



Maestría en Dirección de Empresas UCEMA 2010

Tesina Habilidades Gerenciales

**Asertividad:
Como decir no y abrir una puerta**

Coaches:

Ignacio Bossi – Alberto Salazar

Autor:

María Laura Aragón

Octubre 2010

INDICE

1.- LA OPORTUNIDAD A ENFOCAR -----	3
1.1- QUE ES LA ASERTIVIDAD -----	3
1.2- TIPOS DE RESPUESTAS NO ASERTIVAS -----	4
2.- EL CONTEXTO DEL DESAFÍO-----	6
2.1-PLANOS DE ANÁLISIS DE MI ASERTIVIDAD-----	6
2.2-DECLARACIÓN DE MI META -----	8
2.3-RELEVANCIA PARA LA ORGANIZACION-----	9
3.- DIAGNÓSTICO DE LA BRECHA -----	10
3.1-CAUSAS GENERALES DE LA FALTA DE ASERTIVIDAD -----	10
3.2-CAUSAS INDIVIDUALES DE MI FALTA DE ASERTIVIDAD-----	10
3.3-CONSECUENCIAS NEGATIVAS -----	11
3.3.1-CON MIS SUPERIORES -----	11
3.3.2-CON MIS COLABORADORES -----	11
3.3.3-EN MI -----	12
4.- DESARROLLO DEL PROCESO DE CAMBIO-----	13
4.1-LAS TRES CARAS A CAMBIAR -----	13
4.1.1-CAMBIO DE PARADIGMA INTERNO-----	13
4.1.2-EVOLUCIÓN HABILIDADES GERENCIALES-----	16
4.1.2.1-NEGOCIACIÓN -----	16
4.1.2.2-COMUNICACIÓN -----	18
4.1.3-ASPECTO EXTERNO – OTRAS ACCIONES -----	19
5.- IMPLEMENTACIÓN (PLAN DE ACCION)-----	20
6.-CONCLUSIONES -----	21
7.- BIBLIOGRAFÍA Y CONSULTAS -----	24
8.- ANEXO – EN LA ÉPOCA DEL NI, HAY UN NO-----	25

1. La Oportunidad a enfocar

"Lo más importante que aprendí a hacer después de los cuarenta años fue a decir no cuando es no."

Gabriel García Márquez

1.1. Que es la asertividad

En el arte de decir “no” encontramos en los extremos dos grandes personajes (ambos nocivos de igual modo): el sumiso, que se deja manipular porque no puede decir “no”, dar una opinión contraria ni expresar sentimientos negativos, y el dictador que al hacerlo puede llegar a violar los derechos de los demás.

En el transcurso de esta tesina desarrollaré la habilidad de la asertividad, que se encuentra en el medio de estos dos extremos enunciados, en aquellas personas que son capaces de ejercer y defender sus derechos personales al expresar un desacuerdo, con la disposición a respetar y auto respetarse.

Emplear la asertividad es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, no solo respetando los derechos del otro sino expresando los sentimientos de forma clara.

Dentro del marco de la asertividad, me enfocaré en la “asertividad negativa” (ya que este es el aspecto de la asertividad que encuentro como una oportunidad de mejora en el marco de mis habilidades gerenciales). Si bien no he encontrado en citas anteriores el término “asertividad negativa” como tal, quiero traerlo a la mesa definiéndolo como aquella habilidad que permite la eficiencia en la comunicación y la defensa de los derechos personales y de los demás en conductas tales como:

- Decir que no
- Expresar sentimientos negativos
- Pedir cambios
- Expresar opiniones impopulares

Es mi objetivo también hacer que este trabajo pueda servir a todos aquellos que en el ámbito personal o laboral experimenten estas situaciones como una oportunidad de mejora en el camino a su realización personal y profesional.

En primer lugar, si mi objetivo con esta tesina es lograr la modificación de ciertas conductas habituales en mí, debo tener un completo entendimiento de que es lo que busco y a esto me dedicaré en este primer apartado.

No quiero pecar de poco original plasmando en estas hojas de introducción de esta tesis el derivado del latín de la palabra "asertividad", pero entiendo que es muy importante y básico entender el origen de las palabras para poder desarrollar su concepto.

Asertividad se deriva del latín asserere, assertum que significa afirmar.

Transfiriendo este adjetivo a la realidad y la concreción del mismo en las personas, me gustaría analizar cuales son las características que debe tener una persona para considerarse asertiva. Ellas son:

- Libertad para manifestarse: Declara en actos y palabras: "Este soy yo". "Esto es lo que yo siento, pienso y quiero".
- Puede comunicarse con personas de todos los niveles en forma abierta y franca: Amigos, familiares y extraños
- Tiene una orientación activa en la vida: Va tras lo que quiere. No espera que las cosas sucedan, intenta hacer que sucedan las cosas,
- Actúa de un modo que juzga respetable. Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones pero con todas sus fuerzas intenta lograr sus objetivos, de modo que ya gane, pierda o empate, conserva su respeto propio y principalmente su dignidad.
- Acepta o rechaza a las personas con tacto, con el sutil equilibrio entre la delicadeza y la firmeza.
- Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos.

