

LA ASERTIVIDAD Y LA AUTOESTIMA

Numerosos estudios sostienen que construimos nuestra autoestima en los primeros meses de nuestra vida. La buena noticia es que tenemos la facultad de mejorar de forma sana y enriquecedora nuestra autoestima. Los sentimientos de seguridad, certidumbre, tranquilidad y la sensación de que tenemos la capacidad de intervenir activamente en nuestro entorno y de ser responsables de nuestro futuro (todo ello, obviamente, siendo al mismo tiempo conscientes de que la vida es muy complicada y de que el ser humano es tan grande como débil) son alimentos psicológicos de primera necesidad para desarrollar una vida personal y profesional estimulante.

En este documento queremos traer algunas ideas sobre un aspecto de la autoestima que tiene especial importancia en cualquier organización: la asertividad. Para ello nos valdremos de lo expuesto por Olga Castanyer y Estela Ortega en su libro *La asertividad en el trabajo. Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso* (Barcelona, Random House Mondadori, 2013).

Castanyer y Ortega definen la autoestima del siguiente modo: “*es el conjunto de pensamientos, sentimientos y conductas que hacen que una persona se considere digna de ser valorada y querida por sí misma, sin depender de ello de la valoración y el cariño de los demás*” (p. 45).

Aunque nuestra autoestima sea razonablemente sólida, siempre podemos encontrarnos ante situaciones o personas que nos hacen sentir inseguros, nerviosos, cuestionados, temerosos, ninguneados... Esas situaciones se dan con mayor frecuencia en las organizaciones (como los centros educativos) en las que la comunicación y las relaciones humanas son una parte fundamental del trabajo.

-La comunicación asertiva:

Para Castanyer y Ortega un pilar fundamental de la autoestima es la comunicación. Conviene, como primer paso, que analicemos nuestra forma de comunicarnos con los demás. Esta tabla puede servirnos de orientación:

¿Cómo debería ser una buena comunicación?	¿Cómo suelen ser realmente nuestras interacciones?
-Auténtica: ser como somos, sin aparentar.	-Defensivas.
-Sincera y honesta.	-Queriendo aparentar una imagen.
-Afirmando los propios derechos.	-Desconfiadas.
-Empática.	-Egocéntricas: preocupadas en uno mismo.
-De igual a igual	-Buscando superioridad sobre el otro.

Las autoras proponen las siguientes distinciones:

-Comunicación auténtica versus querer aparentar una imagen:

“La comunicación debe manar desde el interior de la persona, no desde el rol o el perfil profesional que esta tenga. No es bueno ni para nosotros ni para los demás que no intentemos ser quienes no somos (...). Existe la persona que quiere aparentar que su forma de relacionarse es perfecta, que está en todas partes y que no comete ningún error. Tarde o temprano sucumbirá ante el estrés que se estará generando a su alrededor, o ante las expectativas que habrá creado en los demás” (p. 53).

-Comunicación sincera y honesta versus defensiva:

Las personas agresivas presumen de decir las verdades a la cara. Como suelen adoptar un tono ácido e incluso violento, ofenden, generan dolor y nunca solucionan nada. Las personas aduladoras no dicen lo que piensan, sino que buscan halagarnos. Con el tiempo, percibimos su estrategia y acabamos

desconfiando de ellas. Ambos tipos de persona están, en realidad, a la defensiva.

La postura ideal y realista es no mentir nunca y ser sinceros con las personas en las que sabemos que podemos confiar, utilizando siempre una comunicación sutil y empática.

-Comunicación empática versus egocéntrica:

“Tenemos miedo a ser ‘demasiado empáticos’ porque confundimos ‘empatía’ con ‘ceder’ o con ‘no afirmarnos a nosotros mismos’ (...). Seremos más capaces de autoafirmarnos, de respetar y ser respetados, si contemplamos a los demás y sus actuaciones desde la comprensión y la observación. Por ello debemos salir fuera de nuestro egocentrismo y lograr entender que las personas no actúan así porque les parezcamos débiles, sino por ejemplo porque se sienten inseguras y tienen necesidad de lucirse como pavos reales” (p. 57).

