

## 2.1. La mejora de la competencia social

Una vez sabemos lo que son las habilidades sociales y la importancia que tienen en nuestra relación con nosotros mismos y con las demás personas, la pregunta clave es: ¿podemos mejorar las habilidades que nos permiten relacionarnos socialmente? La respuesta es, evidentemente, afirmativa.

Tener habilidades sociales es algo que, en gran medida, se puede aprender y, como todo aprendizaje, también debe practicarse para mejorar. Esta será la principal finalidad de esta unidad, y en general del libro: proporcionar pautas que os ayuden a ser personas socialmente más eficientes.

La mejora del comportamiento social pasa por intervenir en los diferentes elementos que componen las habilidades sociales, y que podemos sintetizar en cinco bloques:

- ▶ La mejora de la eficacia comunicativa.
- ▶ La mejora de la asertividad.
- ▶ La educación emocional.
- ▶ La reestructuración cognitiva.
- ▶ El fortalecimiento de la autoestima.

La mejora de las habilidades sociales se puede planificar individualmente o en grupo, mediante cursos o *programas de entrenamiento en habilidades sociales*.

### ¡Tenlo en cuenta!

Todas las personas podemos mejorar nuestras habilidades sociales si nos formamos adecuadamente en estas materias. Cualquier programa de mejora de la competencia social va a precisar una aplicación práctica continuada, y no solo en las horas destinadas a la formación, sino especialmente en su aplicación en las diferentes situaciones de la vida cotidiana.



## 2.2. Mejorar la eficacia comunicativa

Vistos los elementos y objetivos que intervienen en la comunicación, será necesario indagar acerca de la forma correcta de obrar para mejorar la eficacia comunicativa, para lo cual veremos diferentes estrategias para perfeccionar la *comunicación verbal*, la *comunicación no verbal* y la *escucha activa*.

### 2.2.1. Mejorar la comunicación verbal

La comunicación verbal se sirve del lenguaje y es sin duda el instrumento más importante de que disponen las personas para comunicarse.

El lenguaje y el pensamiento van íntimamente unidos, de manera que los pensamientos (ideas) deben transformarse en palabras (signos) para que las demás personas puedan entender lo mejor posible lo que se quiere transmitir. (Doc. 2.1)

#### Codificación y decodificación del mensaje

El proceso de codificación es enormemente complejo, pues en él la parte emisora se enfrenta a la ingente tarea de convertir todo lo que quiere comunicar (todo ese universo propio de ideas, percepciones, experiencias, etc.) en representaciones simbólicas. Para ello tiene que llevar a cabo un proceso de selección y síntesis de todo este universo y, paralelamente, un proceso de construcción lingüística del mensaje.

Es esencial en este proceso disponer de un buen *dominio léxico* (amplio dominio de vocabulario para poder expresar cada cosa de la forma más precisa posible) y *gramatical* (para organizar de forma correcta y eficaz todo el discurso), para que los mensajes emitidos representen de la manera más fiable posible toda la realidad que se quiera expresar.

En el otro lado, el receptor deberá decodificar e interpretar este mensaje, pero va a hacerlo a partir de su propio mapa mental o universo de ideas, conocimientos, percepciones y experiencias.

En la medida en que la interpretación del mensaje por parte del receptor sea lo más similar a las intenciones del emisor, se podrá graduar el éxito del proceso comunicativo. (Doc. 2.2)

### Documento 2.1. La programación neurolingüística (PNL)

La programación neurolingüística es un medio de estudio de la comunicación que ayuda a preparar nuestra mente para permitirnos comunicar de manera eficaz lo que pensamos.

Analizando cada uno de los componentes que forman el concepto de la PNL, tendremos una idea más aproximada de lo que nos aporta este modelo:

- **Neuro-**. Hace referencia a la manera como a través de los sentidos recogemos la información y le damos el significado.
- **Lingüística**. Se refiere al papel que tiene el lenguaje en la organización de nuestros pensamientos y como medio de comunicación para expresarlos.
- **Programación**. Es la manera como preparamos y organizamos todos estos contenidos para obtener unos resultados en nuestra conducta.

La PNL parte de que cada persona construye y transmite su propia realidad o verdad subjetiva según:

- Cómo filtra el mundo exterior a través de la percepción.
- Cómo organiza esta información con sus propios pensamientos y experiencias.
- Cómo transmite su propia representación del mundo a través del lenguaje.

De esta manera, la realidad pasa por diversos filtros y revisiones que nos impiden percibirla íntegramente; en consecuencia, respondemos según nuestro mapa subjetivo y no según la realidad misma. En este sentido se entiende una de las frases que mejor sintetizan las ideas de la PNL sobre la comunicación humana: «El mapa no es el territorio» (A. Korzybski), ya que no existen dos seres humanos que tengan los mismos mapas o modelos del mundo. Por ello cada persona crea un modelo diferente del mismo mundo que se comparte y, por lo tanto, cada una experimentará una realidad diferente y representará –utilizando el lenguaje– esta realidad subjetiva.

Las técnicas de la PNL nos ayudarán a modelar o reprogramar el mapa subjetivo para potenciar nuestras conductas o creencias con el fin de:

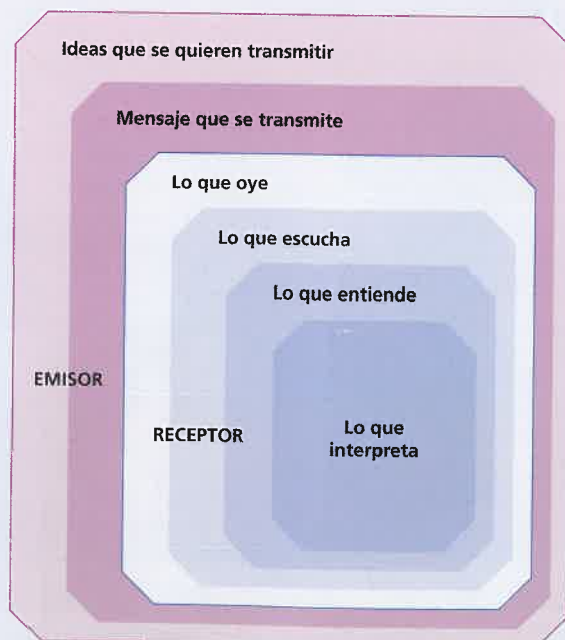
- Conocer de manera objetiva la percepción de los demás y la de nosotros mismos.
- Reconocer y desarrollar habilidades para el crecimiento personal y la mejora de las relaciones interpersonales.