1.2. Tipos de respuestas no asertivas

Olga Castanyer en su libro “La asertividad, expresión de una sana autoestima”, habla de dos tipos de respuestas en las personas no asertivas (pasiva y agresiva) destacando las siguientes características en cada uno de los modelos.

Respuesta Pasiva

Comportamiento Externo	Pensamientos	Sentimiento y Emociones
<ul style="list-style-type: none"> • Persona Tímida • Tono de voz bajo • Poca fluidez • Tartamudeo • No mira a los ojos • Mirada baja • Persona insegura 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario ser queridos por todos • Se siente incomprendidos, manipulados, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja autoestima • Mucha energía mental interna, pero poca externa • Sentimientos de culpa • Impotencia • ellos/as mismos) • Frustración

Respuesta agresiva

Comportamiento Externo	Pensamiento	Sentimientos y Emociones
<ul style="list-style-type: none"> • Tono de voz alto • Palabra precipitada • Interrupciones • Insultos y amenazas • Cara y manos tensas • Postura que invade el espacio del otro • Tendencia al contraataque 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo importo yo • Lo que tu sientes no me interesa • Ganan o pierden • "es horrible que las cosas no salgan así como me gustaría que saliesen" 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima baja • Ansiedad • Soledad • Incomprensión • Frustración • Sensación de falta de control • Rabia constante

Como puede observarse, la asertividad no es simplemente saber decir si o no, es algo mas profundo que tiene que ver con el estado de animo de la persona, su fortaleza, y sus necesidades.

Además, y de aplicación en mi caso específico que es el objeto de estudio de esta tesina, también tiene que ver con la capacidad de poder discernir a que tipo de situación e interlocutores se esté enfrentado para poder actuar en consecuencia. Para dejar claro entonces mi contexto los invito a leer el siguiente punto.

2. El Contexto del Desafío

La palabra es mitad de quien la pronuncia y mita de quien la escucha
Montaigne

Analizadas las características de una persona asertiva, puedo afirmar que cuento en el presente con muchas de ellas, innatas o adquiridas.

De todos modos, hablando en términos generales, cada dominio de intercambio personal (conocidos, pareja, padres, extraños, figuras de autoridad o relaciones profesionales) constituye una dimensión especial, y la asertividad puede darse en algunas dimensiones solamente. Es decir, existe la posibilidad de que uno pueda ser asertivo en una situación determinada, pero no en otras.

Este es concretamente mi caso, en donde puedo afirmar que defiendo mis derechos adecuadamente en mi familia, con mis amigos, y con mis superiores en el trabajo (a veces en exceso), pero no soy capaz de negarme a los pedidos a veces irracionales de mis colaboradores. Puedo expresar sin dificultad enojo a desconocidos y amigos, pero me cuesta enfrentar a ciertos miembros del grupo laboral que necesitan un pedido de acción concreta, una reprimenda o encaminar su accionar dentro de ciertos límites.

2.1. Planos de análisis de mi asertividad

Voy a definir entonces a continuación dos planos casi contrapuestos en donde he analizado en mí actitudes y características no asertivas.

Para clarificar la situación resumiré en una pregunta la circunstancia a estudiar:

- **Asertividad con mis superiores:** *¿Porque digo No a todos los pedidos, cuando lo que quiero es decir No a un estilo de liderazgo?*
- **Asertividad con mis colaboradores:** *¿Por qué digo SI a todos los pedidos y circunstancias, cuando lo que se quiere decir realmente es NO?*

Cualquiera diría que la situación típica de las personas (si tuviéramos que llevarlos a un extremo) tiende a la timidez con los superiores, y la agresividad con los subordinados. Pues es precisamente la situación contraria la que he descripto aquí.

Como dice Rafael Echeverría, en su libro “Ontología del Lenguaje”: El decir «No» es una de las declaraciones más importantes que un individuo puede hacer. A través de ella asienta tanto su autonomía como su legitimidad como persona y, por lo tanto, es la declaración en la que, en mayor grado, comprometemos nuestra dignidad.

Parada sobre mi dignidad, basada en el derecho de no aceptar el estado de cosas que enfrentamos y con el objetivo de defender mis derechos y los de todo mi equipo de trabajo, me encuentro numerosas veces en la situación frente a mis superiores de decir “no” de formas no del todo adecuadas, sin pensar ni planear el mensaje, con reacciones emocionales inadecuadas, y en actitud defensiva.

Con el agravante de que mi estilo de liderazgo es opuesto al de mis superiores, este tipo de situaciones pueden leerse como que estoy diciéndole “no” a la persona, y no al pedido. Cuando en realidad, si pudiera hablar con tranquilidad y confianza, y transmitirles mis dudas o los problemas de mi equipo de forma correcta y precisa, no solo me ayudaría a mi misma porque no interferiría en las relaciones interpersonales con ellos, sino a la mejora de la calidad de la empresa.

