

Guía de
resolución de
conflictos

ÍNDICE

□ INTRODUCCIÓN

□ UNIDAD 1: *QUÉ HACER*

APARTADO 1: ESTRATEGIA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

□ UNIDAD 2: *CÓMO HACERLO*

APARTADO 1: LA COMUNICACIÓN

LENGUAJE VERBAL

LENGUAJE NO VERBAL

APARTADO 2 : LA ESCUCHA ACTIVA

BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

EL PROCESO DE ESCUCHA ACTIVA

APARTADO 3: LA ASERTIVIDAD

EL ESTILO PASIVO

EL ESTILO AGRESIVO

EL ESTILO ASERTIVO

APARTADO 4: ¿CÓMO ESTÁ MI NIVEL DE ASERTIVIDAD?

APARTADO 5: LAS IDEAS

LAS CREENCIAS IRRACIONALES

LAS DISTORSIONES COGNITIVAS

LOS ERRORES DE ATRIBUCIÓN

APARTADO 5: LAS HABILIDADES SOCIALES

ELOGIOS

RESPUESTA ASERTIVA BÁSICA

ASERTIVIDAD EMPÁTICA

ÍNDICE

ASERTIVIDAD ESCALONADA

AFRONTAMIENTO ASERTIVO DE LA PASIVIDAD Y LA AGRESIVIDAD

TÉCNICAS DE APOYO EN HHSS

TÉCNICA DEL DISCO RAYADO

TÉCNICA DEL BANCO DE NIEBLA

TÉCNICA DEL APLAZAMIENTO ASERTIVO

TÉCNICA PARA PROCESAR EL CAMBIO

TÉCNICA DEL ACUERDO ASERTIVO

TÉCNICA DE LA PREGUNTA ASERTIVA

ASERTIVIDAD EN CASOS ESPECIALES

EXPRESION DE DESACUERDO

REALIZAR UNA CRÍTICA

RECIBIR UNA CRÍTICA

DECIR “NO” A UNA PETICIÓN

APARTADO 7: LA RELAJACIÓN

□ **UNIDAD 3: CUÁNDO HACERLO**

APARTADO 1: ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA NEGOCIACIÓN

EL PODER

EL TIEMPO

LA INFORMACIÓN

APARTADO 2: TIPOS DE NEGOCIACIONES

LA NEGOCIACION COMPETITIVA

LA NEGOCIACION DE COLABORACIÓN

LA OPOSICIÓN

LA SOLUCIÓN DE COMPROMISO

TRUCOS HABITUALES EN NEGOCIACIÓN

INTRODUCCIÓN

Nuestra vida es un ejercicio de elección continua. Si reflexionáramos un momento sobre las decisiones que tomamos en un día, nos sorprendería la extensión del listado. Por ello, y porque las decisiones que tomamos afectan a otros, es inevitable que surjan los conflictos con frecuencia.

Los conflictos son parte de nuestra vida y una gran fuente de aprendizaje. Tener conflictos significa estar vivo, y lo saludable es aprender a manejarlos, principalmente porque en muchos casos su presencia es inevitable y sortearlos siempre será algo utópico. Lo que sí es evitable son las consecuencias negativas de los mismos, todos tenemos recursos internos e innatos que nos dotan de capacidad para abordarlos, si bien es cierto que las estrategias útiles pueden aprenderse.

En todo conflicto podemos destacar los siguientes elementos:

- ❑ **Es un proceso interaccional que surge de la convivencia humana.**
- ❑ **Se da entre dos o más partes**
- ❑ **Predominan las interacciones antagónicas, es decir hay diferencias de intereses, opiniones, etc.**
- ❑ **A veces, pueden ser procesos conflictivos agresivos.**
- ❑ **Las personas que intervienen se implican plenamente con sus pensamientos (nivel cognitivo), acciones (nivel conductual) y afectos (nivel emocional).**

El conflicto ha sido, es y será una realidad de la vida de todo ser humano. Lo identificamos como algo negativo, y que no debería existir, perturbándonos el sólo hecho de saber que estamos inmersos en un proceso de este tipo. Ello es así porque nuestra cultura se ha encargado de “educarnos” de esta forma. Aprendemos a pensar dicotómicamente respecto a que todas las cosas son buenas o malas y no nos percatamos de su grado intermedio. Así, **el conflicto tiene, aspectos tanto positivos como negativos.**

***no es posible
conflicto sin
convivencia
ni convivencia
sin conflicto***

Aspectos **positivos** del conflicto

Aspectos **negativos** del conflicto

Pueden facilitar la **comunicación** abierta y honesta entre los participantes sobre temas relevantes para ambos.

Puede conducir a la **confianza** y actitud amistosa entre las partes haciendo sobresalir las semejanzas más que las diferencias

Estimula el interés, la curiosidad y la creatividad, suponiendo frecuentemente un **reto** a las propias capacidades.

El conflicto es un motor de **cambio** personal y grupal, siendo recompensante para ambas partes el llegar a una resolución adecuada del mismo.

El conflicto desmarca a un grupo frente a otro y contribuye a establecer la propia **identidad** personal y grupal.