Debe quedar claro que ser empático no equivale a ceder. Siendo empáticos podemos comprender los motivos por los que tal persona no ha observado tal norma. Pero debemos exigir, con serenidad, el cumplimiento de tal norma. Empatía significa ponerse en lugar del otro, pero sin dejar de ser yo, respetar al otro sin dejar de respetarme a mí mismo.

-Comunicación igualitaria versus superior o inferior al otro:

Como profesionales podemos tener rangos inferiores o superiores, tener que dar o acatar órdenes, pero siempre debe primar el respeto por la persona, desde el principio de que todos somos merecedores del mismo respeto.

En una comunicación igualitaria, vamos a negociar, a llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes. No vamos a ganar ni a dejar de defender nuestros propios derechos.

-La asertividad:

Para Castanyer y Ortega, la asertividad es la habilidad para relacionarnos bien con los demás, sintiéndonos respetados y respetando a los demás. Una persona asertiva es capaz de:

- Expresar que existe un problema.
- Expresar un razonamiento que explique su punto de vista en un conflicto (**“pero, ¡cuidado!: en no más de una o dos frases; pues si fuesen más, rozaría la justificación excesiva y eso ya no sería asertivo”** (p.62)).
- Comprender y respetar el punto de vista de la otra persona.
- No intentar ganar, sino llegar a un acuerdo.
- Expresar peticiones.
- Criticar o supervisar, haciendo que la otra persona se sienta respetada.
- Expresar emociones positivas, como gratitud, empatía, cordialidad, respetándose a sí mismo en todo momento.
- Expresar emociones negativas, como enfado, desacuerdo, frustración, dolor, respetándose a sí misma y a la otra persona.
- Decir no y poner límites.

En una organización solemos encontrarnos tres tipos de actitudes comunicativas o relaciones:

Podemos observar claramente cada una de las conductas con tres posibles respuestas a esta demanda de un jefe en su oficina: “Pero, ¿qué estáis haciendo? ¿Todavía estáis con lo de Hacienda? ¿No os dais cuenta de que corre muchísima prisa el informe. ¡Ahora mismo dejáis lo que estáis haciendo y os ponéis con este tema!”

SUMISIÓN	ASERTIVIDAD	AGRESIVIDAD
Vale, ahora mismo me pongo.	Bueno, no es posible hacer las dos cosas bien para hoy. ¿Cuál priorizamos?	En qué quedamos. ¿Hacemos lo de Hacienda o hacemos el informe? ¿Es que se cree que somos adivinas?
Se siente culpable	Se distancia emocionalmente del problema. Expone y pregunta.	Se siente ofendida.

¿De qué depende el que una persona tenga una pauta de conducta asertiva, sumisa o agresiva? Depende de la autoestima que tenga la persona. Si tenemos una buena autoestima, sentiremos que tenemos nuestras necesidades afectivas cubiertas y no necesitaremos buscar en los demás el beneplácito o la valoración. Si nuestra autoestima es baja, no tendremos cubiertas esas necesidades afectivas básicas y buscaremos en los demás el reconocimiento, la valoración o el afecto que no nos vemos capaces de sentir por nosotros mismos.

De ahí pueden surgir los dos tipos de conducta no asertiva: una, la de la persona que cree que no puede permitirse importunar o molestar a los demás, ya que estos son su única fuente para sentirse válida. Así, basándose en una premisa falsa (la aprobación de los demás es la que te puede hacer válido) esta persona mostrará una conducta sumisa, sintiéndose siempre en vilo.