Por el otro lado, en la relación con mis colaboradores, sin llegar al extremo del servilismo, existen muchos casos en donde actúo de una manera particularmente débil a la hora de defender mis derechos como líder del grupo y termino tomando responsabilidades por tareas del resto del grupo, perjudicándome en mi carga laboral.

Además, en cuanto al aspecto comunicacional así yo tenga la razón, o tenga algo concreto que pedir o expresar, muchas veces no quiero herir los sentimientos de los demás ni ofenderlos y no termino de expresar mis opiniones y pedidos de acción por miedo a ser criticada o rechazada.

Sabemos que la asertividad está ampliamente ligada a la personalidad de cada individuo, y no se nace siendo asertivo, (como tampoco se nace con cierto tipo de carácter) sino que ambos se desarrollan a lo largo de la vida. Podría entonces perfectamente entonces iniciar un camino de desarrollo de esta habilidad en esta

dimensión. ¿Pero porque es tan difícil para mí abordar un cambio en este aspecto? Definitivamente, una parte de mí considera que desarrollar la asertividad podría poner en riesgo el resto de mis habilidades gerenciales que considero mis fortalezas y las que hasta hoy me han ayudado al logro de mis objetivos, como son un excelente manejo de las relaciones interpersonales dentro del grupo, la confianza en mí y en el resto de los miembros del equipo, la libertad de acción y de expresión para conmigo y los demás y el cuidado del equilibrio laboral-personal de las personas, aunque siempre cumpliendo los objetivos de eficiencia, eficacia y optimización establecidos por la organización.

2.2. Declaración de mi meta

En resumen: Es en mi declaración del No en la que tengo que trabajar, teniendo en cuenta que:

Solo quien sabe decir No, puede decir Sí. Pero cuando digo que si a todo a mis colaboradores, hay una sola persona a quien le estoy diciendo No y es a mí misma.

Y parada sobre esta cita, es que puedo entonces enunciar cual es mi meta en relación con la acción que disparará esta tesis:

“Desarrollar y aplicar la habilidad de la asertividad al decir “No”,

TRANSFORMANDO las relaciones con:

mis colaboradores, para permitir el aprovechamiento pleno de todo su potencial y mis superiores, enfocando y discerniendo formas y momentos en la comunicación

CONSERVANDO mi compromiso con los resultados, el buen clima

organizacional, y los valores y las buenas relaciones sobre los que se han asentado”

2.3.Relevancia para la Organización

"Puedes acariciar a la gente con palabras".

Francis Scott Fitzgerald (1896-1940); escritor estadounidense.

La rigurosidad no implica perder amorosidad, se pueden poner límites sin perder el acercamiento logrado con el ejercer diario de otras habilidades gerenciales. Se puede decir no con amor.

¿Cuáles serían los resultados en la educación de una criatura si sus padres solo le dijeran No, sin darle la correcta explicación y justificación de las causas que originan esa decisión, solo por sentir que ellos tienen el poder?

Del mismo modo... ¿Que repercusiones tendría en un niño si sus padres le dijeran que sí a todo, si enfrentaran al mundo por él, si hicieran lo que el niño quiere solo para no dañar su relación?

¿Qué similitudes podrían encontrarse con la relación de un equipo dentro de una organización?

Partí de la frase Francis Scott Fitzgerald para enfatizar el hecho de que muchas veces una palabra correcta, dicha del modo correcto, que marque los límites sin cerrar puertas, puede ser beneficiosa para cada de una de las personas y las instituciones. Así que como en el caso de la familia como institución, los beneficiados son los padres, los hijos y la sociedad en general, en una organización se benefician los colaboradores, los líderes medios y máximos de la organización que en función de satisfacer las necesidades particulares de cada uno pueden llegar a cumplir los objetivos generales de la empresa.

Terminar con situaciones repetitivas a tiempo, pedir que se concluyan hábitos perjudiciales para el equipo, beneficia a todos los objetivos de la organización. Si estamos muy pendientes de no herir a nadie en ninguna circunstancia, acabaremos lastimándonos a nosotros mismos y a los demás

3. Diagnostico de la brecha

Es fácil hablar claro cuando no se va a decir toda la verdad

Rabindranath Tagore

3.1. Causas generales de la falta de asertividad

En términos generales las causas principales de la falta de asertividad tienen que ver con los malos o buenos aprendizajes que hemos tenido durante la vida. Por este mismo motivo, al ser conductas aprendidas y aprehendidas, tanto más difícil es modificarlas. Entonces, puede ser:

- Que la persona no ha aprendido a ser asertiva o lo ha aprendido de forma inadecuada.
- También puede ocurrir que la persona conoce la conducta apropiada pero debido a su ansiedad no consigue desarrollarla.
- Otra causa es que la persona no conozca o rechace sus derechos (o alguno de ellos).

