



### III. El arte de relacionarse



## Índice

Presentación	67
1. La comunicación	68
2. Profundizando en las relaciones	82
3. Sobre los sentimientos y emociones	86
4. Para defender derechos	91
5. La oportunidad de la negociación	100
6. Las habilidades sociales más valoradas por las empresas	103
7. Recomendaciones para el camino	104
Bibliografía	105

## Presentación

Tienes en tus manos un pequeño manual del "Arte de relacionarse". Todos estamos ligados a entablar relación con otros, los adultos, los de la misma edad, conocidos y desconocidos, con gente que nos importa o que no nos une nada a ella, en la familia, con los profesores, en el trabajo. Nuestra relación puede perseguir distintos fines según el momento, la persona y lo que queremos: para conocernos, tener amigos, para hacernos respetar, hacernos oír y notar, defendernos, solucionar problemas, conseguir un trabajo, expresar una queja, pedir algo, expresar cómo nos sentimos, negarnos, o simplemente para ser educados.

Cada uno tiene su estilo personal, y lo ha ido aprendiendo poco a poco a lo largo de su vida, pero...



¿Has pensado que relacionarse es un arte? ¿Qué quien lo hace bien consigue muchas cosas, le va bien con sus amigos, en casa, con los profesores, en el trabajo, en la calle...?

¿Cuál es el truco? ¿Qué hacen esas personas? y sobre todo ¿puedo yo **aprender** algo que mejore mi forma de relacionarme en general?

Este es el reto que te planteamos en estas páginas; no es para leer como una novela, ni tampoco como un libro de texto que aprenderse de memoria.

Este pequeño manual de las buenas maneras puede servirte ¡cómo no! para su aplicación en el trabajo, en la relación con los compañeros. Las empresas ya no se fijan sólo en el currículo cargado de conocimientos, sino en el conjunto de la persona, en la autoconfianza, el autocontrol, la motivación, la empatía y las habilidades sociales; porque está demostrado que eso repercute directamente en la eficacia con que trabajamos, en la gestión que hacemos del tiempo, en el ambiente y relación con los compañeros, en la resolución en el momento de los conflictos.

Este conjunto de “pistas, trucos, claves y estrategias” no sólo pretende aportar datos al mundo de tus ideas y conocimientos, sino a tu práctica, porque es para ponerlas en marcha y ejercerlas: ¿Funcionan?, ¿Son eficaces? ¿Hacen que consigas mejor tus objetivos? ¿Te sientes mejor contigo mismo?, ¿con los otros?, ¿más tranquilo?, ¿más satisfecho?, pues entonces merece la pena incorporarlas a tu estilo personal.

¡Bienvenido al mundo de las llamadas habilidades sociales! Dominarlas es todo un **arte**.

## 1 La comunicación

El término comunicación proviene del latín *comunis* que significa **común**. Al comunicarnos pretendemos establecer una comunidad con el otro. Nos proponemos compartir una información, una actitud, un sentimiento.

La comunicación es un proceso doble: la persona interpreta y transmite el mensaje, es sujeto y objeto a la vez. Todo ello lo hace acorde con su personalidad, sus ideas, sus sentimientos, sus motivaciones y sus intereses.

La forma en que nos comunicamos se convierte en una radiografía nuestra, de múltiples dimensiones, desde nuestro ser, nuestro estar, nuestro pensar y sentir.

**Cómo interpretamos:** ¿cómo percibimos la situación?: amenazante, cordial, importante o no. Dependerá de una realidad objetiva y de la interpretación que de ella hagamos. ¿Cómo percibimos a los otros y

cómo nos situamos respecto a ellos?. ¿Al mismo nivel, amistoso, de confianza? (como nos suele ocurrir con los amigos y familia), o ¿con mucha diferencia? sintiéndonos evaluados por alguien que puede tomar una decisión sobre nosotros... (como suele ocurrir en el trabajo).

**Cómo estamos** en ese momento, ¿cómo nos sentimos?: seguros o inseguros, tristes o alegres, nerviosos o tranquilos, motivados o apáticos, entusiasmados, decepcionados, frustrados,... Intervienen nuestras necesidades, nuestros objetivos, las expectativas...

**Cómo somos:** se reflejan nuestras experiencias, nuestro sistema de creencias, nuestras convicciones, nuestros valores,... Interviene todo nuestra historia personal, lo aprendido y lo innato. Llevamos una mochila de miedos, autoestima, autopercepción y autoconcepto, características personales como por ejemplo: lo nerviosos o tranquilos que seamos, lo extrovertidos o no, seguros o inseguros, etc.

La comunicación es un proceso, es algo dinámico en el sentido de que genera cambios en la interacción, en el otro y en nosotros mismos.

Por tanto, la capacidad de cada uno de comunicarse trasciende mucho más allá de sus capacidades para hablar o escribir, asumimos y transmitimos nuestros mensajes acorde con nuestras características de personalidad, por lo que la posibilidad de éxito y autorrealización personal está íntimamente relacionada con la capacidad de comunicarnos.

Ahora nos vamos a centrar en la práctica, en lo que se ve, en el resultado de la integración de todo ello, de tal modo que podamos construir esta pequeña guía de herramientas, destrezas, técnicas o habilidades, sin considerar no menos importantes todos estos aspectos de la comunicación y de la interacción humana, que requieren una profundización personal para conocerlos y mejorarlos.



### 1.1 Iniciar, mantener, opinar y finalizar

Cada día mantenemos contacto con los otros a través de conversaciones, sobre cualquier tema, persiguen un fin o ninguno, duran más o menos, relacionan a unas personas o a otras.

Hay personas que tienen más facilidad en iniciar y mantener una conversación consiguiendo que los demás se muestren interesados; hay otras personas que hablan siempre y no son capaces de escuchar las opiniones de otros y terminan aburriendo; también las hay que, aún teniendo cosas interesantes que decir, se mantienen calladas. El que exista un buen nivel de conversación no depende de lo difícil que sea el tema, sino de que todos participen, se sientan a gusto, propiciando futuros encuentros y fortaleciendo los lazos.

**Para iniciar la conversación:** piensa que lo que tienes que decir es importante, pero no creas que es lo único a escuchar. Imagina que ya hay un grupo hablando de algo, y tú quieres unirse; acércate, saluda y comienza enterándote sobre el tema de conversación. Puedes preguntar directamente de lo que se está hablando, participa con tu opinión o hazles alguna pregunta al respecto, o algún comentario que de pie a que otro hable. *"¿De qué habláis? ¿Del capítulo de anoche de CSI? Yo también lo vi, desde el primer momento pensé que el asesino era..."*

**No te enrolles:** haz preguntas a otros para que participen, o para saber de su opinión, que te aclaren, espera a que halla algún silencio y entonces toma la palabra, no interrumpas a otro si está en pleno discurso *¡sienta fatal!* Escucha de forma activa a los otros.

**Para cambiar de tema:** no cortes a nadie de forma brusca, espera a que termine, aprovecha un silencio, puedes iniciar con una coetilla, como *"por cierto..."*, *"me estoy acordando..."*, *"cambiando de tema..."*

**Para finalizar:** toda conversación llega a su fin en algún momento. Hay veces que el propio grupo lo dicta, otras eres tu quien desea o necesita marcharse. Imagina que tienes prisa y te tienes que marchar. Lo mejor es, en primer lugar, reforzar la conversación y a la persona; en segundo lugar,



expresa claramente que quieres dejar la conversación; por último, plantea la posibilidad de encontraros otra vez, aplazar, expresar lo que te agrada de la persona o la conversación. Por ejemplo: *“Me gustaría mucho seguir hablando contigo; pero en este momento no puedo, me tengo que marchar pitando; podemos llamarnos y quedarnos otro rato más despacio ¿te parece?”*.

**Los silencios, cuando nadie habla:** Es normal que los haya y no tienes que impacientarte ni sentirte tremendamente incómodo. Es sano y muestra de madurez aprender a “soportarlos”; pero también es bueno aprender a “salvarlos”, para ello puedes llevar una lista de temas, tipo *chuleta*, sobre todo si estás ante desconocidos, comenzar con alguna pregunta abierta, de las que no se responda con una sola palabra, y donde tengas tu algo preparado que poder comentar sobre el mismo; por ejemplo las vacaciones, las aficiones, algún programa de la tele, una película, alguna noticia, los viajes, las comedias, etc.

## 1.2 La Comunicación No Verbal

Nos comunicamos no sólo con las palabras, también con los gestos, la mirada, la sonrisa; todo nuestro cuerpo y todo nuestro comportamiento habla en todo momento.

Son los componentes no verbales los que apoyan a la parte verbal, normalmente nuestro cuerpo apoya lo que comunica nuestra voz. Prueba a negar con la cabeza y al tiempo decir que sí, ¿necesita cierta concentración verdad?

La Comunicación No Verbal hace que lo que decimos sea más convincente y efectivo. No sólo facilita la comprensión, hace que la conversación sea más amena, divertida, interesante, es más fácil para nosotros expresar los sentimientos a través de ella.

Si desmenuzamos los elementos no verbales más importantes podemos agruparlos en cinco: La mirada, los gestos de la cara, los gestos de las manos y los brazos, la postura corporal y la distancia. En cada uno de ellos hay un sinfín de matices.