El otro tipo de conducta que puede surgir de la misma necesidad de buscar el beneplácito en el exterior es la contraria: la agresividad. Hay personas que buscan desesperadamente el reconocimiento y la valoración de los demás para sentir que valen y lo piden a gritos. Ostentando poder y control sobre las demás personas se siente seguras e intocables en su vulnerabilidad y creen obtener así el reconocimiento que ellos mismos no se ven capaces de dispensarse. (p. 64).

-El autoanálisis:

Debemos conocer a qué tipo de perfil respondemos. Aunque seamos del perfil asertivo, debemos reconocer que no somos asertivos en todas las situaciones ni con todas las personas. Si reconocemos esas situaciones nos será más fácil conducirlas poco a poco hacia la asertividad.

Castanyer y Ortega nos recomiendan realizar un registro de aquellas situaciones en las que nos sentimos menos asertivos y en las que dejamos salir a relucir la inseguridad, la agresividad, el descontrol... Sabemos cuáles son esas situaciones porque nos generan malestar, rabia o frustración.

Un ejemplo de ficha de registro sería la siguiente:

Situación	Pensamientos	Emociones	Conclusión
Por la tarde estoy en clase sola con todos los niños, mientras mi compañera que debería estar aquí charla tranquilamente con la directora	¿Por qué siempre soy yo la que me tengo que quedar con todos los niños? ¿Por qué todos hacen lo que quiero menos yo?	Estúpida, enfadada conmigo misma. Estoy cansada.	No soy capaz de hacer nada. Me aguento hasta que mi compañera regresa. Me voy a casa con la sensación de que siempre estoy pringando.

Si realizamos este autoanálisis durante tres o cuatro semanas, estaremos en mejor disposición de conocer nuestro comportamiento, sabremos en qué medida nos acercamos o alejamos al comportamiento asertivo. Después deberíamos dirigir nuestros esfuerzos a instalarnos en el modelo asertivo.

-Errores respecto a la asertividad:

Hay una serie de ideas confusas sobre la asertividad que conviene desechar desde el principio. Algunas de ellas son las siguientes:

“Comprender es lo mismo que ceder”:

Muchas personas confunden empatía con sumisión. Intentan entender el punto de vista de la otra persona de tal forma que finalmente terminan haciendo lo que el otro quiere. Se olvida de sus propios intereses y motivaciones y se supedita a los del otro.

Empatía significa ponerse en lugar del otro sin dejar de ser yo. La asertividad implica comprender al otro a la vez que me comprendo a mí mismo, respetar el punto de vista y el sentimiento del otro a la vez que respeto los míos.

“Si pongo límites estoy siendo egoísta (o mala persona)”:

Las personas sumisas tienen miedo a autoafirmarse o a poner límites por temor a las consecuencias: el otro puede enfadarse, rechazarme, hacerme sentir mal.

Pero es verdad que si ponemos límites, la otra persona va a sentirse frustrada. A nadie le gusta que le digan “No”. Pero eso hay que aceptarlo. Pero el problema estará en la otra persona, no en nuestro egoísmo.

“Si no muerdo, me muerden. El hombre es un lobo para el hombre”:

Quien cree eso tiene la sensación de que debe estar siempre protegiéndose a sí mismo. Eso lo hace desconfiado y cerrado a los demás.

No podemos desesperarnos por no encontrar nunca a una persona realmente buena. Lo más sano es observar a los demás, ver por qué actúan como actúan, en qué situaciones y con qué personas se comportan de qué manera, antes de sacar conclusiones extremas que nos van a situar en posturas extremas.

“Ser demasiado asertivo termina siendo una actitud agresiva”:

A veces disfrazamos nuestra agresividad diciendo que en el fondo hemos sido asertivos porque hemos sido sinceros, le hemos dicho la verdad a la otra

persona y lo que decimos no tiene dobleces. Pero asertividad significa sobre todo respeto a los demás. Si la otra persona no se siente respetada no estamos siendo asertivos.