Relacionando esto con el aprendizaje es importante tener en cuenta que nuestras conductas no solo son un aprendizaje para nosotros sino también una enseñanza para los demás, por lo tanto:

“Si sacrificamos nuestros derechos con frecuencia, estamos enseñando a los demás a aprovecharse de nosotros.”

3.2. Causas individuales de mi falta de asertividad

En mi caso particular puedo afirmar que el principal de los elementos causales de la carencia que he observado en mí tiene que ver con:

- La necesidad de ser querido y aceptado por todos,

- El objetivo de lograr que mis colaboradores respondan a los requerimientos laborales a través de una gratitud y confianza personal. Es decir, responden a mi persona por lealtad, no a lo que yo les pido en mi carácter de líder formal en la organización.
- Una orientación a resultados muy importante y una gran confianza en mi capacidad de resolución que hace que muchas veces prefiera tomar los temas bajo mi propia responsabilidad y sea yo misma la que esté invitando al “No, lo hago yo”.

Haciendo un diagnóstico de esta situación y analizando las consecuencias negativas de mi accionar, puedo desagregar sus repercusiones en tres dimensiones:

3.3. Consecuencias negativas de mis faltas y fallas de asertividad

3.3.1. Con mis superiores

Siendo que con este tipo de interlocutores mi principal falencia es el modo y los tiempos de análisis al decir “No”.

En primer lugar, entiendo que mis superiores pueden juzgar mi forma de comunicar desacuerdos como un “no” a su persona y no al pedido. Al detectar esto, pueden establecer una actitud defensiva ante mi persona y mi estilo de liderazgo para el caso en que sea yo luego quien realice las propuestas o solicitudes.

Además, puede atentar contra su visión conjunta de mi performance que es excelente en cuanto a objetivos y satisfacción de los miembros del grupo.

Y pueden dejar de comunicarme nuevas propuestas por preucio y espera de un futuro “No”. Por otro lado, en el caso de rechazar una propuesta no tentadora para mí que sí puede serlo para ellos por tener prioridades diferentes, puede cerrarme muchas puertas en caso de que no deje claro mis objetivos, mi meta y vea en ese caso particular cuál es la forma de dejar las puertas abiertas a nuevas propuestas.

3.3.2 Consecuencias negativas de mi falta de asertividad con mis colaboradores

El resto de mis colaboradores continuarán observando mis virtudes como tales, pero puede darse que también observen esta brecha como una flaqueza en mí, y se aprovechen de ella puesto que saben que al priorizar las relaciones y el cumplimiento de objetivos, finalmente me haré cargo de las responsabilidades conjuntas del resto del grupo.

Pueden dejar de aprovechar al máximo su potencial porque funcionan a través de la exigencia y por saber que existe otra persona que esta salvaguardando sus actividades siempre. Además, si no obtienen reiteradas oportunidades para desarrollar sus habilidades, no podrán hacerlo sino es a través de la experiencia.

Por lo tanto, las consecuencias para el grupo en general y la consecución de los objetivos y el desarrollo de cada individuo en particular pueden ser nefastas si como líder no logro:

- Discrepar y expresar desacuerdos, pero con toda propiedad (para con mis superiores y mis colaboradores)
- Superar la tendencia a auto-complacerse, a actuar bajo un pensamiento grupal dominante que lleva a perder la capacidad de crítica ante lo que se está realizando.
- Poder llamar la atención de los demás para mostrarles un camino mejor o las consecuencias de seguir por el camino errado.
- Advertir un mal resultado para el equipo y nunca omitir su puesta en alerta

3.3.3. Consecuencias negativas de mi falta de asertividad en mí

En primer lugar, genera un estado de insatisfacción generalizado importante. Una persona más satisfecha con su trabajo es también una persona que ha aprendido a ir más allá de la queja, de la rabia y el enojo, del desánimo y desmotivación, aunque esto no lo exprese.

Es decir, una persona más satisfecha con su trabajo (no confundir con conformista) es una persona asertiva, en el sentido, que ha aprendido a expresar aquello que no le gusta y ha sido capaz de concentrar sus esfuerzos en las posibles soluciones.

Según Rafael Echeverría cada vez que consideremos que debemos decir «No» y no lo digamos, veremos nuestra dignidad comprometida. Cada vez que digamos «No» y ello sea pasado por alto, consideraremos que no fuimos respetados. Por lo que esta es una declaración que define el respeto que nos tenemos a nosotros mismos y que nos tendrán los demás.

4. Desarrollo del Proceso de Cambio

*“Existe al menos un rincón del universo que con toda seguridad puedes mejorar,
y eres tú mismo.”*

Aldous Huxley (1894-1963); escritor inglés.

4.1. Las tres caras a cambiar

En el desarrollo del proceso de cambio, me enfocaré en tres aspectos;

- uno interno y mental,
- otro que refiere al carácter y a habilidades gerenciales que debo desarrollar en forma paralela
- y otro externo que tiene que ver con acciones concretas a aplicar.

