y sobre nuestras responsabilidades, con los que se señalan los límites de lo que los demás pueden esperar de nosotros y de lo que nosotros mismos debemos esperar de los demás, además de una serie de creencias erróneas a las que dichos derechos se enfrentan.

- 1) Tenemos derecho a juzgar nuestro propio comportamiento, nuestros pensamientos y nuestras emociones, y a tomar la responsabilidad en su iniciación y de sus consecuencias.
- 2) Tenemos derecho a no dar razones o excusas para justificar nuestro comportamiento.
- 3) Tenemos derecho a juzgar si nos incumbe la responsabilidad de encontrar soluciones para los problemas de otras personas.
- 4) Tenemos derecho a cambiar de parecer.
- 5) Tenemos derecho a cometer errores y a ser responsables de ellos.
- 6) Tenemos derecho a decir: “No lo sé”.
- 7) Tenemos derecho a ser independientes del afecto de los demás para relacionarnos con ellos.
- 8) Tenemos derecho a tomar decisiones ajenas a la lógica.
- 9) Tenemos derecho a decir: “No lo entiendo”.
- 10) Tenemos derecho a decir: “No me importa”.

#### **1.6. Habilidades asertivas.**

A continuación se presentan una serie de habilidades asertivas especialmente adecuadas en las relaciones interpersonales.

- 1) *Habilidad para dar feedback.* Para dar información al otro de su comportamiento con el fin de mejorarlo, se ha de seguir una serie de pasos. En primer lugar, hacer referencia siempre a comportamientos observables, empezando por los que nos hayan parecido adecuados o positivos. Tras expresar los positivos, indicaremos los que consideremos mejorables así como la forma concreta de conseguir esa mejora (por ejemplo, no podemos hacer referencia sólo al volumen, sino a elevar o bajar el volumen para que sea más adecuado). Siempre hemos de hablar en forma de opiniones personales (“en mi opinión...”, “creo que...”, “pienso que...”).
- 2) *Habilidad para formular una crítica.* Se debe empezar por describir con nitidez la situación que resulta molesta o incómoda, o que se pretende cambiar con la realización de esa crítica, con relación al comportamiento de la otra persona. Es importante que se haga referencia a comportamientos observables (“Cuando tú...”). Tras describir la situación, se pasará a expresar los sentimientos personales que la realización de esa determinada conducta provoca en nosotros (“Yo me siento...”), para a continuación sugerir los cambios que se consideren necesarios de cara a que no nos incomode la conducta comportamiento del compañero, planteándole las alternativas u opciones a la misma (“Me gustaría que...”). El proceso finaliza agradeciendo la atención y aceptación de las opiniones expresadas anteriormente (“Te agradezco...”).
- 3) *Habilidad para recibir una crítica.* Cuando somos criticados, existen diversas técnicas que podemos emplear. Utilizar una u otra dependerá tanto de la procedencia como de la importancia que atribuyamos a la crítica. Si estamos de acuerdo en todo o en parte, emplearemos el banco de

niebla; si la crítica es manipulativa y pretendemos agotarla o si es justificada y queremos enriquecerla, la interrogación negativa; y si es constructiva y queremos aceptarla sin justificarnos, disculparnos o sentirnos culpables, la aserción negativa.

La técnica del *banco de niebla* permite aceptar las opiniones, deseos, sentimientos y objeciones de nuestro interlocutor aunque no las compartamos. Consiste en enfrentarse a las críticas sin negarlas y no contraatacando con otras críticas. Además de para hacer frente a las críticas, se debe utilizar contra manifestaciones que intentan manipularnos apelando a la lógica o aquéllas que tratan de suscitar sentimientos de ira, culpa o ansiedad. Según el tipo de comentario recibido, podemos dar la razón totalmente (“Es verdad lo que dices, pero aun así deseo...”) o reconocer la veracidad de las razones lógicas en un sentido amplio, considerando la posibilidad de que el otro tenga razón (“Puede que tengas razón, pero.....”, “Es posible que, pero...”, “No dudo que tengas razones para..., pero...”).