### Documento 2.2. El proceso de pérdida de información en el proceso comunicativo

Para que las diferencias entre las intenciones del emisor y la interpretación del receptor sean las mínimas posibles, será necesario tener en cuenta el *proceso de pérdida de información* que se produce a lo largo de todo proceso comunicativo, a partir del esquema adjunto.

Si analizamos la figura, podemos ver que en cada fase se produce una pérdida de información. Hay que destacar la importancia del tránsito de la primera a la segunda fase debido a la dificultad, especialmente desde la perspectiva lógico-lingüística, de encadenar un discurso que ilustre de manera coherente, rica y precisa todos los pensamientos e ideas que queremos transmitir. En esta fase se suele perder el mayor porcentaje de información.

En definitiva, la manera en que el mensaje sea concebido, expresado, recibido e interpretado determinará su efectividad.



## Principales barreras de la comunicación verbal

En la creación, transmisión e interpretación de los mensajes verbales, pueden aparecer diferentes elementos que dificultan, limitan u obstruyen la comunicación, o evitan que sea eficiente; estos factores se denominan **barreras** o **filtros**.

Aunque pueden ser múltiples, a continuación mencionaremos las barreras más comunes, que son las *lingüísticas*, *psicológicas*, *fisiológicas*, *físicas* y *socioculturales*.

### Barreras lingüísticas

Las deficiencias léxicas y gramaticales se encuentran en la base de una mala construcción del mensaje y, por tanto, limitan, ya de salida, las posibilidades de comunicación.

Otro componente lingüístico que entorpece la comunicación son las deficiencias semánticas o desconocimiento del significado de las palabras. Esta limitación se puede producir a causa del uso incorrecto de las palabras por parte de la persona que emite el mensaje, o del desconocimiento de su significado por parte de la que lo recibe (por ejemplo, si el mensaje está en un idioma que no domina bien).

Por lo tanto, la persona que emite el mensaje deberá seleccionar las palabras más precisas respecto de lo que pretende comunicar y, a la vez, se deberá esforzar en adaptar su registro al nivel de la persona o personas que la escuchan.

### Barreras psicológicas

Cada persona es un mundo, un ser distinto, único y diferente, con sus propias creencias, actitudes, prejuicios, miedos, etc., que pueden entorpecer la comunicación con las demás personas en general o, en ocasiones, solo con personas o estereotipos concretos.

Esta individualidad configura un marco de referencia propio que, en la interpretación del mensaje, puede deformar el contenido de la comunicación. El problema en estos casos se da cuando la interpretación del mensaje es errónea. Las *distorsiones cognitivas* son los efectos más claros que suponen estas barreras.

Hay personas que no pueden comunicarse como quisieran por timidez o por temor a las figuras de autoridad (profesorado, mandos superiores, dirección, etc.). Los prejuicios y la inseguridad también pueden convertirse en barreras.

## ¡Tenlo en cuenta!

Las barreras psicológicas tal vez sean las más difíciles de superar, pues se levantan en el interior de la parte más íntima de la persona y, en la mayoría de los casos, es difícil definir una causa precisa que sea fácilmente identificable y modificable.

### Barreras fisiológicas

Las forman los distintos problemas derivados de la percepción, tales como escuchar mal, entender incorrectamente o expresarse con dificultades. El estado de salud y la discapacidad física o auditiva se incluyen en estas barreras.

Acudir a clase o a un examen con un estado gripal con fiebre puede bien ser un ejemplo, ya que en circunstancias semejantes la comunicación no será adecuada, como tampoco lo será si se acude en dichas condiciones a cualquier otra cita.

### Barreras físicas

Hacen referencia al ruido o a las interferencias del ambiente; por ejemplo, salas o clases donde hay mucho ruido porque al lado se están haciendo obras, una entrevista en una sala en la que entra y sale gente, auditorios con mala acústica, etc. Todas estas situaciones minan el interés del receptor, que tiene que hacer un excesivo esfuerzo para entender lo que se le dice, y en muchos casos pueden dar lugar a la inhibición absoluta.

Pero el concepto de ruido no sólo implica sonido desagradable, sino que abarca toda interferencia (ya sea auditiva, visual, odorífica o táctil) que obstaculiza la información, o condiciones ambientales inadecuadas como el frío, el calor, la humedad, etc.

### Barreras socioculturales

Son las formadas por diferencias socioculturales entre las personas que interactúan. La religión, las diferencias étnicas, el nivel económico, el estatus social, las costumbres etc., pueden hacer que se hablen diferentes idiomas tanto en el sentido literal de la palabra como en el de la actitud.

Dichas barreras y limitaciones no pueden pasar inadvertidas para los profesionales del área social, que deberán conocer los distintos colectivos con los que van a trabajar. El conocimiento de estas diferencias, junto con la tolerancia y aceptación, serán los factores clave para lograr una buena comunicación con el grupo.



### 2.2.2. Optimizar la comunicación no verbal

A pesar de la importancia de la comunicación verbal, paralelamente o incluso antes de iniciar el contacto verbal, existe una serie de mecanismos no verbales que se ponen en funcionamiento entre la persona que emite y la que recibe el mensaje, y que van a condicionar en gran medida la efectividad del proceso comunicativo. Este proceso, que se da a través de múltiples signos (gestos, miradas, posturas, movimientos, etc.), hace referencia básicamente a «cómo se dicen las cosas». (Doc. 2.3)

La mayoría de estas señales son involuntarias e inconscientes y, por lo tanto, en muchos casos incontrolables. Además, como la comunicación no verbal está estrechamente relacionada con la manifestación de sentimientos, el control intencional, incluso de elementos *a priori* conscientes, a menudo se escapa a la capacidad de control de la persona.

Sin embargo, algunas de estas señales son conscientes y voluntarias y, por tanto, entrenables, para que la persona pueda controlarlas y manejarlas con el fin de mejorar su eficacia comunicativa.

Entre los sistemas de comunicación no verbal que podremos aprender a manejar intencionadamente, están el *paralenguaje*, la *cinésica* y la *proxémica*. La *apariciencia personal* es otro elemento que también hay que considerar.



#### Documento 2.3.

##### La importancia del lenguaje no verbal

Albert Mehrabian, un experto en comunicación personal, postula que el impacto del mensaje depende:

- En un 55% del lenguaje visual (movimientos del cuerpo y expresiones faciales).
- En un 38% del lenguaje vocal (volumen, tono, timbre, ritmo, etc.).
- En solo un 7% del lenguaje verbal (palabras).