Las personas a las que les resulta fácil ser agresivas tienen la idea de que hay que decir toda la verdad, aunque eso produzca malestar en la otra persona.

“La asertividad es una herramienta poderosa que logra cambiar a las personas”.

Es casi imposible que la asertividad cambie a las personas. Con la asertividad conseguiremos poner límites, pero no que la persona cambie.

Cuando somos sumisos confiamos en que los demás dejen de importunarnos. Cuando somos agresivos esperamos que los demás nos den la razón. Pero no lo conseguiremos. De hecho, cuando somos sumisos continuará o aumentará la conducta que tenían hacia nosotros; cuando somos agresivos, la otra persona se sentirá ofendida. Los seres humanos solo cambiamos si vemos la motivación y el beneficio.

No podemos esperar que nuestra respuesta asertiva dé resultados positivos a corto plazo. Cuando ofrezcamos una respuesta asertiva podemos esperar en el mejor de los casos que la otra persona pare.

ESTRATEGIAS EFICACES PARA RELACIONARSE CON UNA PERSONA AGRESIVA:

-Conductas que disparan la agresividad:

-Nuestra inseguridad: cuando reaccionamos de forma insegura, el agresivo tiende a sentirse indefenso, no sabe cómo responder y responde de la única forma que sabe: siendo agresivo.

-Nuestra debilidad: los agresivos se sienten inseguros ante la debilidad de los demás. Interpretan la debilidad como indecisión o vulnerabilidad, actitudes que tratan a toda costa de evitar en sí mismos. No soportan a las personas débiles.

-Justificarse en exceso: dar excesivas justificaciones o explicaciones es interpretado por el agresivo como una muestra de sumisión, algo que detesta. Su conducta está basada en respuestas rápidas, claras y contundentes, por eso no respeta otro tipo de acciones.

-Nuestra agresividad: provocaría que entrasen en una dinámica de medir fuerzas, aumentando la potencia de su respuesta.

-Estrategias que ponen límites a la agresividad:

-Utilizar la técnica del disco rayado: ante determinados comportamientos o demandas que ya conocemos y son habituales, debemos repetir de forma breve, concreta y clara, nuestra respuesta. Sin salirnos de nuestro planteamiento.

-Mostrar seguridad gestual o corporal: mirar a los ojos, mantener postura firme y erecta, no hacer gestos que denoten nerviosismo o miedo.

-Utilizar mensajes directos sin incluir sentimientos ni emociones: “No estoy de acuerdo con...”, “No quiero que hagas o digas...”.

-Ante peticiones poco realistas:

-Ante un igual: decir un “no” sin justificarnos y sin intentar que comprenda las razones o acepte nuestra negativa. Utilizar el disco rayado ante su insistencia y no aceptar que intente salirse del tema.

-Ante un superior: sería erróneo decir “lo siento, es que estoy muy estresado, ya sabes que tengo estos problemas y no creo que pueda terminártelo para hoy”. Lo correcto sería decir: “No creo que

pueda entregarte hoy lo que me pides porque todavía estamos recopilando la información”.

-Ante discusiones en las que el agresivo pierde el control:

Podemos utilizar las siguientes técnicas:

-Técnica del acuerdo asertivo: cuando critica de forma extensiva y generalizadora un comportamiento o actuación puntual.

-Técnica para procesar el cambio: si está saliéndose de la conversación sacando temas irrelevantes o trapos sucios.

-Técnica de ignorar: cuando pretende culpabilizarnos o desahogar su mal humor sin que seamos responsables del mismo.

-Técnica del aplazamiento asertivo: cuando utilice insultos, amenazas o cualquier tipo de comportamiento agresivo verbal o no verbal que suponga una falta de respeto hacia el interlocutor.

TÉCNICAS ASERTIVAS:

-Técnica del disco rayado:

Consiste en mantener nuestro punto de vista una y otra vez manteniéndonos firmes en nuestra opinión a pesar de los intentos de la otra persona para que la cambiemos.