Por otro lado están los elementos paralingüísticos, que se refieren al manejo de la voz, pausas, tono, volumen, entonación... ¿Quién no ha asistido una clase magistral de contenidos con alguien soso que aburre hasta las piedras?

¿Qué pasaría si hay una incoherencia entre lo que decimos y lo que expresan nuestros gestos? Nos delata y nos contradice, ¿a qué haríamos caso? Imagina que estás en clase diciendo al profesor que tú no estás distraído, que estás muy atento, pero estás sentado en la silla un poco *desparramado*, se te abre la boca, mirabas por la ventana. La Comunicación No Verbal te delata.

¿Cómo puedes convencer a alguien de que lo que escuchas no te gusta, si le miras con una sonrisa de oreja a oreja y le asientes con la cabeza? ¿Cómo convencer de que el regalo que te acaban de hacer te gusta si lo has dicho en voz baja, mirando al suelo, sin sonreír, sin ningún tono exclamativo sino monótono, sin acercarte a estrecharle fuerte, darle dos besos y repetir que te encanta?

No hay verdades absolutas, cada gesto debe leerse en su contexto porque puede significar cosas bien distintas según cuándo, dónde y cómo se produzca.

**La mirada:** mirar a quien habla demuestra interés y escucha, pero mantener la mirada directamente durante todo el tiempo puede resultar agresivo.

**La postura del cuerpo:** la norma fundamental es la que distingue entre la cerrazón y la apertura, las posturas cerradas demuestran protección, encorsetamiento; imagina, por ejemplo, que una persona está sentada con los brazos y las piernas cruzadas. Sin embargo, las posturas abiertas demuestran relajación. Pero, ¡jojo! Si estamos varias personas sentadas en el instituto, o en el trabajo, una postura demasiado abierta (sentarse con las piernas demasiado abiertas, o cruzadas con el tobillo sobre la rodilla) puede transmitir desinterés o falta de educación. Inclinarle ligeramente hacia la otra persona, sin invadir su espacio es lo más correcto. La postura suele evolucionar a lo largo de la conversación siendo cada vez más distendida.

**Los movimientos de la cabeza:** asentir y situarla ligeramente inclinada hacia delante indican escucha e interés por la conversación.

**Las manos:** Juguetear en exceso con ellas pueden indicar nerviosismo. Es importante controlarlas en situaciones donde te sientas tenso, al igual que el movimiento de las piernas. Utiliza gestos que apoyen tu comunicación verbal para ser más expresivo.

**El contacto físico:** Es mayor en función de la relación de intimidad con la otra persona. Tocar a un desconocido es arriesgado, le puede resultar incómodo. Todas las personas tenemos un espacio personal que normalmente sólo dejamos que nos invadan aquellos a quien tenemos un afecto especial.

**La imagen:** tu vestido, tu higiene personal, tu olor, tu pelo... dicen también mucho de ti. Apuntarse a una o a otra tendencia forma parte de tu libertad y también te identifica con unos gustos, ideas, es una forma de expresión; eso también marca la relación por las afinidades y puede ser motivo de

pelea con adultos; pero lo importante es no dejar que provoque rechazo por ser excesivamente descuidado y sucio.

Es un error querer controlar el cien por cien de nuestro cuerpo, sólo haría que nos pusiéramos más nerviosos, pero tampoco nos podemos olvidar de él.

Hay determinadas situaciones en las que es normal un cierto nivel de ansiedad. Por ejemplo, cuando un profesor te llama para hablar contigo en privado, al tener una conversación con un compañero o amigo con el que tienes un conflicto, en una entrevista de trabajo, cuando tu jefe te llama a su despacho... Trata de mantener la calma, y ten en cuenta que todo el mundo valora mucho **la franqueza y la educación**. Por increíble que parezca ¡Intenta disfrutar!, exhibe tus capacidades. Si vas con esta mentalidad positiva, puedes preocuparte menos por tus gestos, seguro que son los adecuados.





En cuanto a tu imagen, intenta ir conforme a la situación y no olvides tener siempre en cuenta **la puntualidad**.

Este mismo comportamiento es importante mantenerlo en tu puesto de trabajo. Muchas personas cuidan su comportamiento y su aspecto en la entrevista de trabajo, pero lo descuidan una vez conseguido el empleo; sin embargo, puede ayudarte a mantener tu trabajo, ser bien evaluado e incluso promocionar. Tu comportamiento y tu aspecto físico hablan de ti.

### 1.3 Sonreír y reír

La sonrisa es la mejor carta de presentación: apacigua la ira, da confianza, expresa la alegría y la actitud amistosa. Pero no siempre es adecuado sonreír: manifestando una oposición, un disgusto, si nos echan una bronca, sonreír puede hacer que se nos malinterprete y no se tome en serio lo que decimos, o que el otro piense que no le estamos tomando en serio.

Se utiliza para mostrar señales de escucha en una situación agradable, para saludar, aprobar, dar confianza, eliminar tensiones, pero no si alrededor hay

alguien que lo pasa mal, o estamos ante un conflicto o tema serio, porque puede reflejar nerviosismo, (todos hemos oído esa risita nerviosa), frialdad ante el sufrimiento del otro, falta de educación y respeto si es una bronca, etc. ¡Ojo cuando la uses! No siempre es lo mejor.

### 1.4 Saludar

El saludo es la pauta de educación más extendida, y variará dependiendo del grado de relación que tengamos con la otra persona. Suele acompañarse a la palabra que depende de la situación o el momento, un gesto ya pactado socialmente. A la vecina en el ascensor, basta un "buenos días"; al familiar de turno suele ser un par de besos; entre colegas un chocar de manos; con las chicas suelen darse

besos; en una entrevista o en una relación formal (por ejemplo, en el trabajo) se acompaña de extender la mano y estrecharla; en grandes amigos un buen abrazo, etc.

### 1.5 Presentaciones

Cuando alguien nos presenta a otra persona, o nosotros mismos nos presentamos, suele acompañarse del nombre y un gesto adecuado a la situación. En una situación de ocio, la relación será más estrecha que en una relación laboral, que será cordial pero más fría. Cuando nos presentan a otras personas es muy importante aprender y llamar a cada uno por su nombre.

¿Te imaginas saludando a tu pareja cuando quedas con ella con un estrechar la mano? Pues igualmente incorrecto pueden ser el par de besos en una presentación laboral. Da la mano sonriendo y diciendo tu nombre siempre que vayas a una entrevista, ante unos clientes, en una reunión... Elige siempre el gesto acorde con la situación.

### 1.6 Cortesía, amabilidad y educación

Esperar en el ascensor al que viene corriendo, pedir la vez para comprar en una tienda, esperar tu turno en una fila, ceder el paso, servirse el último en la mesa, ofrecer a los demás, no coger el trozo más grande, no querer siempre ser el primero, no elegir el mejor sitio en el cine aunque los otros vean peor, colaborar en poner la mesa o quitarla si estamos en grupo, etc. Todos estos comportamientos reflejan una manera de ser y estar en grupo, con conocidos o desconocidos, que dan muestra de nuestra amabilidad y cortesía. En el ámbito laboral uno puede hacer gala de buen compañerismo, agradece lo que hacen por ti, colabora con los demás, escucha atentamente, haz preguntas, muéstrate correcto y educado.

### 1.7 Escuchar

Saber escuchar no solamente es comprender lo que está diciendo el otro, también es estar pendiente de las necesidades de los demás. Piensa que lo tuyo es importante pero lo de otros también. Para ello no interrumpas, respeta los turnos, no hables más alto para que se te oiga a ti.

Escucha **de forma activa**. Usa la parte no verbal: mirar a la otra persona a los ojos, asentir, sonreír; y la verbal: hacer preguntas a la otra persona sobre lo que está exponiendo, hacer comentarios, expresa opiniones propias al respecto, **¡hazles sentirse importantes por lo que tienen que expresar!**

Escucha especialmente los sentimientos, es lo más delicado que nos podemos comunicar. No juzgues, ni te pongas a dar soluciones. Eso de que alguien te haga de experto no gusta, muestra tu interés porque siga hablando.

Si quieres cortar la conversación, lo primero es "dejar de escuchar", comienza retirando señales, primero de la comunicación no verbal: retira la mirada, no asientas, aleja ligeramente tu postura, no sonrías, no le preguntes, cuando se haya hecho un silencio, refuerza a la persona y aprovecha para cambiar de tema o bien para anunciar que has de marcharte. ¡Elige el momento! Dejar aun amigo con la palabra en la boca cuando está contándote un problema no es muy adecuado.

### 1.8 Pedir Información

Preguntar la hora, dónde está una calle o cómo se rellena un documento oficial, forma parte del desenvolvimiento social, y aunque a algunas personas pueda suponerle esfuerzo y nervios, seguro que al final logran enfrentarse a la tarea.

Preguntar significa mostrar interés, y no podemos dejar que los nervios o la vergüenza nos lo impida. Eso predispone a que nos valoren de una forma más positiva pero también nos da a nosotros conocimientos que nos ayudan a tomar nuestras decisiones.

Si no entendemos algo de la conversación, es mejor pedir que nos lo aclaren. Eso no sólo puede mostrarnos como personas más maduras, sino que además nos da tiempo para pensar nuestra respuesta, no es un examen, pedir aclaraciones no hace perder puntos.