Por otra parte, al contrario de lo que pudiera suponerse, L. Albert y P. Simon<sup>(1)</sup> descubrieron, en un trabajo realizado con grupos, que si se suprime la palabra en un grupo, sus miembros realizan grandes avances en la mejora de sus relaciones interpersonales.

Esto se debe a que los participantes deben recurrir a sus facetas personales libres de todo enmascaramiento y desarrollar habilidades no verbales para comunicarse mejor.

### Expresarse adecuadamente

El **paralenguaje** está relacionado con las *señales vocales no verbales* establecidas alrededor del habla, las cuales son el componente vocal del discurso sin tener en cuenta su contenido verbal; es decir, hace referencia a la forma («cómo se dice algo») y no al contenido («lo que se dice»), basándose en la impresión que se da al hablar.

Los elementos paralingüísticos o vocales acompañan a los elementos verbales y son importantes factores de comunicación: comunican sentimientos, actitudes o estados de ánimo, y dan énfasis y significado al habla.

Los principales componentes del paralenguaje se pueden dividir en tres grupos:

- **Calificativos vocales:** el volumen, el tono, la velocidad, las pausas y silencios, etc.
- **Caracterizaciones vocales:** reír, llorar, gemir, bostezar, eructar, tragar, etc.
- **Segregados vocales:** vocalizaciones como *uh, huh, um, mm, oh*, etc.

Siguiendo a V. E. Caballo<sup>(2)</sup> analizaremos los principales elementos del paralenguaje y daremos algunos consejos que pueden contribuir a una mejora en la comunicación paralingüística.

- El **volumen** hace referencia a la intensidad del sonido. Puede denotar tanto entusiasmo o confianza como agresividad, buenos y malos modales, etc.

Se eleva o se baja en función de las características del oyente y de la proximidad. Hay personas que tienden a subir el volumen de su voz de forma natural sin tener en cuenta que un volumen demasiado alto puede ser molesto. Si por el contrario el volumen es demasiado bajo, se corre el riesgo de que la otra persona haga caso omiso o se irrite por el esfuerzo que tiene que realizar para seguir el mensaje. Es importante variar el volumen de voz para atraer la atención del oyente, para dar la sensación de que lo que se dice es interesante y para hacer o no énfasis en determinadas ideas del discurso o mensaje que se quiere transmitir. Una voz que varía poco su volumen no será muy interesante de escuchar.

- El **tono** es la calidad vocal o resonancia de la voz producida principalmente como resultado de la forma de las cavidades orales. El manejo del tono tiene importantes repercusiones en la comunicación:

- ▶ Ejerce una importante influencia en las impresiones que se forman de las actitudes interpersonales.
- ▶ Su uso a modo de sarcasmo puede negar el contenido de las palabras que se dicen.
- ▶ Es también muy importante utilizar los tonos adecuados (inflexiones) para generar interés en los oyentes.
- ▶ La **fluidez o perturbaciones en el habla**. Se refiere a las vacilaciones, falsos comienzos y repeticiones que se suelen hacer a diario en las conversaciones con los demás. Si bien estas son comunes en todas las personas, y normales hasta cierto punto, cuando resultan excesivas pueden dar sensación de inseguridad, incompetencia, poco interés o ansiedad.  
Se consideran tres tipos de perturbaciones en el habla, que se deberán evitar para aumentar la eficacia comunicativa:
  - ▶ Muchos períodos de silencio sin rellenar.
  - ▶ Empleo excesivo de palabras de relleno durante las pausas (por ejemplo, *ya sabes, bueno; sonidos como uhm, eh, etc.*).
  - ▶ Repeticiones, tartamudeos, pronunciaciones erróneas, omisiones y palabras sin sentido.
- ▶ La **claridad**. Farfullar, hablar arrastrando las palabras, chapurrear o hablar a borbotones o con acento excesivo puede resultar muy

desagradable para la persona que escucha. Se debe buscar la claridad para lograr que el mensaje llegue sin interpretaciones erróneas o lagunas, y para que no se pierda parte de la información que se quiere dar.

- ▶ La **velocidad o ritmo** también puede reflejar emociones y estados de ánimo. Han de evitarse los extremos:
  - ▶ Hablar demasiado despacio puede aburrir o impacientar a quien escucha.
  - ▶ Hablar demasiado rápido hace que los demás puedan tener dificultades para comprender lo que se quiere decir.

Los estados de ánimo también pueden comunicarse a través de la velocidad del habla. Por lo general, las personas que están tristes o deprimidas suelen hablar lentamente, mientras que la sorpresa y la alegría suelen manifestarse con un habla rápida.

- ▶ Las **pausas** tienen la función de permitir un descanso en el habla, respirar correctamente y dar cierto énfasis a las ideas que se acaban de expresar. Se debe tener en cuenta que los silencios también comunican, dependiendo del contexto.

En general es aconsejable utilizar una pausa al comienzo del discurso, después de cada idea principal y antes de la conclusión.



**Fig. 2.1.** Los elementos paralingüísticos y cinésicos dan énfasis y significado al habla y afectan de manera importante a la eficacia de la comunicación.

## Manejar los gestos y movimientos corporales

La **cinésica** es el estudio de los movimientos corporales o lenguaje del cuerpo.

Cada movimiento corporal encierra un significado, siempre y cuando se coordine con otros movimientos que permitan una interpretación específica y no desdiga ni reste credibilidad al mensaje.

Los gestos ayudan a conocer mejor las emociones de una persona: si está enfadada o ansiosa, si miente, si se encuentra a gusto, si está insegura, etc. Algunas veces los gestos suelen contradecir lo que la persona dice, o bien reforzarlo. A continuación estudiaremos algunos de los gestos comunicativos más representativos.<sup>(3)</sup>

### La cabeza

Los dos movimientos más característicos son la señal de asentimiento y la de negación. Por lo que respecta a la intención comunicativa de la cabeza, se identifican tres posiciones básicas:

- ▶ Cabeza hacia arriba. Es la que adopta una persona que tiene una actitud neutral respecto de lo que está escuchando.
- ▶ Cabeza inclinada hacia un costado, expresa una demostración de interés.
- ▶ Cabeza inclinada hacia abajo, muestra una actitud negativa y opuesta.

Asentir de vez en cuando manifiesta interés y propicia *feedback*. Por lo tanto, es una acción muy recomendable y, además, fácilmente realizable.

### La expresión facial

La cara es el principal sistema de señales para demostrar emociones, pues estas se reflejan en su expresión.

Solemos examinar las caras de las personas con las que hablamos, para confirmar que el mensaje que enviamos se recibe con la misma intención con la que lo hemos enviado. En cierta medida, podemos ejercer cierto control de nuestras emociones a través de nuestra expresión facial.