- Deberías hablar primero con Luis para que te diga exactamente cómo tienes que enfocar este documento.*
- Prefiero empezar a hacerlo por mi cuenta.*
- Pero es que él te puede dar mucha información.*
- Tengo información suficiente, voy a empezar a hacerlo solo.*
- Pero ¿qué trabajo te cuesta? Sabes que Luis no tiene ningún problema en hablar contigo.*
- Lo sé, pero voy a hacerlo sin su ayuda.*
- Tú verás, pero puedes meter la pata.*
- Puede, pero prefiero hacerlo yo solo.*

-Técnica del aplazamiento asertivo:

Esta técnica es útil en estas situaciones.

-Situaciones en las que no tenemos muy claro nuestra opinión y preferimos pensarla tranquilamente antes de responder:

- Deberíamos reunirnos todo el equipo para hablar de este tema.*
- No lo sé. Mejor me lo pienso y te contesto.*

-Personas inseguras que tienen tendencia a ceder rápidamente a las demandas o peticiones del otro.

- Tienes que hacerme un favor, ¿por qué no hablas tú con Fernando?*

-Ahora no puedo darte una respuesta. Me lo pensaré.

-Retrasar la conversación sobre un tema para el cual no nos sentimos preparados o no nos apetece hablar en ese momento.

- Últimamente te veo demasiado despistado. ¿Te ocurre algo?*
- Ahora no me apetece hablar. Mejor en otro momento.*

-Discusiones en las cuales el otro o nosotros mismos estamos perdiendo el control:

-¡Estoy harto, es imposible hablar contigo!

-Estás demasiado enfadado. Mejor hablamos en otro momento.

-Técnica para procesar el cambio:

Es útil para cuando la conversación se sale de los cauces normales o del tema principal (por ejemplo, cuando se sacan trapos sucios). Consiste en desplazar el foco de la discusión hacia el análisis de lo que está ocurriendo entre las dos personas. Nos convertimos por un momento en observadores de la situación, saliéndonos fuera de ella para observar los errores de comunicación y tratar de solucionarlos.

Esta técnica requiere mantenerse frío, cosa que no es fácil. Conviene tener pensado previamente con qué personas, temas o situaciones perdemos frecuentemente el control.

No podemos dejarnos provocar por incitaciones que solo tienen como objetivo hacer que perdamos el control.

-Siempre tengo que retrasar mi trabajo por tu culpa. Estoy harta.

-Eso es mentira, la semana pasada tuve que posponer una reunión porque tú todavía no tenías tu parte preparada.

-Claro, tú estabas de puente y me dejaste a mí todo el marrón.

-Pero ¿qué estás diciendo? ¡Si eres tú la que se coge los puestos cuando le da la gana!

-Oye, ¿no te parece que nos estamos saliendo del tema? Esto no nos lleva a ninguna parte. ¿Por qué no nos centramos y hablamos de lo que realmente nos interesa?

-Técnica de ignorar:

Esta técnica es parecida a la anterior, pero en este caso la responsabilidad de una mala gestión de la comunicación recae en exclusiva en la otra persona. Podemos utilizarla cuando nuestro interlocutor está excesivamente enfadado. No hacemos caso de sus críticas o descalificaciones. Debemos utilizar un tono de voz amable y comprensivo, que demuestre respeto hacia el enfado de la otra persona. Si nuestro tono de voz es brusco o comprensivo, empeoraremos la situación.

-¡Llevo toda la mañana intentando hablar contigo! ¡Por tu culpa no he podido terminar esta prueba! ¡Estoy hasta las narices de que desaparezcas sin consultarlo con nadie! ¡Eres un irresponsable!

-Creo que estás demasiado enfadado. Podemos hablar sobre eso cuando te tranquilices.