Por último, es importante saber qué no preguntar, evita ser indiscreto, los cotilleos no conducen a ningún sitio, muchas veces son fuente de problemas. Procura tener tacto con los otros y deja que sean ellos quienes revelen su intimidad según deseen, aunque te muestres amistoso para escuchar.

### 1.9 Mostrar empatía

Se trata de ponerse en el lugar del otro, de entender cómo se siente, y de responder de manera adecuada a las emociones del otro. Cuando alguien cuenta una experiencia a otra persona le gusta saber si está siendo comprendido, esto lo notamos a través de las reacciones de quien escucha. Estamos hablando de compartir sentimientos, no sólo indica un acto de comprensión por parte de quien escucha, también de apertura por parte de quien lo cuenta.

¿Cuáles son estas reacciones que hacen sentirnos comprendidos de forma sincera?

Primero hemos de profundizar en el mundo de los sentimientos y las emociones, en la experiencia personal seguro que hay momentos donde un amigo se ha sentido triste y ha llorado y tú has sentido lo mismo, o muy alegre y risueño y tú también sientes ganas de reír. Igual si hablamos de soledad, miedo, rabia, decepción, entusiasmo, ilusión, etc.

Al escuchar puedes recordar experiencias similares que quieras aportar a la comunicación, o contar algún ejemplo de tu vida, pero no le quites la palabra si es el otro el que estaba contando algo importante, no le cortes y te enrolles. Eso no es comprender, sino ponerte tú de protagonista.

Puedes, además de tu apoyo verbal, manifestar tu empatía con el contacto físico ya que es un momento de cercanía, como un abrazo, un toque en el hombro, un apretar la mano. Si lo que escuchas son estados emocionales “negativos”, el cariño en esos momentos es importante y la comunicación no verbal lo expresa muy bien.



La empatía es algo también valorado en el mundo de la empresa, ya que el entender las motivaciones de los demás hace que mejore el clima de trabajo, mejora las relaciones interpersonales y contribuye a la resolución de conflictos.

### 1.10 Expresar y defender opiniones

Cada uno tiene un estilo personal a la hora de comunicarse, pero suelen agruparse en tres: el estilo agresivo, el inhibido o pasivo y el asertivo.

Por un lado está el **estilo agresivo**, que intenta imponer su opinión, no valorando al otro. Este suele hablar imponiéndose, dando órdenes, con volumen alto, interrumpiendo constantemente, su postura corporal tiende a invadir al otro...

Por otro lado está el **estilo inhibido o pasivo**, que se muestra inseguro, cortado, que evita actuar y opinar por miedo a las reacciones de los otros. Apenas hablaría, más bien callaría, casi no se le oye por su volumen bajo, vacila, su postura corporal es tensa, retraída, etc.

Los dos estilos anteriores tienen en común el bajo control de la persona: es la situación la que manda, y no ellos mismos; en el primero dando rienda suelta a su irritación, en el segundo evitando actuar por miedo.



Por último encontraríamos el **estilo asertivo**, que es aquel que expresa lo que desea de un modo directo, seguro, firme. Es quien busca alcanzar sus objetivos personales sin sacrificar la relación con el otro. No es invasivo sino respetuoso, domina su enfado, no deja que sea la situación quien le domine. Tiene buen autocontrol emocional, no deja que le pisen, se expresa sin miedo y de modo afable.

En cada persona puede predominar más un estilo u otro, pero por lo general todos podemos tener ambas caras de la misma moneda, ser a veces ratón y otras monstruo, ¿quién no ha visto al alguien ser una “mosquita muerta” en el trabajo o con los amigos, y reaccionar en casa como un verdadero tirano?

Estos tres estilos aparecen en este punto para presentarte la idea de asertividad. Es imprescindible para expresar nuestras propias opiniones no desvalorar las de los demás, pero tampoco pensar que son peores que las de otros. Se trata, por tanto, de creer en nosotros mismos y tener autoconfianza. El objetivo de expresar una opinión es hacer que otros sepan cómo piensas y sientes, cómo te sitúas ante determinados aspectos, pero no es necesario hacer que el resto opinen como tú. Tampoco estás obligado a mantener tu opinión hasta el final, tienes derecho a cambiarla. No es signo de debilidad, ya lo dice el dicho “es de sabios rectificar”. Saber escuchar la opinión de otro significa ceder la palabra, dejarle hablar sin interrumpir, hacerle preguntas para informarnos bien de sus ideas y mantener el autocontrol en la conversación, no “enloquecer” por mantener y hacer oír nuestra opinión.

### 1.11 Barreras de la comunicación

Muchas veces en nuestra comunicación existen interferencias u obstáculos que nos dificultan el proceso de interrelación personal. Vamos a mencionar brevemente algunas de esas barreras:

- Barrera del “amor propio”: resta valor a las cualidades de los otros, sólo aprecia las suyas, se cree en posesión de la verdad, suele impedir que los otros hablen.
- Barrera de la “indiferencia”: se oye al otro pero no se le escucha, no importa lo que diga.
- Barrera de la “superioridad”: uno se siente superior al otro, no se le considera como a un igual, ni con la misma dignidad, el otro es un mero objeto.
- Barrera del “oído selectivo”: escucha sólo lo que le conviene.
- Barrera del “patrón”: cuando encasillamos al otro en una determinada imagen y diga lo que diga, y haga lo que haga, siempre nuestra percepción es la misma hacia él.
- Barrera del “lenguaje”: cuando se antepone la ironía, la burla, el desprestigio hacia el otro en lugar del lenguaje comprensivo.

### 1.12 La comunicación en el trabajo

Si una comunicación eficaz es muy importante en todas las áreas de la vida, en el trabajo es algo crucial.

Existen distintos canales en el medio laboral por los que puedes acceder a varios tipos de información que todo trabajador debe conocer:

- Cuál es la tarea y cómo hay que realizarla: aspectos técnicos.
- Sobre la coordinación: se trata de las funciones de los otros. Hay que saber a quien recurrir para cada cosa en caso de necesidad. Imagina que en tu equipo de herramientas hacen falta dos que no tienes ¿cómo hacerte con ellas? ¿cuál es el proceso? ¿quién se encarga? Si tienes que pedir un día por asuntos propios ¿puedes? ¿cómo se pide? ¿a quién?
- Sobre los resultados: tener información de nuestro trabajo y cómo lo realizamos, de su evaluación, nos ayuda a conocer también las consecuencias que tendrá en nosotros y en nuestros compañeros, en el proyecto común de la organización, colaborando a mantener la motivación alta. *“Gracias al trabajo que hiciste, esta clienta nos ha enviado a nuevos clientes.”*

También hemos de tener en cuenta que en las empresas existen dos tipos fundamentales de comunicación:

#### Vertical:

- Hacia arriba: de los trabajadores a los jefes para que ellos tomen decisiones.
- Hacia abajo: es decir, del jefe al subordinado, suele ser para asignar tareas, dar instrucciones, evaluar, informar, etc.

Cuando tengamos que actuar en este nivel hemos de mostrarnos especialmente cautos en las formas y contenidos de nuestra comunicación, utilizar un tono más respetuoso y distanciado de nuestras emociones, requiere mayor autocontrol y atención al vocabulario. Hablar con un jefe (dependiendo del tipo de organización en la que nos encontramos) es muy distinto que hablar con un compañero.

**Horizontal:** es una comunicación muy efectiva, basada en la igualdad, especialmente útil para resolver problemas.

En cada empresa existe un estilo de comunicación, puede primar la comunicación vertical o bien la horizontal, puede ser una estructura muy vertical o una estructura muy plana, con menos jerarquía.

En cualquier caso, debemos conocer cómo se produce la comunicación en la empresa para saber cómo debemos desenvolvemos.

Superar las dificultades de comunicación en el entorno laboral repercute notablemente en la eficacia con la realizamos el trabajo y en la relación entre los compañeros, ya que se logran minimizar los conflictos derivados de los malentendidos.

Para algunas trabajos concretos se requieren habilidades de comunicación específicas: hablar en público, escritos con estilo y eficacia, incluidos los correos electrónicos, hablar por teléfono, hablar cara a cara, persuadir... Entrenarse específicamente en ellas, dependiendo de la tarea que tengamos que realizar, es fundamental. No es lo mismo enviar un correo a un amigo para quedar que a un compañero, cliente, jefe, etc.

Evita siempre el lenguaje del móvil en tus comunicaciones profesionales.



Los modernos medios de comunicación también han cambiado radicalmente los hábitos, los procesos son mucho más rápidos, se suele estar en contacto con muchas personas, y se corre el peligro de descuidar la habilidad de comunicarse de manera eficaz, por lo que hay que estar especialmente atentos.

## 2 Profundizando en las relaciones

### 2.1 Dar y recibir cumplidos, reforzar

A menudo nos dedicamos a hablar mal y criticar a otros, es un mal muy extendido en nuestra sociedad. No es muy frecuente encontrarnos con personas que halaguen al otro, y a veces no es fácil recibirlo y aceptarlo, entre otras cosas porque no tenemos muchas experiencias y no hemos aprendido. Tú no eres el único al que le gusta oír cosas agradables: a tus amigos, padres, maestros, compañeros de trabajo, subordinados... también les gusta escucharlas. Los cumplidos hacen que la persona se sienta mejor consigo misma, aumentan la autoestima.