### ¡Tenlo en cuenta!

La cara, al ser la parte más expresiva y espontánea del cuerpo, es la que es más difícil de controlar para ocultar la verdad.

## La sonrisa

Las diferentes formas que tenemos de sonreír transmiten mucha información y cada sonrisa transmite un mensaje no verbal.

En general, la sonrisa es una reacción natural que denota satisfacción, alegría, afecto o asentimiento, esta es la sonrisa genuina. En ella se produce la conjunción de los ojos con los gestos.

Pero la sonrisa puede no ser tan natural. En este sentido, existe la denominada *sonrisa social*, que es aquella no espontánea en que se finge según el contexto. Otras categorías serían la *sonrisa sarcástica* o irónica, que se manifiesta de manera despectiva para mostrar superioridad; la *sonrisa defensiva*, que se utiliza para evitar el maltrato o menosprecio ante situaciones de subordinación; la *sonrisa de descarga*, usada como excusa ante atropellos o situaciones embarazosas; la sonrisa de cortesía, etc.

Sonreír es un recurso muy importante y relativamente fácil de manejar para mejorar nuestras habilidades sociales y proyectar una imagen personal positiva. La premisa «sonríe cuando hables» es esencial en la comunicación y es un excelente canalizador del mensaje verbal, sobre todo cuando se consigue que la sonrisa sea natural y espontánea y transmita amigabilidad, cercanía y afecto. Sonreír también contribuye a mejorar nuestro estado anímico.



**Fig. 2.2.** La expresión facial y la sonrisa son elementos comunicativos que expresan mensajes que refuerzan y acompañan el mensaje oral, pero también pueden contradecirlo o negarlo.



## La mirada

Los ojos son la parte más expresiva del rostro y revelan los verdaderos sentimientos, difíciles de fingir. En la interrelación personal, la mirada es tal vez la forma más sutil de comunicación, y un contacto visual puede modificar una relación favorable o desfavorablemente.

Cuando se esté frente a un grupo o a una clase, el comienzo de la interacción estará determinado por la forma en que se dirija la mirada. Si la persona que habla se limita a leer sin mirar al auditorio o a la clase, y la situación se mantiene cierto tiempo, se acaba por provocar desinterés entre la audiencia, y hasta un cierto punto de agresividad.

El contacto ocular se llama así precisamente porque crea contacto. Asimismo, cuanto mayor sea la duración del contacto ocular, mayores serán las valoraciones positivas. No obstante, como en todas las cosas, los extremos (mirar demasiado fijamente o durante un tiempo demasiado sostenido) no son aconsejables.

Lo mismo se puede decir a la inversa, el hecho de no mirar a los ojos del interlocutor crea desconfianza. Hay diversos motivos para no mirar a la cara a los demás mientras se interacciona, entre los cuales la timidez o el miedo son los más destacados.

### ¡Tenlo en cuenta!

Una estrategia muy útil en casos de timidez es «mirar al entrecejo» de la persona con la que se interactúa, ya que la tensión que genera es mucho más fácil de soportar que la mirada a los ojos.

Se trata de ir buscando recursos que nos ayuden a afrontar situaciones que producen cierta timidez (figuras de autoridad, sexo opuesto, etc.), hasta aprender a llegar a mirar cómodamente una vez se haya adquirido más confianza.

## El movimiento de las manos

La utilización de las manos corresponde a un lenguaje universal, ya que podrá no entenderse un determinado idioma, pero al utilizar las manos para explicarse, automáticamente se establece una misma sintonía.

Generalmente las y los profesionales de la educación, la atención social y todos aquellos que pasan gran parte del tiempo frente a un grupo, utilizan las manos mientras hablan más de las tres cuartas partes de ese tiempo.

Las palmas de las manos también tienen un significado expresivo, asociado normalmente a honestidad y sinceridad. Otro gesto específico es el dedo dogmático, habitual en el repertorio de personas con estilo de comportamiento agresivo.

## Los brazos

Los movimientos de los brazos entran dentro del conjunto mano-brazo y obviamente actúan simultáneamente.

Los gestos que se suelen realizar con las manos y los brazos son tan importantes en las expresiones que (aunque no siempre se repare en ello) se utilizan incluso cuando no se tiene intención de comunicar porque no se está en presencia de nadie: por ejemplo, cuando se habla por teléfono.

Los brazos comunican tanto por su movimiento como por su posición; en este sentido, identificamos dos posturas adoptadas muy habitualmente:

► **Brazos cruzados.** Esta postura denota una actitud cerrada y de desacuerdo. Muchos cargos sociales son conscientes de ello e intentan evitarla. Es recomendable procurar mantener los brazos en dirección neutra (hacia abajo) en según qué situaciones de comunicación.

► **Brazos hacia la espalda.** A. Pease indica que los brazos hacia la espalda denotan una clara expresión de superioridad y seguridad, ya que quien la realiza a menudo puede estar sugiriendo «me muestro, tengo cierto poder, no tengo que proteger el frente de mi cuerpo».

También puede ser una agresividad contenida en los casos en que se da con fuerza y presión, «sujeto mi puño para no golpear». Algunos profesionales que ostentan cargos de poder (mandos o cargos superiores de empresa, policías, profesorado, etc.) suelen adoptar estas posturas.

## Las piernas

Las piernas, aunque no son tan accesibles al alcance de la vista, también aportan información si se repara en sus movimientos.

Por ejemplo, las piernas cruzadas, al igual que ocurre con los brazos, indican la existencia de una posible actitud defensiva o negativa. No obstante, al tratarse de un gesto de apoyo a otros gestos negativos, no debe interpretarse de forma aislada. Cuando se combinan el cruce de piernas con los brazos y la persona se ha abstraído de la conversación, indica la existencia de una actitud de competencia o de discusión.

## La postura

A través de la postura las personas, de manera consciente o inconsciente, reflejamos estados emocionales y actitudes respecto a nosotras mismas y en nuestra relación con las demás. Las posiciones corporales denotarán, por ejemplo, sentimientos de antipatía, de distanciamiento, de aceptación, de afinidad, de colaboración, de ira, de sorpresa, etc.

De las múltiples categorizaciones que se han hecho al respecto, podemos diferenciar dos dimensiones fundamentales:

► **Acercamiento/retirada.** La primera es una actitud que muestra aceptación, atención e interés, y se caracteriza por una inclinación del cuerpo hacia delante, con los brazos y piernas abiertas o las manos extendidas hacia el otro.