-Técnica del acuerdo asertivo:

Reconocemos la parte razonable de la crítica del otro pero, además, dejamos claro que una cosa es el error cometido y otra que, como consecuencia de ello, seamos malas personas o nuestra conducta sea siempre equivocada. Así es probable que consigamos que no se generalice o extienda la crítica a otras situaciones en las que no hemos cometido tal error. Es útil en aquellas comunicaciones en las que reconocemos que la otra persona tiene razón al estar enfadada, pero no admitimos su forma de decírnoslo.

-Ayer en la reunión hablaste demasiado. Siempre quieres imponer tu opinión.

-Tienes razón. Quizá hablé demasiado, pero no trataba de imponer mi opinión. Y mucho menos siempre.

-Técnica de la pregunta asertiva:

Se basa en la estrategia de convertir al enemigo en aliado. Es útil cuando queremos averiguar si una crítica es realmente constructiva o si carece de sentido.

Consiste en responder a la crítica con preguntas basadas en la presunción de que esta es bienintencionada (independientemente de que lo sea

o no) con la intención de que nuestro interlocutor nos aclare el contenido de la misma y a partir de ahí poder contraargumentarla. Con nuestras preguntas obligamos a la persona a que nos dé más información.

Esta técnica evita que reaccionemos con agresividad ante un comentario crítico, poniéndonos en situación de aceptarlo si es constructivo. Todo ello sin incurrir en el contraataque. Nuestra respuesta irá encaminada no a defendernos, sino a tener una idea exacta del contenido de la crítica y responder argumentándola.

-*No me gustó cómo defendiste nuestro proyecto el otro día con los de estrategia.*

-*¿A qué te refieres exactamente?*

-*No sé, me pareció que no estabas realmente convencido.*

-*¿Por qué piensas eso?*

-*Le dijiste a Gerardo que estábamos dispuestos a revisarlo.*

-*Ah, bueno, cuando le dije eso me refería a...*

-*Eres un pesado, siempre dejas todo para el último momento.*

-*¿Qué quieres decir con que soy un pesado?*

-*Lo sabes perfectamente, no necesitas que te lo explique.*

-*No, no lo sé y me gustaría saber a qué te refieres cuando dices que lo dejo todo para el último momento.*

-*¿Lo ves? Ya te estás poniendo pesado.*

-*Lo siento, pero sigo sin saber a lo que te refieres, así es que no voy a continuar con esta conversación.*

ESTRATEGIAS PARA REALIZAR CRÍTICAS DE FORMA EFICAZ:

-Características de la crítica destructiva:

- intenta avergonzar al receptor.
- culpabiliza.
- no aclara el objetivo concreto de la crítica.
- insiste en lo negativo.
- utiliza amenazas.
- emplea preguntas acusadoras.
- generaliza.
- etiqueta.

-Características de la crítica constructiva:

- expone de forma clara y objetiva el contenido de la crítica.
- propone cambios consensuados teniendo en cuenta las características del otro.
- hace referencia a situaciones concretas.
- busca el diálogo y la negociación.
- alude a lo que la persona hace, no a lo que la persona es.
- tiene en cuenta la idoneidad y utilidad de la crítica.
- se formula en el lugar y momento adecuado.
- busca el beneficio de la otra persona.

-Características de la crítica eficaz:

-especifica claramente el comportamiento que quieres mejorar. Ese comportamiento debe ser susceptible de cambio. Si no es así, es mejor no criticarlo.

-asegúrate de que la otra persona entiende tu crítica y la razón de la misma. Una crítica no sirve de nada si la otra persona no la entiende.

-no insistas demasiado. Una crítica larga y repetitiva induce a la otra persona a mantener su conducta.

-comprométete a colaborar para resolver la situación. Demuestra empatía con los problemas de la otra persona.

-expresa que confías en la capacidad de la otra persona para recibir un comentario crítico: “sé que te puedo decir esto porque lo vas a entender”.

-si tu crítica obtiene resultados positivos reconócelo y agradécelo.