**Dar:** se trata de decir algo agradable y positivo. El requisito fundamental es **ser sincero** y por supuesto hay que saber elegir el **momento adecuado**, que, por ejemplo, no sería en plena discusión. Busca algo positivo que decir a un compañero, alguien de la familia, ha de ser sincero y decirlo exageradamente puede sonar a falso.

Algún ejemplo: *“Qué bien que nos acompañaras el otro día al cine, cómo me lo pasé contigo”*. Piensa en ejemplos hacia tus padres, tus profesores... ¿qué cumplido te gustaría oír de un jefe de carpintería? *“Felipe, has hecho un gran trabajo, esta puerta te ha quedado estupenda, eres un gran artesano”*.

**Recibir:** La regla de oro es aceptarlo, forma parte de cómo la otra persona nos ve, si lo niegas o te pones a exagerarlo conseguirás que quien lo dice no se sienta bien, mostrarás tu inseguridad o tu prepotencia.

Aceptarlo es sentirse bien con uno mismo, que quien lo dice sepa que valoras su percepción, ayuda a saber cómo te ven los otros. No hay que quedarse callado, pasmado, cortado, hay que reaccionar y contestar.

Algún ejemplo: *“Muchas gracias por invitarme, la verdad es que yo también lo pasé genial”* en lugar de *“eso lo dices por cumplir, seguro que no es verdad”*. Un segundo ejemplo: *“Muchas gracias, yo también estoy muy satisfecho de cómo ha quedado”*.

**Reforzar:** Este término lo utilizamos más en el ámbito del aprendizaje pero es válido también en la convivencia y en las relaciones personales.

Refuerzo **verbal:** Consiste en “valorar” al otro por aquello que hace bien, que nos gusta, satisface, y sobre todo que queremos que repita. En común con dar cumplidos tiene la parte verbal, pero el refuerzo pretende ir más allá, porque el objetivo de decirlo es que continúe haciendo eso.

Además de expresar lo importante que nos parece **lo que el otro dice**, (*“qué interesante eso”, “qué gusto hablar contigo”, “qué bueno que hayamos sacado este tema”, etc.*); también podemos valorar **lo que hace** (*“¡qué bien te ha quedado el informe de ventas!”, “has conseguido este mes aumentar el número de clientes, ¡enhorabuena!”, “este cliente ha quedado muy satisfecho con el trabajo que has hecho, es una suerte contar con un profesional como tú”, “gracias por acercarte antes a sacar las entradas del cine, no hubiéramos podido entrar si no es por ti”*), o incluso por **lo que es:** *“eres un gran compañero, siempre que tengo algún problema ahí estás tú para ayudarme”, “veo que arrimas el hombro como el que más cuando hay más trabajo, y no te escaqueas...”*.

El refuerzo también pasa a lo **material**: *“Veo que eres muy responsable y trabajador, he pensado subirte el sueldo (¡eso es un refuerzo!)”, “enhorabuena, tendrás una pequeña gratificación por tu número de ventas”.*

Cuando hablamos de “premiar”, no siempre es dar algo material, también podemos utilizar una **actividad** para reforzar: *“Estoy contigo tan a gusto que me gustaría invitarte a casa para que siguiéramos charlando”, “te invitamos a la reunión de directivos para que nos expongas tus ideas”, “María, estoy muy contento de que te quedaras ayer hasta tan tarde para acabar las nóminas, me gustaría compensarte dándote libre una tarde que tu desees”, etc.*

Se utiliza mucho la comunicación no verbal: por ejemplo sonreímos para aprobar lo que alguien nos está diciendo o cuando observamos a alguien hacer algo correcto; pero es siempre mucho más eficaz explicitar verbalmente, y pasar a los hechos con algún tipo de compensación.

Toda la consecuencia que hace que el comportamiento anterior se repita es refuerzo. En nuestros ejemplos es muy probable que el primero siga trabajando bien, María seguirá quedándose cuando el trabajo lo requiera, el otro arrimará el hombro cuando el trabajo apriete, o se esforzará por seguir haciendo más clientes, o por ayudar a sus compañeros, etc.

## 2.2 Pedir y hacer favores. Plantear peticiones

Muy frecuentemente estamos pidiendo en multitud de situaciones favores a los demás. El arte de hacer peticiones hará que, sabiendo formularlas bien, tengamos una respuesta más positiva de los otros. En la vida cotidiana formulamos muchas peticiones, *“¿me prestas un sacapuntas o una goma de borrar?”*, pedir la hora, pedir **información**: *“¿podría indicarme dónde está esta calle?”*, pedir **ayuda**: *“¿me ayudas a hacer estos ejercicios?”*, *“¿...a decidir qué ropa me pongo para la fiesta?”*, *“¿qué portada le pondrías a este documento?”.*

Pedir favores hace entender a los demás nuestras necesidades, a los amigos les gusta ayudar, si no lo pedimos nos podemos sentir frustrados, no nos damos a conocer y alimentamos los fantasmas de lo que hubiera sido si... Es importante expresarnos con claridad, de forma amable y considerada.

Por muy bien que sepamos pedir las cosas, la otra persona siempre tiene el derecho a **decir no**, al igual que nosotros el derecho de pedirlo y confiaremos que si este es el caso nos lo digan de forma adecuada, no haciéndonos sentir mal o vergüenza.

**¿Y si escuchas un ‘no’ a tu petición?** Podemos formular de nuevo la petición, intentar argumentar por qué es para nosotros importante, ser claros. Si aun así el otro persiste en su negación, hay que

saber aceptarlo sin agredir, sin burlas, sin amenazas de revancha ni nada. No hay que insistir eternamente para ver si convences por fin al otro, esto sólo hace que nos convirtamos en unos “pesados”, que no escuchemos activamente al otro, e incluso podemos provocar su enfado. “Hay que saber retirarse a tiempo”.

**¿Y si la petición que quieres plantear es un aumento de sueldo?** Si te lo has planteado debes tener en cuenta cuándo, cómo y por qué, no basta sólo con ir al despacho del jefe y pedirlo, debes explicar con tu mayor lucidez por qué te lo mereces.

**Busca el momento:** Es importante tener en cuenta el periodo del año, por ejemplo si estamos en el mes de Junio tu solicitud se puede perder en el olvido, algunas empresas conceden aumentos de sueldo antes de cerrar los presupuestos del año. Aprovecha las situaciones en que se te ofrece un ascenso, más responsabilidades, o acabas de tener un éxito. Esto te ayuda con los argumentos. El momento oportuno hay que buscarlo solicitando hablar con el jefe, con tiempo por delante, nada de abordarlo en el pasillo, a punto de marcharse.

**Las razones:** Lo mejor es apuntarlas en un papel, por qué crees que deberían dártelo. Así no corres el riesgo de quedarte en blanco. Puedes incluir las responsabilidades que tienes, los logros, tiempo desde la última revisión salarial, la situación del mercado laboral (infórmate de los sueldos que tienen profesiones como la tuya).

**La cantidad:** Aunque ya sabemos que la empresa tiene la última palabra, es importante tenerlo claro nosotros, una vez que digamos la cantidad repetimos nuestros argumentos (responsabilidades, equipararnos con el sector, etc.). Evita ir de víctima, mencionar los agravios comparativos o mencionar tu situación económica, ya que eso no es competencia de la empresa.

Como ya hemos visto, lo mejor es comunicarte con franqueza y ser sincero. Ten en cuenta que hacer tu petición basándote en amenazas, ultimátum, o señalando ofertas de





otras empresas rara vez da buen resultado; y, aunque puedas conseguir así lo que quieres en ese momento, normalmente se generará una desconfianza entre tu jefe y tú que, muy probablemente, te traerá problemas más adelante.

### 2.3 Cooperar

Aunque se refleja a través de comportamientos concretos, cooperar es más un valor, una actitud, un talante, una forma de ser y estar dentro de nuestras relaciones.

Es más positivo cooperar y trabajar en equipo, compartiendo las responsabilidades, que ser individualista. Para ello, hay que evitar actitudes como ser el centro, buscar ganar siempre, pisar al otro para conseguir nuestros intereses. Lo positivo es fomentar el ganar o perder juntos, ayudar al otro, respetarlo, mostrarlos tal como somos, con nuestros sentimientos, fortalezas y debilidades, reivindicar nuestros derechos...

En la cooperación tenemos la convicción de que el compartir con el otro nos enriquece.

## 3 Sobre los sentimientos y emociones

Podríamos haber incluido este punto en los anteriores, como parte de la comunicación, como parte de las relaciones personales en la medida que van profundizando; pero hemos querido hacerle un sitio especial.

### 3.1 Autoafirmaciones positivas

Esto tiene que ver con el autoconcepto, la autoestima, el auto refuerzo, el optimismo... Lo que te proponemos es hacer el esfuerzo de buscar más a menudo tus sensaciones buenas. Tendrás que fijarte en las pequeñas cosas y disfrutarlas, llenarte la cabeza más con ideas positivas que negativas: "ver la botella medio llena".

No estamos diciendo que cuando te sientas fatal y las cosas te vayan mal no lo expreses y tengas todo el derecho a sentirlo. Pero en ocasiones, por pequeñas cosas, uno parece haber decidido "amargarse la vida", dando excesiva importancia a

cosas que no la tienen, dejando que nos afecten demasiado, dejando que nos contaminen todo lo bueno que nos pasa, que hay o que tenemos y somos.