La retirada, al contrario, manifiesta rechazo o repulsión, que se expresa retrocediendo, volviéndose hacia otro lado como si se quisiera dar la espalda, cruzando las piernas o cruzando los brazos a modo de protección. Evidentemente es una conducta tendiente a crear barreras personales respecto a otra u otras personas.

► **Expansión/contracción.** La postura de expansión, especialmente si es muy pronunciada, denota arrogancia, desprecio o engreimiento, y se caracteriza por el tronco recto o inclinado hacia atrás sacando pecho, la cabeza erguida y los hombros elevados.

En cambio, la contracción expresa abatimiento o depresión, y se manifiesta por el tronco curvado hacia delante, la cabeza hundida, los hombros colgando y el pecho hundido.

Para una mejora de la eficacia comunicativa, es aconsejable adoptar posturas que reduzcan la distancia y aumenten la apertura hacia los demás, pues denotan mayor disposición para la interacción, calidez y amigabilidad.

## Gestionar las distancias

► Se entiende por **proxémica** el estudio del uso y percepción del espacio social y personal.

En la comunicación, cada persona tiene una distancia o zona en la que se siente segura o protegida; traspasar esta distancia se vive como una incursión en territorio propio y afecta negativamente a la eficacia de la comunicación, ya que la actitud del receptor se vuelve defensiva en lugar de receptiva. Por otra parte, utilizar una distancia excesivamente alejada dificulta la retroalimentación, distrae la atención y reduce la eficacia de la comunicación.

El doctor Edward T. Hall, padre de este concepto, estableció cuatro zonas distintas en las que la mayor parte de las personas actúan, del siguiente modo:<sup>(4)</sup>

► **Zona íntima** (15 a 45 centímetros). Esta zona es la que una persona cuida como su propiedad. Solo se permite la entrada a las personas muy cercanas emocionalmente: la pareja, la madre o el padre, las hijas y los hijos, las hermanas y los hermanos, las amistades íntimas y los parientes. Hay una subzona que llega hasta unos 15 centímetros del cuerpo y a la que otra persona puede llegar solo mediante el contacto físico: es la zona íntima privada.

► **Zona personal** (entre 46 centímetros y 1,22 metros). Es el espacio personal de cada persona, una

## ¡Tenlo en cuenta!

Una vez conocemos los gestos y las posturas será más fácil acertar en su interpretación, pues podemos perder perspectiva si los interpretamos de manera aislada. En esta situación estamos en condiciones de proporcionarte unos consejos generales sobre la kinesia en entornos comunicativos:

- **Mantén la cabeza alta o ligeramente inclinada** hacia el costado y los **ojos hacia el horizonte**, pues eso denota seguridad y muestra de interés.
- **Mantén el contacto ocular**, pero evitando mirar demasiado fijamente o durante un tiempo demasiado sostenido. No olvides que los ojos son la parte más expresiva del rostro.
- **Asiente con la cabeza** de vez en cuando mientras te hablan, es señal de que estás atendiendo y escuchando.
- **Sonríe** de vez en cuando; cuanto más natural y espontánea sea la sonrisa, mayor incidencia tendrá.
- Modela tu mensaje verbal con los **movimientos de los brazos y las manos** y en general de todo el cuerpo, sin caer en un exceso de teatralización.
- **No cruces ni los brazos ni las piernas**, ambas cosas hacen parecer que estás a la defensiva. Adopta posturas que aumenten la apertura hacia los demás.



especie de esfera protectora que gusta mantener entre cada uno y el resto de los individuos. Suele ser la distancia que separa a las personas en una reunión social, en el trabajo o en las fiestas.

- ▶ **Zona social** (entre 1,23 y 3,6 metros). Esta distancia se usa para trabajar en equipo, en relaciones sociales ocasionales o con la gente que no se conoce bien.
- ▶ **Zona pública** (a más de 3,6 metros). Es la distancia cómoda para dirigirse a un grupo de personas, o a desconocidos, por ejemplo cuando se circula por la calle.

Conocer las distancias interpersonales ayudará sin duda a respetar a los demás y a darse cuenta de por qué una persona puede sentirse incómoda ante situaciones similares. Por esta razón, para establecer una comunicación eficiente, cada persona deberá esforzarse en encontrar la distancia óptima de comunicación con quienes interacciona.

### Cuidar la apariencia personal

La apariencia personal está íntimamente relacionada con la imagen de la persona, pues la credibilidad que tenga se organiza a partir de la congruencia que hay entre lo que la persona dice y lo que hace, pero también en lo que su imagen transmite. Sin lugar a dudas una de las primeras impresiones que causa una persona viene derivada de su apariencia

personal. Esta primera impresión genera unos prejuicios de los que no siempre será fácil desprenderse.

Algunos de los componentes que forman parte de la apariencia personal son los siguientes:

- ▶ El **atractivo físico**. El rostro, el pelo, la complexión, la estatura, la piel, el color de los ojos, etc., son elementos que indudablemente condicionan en un primer momento la relación social, aunque al establecer una relación más duradera adquirirán mayor importancia otros componentes.
- ▶ La **higiene y cuidado del cuerpo**. El aseo personal es fundamental, pues las personas con negligencia en su higiene (que además es fácilmente detectable), proyectan una imagen negativa de sí mismas e incluso pueden causar rechazo en la mayoría de los entornos en que interactúan.
- ▶ El **vestido y los complementos**. La forma que tenemos de elegir estos elementos depende del estilo y de las preferencias individuales de cada persona, y debe estar acorde con la propia personalidad y el contexto. Por ejemplo, hay que vestirse de manera diferente en función de si se va al trabajo, de fiesta o a practicar deporte.

Es importante cuidar la apariencia personal y procurar que sea la adecuada según el contexto en el que se va a interactuar.