4.1.1. Diseño del cambio de paradigma interno

*“El hombre valeroso debe ser siempre cortés y debe hacerse respetar
antes que temer”*

Quilón

El aspecto interno hace referencia al cambio del paradigma mental, condición necesaria para luego llevar a la práctica el cambio afectando al resto de las personas en forma externa también.

En primer lugar, tengo que plantear en mí un cambio absoluto de paradigma en mi declaración del no. Y para ello tengo que internalizar cuales son mis derechos adquiridos en relación a la habilidad gerencial desarrollada en esta tesina. Cuando hablo de “internalizarlos”, entiendo que es hacerlos formar parte de cada uno de mis pensamientos y acciones, que naturalmente fluyan en mis decisiones diarias y que me permitan seguir el camino adecuado en el manejo de mi asertividad.

(Extraídos del libro: La asertividad: Expresión de una sana autoestima" del autor O. Castanyer), mis derechos son:

1. *El derecho a ser tratado con respeto y dignidad.*
2. *El derecho a tener y expresar los propios sentimientos y opiniones.*
3. *El derecho a ser escuchado y tomado en serio.*
4. *El derecho a juzgar mis necesidades, establecer mis prioridades y tomar mis propias decisiones.*
5. *El derecho a decir "NO" sin sentirse culpable.*
6. *El derecho a pedir lo que quiero, dándome cuenta de que también la persona con la que dialogo tiene el mismo derecho.*
7. *El derecho a cambiar.*
8. *El derecho a poder cometer errores.*
9. *El derecho a pedir información y poder ser informado.*
10. *El derecho a obtener aquello por lo que he pagado.*
11. *El derecho a decidir no ser asertivo.*
12. *El derecho a ser independiente.*
13. *El derecho a tomar decisiones sobre mis propiedades, mi cuerpo,... mientras no viole los derechos de otras personas.*
14. *El derecho a tener éxito.*

15. *El derecho a gozar y a disfrutar.*

16. *El derecho a mi descanso, al aislamiento, no dejando de ser asertivo.*

17. *El derecho a superarme aunque supere a otros al hacerlo.*

Una vez asimilados todos y cada uno de estos puntos, deberé formar mis pensamientos arquetípicos y mis conductas para identificar con que “No” quiero seguir y con que “No” quiero terminar. Y luego identificando aquellos “No” con los que quiero seguir, deberé enfocarme en la forma en que quiero hacer valer esos “No”:

En definitiva, en mi plan de conversaciones tendré que:

- Continuar diciendo no a mis superiores cuando entiendo que atentan contra mis derechos enunciados previamente **pero evaluando formas y circunstancias** que ayuden al logro de mis objetivos, sin dejar de ser fiel a quien soy, fiel a lo que creo, fiel a lo que deseo.
- Y empezar a decir no a mis colaboradores cuando entiendo que atentan contra mis derechos, sin pensar que por ello menguará mi valorada relación construida.

Es fundamental que pueda deshacerme de este último prejuicio y empiece a ver que el mundo ha evolucionado. Hasta hace unos pocos años atrás, ser asertivo, como también tener iniciativa, autogestión, liderazgo, motivación de logro y desarrollo, búsqueda activa de soluciones, innovación y mejoras, no era algo que se esperara de las personas en el trabajo. Más bien, se valoraba la obediencia, el apego a las funciones asignadas, y la capacidad para llevar a acabo fielmente las tareas.

Hoy cada vez más se espera que las personas asuman compromisos y protagonismo sobre los resultados de su trabajo, mejoren la productividad y calidad por medio de un mejor desempeño, y sean capaces de corregir ellas mismas las dificultades que aparecen en el camino.

Y aquí es donde la asertividad empieza a ser significativa, relevante en el mundo del trabajo, entre otras habilidades importantes dignas de cuidar y desarrollar.

Si yo busco formar parte de equipos de trabajo exitosos, de alto desempeño y orientado a metas competitivas, implica para cada uno de sus integrantes y por sobre todo para mí que soy su líder, desarrollar la capacidad asertiva.

En definitiva, tengo que asimilar que decir NO a tiempo nos puede cambiar la vida y debo sacar de mi mente que la negativa estará ligada a situaciones de conflicto poco deseadas en cuanto a crear antipatías entre mis colaboradores y una infinidad de pensamientos, que en definitiva, son sólo pensamientos, no tienen por qué convertirse en realidad.

La clave principal para poder adentrarme en el gran mundo de la asertividad comienza por dejar de lado la leyenda: "Decir NO = Conflicto, agresividad".

Mi cambio de paradigma debe encararse para comprender que un NO a tiempo puede evitarme futuros fracasos, situaciones de estrés e incluso depresiones por miedo a un "NO" en su momento.