El estilo con el que te comunicas es tu carta de presentación hacia fuera, según la imagen que des, así va a reaccionar el otro. Hay que empezar por uno mismo, ¿sabrías decir las cosas que te gustan de ti?, ¿de tus amigos?, ¿sabrías encontrar las cosas que ayer te han salido bien?, ¿Sabrías enumerar aspectos positivos de tu relación con tus amigos, familia, compañeros, etc...?

### 3.2 Recibir emociones positivas y negativas

Escuchar los sentimientos de otro es lo que llamamos tener empatía. Es, como ya dijimos, ponernos en la piel del otro, intentar sentirnos como el otro se siente, dejarle expresarse respetuosamente, con mimo, con delicadeza, sin interrupción y sin quitarle protagonismo.

Escuchar los sentimientos de otro no siempre significa estar de acuerdo, o aceptarlos... Imagina que tú quieres salir por la noche, y tus padres no quieren porque se sienten mal, tienen miedo de que te ocurra algo, les parece todavía muy joven. Escuchar y entenderlo no significa que tú pienses igual y ese sea argumento para no poder salir; pero si les escuchas y, en lugar de sacarles las uñas, negocias, es más probable que tus padres cedan en algo.

Lo que otro siente no es discutible, podremos estar de acuerdo o no, pero no puede negarse nunca las emociones del otro. No hay que traducirlo, entramos en un terreno muy personal.

Las claves para escuchar bien los sentimientos comienzan en la Comunicación No Verbal, la cara el cuerpo y los gestos son las primeras expresiones, uno se "mimetiza" adoptando comportamientos no verbales similares, manteniendo el contacto visual y adoptando una expresión facial adecuada. No podemos escuchar lo mal que se siente otro con una sonrisa de oreja a oreja.

Utiliza expresiones de empatía: *"me hago cargo...", "te noto...", "ya veo que estás...", "te sientes..."*.

### 3.3 Expresar emociones tanto positivas como negativas

Los sentimientos se transmiten también a través de nuestro cuerpo. Primero has de hacer un ejercicio de auto-observación para poder saber cómo te sientes y si sabes transmitirlo. ¿Cuántos sentimientos eres capaz de reconocer en ti? La mayoría tenemos claro lo de la alegría y tristeza, pero los matices se nos desdibujan. Enumera al menos diez sentimientos que podemos tener, ¡es un ejercicio complicado!, ¡haz la prueba!

**Mensaje yo:** Se trata de no hacer verdades absolutas de lo que uno siente y percibe, comenzar por la primera persona, describirnos, “yo siento”, “yo estoy”, “yo pienso”. Tu realidad puede ser compartida pero es una experiencia tuya, intransferible. Ser capaz de decir verbalmente lo que sientes es un aspecto complicado, no siempre se encuentran las palabras, no busques por tanto la etiqueta al sentimiento, cuenta los hechos que te han llevado a sentirte así, las ideas que pasan por tu cabeza, las sensaciones físicas ... todo eso describe al otro perfectamente tus emociones.

Si hablamos de emociones negativas, todos hemos escuchado eso de “Echar las penas fuera las ahuyenta o alivia...”. Expresar los sentimientos negativos es como agarrar una sartén al rojo vivo, soltarla cuanto antes ayuda a no quemarse.

Elegir el momento y el contexto no siempre es posible, pero hay que hacer un esfuerzo por intentarlo, ¿quien no se ha pasado una noche de juerga consolando a un amigo hecho polvo?

A veces esto también tiene sus riesgos. En nuestra sociedad, con nuestra educación, en nuestra sensibilidad y según nuestra habilidad para empatizar, solemos atender a las personas de nuestro alrededor cuando nos expresan su malestar. Si bien esto es muy adecuado, tiene un peligro: perpetuar en la persona las quejas, si encuentra mucha más atención de manera continuada, que en los momentos donde expresa su alegría o simplemente no expresa nada. Tú puedes ser el que se queja, o el que escucha.

Este puede ser el comienzo de un “abusador de las penas”, la cuestión está en la cantidad, en la frecuencia. Seguro que en algunas ocasiones la persona se siente realmente mal; pero quizás en otras, sólo ha aprendido a ser negativo, a fijarse en lo mal que se siente o está, en fijarse en él constantemente. Luego los de su alrededor se acercan ante su mala cara, le preguntan... Y se inicia un círculo vicioso donde su malestar tiene más oídos y consuelo que su bienestar.

Hay que hacer el esfuerzo de preocuparnos por compartir lo bueno, siendo tan importante como lo malo. Y, como receptores de sentimientos, prestar atención tanto a los buenos como a los malos.

**Lo que pensamos:** las ideas no son las emociones, pero nos las condicionan. Pensar que si voy en el metro el chico que me mira quiere ligar conmigo no va a hacer que sienta lo mismo que si pienso que me va a intentar robar. Trabajar con el mundo de nuestras ideas puede ayudarnos a sentirnos mejor: a veces es muy difícil cambiar la realidad, pero sí podemos cambiar la interpretación que hacemos de ella.

**Autocontrol:** Cuando los sentimientos negativos son el enfado, la rabia, la ira... puede hacer desatarse muchas veces al “animal que todos llevamos dentro”. Sentirse así no da derecho a pagarlo con los



demás. El saber controlar estas emociones negativas, saberlas canalizar y no estallar como un volcán escupiendo lava hacia los otros es una proeza.

El autocontrol se aprende, es sobre todo el fruto de un proceso que se va desarrollando. Es como si tuvieras un buen coche, el mejor del mundo que envidiaría hasta Fernando Alonso, pero fueras un mal conductor, como si nos hubieran quitado los frenos y la dirección no funcionara.

En tiempo de conflicto, de problemas, el autocontrol es la primera habilidad a poner en marcha. Cuando uno se pone agresivo puede provocar la agresividad del otro, transmites tu cólera y frustración, y hasta cierta sensación de inutilidad, incluso a la larga puede llevarte a perder la relación y a sentirte culpable. Y lo que es peor, el conflicto no se resuelve adecuadamente.

El autocontrol es saber dirigirse a uno mismo, y cuando te sientas mal a punto de estallar, **aprende a:**

- Cuenta hasta 10, **para y espera**, este tiempo te ayudará a rebajar tu ansiedad, respira hondo, coge aire por la nariz y suéltalo despacio por la boca.
- Repasa mentalmente lo que vas a decir, sigue esperando, corrige si hay agresividad, insultos, busca los “mensajes yo”.
- Ve a los hechos, no a las personas.
- No busques la revancha.
- No te hagas daño.
- Busca la mejor salida del conflicto, quizás tenga que esperar a mañana.

Cuando uno se siente mal es que hay un conflicto o un problema que resolver. No podemos desarrollar en tres líneas todo el entramado de la resolución de conflictos pero te recomendamos que profundices en el tema.

### 3.4 Mejorar el ambiente de trabajo

Para muchas personas ir al trabajo se convierte en un suplicio, y no precisamente porque no les guste lo que hacen, sino porque el ambiente que reina no es nada positivo, no se sienten cómodas cuando van a trabajar. Algunas claves para mejorar las relaciones en el trabajo (además del buen manejo de todas estas habilidades que te mostramos en esta guía) pueden ser:

**Mostrarse agradable:** intentar ser simpático, saludar, sonreír, intentar establecer conversaciones, alabar el trabajo de otros cuando está bien hecho, mostrarse dispuesto a ayudarles, darles ánimos si les vemos bloqueados ante alguna tarea, saber hacerles peticiones y dar las gracias cuando nos ayudan.



**Intentar controlarse:** Ante el trabajo mal hecho de un compañero, algo que nos ha salido mal a nosotros, alguna injusticia cometida, es fácil perder los papeles y enojarse con la persona o con nosotros mismos. Hay que recordar que los errores no son intencionados, que cualquiera los comete. Hay que controlar nuestras emociones negativas y recuperar la calma, esperar, buscar el mejor momento para comentar nuestros sentimientos y opiniones, buscar soluciones. Es fundamental estar a solas con la persona, nunca es conveniente ni para ti ni para el otro que los compañeros estén presentes y sean testigos de discusiones.

**Colaborar unos con otros:** Cuando se trabaja en equipo cada uno tiene unos roles asignados, pero no significa que no se pueda ayudar a los otros, facilitar su tarea, conocer lo que los otros hacen. Para ello es fundamental mantener una comunicación eficaz, tener una meta común y estar dispuesto a invertir algún esfuerzo personal en ello.

**Las relaciones informales:** cuando se pasa mucho tiempo juntos suele ser normal que las personas del trabajo se vaya conociendo y uniendo. Esto se da poco a poco, pero también puede que no se de con todos los miembros por igual. No siempre la empresa favorece estas relaciones pero cada vez más se propician porque está demostrada su repercusión positiva (con espacios para tomar café, con comidas y eventos de empresa, etc.).

## 4 Para defender derechos

Hay situaciones desagradables que nos toca vivir, que pasan sin más: la finalización de un contrato de trabajo, la ruptura de una pareja, un suspenso, una bronca en casa... Pero hay otro tipo de situaciones donde uno no tiene por qué dejar que "le pisen"; aguantar y fastidiarse sería esconderse y no abordar la situación. Llega el momento de defender tu dignidad, tu persona y tus derechos.