Con *la interrogación negativa* suscitamos nuevas críticas acerca de nosotros o más información por parte de nuestro interlocutor acerca de nuestro comportamiento, y todo ello de forma relajada y sin inmutarnos. Con su uso se facilita aclarar el motivo verdadero de la crítica, sirviéndonos para diferenciar las críticas bienintencionadas de los ataques personales. No implica crítica alguna contra nuestro interlocutor, y le invita a formular nuevas declaraciones críticas y a examinar sus valores de lo que esta bien y mal (“Entiendo que no te guste el modo en que actué el otro día en la reunión. ¿Qué fue lo que te molestó de él?”, “¿Qué es lo que te molesta de mí que hace que no te guste?”, “¿Qué hay en mi forma de hablar que te desagrade?”).

La técnica de *la aserción negativa* se utiliza ante críticas acerca de nuestra competencia personal, hábitos o apariencia física, pero por motivos reales. Consiste en responder a la crítica admitiendo que se ha cometido un error o el contenido de la crítica, pero separándolo del hecho de ser una buena o mala persona, de forma serena, sin adoptar actitudes defensivas o ansiosas, y claro está, sin enfadarnos (“Si, me olvidé de la cita que teníamos. Por lo general suelo ser más responsable ...”, “Es cierto, no estuve muy acertado ...”, “Ya me he dado cuenta, tengo una manera de ... muy particular...”).

4) *Habilidad para solicitar cambios*. Para solicitar cambios podemos emplear una estructura de “bocadillo”. Con ella, comenzaremos por hacer referencia a un comportamiento que se puede calificar de positivo, halagando al sujeto por la realización del mismo, para posteriormente introducir la propuesta de cambio, o crítica, o sugerencia. Para terminar, nuevamente nos referiremos a otro comportamiento adecuado, o incluso al mismo del principio. Ello genera frases tipo del estilo de: “Se nota que has trabajado el tema, sin embargo..., aunque desde luego

es muy adecuada la orientación que le has dado al problema”, “Me resulta agradable trabajar contigo, pero si ..., además conseguiríamos una mejor relación”, etc.

5) *Habilidad para decir no*. Decir NO en muchas ocasiones resulta complicado, tanto por las presiones sociales como por el miedo a que los otros se enojen o a perder una relación tras nuestra negativa. Además de tener presentes los derechos asertivos, existen dos técnicas que nos ayudarán a resistir a las posibles presiones de los demás, que son el disco rayado y el banco de niebla (ya descrito).

La técnica del *disco rayado* consiste en ser persistente y en repetir lo que se quiere sin enojarse, ni irritarse ni levantar la voz. El procedimiento consiste en repetir lo que se desea con voz tranquila, sin dejarse llevar por aspectos irrelevantes ante los intentos de desviar el tema por parte del interlocutor, insistiendo hasta que la persona acceda a nuestra demanda o acepte un compromiso. Se pretende que el sujeto sea persistente y obtenga un fruto de esa persistencia. (“Sí, pero...”, “Sí, lo sé, pero mi punto de vista es...”, “Estoy de acuerdo, pero...”, “Sí, pero yo decía...”, etc.).

6) *Habilidad para expresar y recibir sentimientos positivos*. El elogio es la expresión verbal de las características positivas que vemos en los demás. Su utilización ayuda a mantener buenas relaciones con los demás porque supone un refuerzo, une a las personas y tiende a ser recíproco. A la hora de hacer un cumplido debemos procurar que sea justificado, sincero y personalizado, es decir, no debemos repetirnos al elogiar a una persona ni hacer siempre los mismos cumplidos a diferentes sujetos.

Para que el elogio sea lo más específico posible, procuraremos describir la conducta que queremos elogiar más que utilizar un calificativo de la persona (es mejor decir “he pasado un rato muy agradable hablando contigo” que “eres muy simpático” o “me has explicado muy claramente el problema” en lugar de “eres muy inteligente”). Una forma sutil de elogio que resulta muy agradecida consiste en repetir el nombre de la persona con la que hablamos a lo largo de la conversación (“muy bien, Ana”, “estamos de acuerdo, Juan”, etc.).

Cuando recibimos expresiones positivas, hemos de aceptarlas sin negarlas, manifestar verbalmente nuestro acuerdo con el otro (naturalmente si estamos de acuerdo), y agradecerlas, bien directamente, bien mediante la aprobación de lo dicho por el otro o con un elogio hacia él o de todas las formas indicadas. (“Muchas gracias. Eres el único que me lo ha comentado. Me alegro de que me lo hayas dicho...”).