“Si estamos muy pendientes de no herir a nadie en ninguna circunstancia, acabaremos lastimándonos a nosotros mismos y a los demás”

4.1.2. Diseño de la Intervención Personal – nuevas habilidades gerenciales

Para poder ejercitar la asertividad existen dos habilidades gerenciales que entiendo debo desarrollar. A saber: la negociación y la comunicación.

4.1.2.1. Negociación

Con el objetivo de mejorar mis habilidades en negociación he comenzado el curso de negociación dictado en esta misma Universidad.

Además, las intervenciones que tengo planeado empezar son las siguientes:

- Terapia sicoanalítica
- Curso de teatro

Por otro lado, comenzaré a realizar en primera instancia pequeños ejercicios en cuestiones diarias, que aplicaré tanto con mis superiores como con mis colaboradores:

A la hora de enfrentarme con alguna situación para la cual la asertividad sea una condición necesaria la encararé como una pequeña negociación, que por lo tanto implicaría etapas.

En el caso que exista una situación en donde conozco que estará en juego mi asertividad, tendré una primer fase de preparación personal para evitar caer en la pasividad de nuevo. Es fundamental **tener muy claros los objetivos** que se persiguen. Sé que hay algunas cosas que me pueden distraer de ellos y hacerme fracasar. Particularmente en mi caso sería la emoción. No podemos confundir la emoción con el objetivo. “Me gustaría quedar bien”, pero normalmente ese no es el objetivo. Así solamente conseguiría una recompensa de tipo emocional, mientras que mi objetivo se perdería.

Luego, tendré que pensar en como **crear la oportunidad y el momento**. Si es algo pendiente desde hace mucho tiempo y que quiero abordar, hay que buscar al otro y plantear un tiempo y un espacio en el que se pueda dar la negociación, es buscar al otro y plantear, aunque sea por enésima vez, el tema

En cuanto a la preparación del diálogo, tiene que cumplir los siguientes **requisitos** para ser un diálogo asertivo (y es aquí donde también se mezcla con la habilidad de la comunicación)

Describir los hechos concretos. Cuando describimos hechos que han ocurrido el otro no puede negarlos y así podemos partir de ellos para discutir y hacer los planteamientos precisos.

Manifestar nuestros sentimientos y pensamientos. Es decir, comunicar de forma contundente y clara como nos hace sentir aquello que ha ocurrido, sin pensar en que el otro lo encuentre justificado o no.

Pedir de forma concreta y operativa lo que queremos que haga. No se trata de hablar de forma genérica, sino que hay que ser concreto y operativo:

Especificar las consecuencias. Es decir, aquello que va a ocurrir cuando haga o no haga lo que se le ha pedido, (Es preferible especificar lo que va a obtener de forma positiva, los castigos son mucho menos efectivos que los premios o refuerzos)

La segunda etapa es el Ensayo. Es decir que lo que preparé, preferentemente por escrito, se tiene que ensayar hasta aprendérselo de memoria. Y por último la fase de **ejecución**, sin olvidar nunca que la meta particular de esa pequeña negociación, enmarcada en la meta que me impuse en esta misma tesis, debe estar plasmada en el diálogo preparado y que nuestra meta inmediata es decirlo. No se trata de contestar a todas las digresiones que nos hagan, no es necesario ser rápido y agudo para poder responder de forma inmediata a todo lo que nos digan. Y deberé tener en cuenta este último punto particularmente a la hora de negociar con mis superiores.

4.1.2.2 Comunicación

Por otro lado, no puedo olvidar la necesidad de mejorar la habilidad gerencial considerada la madre de la asertividad: la comunicación.

No solo en un ámbito laboral constituye el proceso más importante, sino en todos los contextos de nuestra vida estamos permanentemente intercambiando ideas, sentimientos y experiencias y esto en definitiva es lo que moldea nuestras actitudes, conocimientos, sentimientos y conductas.

La relación de trabajo en última instancia es una relación de comunicación con personas y cosas. Y es necesario, que para poder lograr una transformación en el camino de la asertividad, pueda darle un nuevo enfoque a todas mis conversaciones laborales logrando:

- Claridad interna para poder transmitir todos mis mensajes.
- Apertura y capacidad en los receptores a través de mi capacidad de modificar contextos.
- Eliminación de ruidos o impedimentos físicos o psicológicos en mí y en mis interlocutores.

- Mismo lenguaje y contexto psicosocial.
- Expresión clara y precisa de todos los mensajes.

Es importante tener en cuenta que la comunicación y los comportamientos sociales involucran también comportamientos no verbales y esto también va a influir en las consecuencias de mis comunicaciones laborales. Es decir, en esta etapa será muy importante tomar plena consciencia de la importancia del contacto visual, las muestras de afecto, la fluidez verbal, el tono de voz, la postura, la vestimenta, la capacidad de respuesta, la disposición para reconocer otros puntos de vista, etc.