### Documento 2.4. La proximidad de los mensajes

De manera análoga a las distancias de aproximación, el contenido de los mensajes que dos personas intercambian también da una idea del grado de su relación. En este sentido, John Powell, en el libro *¿Por qué temo decirte quién soy?*, establece cinco niveles de proximidad:

- **5º nivel. Comunicación estereotipada.** Consiste en hablar de temas generales o banales, utilizando frases convencionales sin ningún contenido como: «¿Cómo va todo?», «Parece que llega el buen tiempo», etc. En este nivel casi no hay comunicación.
- **4º nivel. Datos impersonales.** Consiste en hablar de hechos objetivos o de otras personas, pero sin revelar casi nada de nosotros mismos, con frases del tipo: «Dicen que comenzarán las obras de la calle», etc.
- **3º nivel. Ideas y opiniones.** Se empieza a hablar sobre la actividad personal, las aficiones, la familia, etc., pero todavía en un terreno muy descriptivo, sin entrar en la vertiente afectiva. Se refleja en frases como «Esta noche saldremos a cenar», «Mi madre vendrá mañana», etc. En este nivel empieza a haber intercambio, pero todavía está lejos de la comunicación afectiva.
- **2º nivel. Sentimientos y emociones.** Se entra en la esfera afectiva y se comunican las aspiraciones, las frustraciones, los resentimientos, los temores, etc. Requiere un contexto y unas condiciones adecuadas que, si se producen, contribuyen a mejorar de manera indudable la calidad de la relación. Por ejemplo, «Con mi madre ya no me entiendo», «Llevo muy mal la enfermedad de mi hermano», etc.
- **1º nivel. Compromiso personal.** Se produce en la comunicación propia de la relación muy profunda, en la que el vínculo es muy sólido. Este nivel es exclusivo de las amistades íntimas, la pareja y las relaciones familiares. No siempre se llega a este nivel, ni siquiera en estas relaciones.

### 2.2.3. Desarrollar la escucha activa

Si bien se ha explicado la importancia de la comunicación como un proceso bidireccional, está claro que se deberá tratar con detenimiento uno de los principios más elementales y, a la vez, más importantes y difíciles de todo proceso comunicativo: el *saber escuchar*.

La **escucha activa** consiste en escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista de la persona que habla.

Escuchar efectivamente supone una acción activa basada en entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. Y no solamente a lo que se oye, sino también a los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que la persona está diciendo. Es evidente que una persona con una buena capacidad empática va a tener menos obstáculos para escuchar activamente.

Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y, por supuesto, del que se ejerce meramente al oír. Interpretar lo que se intenta comunicar de una forma adecuada, sin prisas, sin adelantarse, sin extraer conclusiones precipitadas y sin dejarse llevar por una serie de barreras personales, no es en absoluto sencillo.

Gran parte del déficit comunicativo se debe a que no sabemos escuchar, pues estamos más tiempo pendientes de las propias emisiones y, en esta necesidad propia de comunicar, perdemos la esencia de la comunicación.

#### ¡Tenlo en cuenta!

La empatía y la escucha activa son habilidades imprescindibles para cualquier profesional que trabaje con grupos. Si quiere motivar a las personas a las que se dirige, primero deberá escuchar activamente para comprender lo que les motiva o desmotiva.

#### Barreras a la escucha activa

La dificultad de escuchar activamente se debe, en gran medida, a la facilidad de incurrir en una serie de obstáculos que entorpecen la escucha evitando que sea eficaz. Merece la pena fijarnos en aquellas en las que caemos con mayor frecuencia:

- **Comparar.** Este efecto ocurre cuando la persona que escucha se está intentando comparar con la que habla (por ejemplo, evaluando quién es más ingeniosa, sufrida, temerosa, desgraciada, etc.). Este ejercicio no le permite asimilar lo que oye, porque en el fondo está demasiado ocupada pensando mientras compara.
- **Leer el pensamiento.** La persona que escucha, en cierto modo, es como si estuviera jugando a adivinar qué piensa la que está hablando. Incluso puede que haga suposiciones sobre lo que piensa de ella en esos momentos.
- **Ensayar.** Antes de que la persona que habla acabe, la que escucha ya está ensayando lo que va a decirle cuando acabe, con lo cual no tiene tiempo suficiente para escuchar lo que está diciendo. Incluso hay quienes ensayan un «yo le diré, y luego él me responderá que... y yo le diré que...», perdiendo en estas elucubraciones la calidad del mensaje.
- **Filtrar.** Este hecho ocurre cuando la persona que escucha filtra o selecciona solo aquello que le interesa, que es lo que retiene, mientras que el resto lo pasa por alto. La consecuencia de este hecho es el sesgo del mensaje, pues la parte filtrada es como si no se hubiera oído en absoluto.
- **Juzgar.** Se trata de no escuchar a la persona a la que se ha prejuzgado o etiquetado previamente; por lo tanto, no se presta atención a lo que dice porque se cree que lo que diga será intrascendente y carecerá de interés. Tenemos que recordar que una de las reglas básicas de la escucha es juzgar solo después de haber oído y evaluado el contenido del mensaje.
- **Soñar.** La persona que habla cuenta un acontecimiento y a la persona que escucha le recuerda uno similar que vivió, de modo que se desplaza con el pensamiento hacia ese recuerdo y se pierde en divagaciones. Esto suele ocurrir con personas que probablemente no son valoradas por lo que tienen que decir, o cuando los temas carecen de interés para las que las escuchan.
- **Identificarse.** Es un bloqueo muy habitual. Cuando la persona que habla cuenta una cosa que a la que le escucha le recuerda algo que le ocurrió también a ella, es muy común que esta se lance a contar su experiencia antes de dejar que la otra acabe de contar la suya. La emoción de contar dicha experiencia le impide conocer lo que la otra persona estaba contando.
- **Aconsejar.** A menudo existe una precipitación en aconsejar a alguien sin apenas haber oído todo lo que tenía que contar, lo cual evita

conocer, aparte de la historia completa, los sentimientos que experimenta, los problemas que valora o las propuestas que plantea.

- ▶ **Discutir.** Las personas discutidoras de por sí parecen estar buscando continuamente la ocasión para no estar de acuerdo en algo y se centran precisamente en aquello que no les parece acorde con sus creencias o con su forma de pensar. En general hacen lo posible para desvalorizar la opinión de la otra persona con demasiada rapidez.
- ▶ **Llevar siempre la razón.** Tendemos a creernos siempre en posesión de la razón y esto se manifiesta en la impermeabilidad para aceptar otros puntos de vista. En general, en las discusiones suele dominar la inflexibilidad y cierta intolerancia hacia la crítica, lo que hace que exista una falta del enriquecimiento que debería conllevar todo intercambio. Esta rigidez de planteamiento hace que no se escuche y, por tanto, no se llegue a una comunicación eficiente.
- ▶ **Cambiar de conversación.** Cuando el tema de conversación aburre o hace sentir molesta a la persona que escucha, esta suele cambiar repentinamente de tema. En ocasiones se utiliza la broma o una salida ocurrente para evitar la incomodidad de escuchar seriamente a la persona que habla.