Para ello lo primero es saber reconocer nuestros derechos y, por tanto, cuándo nos sentimos invadidos o pisoteados. Luego hemos de aprender a defenderlos con quejas, críticas, negándonos, etc. Callarte puede hacerte sentir mal, siempre pidiendo disculpas, al final pasas ante los otros desapercibido, ¡Y lo que es peor! puedes convertirte en diana de futuras agresiones.

#### 4.1 Defender los propios derechos

Alguien se te cuele en la fila en la que tu estabas esperando, no te han corregido una pregunta del examen, te han penalizado injustamente en el trabajo, te han regañado en casa por algo que tu no has hecho, tienes un amigo que constantemente te pide juegos y nunca se acuerda de devolverlos, etc.

No nos referimos solamente a los derechos legales o constitucionales, sino también a los que tienen que ver con el **respeto**, la **convivencia** y la **educación**, porque ¿dónde está escrito que uno tiene derecho a que le respeten su turno y no se cuelen?

Primero hemos de ser conscientes de cuáles son esos derechos; conocerlos y comprenderlos es en gran medida un proceso de nuestro desarrollo social. En segundo lugar, hemos de saber cuándo han sido "violados" estos derechos; si alguien los pisa, reconocer cuándo sucede. Por último tenemos que ser capaces de comunicar adecuadamente a los demás cuándo están infringiéndolos.

En la medida en que nos vamos desarrollando vamos aumentando nuestros derechos, en la familia, en el trabajo, en la sociedad; pero también aumentan nuestras **responsabilidades**. Defender los propios derechos ayuda a hacerse respetar, pero también el ser capaces de respetar los derechos de los demás.

#### Situaciones:

1. Alguien en el instituto te dice que te quites, que ahí no puedes estar.
  2. En un bar te sirven un café frío.
  3. Quieres devolver algo que compraste porque has cambiado de opinión.
  4. Te han cobrado de más en una cafetería.
  5. Se te cuelean en la fila del cine.
  6. Quieres que te devuelvan algo que prestaste.
  7. Quieres que tus padres respeten tu intimidad y no entren en tu habitación sin llamar.
  8. Quieres defenderte de alguna acusación injusta.
  9. Estás viendo la televisión, entra alguien y te cambia el canal.
  10. Este mes has cobrado menos y nadie te ha explicado por qué.
  11. Han premiado a un compañero tuyo por un trabajo que en realidad has hecho tu, etc.
- Hay multitud de situaciones cotidianas donde estamos defendiendo nuestros derechos.

¿Cuales son tus derechos? Hay derechos más universales y derechos "particulares", a los que tú pones tu nombre y apellidos, derechos que tú te otorgas para tu funcionamiento personal. Muchas veces no

somos conscientes de ellos, te proponemos que elabores una lista de lo que para ti es relevante que otros respeten e incluso que tu mismo te des permiso. Aquí tienes algunos ejemplos:

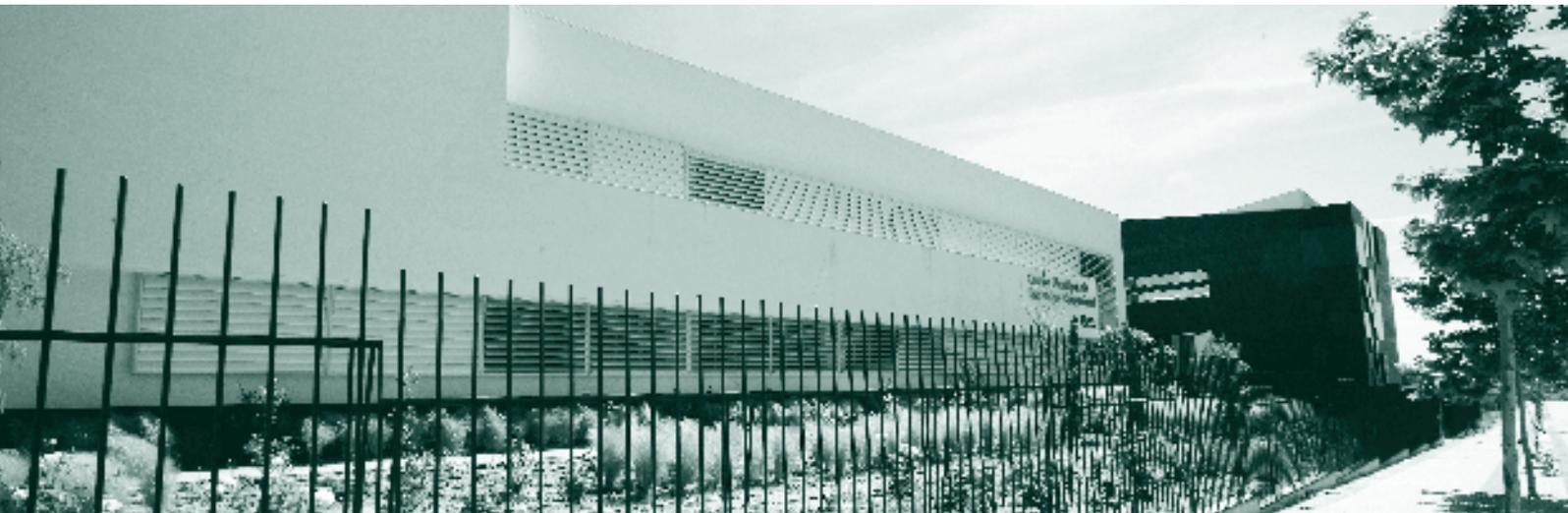
*"Tengo derecho a cambiar de opinión".*

*"Tengo derecho a equivocarme sin sentirme culpable".*

*"Tengo derecho a no solucionar los problemas de otros".*

*"Tengo derecho a no ser perfecto".*

**Los pasos ¿Qué hacer si otro no respeta mis derechos?** Imagina que estás en el pasillo del centro donde estudias y viene alguien a decirte que no puedes estar ahí, que ese trozo es "suyo", ¿qué haces? ¿Te callarías, pedirías disculpas y te irías? Este sería el tipo de respuesta inhibida, huidiza... Lo mejor sería intentar no dejarte avasallar, pero claro ¡Sin perder el control! ¡No por la fuerza! Por ejemplo puedes hablarle, suave, pero firme, mirándole a los ojos, sin gritar, y diciendo algo así como: *"el pasillo es de todos, eso es injusto, yo no quiero marcharme, por favor no me molestes"*.



Ante una situación como esta:

- Ten claro que tienes ese derecho y que te lo han “lesionado” o dañado.
- Valora a la persona, la relación, sus cosas buenas, si es que te une una relación importante con esa persona. No es lo mismo si estás ante un desconocido.
- Expresa de forma clara tu mensaje: Cómo te has sentido (no al camarero de la cafetería, pero sí si se trata de alguien cercano), hazle saber que te han “pisado algún derecho” y expresa que no estás dispuesto a permitirlo (hablamos de acciones, no de cómo es la persona). Sin perder la calma: no ironizar, agredir, irritarte, ni levantar la voz.
- Pide al otro que tenga cuidado las próximas veces para evitar que se repita.
- Si es una personas cercana, puedes mostrarle tu interés por la relación (no si es desconocida).



#### 4.2 Decir 'no'

No siempre resulta fácil decir "no", a veces uno no se siente capaz de negarse a un amigo, familiar, jefe o compañero. Si cedemos constantemente a las demandas de los demás, sean o no adecuadas, somos considerados como fáciles de convencer y podemos ser "utilizados" en exceso por los otros. Además de sentirnos más frustrados, defraudados, resentidos,... Saber negarse a las peticiones de otros **es un derecho**, y saber aceptar un "no" de otros es una virtud. Cuando nos niegan algo que pedimos, no hemos de sentir por ello rechazo.

**Negarse:** En más de una ocasión te has oído decir sí a algo que en realidad no queráis hacer o sabíais que era incorrecto. Existen formas de decir "no" que tienen menos probabilidad de herir al otro, formas más adecuadas y positivas. Además evitaremos que otras personas se aprovechen de nosotros y también evitaremos hacer algo que realmente no queremos hacer. E incluso puedes llegar a hacer algo que luego te cree problemas (infringir una norma, comportamientos de riesgo para ti y tu salud, tu integridad física, tu equilibrio personal, etc.) si no eres capaz de decir un No rotundo a tiempo.

**Cómo hacerlo:** Al decir "no", expresa tus razones de forma que la otra persona entienda por qué te has negado, contesta de forma sincera. No entres en el juego de seguir justificándote eternamente ante la insistencia de los otros; para ello puede ser útil la técnica de "el disco rayado" que consiste en repetir lo mismo sin salirte del guión. Un ejemplo:

—*No, lo siento pero estoy cansado y me quiero ir a casa.*

—*¡Venga tío, eres un rajao, qué más te da un rato más...*

—*No, lo siento, pero me quiero ir ya a casa.*

—*¡Cómo eres, si ahora viene lo mejor, y mañana es domingo, puedes dormir todo lo que quieras!*

—*No, me quiero ir a casa".*

**Imagina y practica con las siguientes situaciones:**

1. Acabas de comprarte un videojuego nuevo, estás entusiasmado con él, viene un amigo y te lo pide, no te apetece para nada dejárselo.
2. Viene un compañero de clase y te pide que te quedes un rato esa tarde (que televisan el partido de la final) para que terminéis el trabajo de tecnología que os ha tocado hacer juntos y que tenéis que entregar el mes que viene.
3. Tu madre está empeñada en comprarte ropa, y quiere que vayáis este viernes, pero tú no tienes ninguna gana de salir.