4.1.3 Diseño de Acciones Concretas de aplicación general

Entiendo que para cualquier persona que ha identificado ciertas flaquezas a la hora de enfrentarse a una situación en donde tenga que demostrar sus habilidades asertivas, es muy importante contar con técnicas que le permitan aumentar su autoconfianza y dirigir conversaciones hacia un resultado beneficioso para ambas partes.

Es por este motivo que investigué sobre las técnicas que nos ayudan a no caer de nuevo en la falta de asertividad. Entre todas ellas, existen algunas que he separado y me he comprometido a aplicar desde este momento, tanto para aprender a decir No a mi superiores en el ámbito y nivel adecuado, como para empezar a decir no a mis colaboradores cuando lo estime conveniente.

Para poder llevar a acciones concretas la autora ya antes mencionada Olga Castanyer propone en su libro una serie de técnicas para poder mejorar la asertividad. Para poder llevar a la práctica los comportamientos que se consideren oportunos (que serán comportamientos asertivos), se deben transformar nuestros pensamientos irracionales en comportamientos asertivos racionales.

Si bien existen muchas más técnicas sobre las que he leído en forma más detallada, creo necesario al menos mencionar algunas como parte de mi plan de implementación en las nuevas conversaciones que tendré de aquí en más.

Algunos ejemplos son:

- Técnica del disco roto. Repetir el punto de vista con tranquilidad, sin dejarse ganar por aspectos irrelevantes (Sí, pero...).
- Técnica del acuerdo asertivo. Responder a la crítica admitiendo que ha cometido un error, pero separándolo del hecho de ser una buena o mala persona. (Sí, me olvidé de la cita que teníamos para comer. Por lo general, suelo ser más responsable).
- Técnica de la pregunta asertiva. Consiste en incitar a la crítica para obtener información que podrá utilizar en su argumentación. (Entiendo que no te guste el modo en que actué la otra noche en la reunión. ¿Qué fue lo que te molestó de él?)
- Técnica de la claudicación simulada (Banco de niebla). Aparentar ceder terreno sin cederlo realmente. (Es posible que tengas razón, pero...).
- Técnica del aplazamiento asertivo. Aplazar la respuesta a la afirmación que intenta desafiarle hasta que se sienta tranquilo y capaz de responder a ella apropiadamente. (Prefiero reservarme mi opinión al respecto... No quiero hablar de eso ahora).
- Incorporar lenguaje corporal adecuado (para con mis superiores y colaboradores)
 - Mantener contacto ocular con el interlocutor.
 - Mantener una posición erguida del cuerpo.
 - Hablar de forma clara, audible y firme.
 - No hablar en tono de lamentación ni en forma apologista.
 - Para dar mayor énfasis a las palabras, utilizar los gestos y las expresiones del rostro.

5. Implementación (Plan de Acción)

No es malo tener opiniones firmes. Lo malo es no tener más que eso

Anthony Weston

En primer lugar, para encarar este nuevo desafío lo importante es hacerlo con un nuevo par de lentes e implementarlo desde este mismo momento.

Las mismas conversaciones que mantenía hasta ahora “conversan” mucho más, ya que mis sentidos están más alertas y captan mucho más de la vasta cantidad de mensajes e información que ocurren en una conversación.

En segundo lugar, tengo que ser capaz de romper el hábito de decir sí. Cuando todo el resto de la organización me reconoce por estar siempre allí, es un hábito que todos me pidan una constante ayuda. Y lo que debo hacer, justamente, es romper ese hábito. Se dice que aproximadamente luego de 6 meses se rompe un hábito. El camino ha empezado a recorrerse y no es de un día para el otro que se logra la transformación.

Muchas de las acciones planeadas ya han comenzado a hacerse carne en mi accionar diario, teniendo consecuencias en mi vida laboral.

Entiendo que de todos modos, el proceso se extenderá tiempo después de haber concluido esta tesina y existen muchos resultados que no he podido predecir ni plasmar en estos papeles

En particular, relacionado con las habilidades de negociación tengo un trimestre por delante aprendiendo a desarrollar esta habilidad de la mano de mis tutores, que por razones ajenas a mi decisión se ha trasladado para el próximo año.

En relación a mis habilidades comunicacionales, también me interesa realizar una especie de matriz FODA en términos de mis habilidades al respecto. A partir de ahí continuar potenciando fortalezas y detectar con mayor detalle las oportunidades de mejora.

6. Conclusiones

Querría tomar en mi conclusión un concepto tomado de Renny Yagosesky, escritor y orientador de la conducta, donde asimila la vida laboral a un juego de ajedrez.

“Si comparamos el ajedrez con la vida laboral lograremos detectar muchas similitudes interesantes, el uso del ingenio para sobrevivir, la astucia para tomar las

decisiones correctas que darán los resultados deseados, el esfuerzo intelectual sea cual sea nuestra tarea, donde cada decisión que tomemos o respuesta que demos repercutirá en nuestro desempeño.