**Fig. 2.3.** Aunque cueste creerlo, escuchar activamente es una de las actitudes más difíciles de poner en práctica.

## Consejos para escuchar eficazmente

Conocer los obstáculos con que se encuentra la escucha activa facilita la adopción de medidas que permitan mejorar en este aspecto. En este sentido, podemos considerar algunos consejos: (Doc. 2.5)

- ▶ **Mostrar empatía.** Sin lugar a dudas, es el consejo más importante para la escucha activa, pues hará que la persona interlocutora se sienta escuchada y comprendida.
- ▶ **Tener sentido del tiempo.** Modular los tiempos para hablar y regular la propia participación, sabiendo cuándo intervenir y cuándo mantenerse en silencio, para dar tiempo para que las personas expresen sus sentimientos. Saber administrar los silencios puede ser muy conveniente para facilitar la expresión y la participación de los demás.
- ▶ **Parafrasear.** Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que la persona que habla acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha, ya que facilita la comprensión del mensaje y, al mismo tiempo, permite verificar que realmente este se está entendiendo en la dirección correcta. Algunos ejemplos de parafraseo son:

«Entonces, según veo, lo que te pasaba era que...»

«¿Quieres decir que te sentiste...?»

«Debo entender que te refieres a...»

Un hecho esencial relacionado con la efectividad y realimentación de la comunicación es que la gente suele valorar mucho que se la escuche y, mediante el parafraseo, se siente realmente escuchada.

- ▶ **Confirmar o aclarar.** Se trata de hacer preguntas convenientes referidas a lo que la persona cuenta, para estar al corriente. Si se pretende comprender bien lo que se escucha, es lógico hacer las preguntas antecedentes de lo que se ha de explicar o ampliar la información. Esta actuación también contribuye a que la persona que habla se sienta escuchada.

## ¡Tenlo en cuenta!

Profesionalmente, en el ámbito de la intervención social, cultural o educativa, la escucha activa ha de ser una actitud preferente, sin la cual se tendrán muchas dificultades para conocer realmente los problemas, las intenciones, las necesidades, los deseos o las ilusiones de las personas a las que se atiende.



### ¡Tenlo en cuenta!

#### Para mejorar la autoestima:

- **No te compares con los demás.** Piensa que siempre habrá alguien mejor hasta para el mejor; por lo tanto, lo único que lograrás es compararte de manera negativa. En sentido figurado, ¡sería como apostar contra uno mismo!
- **No te autocrítes.** No puedes construir una autoestima repitiéndote continuamente lo mal que haces las cosas. Hazlo al revés: identifica tus aspectos positivos y refuézalos.
- **Sé tú.** No pretendas *ser como...*, ni *parecerte a...*, pues puede acabar siendo más frustrante fingir ser alguien que no eres realmente.
- Aprende a **reconocer tus propias cualidades.** Convéncete de la idea que ya hemos comentado de que tú tienes tus propias cualidades (todas las personas las tenemos); no las subestimes ni las escondas, ni tampoco te avergüences de ellas. Pide ayuda a tu familia y a las personas cercanas para que te ayuden a identificarlas.
- **Acepta los cumplidos de los demás** y dales el valor que tienen. No los menosprecies ni los ignores, pues suponen una valoración de tus cualidades.

#### Documento 2.10.

##### La imagen personal y la autoestima

La imagen personal, especialmente en adolescentes y jóvenes, está muy vinculada al autoconcepto y la autoestima. En este sentido, hay dos elementos importantes que se pueden trabajar:

- Tomar conciencia de la propia imagen personal (cómo nos ven los demás) de manera ajustada.
- A partir de ella, modificar o aliviar las atribuciones que se consideren negativas, eliminar modelos idealizados y contribuir a elaborar una imagen realista y más aceptable de cómo se es.



## 2.7. Hablar en público

Saber expresarse y hablar correctamente en público es una habilidad social imprescindible en el aprendizaje escolar, en cualquier profesión y también en las relaciones personales, pues se pone en práctica en muchas situaciones, desde un examen oral o una exposición en clase, hasta una conferencia o una reunión de trabajo, así como en cualquier charla en entornos cotidianos (por ejemplo, en una reunión de vecinos, de una AMPA, etc.).

A la mayoría de personas les incomoda hablar en público, debido al miedo escénico que supone convertirse en el centro de atención. Es importante saber que hablar en público es una habilidad social que se puede llegar a dominar, pero como todo aprendizaje requiere práctica, y a ello se va a destinar este apartado. (Doc. 2.11)

#### Documento 2.11.

##### La técnica del riesgo

Al igual que hablar en público, hay otras actividades del campo de las relaciones humanas (por ejemplo, acudir a una entrevista de trabajo, dirigir una reunión o liderar una actividad) que suelen provocar inseguridad o ansiedad. Para ayudarnos a aprender a afrontar estas situaciones, disponemos de la técnica del riesgo.

Esta técnica está basada en las estrategias de simulación, y tiene como objetivo reducir o eliminar riesgos y temores, manifestándolos libremente. Para ello hay que aprender a discriminar entre el miedo imaginario (subjetivo) y el riesgo real (objetivo) de la situación temida, con el fin de eliminar temores infundados.

La técnica del riesgo se desarrolla de la manera siguiente:

- Se formula una situación, real o hipotética, que pueda causar miedo escénico (lo que se denomina riesgo).
- En una pizarra se escriben los temores (riesgos) que cada uno de los miembros del grupo siente ante esta situación.
- Una vez hecha la lista, se invita a discutir y dialogar sobre los posibles riesgos que cada temor comporta: ¿cuáles son las causas objetivas?, ¿cuáles las subjetivas?, ¿cómo evitar los riesgos o controlarlos? Con estos planteamientos se racionalizan estos riesgos y se detecta lo que tienen de irreal.
- A medida que cada riesgo se va racionalizando, va dejando de considerarse como tal. En este punto se tacha de la lista. Y así sucesivamente con los diferentes riesgos anotados.

### 2.7.1. Conocer y dominar la escena

Para vencer el miedo escénico es necesario conocer y dominar dos elementos: el *auditorio* o espacio en donde se ha de actuar, y la *audiencia* a la que debemos dirigirnos. Ambos aspectos son externos al emisor, pero es importante que este previamente los conozca, así podrá manejarlos mejor durante su exposición.

#### El auditorio

Es importante adquirir el dominio del lugar, para lo cual conviene familiarizarse con el auditorio, conocer sus dimensiones, saber si se estará sentado detrás de una mesa (por ejemplo, en una clase) o de pie (en una reunión de vecinos), si se dispondrá de un atril, o si se hablará con un micrófono.

También es importante saber si se estará en un mismo nivel o habrá una pequeña tarima, si se dispondrá de elementos de apoyo (cañón de proyección, proyector, etc.)... Cuanta más información se posea, más seguridad y menos incertidumbre experimentará la persona.