4. En el trabajo te proponen que trabajes una hora más todas las tardes, han prometido gratificarte por ello, pero tú estás estudiando y perderías clase.
5. Unos conocidos se han liado unos petas y te ofrecen.
6. Intentan convencerte para que te quedes más tiempo esa noche, pero tú ya estás cansado y te quieres marchar.
7. En el trabajo te ofrecen un nuevo destino pero está lejos de tu gente y la tarea no te gusta.

#### 4.3 Hacer y recibir críticas

Es importante saber expresar las cosas que nos molestan o no nos gustan de los demás, a veces nos da corte o pensamos que el otro puede molestarse con nosotros si le damos alguna queja. Sería mucho peor ir aguantando y aguantando de los demás las cosas que no te gustan (y sin embargo piensas). Muchas veces llega el día en que estallas, por todo lo que llevas acumulado, y es entonces cuando realmente la relación sufre un cambio negativo. Soltar poco a poco lo que nos molesta de otras personas puede reducir y aliviar tu enfado y además previene futuros problemas.

Pero si difícil es decir una crítica, más difícil es escucharla y reaccionar de forma correcta, es decir aceptarla o no. Aunque no sea agradable, escuchar las críticas de otros nos ayuda a conocernos mejor y saber cómo estamos siendo percibidos a nuestro alrededor. Puede mejorar la relación y si te propones algún cambio personal puede hacerte mejor a ti mismo. Recuerda que nadie es perfecto.

#### Cómo hacer las críticas

- Piensa qué es lo que te molesta de la otra persona.
- Comienza valorando a la persona, la relación, sus cosas buenas.
- Expresa de forma clara tu mensaje:

Concreta cual es **la actuación** de esa persona que no te gusta (hablamos de acciones, no de cómo es).

Expresa tu desacuerdo.

**El afecto** también es un requisito de la oposición asertiva (la crítica), donde el tono emocional debe ser firme, convincente y apropiado a la situación conflictiva, ni pasivos ni agresivos. El volumen de voz ha de ser emitido de una forma audible y clara.

También **los gestos**, incluidos los movimientos de manos y brazos mientras se está hablando, son importantes; se trata de una conducta no verbal que añade énfasis a las respuestas asertivas y da la impresión de mayor aplomo durante tu intervención.

Expresa **cómo te sientes** cuando el otro actúa así (“mensajes yo”), da la queja sin enfadarte, sin amenazar, sin insultar.

- Pídele que tenga cuidado en las próximas ocasiones para evitar que se repita. Es lo que llamamos **petición de un cambio**: Si el que desea expresar la crítica se limita a constatar la existencia de un problema, a manifestar que entiende la postura del otro y a expresar su desacuerdo, no da ninguna indicación de cómo quisiera que se comportase el otro en el futuro. El objetivo último de una crítica es producir un cambio en la conducta del otro, por lo que también es necesario sugerir una línea de acción más aceptable en el futuro. Una petición de cambio de conducta o propuesta de solución puede distinguirse del desacuerdo, en cuanto que éste sólo indica que las acciones del otro son inaceptables, mientras que la petición de cambio va más allá puesto que propone una alternativa aceptable.
- Puedes pensar en las soluciones que se te ocurran para ese problema.



- Termina dando las gracias, valorando a la persona, y pensando que todo irá bien. Elogia y agradece la aceptación de la crítica. Se recompensante y refuerza.

Para ilustrarlo mejor vamos a imaginar un pequeño conflicto en una situación laboral en que el compañero siempre se marcha más temprano, por lo que te toca asumir las responsabilidades y tareas del otro:

- Hasta mañana Juan, hoy me espera una noche muy ocupada y voy a salir un poco antes.
- Me parece que tenemos un problema, Pepe, porque cuando tú te vas más temprano, yo tengo que encargarme de todo lo que surja en tu ausencia [expresión del problema]. Sé que te gustaría marcharte para planear un poco lo de esta noche [expresión de entendimiento], pero no es razonable que esperes que yo vaya a ocuparme de tu trabajo, y además, yo no estoy dispuesto a hacerlo [desacuerdo], preferiría que te quedaras hasta que terminemos, en vez de irte ahora. Así los dos terminaríamos antes [petición de cambio de conducta / propuesta de solución].”



#### Cómo recibir las críticas

- Escucha la queja sin interrumpir, evitando dar excesivas explicaciones y justificaciones.
- **Comprensión del problema:** Lo primero que conviene es hacer ver al otro que hemos entendido bien lo que le molesta de nosotros. Has de expresarle el entendimiento de su mensaje (la “expresión del problema” que hizo).

El hecho de iniciar tu respuesta asertiva con una frase que exprese la crítica que te hacen, o la naturaleza del conflicto, indica que eres consciente del punto de vista del otro. Eso puede suavizar tu respuesta, controlar tu enfado y ansiedad por lo que escuchaste de ti, de modo que no se te perciba como agresivo, y a la vez estás transmitiendo una empatía hacia el otro.

Es importante hacer notar que una expresión de entendimiento **no es una disculpa** ni una autodescalificación, ni tampoco excusa tu conducta, ni te obliga a estar de acuerdo, sino que es un modo de iniciar tu respuesta asertiva de manera no hostil.

- Si la crítica que te hacen no es adecuada, o es confusa: **pide aclaración** (cuándo, dónde, cómo...).

- Piensa si tiene o no razón en lo que dice, no te dejes llevar por tu orgullo, no pierdas el control, haz tu propio examen de conciencia, no pienses siempre que la crítica de los otros está envenenada, muchas veces la recibimos de quien nos quiere y desea que todo vaya mejor en la relación. También se da el caso de que la relación no es afectiva, como ocurre a veces en el ámbito laboral; entonces nos limitaremos a repasar los hechos, las funciones y comprobar si es o no cierto.
- **Si estás de acuerdo ¡dale la razón!** Es lo que se llama **acuerdo total**.
  - Valora la relación, recompensa.
  - Puedes expresar tus sentimientos con mensajes yo.
  - Intenta buscar una solución para que no vuelva a ocurrir, tu compromiso de rectificar, pide que te ayuden a buscar alternativas.
- Si sólo estas de **acuerdo parcialmente**: Niega asertivamente las cosas que se te dicen de manera no adecuada o por su forma o por su contenido, acepta y refuerza aquello en lo que sí estás de acuerdo.
  - No vuelvo a quedar contigo Juan, siempre llegas tarde, llevo más de 20 minutos esperándote, parece que te da igual, a veces creo que no me tienes ningún respeto...*
  - Es cierto María, es verdad que llego tarde, siento haberte hecho esperar, pero no estoy de acuerdo en que siempre llegue tarde, y mucho menos en que no te respete, para mí la puntualidad también es importante y entiendo tu enfado. Intentaré que no vuelva a ocurrir.*
- **No estás de acuerdo**: Te parece que la crítica es inapropiada, o injusta, y decides no aceptarla. Escucha hasta el final, niega asertivamente, expresa tus sentimientos y sugiere cambios. Imagina esta situación en casa:
  - ¡Pedro, ya está bien, los cacharros sin fregar y toda la tarde ahí sentado en el sillón, te parecerá bonito!*
  - Ya te oigo mamá, no es cierto lo que dices, le tocaba fregar a mi hermano y me siento injustamente tratado, quisiera que la próxima vez te asegures antes de enfadarte conmigo y echarme la bronca!*

A menudo en el trabajo uno puede recibir muchas críticas. Haz el ejercicio de autocontrol, escucha y no reacciones de manera agresiva. Incluso puedes posponer tu respuesta, tómate un tiempo para pensarlo. Eso hará ver en ti tu madurez, tu capacidad de reflexión, tu serenidad en los momentos difíciles. Una vez que lo hayas pensado bien, reinicia tú la conversación sobre el tema, expón sin miedo tu opinión al respecto, asume tus errores o limitaciones, proponte mejorar, busca cómo conseguirlo,

ponte un plazo para ello. Si no estás de acuerdo insiste en tu versión y expresa claramente tu opinión. Saber escuchar y afrontar las críticas en el ámbito laboral, tanto de compañeros como de superiores, es también un medio de mejorar en tu trabajo.

## 5 La oportunidad de la negociación

Negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto, pero también tienen una zona de conveniencia mutua, donde la diferencia puede resolverse.

Cada persona tiene su manera particular de negociar, como resultado de las experiencias de su vida, de sus relaciones con familiares, compañeros, amigos, vecinos..., pues a lo largo de la vida desarrollamos una determinada manera de manejar los conflictos. Negociamos en casa por la paga, por la hora de llegada, por el reparto de tareas, por privilegios; con los amigos eligiendo donde vamos, la hora a la que quedamos, etc.; son pequeñas negociaciones que vivimos sin apenas conflicto. En el trabajo el reparto de poder, la limitación de tiempo, los objetivos, los costes... hacen que la negociación sea algo más complicada.

Las situaciones de negociación son continuas dentro del entorno profesional: acuerdos con clientes y proveedores, reparto de funciones dentro de un equipo, decisiones, tiempos, presupuestos, sueldos y condiciones de trabajo...