Como jugador en el mundo laboral estamos en una constante guerra contra los retos diarios, depende de que tan bien usemos las piezas con que disponemos para salir victoriosos de ellos.

El mundo laboral como el ajedrez posee sus propias reglas y principios, los podemos conocer y hasta dominar, pero para triunfar se necesita estudiar cada reto con profundidad y un alto grado de concentración, para detectar en que momentos usar cada pieza y hacerle a nuestros problemas jaque mate.

Para logra el jaque mate, se necesitan de piezas claves como:

Los conocimientos (los peones): usados para abrirse paso en el mundo laboral, son nuestro primer frente de ataque ante los problemas.

El Carácter (La torre): Debe ser fuerte, pero flexible, tener bases fundamentadas en el respeto y en la confianza.

La Personalidad (El caballo): Puede situarse sobre cualquier pieza, ya que es la firma de cada jugador y lo distingue de cualquier otro, pues cada pieza se maneja con respecto al tipo de personalidad de cada trabajador, acompañado a la torre (el carácter), forman y definen a cada individuo.

La autoestima (El alfil): Importante tanto en defensa como en ataque, ante los fracasos es útil para reponerse, contra los problemas, pieza importante para solucionarlos.

La confianza (El rey): En la retaguardia espera, es el apoyo para todo el ejercito, si cae todo esta perdido, si se pone en jaque, se deben utilizar las demás piezas y protegerla, en el mundo laboral los que desean dañarnos es a la pieza que mas atacan.

La asertividad (la reina): La más valiosa de todas las piezas, aunque no se puede ganar el juego solo con ella, si se utiliza en armonía con las demás piezas, es letal para confrontar los retos del ajedrez laboral. Es capaz de moverse para todas direcciones, utilizando su versatilidad, no importa el tipo de problema que se presente con su ilimitada movilidad arrasa con las adversidades, al usarla se escala no solo a la victoria laboral, sino personal, haciéndole el jaque mate a nuestra falta de valor y así para dar a conocer nuestros derechos como individuos.

Dado que la asertividad se desarrolla a través de nuestra experiencia, en nuestras relaciones y en nuestras conversaciones diarias y está ligada tanto a nuestra personalidad como al carácter, es posible moldearla, modificarla, transformarla, es posible y evolucionar convirtiéndolo en un arma que nos proporcione beneficios.

Sería imposible pensar que aplicando un estilo de comunicación asertiva, resolveremos todos nuestros problemas de comunicación y conseguiremos casi cualquier propósito, pero sí proporcionará una ventaja emocional para tratar con la gran variedad de personas con las que interactuamos, en los diferentes contextos y en las diferentes situaciones particulares que nos tocan vivir día a día.

Entre todas las técnicas mencionadas, y entre todo el análisis de causas y consecuencias realizado, entiendo que todo es cuestión de querer educar y aplicar esta gran herramienta para saber cómo y cuándo usarlas.

En definitiva, solo implementando estos cambios podré lograr lo que llamé **el círculo virtuoso de la asertividad y la comunicación:**

Entre más expresemos lo que realmente queremos decir, mejor nos sentimos acerca de nosotros mismos, y entre mejor nos sentimos acerca de nosotros mismos, más confiados nos sentimos para decir lo que tenemos que decir.

7.- Bibliografía y consultas

- Olga Castanyer - “La asertividad, expresión de una sana autoestima”.
- Rafael Echeverría (2005) – “Ontología del lenguaje”. Editorial Granica
- Paul Watzlawick - “Teoría de la comunicación humana”. Editorial Herder
- Ramón Casals – “Autocontrol emocional y Asertividad”
- Compañeros de trabajo y universidad.

8. Anexo

En la época del Ni, hay un No.....

por Hugo Filkenstein.

NO:

No es No y hay una sola manera de decirlo. No. Sin admiración, sin interrogantes, ni puntos suspensivos.

No, se dice de una sola manera. Es corto rápido, monocorde, sobrio y escueto.

No, se dice una sola vez. Con la misma entonación.

Un No que necesita de una larga caminata o una reflexión en el jardín no es No.

Un No que necesita de explicaciones justificadoras, no es No.

No, tiene brevedad.

No, no deja puertas abiertas ni entrampa con esperanzas, ni puede dejar de ser.

No, aunque el otro y el mundo se pongan patas arriba.

No, es el último acto de dignidad.

No, es el fin de un libro, sin más capítulos ni segundas partes.

No, no se dice por carta, ni se dice con silencios, ni en voz baja, ni gritando, ni con la cabeza gacha, ni mirando hacia otro lado, ni con símbolos devueltos, ni con pena, aún menos con satisfacción.

No, es No.

Cuándo el No es No, se mirará a los ojos y el No se descolgará naturalmente de los labios. La voz del No, no es trémula, vacilante, ni agresiva, no deja lugar a dudas.

Ese No, no es una negación del pasado, es una corrección al futuro.

Y sólo quién sabe decir No, puede decir Si.