#### La audiencia

La audiencia es una variable que va a condicionar en gran medida la comunicación. En primer lugar, es necesario tener una orientación sobre el tamaño de la audiencia, pues no es lo mismo dirigirse a un grupo pequeño de cinco personas que a un auditorio de sesenta. Otra variable se refiere a la composición de la audiencia: si se conoce a las personas a las que se va a dirigir la charla (por ejemplo, familias o personas usuarias del servicio) o no se las conoce (por ejemplo, la presentación de un proyecto a personas interesadas). Si se trata de personas conocidas, una buena táctica es saludarlas antes de empezar, dándoles la mano; esto dota de mayor confianza y seguridad.

En cualquier caso, cuanto mayor información se tenga sobre la audiencia, se tendrá un mejor criterio para preparar la exposición, lo cual contribuirá a reducir la incertidumbre.

#### ¡Tenlo en cuenta!

En función de la audiencia y del objeto de la comunicación, se puede invitar a la audiencia a participar; esto, además de incrementar la seguridad, favorecerá una mejora de la escucha y del *feedback*.

### 2.7.2. Preparar la exposición

Una de las claves de una buena exposición pasa por tener un gran dominio (o al menos parecerlo) de la materia que se va a exponer, para lo cual la preparación a fondo del tema es esencial. La preparación abarca tanto el contenido del mensaje como la forma.

- ▶ **Preparar el soporte.** Una tarea ineludible es preparar el material de soporte (elaborado en soporte informático) y los aparatos que se van a emplear (ordenador o cañón de proyección), con los que se deberá estar previamente familiarizado. En cuanto a los aspectos formales del soporte, el diseño ha de ser atractivo, la letra ha de ser fácilmente legible y los párrafos han de ser cortos y estar debidamente separados.
- ▶ **Preparar el contenido.** El contenido del mensaje se vehiculará principalmente a través del mensaje verbal. Para la preparación de estos contenidos se seguirán los principios comunicativos en relación con la construcción lógica y precisa del mensaje. No se debe olvidar que la introducción y el cierre son importantes.
- ▶ **Ensayar el lenguaje no verbal.** El lenguaje no verbal adquiere una importancia inusitada; a continuación, se citan algunos consejos técnicamente aplicables que deben tenerse en cuenta:
  - ▶ Usar un tono de voz alto y fuerte al empezar (dirigiéndose a la última fila).
  - ▶ Modular el tono, la velocidad y el volumen (para evitar aburrir y dar viveza a la palabra).
  - ▶ Es muy importante el contacto visual, por ello se ha de mirar al auditorio; se recomienda mirar haciendo una W o una M para abarcar toda la sala. Es muy conveniente, de vez en cuando, entre párrafos, levantar la vista y dirigir una mirada al público.
  - ▶ La sonrisa es importante, ya que endulza miradas y hace al público más receptivo.
  - ▶ Mostrar una apariencia o vestimenta adecuada en función de la audiencia.

Una exposición bien preparada y ensayada, además de mejorar las expectativas de éxito, es clave para aumentar la seguridad de la persona en sus posibilidades y disminuir la incertidumbre.

Un recurso útil para prepararse la exposición (especialmente para las primeras veces) es ensayar la exposición previamente con amistades o familiares, y grabarla en vídeo.



### 2.7.3. La puesta en escena. **Vencer el miedo**

A pesar de llevar una minuciosa preparación de la exposición, siempre existirá un cierto nivel de ansiedad antes de empezar. No hay que asustarse por ello, pues además de ser normal, en pequeñas dosis controlables la ansiedad es positiva, pues actúa como elemento potenciador de la concentración y el rendimiento.

Una actitud esencial para afrontar la situación y vencer el miedo escénico es la autoconfianza. La confianza ofrece seguridad. Se puede potenciar la autoconfianza incidiendo en los aspectos relacionados anteriormente: dominio del tema, preparación exhaustiva, control de las variables externas, etc.

Existe un aspecto esencial, para mejorar la autoconfianza, que no se debe olvidar nunca que se tenga que hablar en público: la audiencia acude para escuchar y aprender y nunca para juzgar.

De la misma manera, hay que dar valor al propio rol, pues si una persona hace una exposición es porque tiene algo que ofrecer a los demás.

También ayuda a manejar la ansiedad la práctica regular de ejercicios de relajación y respiración, que ayuda en los momentos de mayor tensión (normalmente antes de empezar) a desacelerar la respiración y los latidos del corazón, relajar la musculatura, aliviar el malestar, mantener la concentración, etc.

#### ¡Tenlo en cuenta!

Algunas acciones que se debe procurar evitar en una exposición:

- Improvisar charlas y discursos.
- Fiarse de lo aprendido de memoria.
- Hablar en primera persona.
- Disculparse innecesariamente ante errores irrelevantes o por exceso de nerviosismo.
- Pasarse del tiempo calculado.
- Jugueteo con objetos como anillos, llaves, carpeta, bolígrafos, etc.
- Ocultar las manos en la espalda, bajo la mesa o en los bolsillos.
- Señalar a la audiencia.
- Gesticular en exceso.

#### ¡Tenlo en cuenta!

En el ejercicio de tu profesión habrá muchas ocasiones en las que tendrás que exponer en público información, orientación, entretenimiento, etc., y deberás saber hacerlo de modo que cumplas con los objetivos comunicativos previstos: motivar, incitar a la participación, etc.

## Referencias bibliográficas

- (1) ALBERT, L. y SIMON, P. (1989). *Las relaciones interpersonales*. Barcelona: Herder.
- (2) CABALLO, V. E. (1987). *Teoría, evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Valencia: Promolibro.
- (3) PEASE, A. (1988). *El lenguaje del cuerpo*. Barcelona: Paidós.
- (4) HALL, E. T. (1989). *El lenguaje silencioso*. Madrid: Alianza Editorial.
- (5) WHETTEN, D. A. y CAMERON, K. S. (2011). *Developing Management Skills*. Upper Saddle River (Nueva Jersey): Prentice Hall / Pearson.
- (6) SMITH, M. J. (2003). *Cuando digo no, me siento culpable*. Barcelona: Debolsillo.
- (7) BISQUERRA, R. (2008). *Educación para la ciudadanía y la convivencia*. Madrid: Wolters-Kluwer España.
- (8) LEGA, L., CABALLO, V. E. y ELLIS, A. (2002). *Teoría y práctica de la terapia racional emotivo-conductual*. Madrid: Siglo XXI.