Existen básicamente dos formas de negociar:

- **Como se hacía antes, la tradicional:** Competitiva, es un proceso de "regateo" en el que se pone énfasis en la distribución de lo que se negocia. Es un proceso en el que lo que uno gana el otro lo pierde.
- **Como se hace ahora, la nueva:** Mucho más integradora, en la que se intenta redefinir el problema como un intercambio de intereses, donde ambas partes puedan conseguir el máximo de resultados. Es un proceso en el que todos ganan algo.

En el delicado arte de negociar es conveniente que sepas poner en marcha todas las estrategias y habilidades que hasta ahora hemos visto. Te damos algunas claves para que te desenvuelvas dentro de esta nueva forma de negociar, por la que apostamos:

- No intentes imponer tu voluntad, sino llegar a acuerdos que beneficien a todos. Recuerda que no es una competencia.
- Debes prepararte: tienes un trabajo que hacer antes de sentarte a “la mesa de negociación”. Has de conocer a fondo el tema, tener un estado de ánimo sereno (controlar tus nervios y ansiedad), adaptarte a los nuevos escenarios, ideas y situaciones, estar seguro de ti mismo, tener empatía con el otro, esperar los resultados previstos.
- Puedes escribir un plan: ¿qué persigues?, ¿hasta donde estás dispuesto a ceder?, ¿qué mínimo pretendes conseguir? Organiza tu exposición para que cada vez genere más interés.
- Nunca decidas ningún punto a menos que estés preparado para hacerlo.
- No tengas miedo a negociar por grandes que sean las diferencias con el otro, por mucha autoridad que tenga.
- No te sientas limitado por lo hechos, las estadísticas y otros datos.
- Escucha más y habla menos, escuchando se aprende, hablando no. Escucha sin criticar.





- Conoce las necesidades y expectativas del otro, pregúntale de forma abierta para que pueda expresarse, hazle preguntas que ayuden a concretar.
- Expón tus argumentos sin aburrir a los otros, no enfatizando tus propios problemas, los demás también tienen los suyos.
- Promueve siempre un ambiente distendido y afable.
- Si el otro se pone agresivo, jamás pierdas tu templanza; si respondes con agresividad sólo estás cerrando puertas, intenta llevar de nuevo la conversación a un tono cordial.
- No te sientas limitado por el tiempo, dedica todo el necesario, incluso varios encuentros si es preciso. No cierras la negociación demasiado pronto. Aprende a salir y regresar después.
- Si has llevado demasiado lejos a la otra parte, mejor tener buena voluntad, se indulgente y retoma la negociación, escucha y comprende los problemas de los otros.
- Si te comparan con la competencia no caigas en el error de criticarla, apóyate en las ventajas que tú ofreces frente a otros.
- La negociación se hace con personas. Detrás de cada negociación nos llevamos más que objetivos, nos podemos llevar simpatía, aprecio... o todo lo contrario.

No se puede generalizar ni simplificar un proceso tan complejo, pero sí es bueno hacer una reflexión sobre tu propia actuación, puesto que es una habilidad de las más importantes y de ella depende muchas veces tu eficacia profesional y tu tranquilidad personal. Porque al tratar de llegar a un acuerdo no sólo aplicamos estrategias y experiencia, sino que nos implicamos nosotros mismos personalmente. Por ello la negociación es un arte que día a día podemos mejorar para beneficio de todos.

## 6 Las habilidades sociales más valoradas por las empresas

Como hemos visto, las habilidades sociales se refieren a la capacidad para relacionarse adecuadamente con los demás. Su importancia es tal para las empresas que pueden marcar la diferencia a la hora de conseguir un empleo, y también pueden ayudarte a mejorar tu situación dentro de la empresa. Ante *curriculum*s similares, quienes destacan por otras destrezas como el control emocional, la mano izquierda, etc. son las personas más valoradas y que más fácilmente se seleccionan, se mantienen en el puesto y promocionan.

Existen unas cualidades personales que podrían ser aplicables casi a cualquier puesto de trabajo:

- Optimismo.
- Creer en uno mismo, autoconfianza.
- Saber asumir riesgos y responsabilidades, y el autocontrol.
- Compromiso y motivación.
- Vocación de servicio.

Asimismo, hay habilidades muy valoradas en la empresa moderna, tales como:

**Capacidad de comunicación:** convencer, escuchar, persuadir, exponer claramente tus ideas, saber formular las preguntas adecuadas para conseguir la información que necesitas.

**Flexibilidad:** Ser capaz de adaptarte a los cambios y las situaciones difíciles, “servir tanto para un roto como para un descosido”. Se refiere a tener una mentalidad abierta, responder a las exigencias del guión que en el entorno actual están en constante cambio.

**Empatía:** La capacidad de entender las necesidades y los sentimientos de los otros, saber ponerse en su lugar.

**Capacidad para trabajar en equipo:** Cada vez más las empresas han ido implantando el sistema de trabajo en equipos, en los cuales el resultado del trabajo depende de todos sus miembros; este es un sistema contrario al individualismo y a la fuerte competencia entre los empleados. La colaboración y cooperación son fundamentales, puesto que ayudará a solventar cualquier problema que se le plantee, aportando cada miembro del grupo desde sus propios conocimientos y capacidades.

Como hemos visto, estos comportamientos se pueden adquirir, todos los poseemos en mayor o menor grado; pero siempre se pueden mejorar y ampliar.

## 7 Recomendaciones para el camino

- La forma en que te comunicas refleja cómo piensas, cómo sientes y cómo eres.
- Nuestra relación interpersonal nos ayuda a ser mejores.
- Aprende a escuchar.
- Recuerda la importancia de la comunicación no verbal.
- No te escondas, no asustes.
- Mejora tu autocontrol en los momentos difíciles.
- Ponte siempre en el lugar del otro.
- Defiende tus derechos.
- Aprende a decir No.
- Se positivo contigo mismo.
- Muestra tu valía personal y siéntete seguro.
- Valora a los demás.
- Consigue cambiar lo que no haces bien.
- Colabora y trabaja en equipo.
- Descubre tus emociones hacia los otros.
- Asume tus responsabilidades.
- En la negociación todos podéis ganar.
- No dejes los conflictos sin resolver.

*En el arte se supone que hay una experiencia personal...  
pero al transmitirla en la obra de arte la universaliza,  
al hacerla comprensible a cualquiera”.*

Manuel Castillo

En el arte de relacionarte tus obras se hacen más comprensibles. ¡Buena suerte!

## Bibliografía

- CABALLO VE. "Evaluación de las habilidades sociales". En: R. Fernández y J.A.I. Carrobles, eds. *Evaluación conductual*. Pirámide, Madrid, (pp. 553 - 595). Madrid: Pirámide, 1986.
- COSTA CABANILLAS, M.; LÓPEZ MÉNDEZ, E. *Manual para el educador social: habilidades de comunicación y Afrontando situaciones*. Ministerio de Asuntos Sociales. Centro de publicaciones.
- DÍAZ-AGUADO M. J. et al. "La evaluación de la competencia social a través del conocimiento de estrategias de interacción con los compañeros" (Cap. 3). En: Díaz-Aguado M.J. et al. *Instrumentos para evaluar la integración escolar*. Madrid: ONCE, 1995.
- DÍAZ-AGUADO M. J. ET AL. "La evaluación de las relaciones con los compañeros" (Cap. 4). En: Díaz-Aguado M. J. *Instrumentos para evaluar la integración escolar*. Madrid: ONCE, 1995.
- FENSTERHEIM Y BAER. *No digas sí cuando quieras decir no*. Editorial Grijalbo, 1975.
- GOLEMAN D. *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós, 1996.
- MICHELSON L, SUGAI DP, WOOD RP Y KAZDIN AE. *Las habilidades sociales en la infancia. Evaluación y tratamiento*. Barcelona: Matínez Roca, 1987.
- MONJAS MI. *Programa de enseñanza de habilidades de interacción social para niños y niñas en edad escolar*. (PEHIS). Madrid: CEPE, 1999.
- MORALEDA M. *Comportamientos sociales hábiles en la infancia y adolescencia*. Valencia: Promolibro.
- PELECHANO V. "Habilidades interpersonales: conceptualización y entrenamiento"(cap. 4). En: Calero MD. *Modificación de la inteligencia. Sistemas de evaluación e intervención* (pp. 131-181). Madrid: Pirámide 1995.
- ROVIRA CELMA, A.; FERNANDO TRÍAS DE BES MINGOT: *La buena suerte* (Ediciones Empresa Activa).
- SMITH: *Cuando digo no me siento culpable*. Editorial Grijalbo.
- TRIANES MV, DE LA MORENA ML Y MUÑOZ AM. *Relaciones sociales y prevención de la inadaptación social y escolar*. Málaga: Aljibe 1999.
- VALLÉS A Y VALLÉS C. *Programa DIE. Desarrollando la inteligencia Emocional*. Madrid: EOS 1999.
- VERDUGO MA. *Programa de Habilidades Sociales (PHS)*. Salamanca: Amarú 1989.
- ZACARÉS JJ Y SERRA E. *La Madurez Personal: Perspectivas desde la Psicología*. Madrid: Pirámide 1998.
- WAINES W DYER. *Tus zonas erróneas*. Debolsillo.
- WATZLAWICK, PAUL.: *El arte de amargarse la vida*. Editorial HERDER.