El proceso de resolución del conflicto es análogo al proceso del **pensamiento creador** ya que en ambos casos tienen lugar tres elementos claves:

- Se ponen en marcha una serie de acciones encaminadas a solventar el problema.
- Cuando se llega a un callejón sin salida se desarrollan nuevas vías que permitan reformularlo y salir del mismo
- Desarrollo de diversas ideas que pueden cambiar flexiblemente para generar nuevos modelos y conceptos.

Puede dar lugar a una actitud **hostil** y sospechosa que incrementa la sensibilidad a las diferencias y disminuye la conciencia de las similitudes

Generalmente se **deteriora** la cooperación entre los implicados

En general la comunicación se reduce y se hace más insegura, los canales de comunicación no se usan o se utilizan para **intimidar** al otro.

Puede estimular la idea de que la solución es una cuestión de **fuerza**. Ambos tratan de aumentar a su favor la diferencia de poder.

En ocasiones aumenta la **desconfianza** entre los integrantes del grupo

Como consecuencia de lo anterior se realizan **juicios erróneos** basados en falsas percepciones.



Por tanto, si tenemos en cuenta que el conflicto surge a raíz de la necesidad de tomar decisiones cotidianas, en un contexto de interacción diaria, no nos debe extrañar que el entorno educativo sea un caldo de cultivo óptimo en el cual el conflicto surja de manera continua y a distintos niveles:

- ❑ **entre alumnos.**
- ❑ **entre alumnos y profesores u otros trabajadores del centro.**
- ❑ **entre padres y profesores o equipo directivo.**
- ❑ **entre profesores.**
- ❑ **entre diversos colectivos de trabajadores, como son profesores, personal de administración, ordenanzas, personal de limpieza, ...**
- ❑ **entre el equipo directivo.**
- ❑ **entre profesores y personal administrativo.**
- ❑ **entre personal de servicio y alumnos**

Estos ejemplos constituyen una pequeña muestra de las múltiples situaciones que se viven en nuestros centros educativos y que prueban la naturaleza conflictiva de la convivencia en los mismos.

En toda esta red de interacciones el personal docente, y especialmente el equipo directivo, ocupa una posición central, al tratar diariamente tanto con los alumnos como con el resto de personal del centro, además de atender a los padres.

Una historia personal de **conflictos no resueltos o mal resueltos**, generan a medio plazo consecuencias que afectan tanto a nuestra **salud psíquica como física**, y, por tanto, a nuestra esfera profesional y personal.

Esta guía pretende dotar al personal de nuestros centros educativos, de herramientas para el afrontamiento eficaz de los conflictos, proponiendo pautas específicas sobre qué hacer, cómo actuar y cuándo llevarlo a cabo, de modo que la adquisición de tales habilidades y destrezas en el abordaje del conflicto permitan un marco de comunicación adecuado y se fomente la convivencia saludable en el entorno educativo.

En concreto se pretende que los empleados públicos del ámbito educativo:

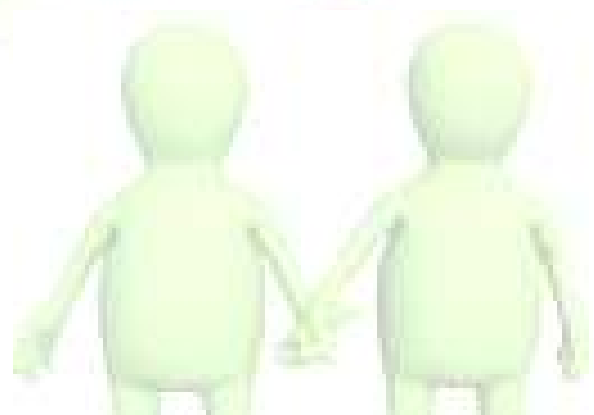
- ❑ Adquieran conocimientos sobre el **método de resolución de conflictos**
- ❑ Conozcan técnicas que aumenten su **capacidad de negociación**
- ❑ Aprendan a poner en práctica técnicas de **Habilidades Sociales**
- ❑ Conozcan los **estilos de interacción** y se comporten de manera asertiva
- ❑ Aprendan y lleven a cabo la **“escucha activa”**
- ❑ Aprendan y practiquen sencillas **técnicas de relajación**



UNIDAD 1

¿qué hacer?

Esta unidad describe una estrategia que puede facilitarnos la resolución de conflictos, en otras palabras, trata de responder a la pregunta **¿qué tenemos que hacer si se nos presenta una situación conflictiva?** Concretamente se proponen una serie de **pasos secuenciados y bien definidos** que pueden llevarse a cabo de manera individual o conjuntamente con la otra parte implicada en el conflicto. Ni que decir tiene que la segunda opción sería la ideal, pues indicaría un **deseo de solución** por ambas partes que facilitaría la **puesta en marcha conjunta** de un proceso destinado a ello, a través de un **procedimiento** sujeto a normas comunes.



Ante la pregunta de qué acciones son necesarias para resolver un conflicto, proponemos seguir los siguientes pasos:

1º

IDENTIFICACIÓN y DESCRIPCIÓN del PROBLEMA.
¿Cuál es el problema?

2º

Generación de ALTERNATIVAS de SOLUCIÓN.
¿Qué podemos hacer?

3º

ANTICIPACIÓN de CONSECUENCIAS.
¿Qué ocurrirá si lleva a cabo la solución tal...?

4º

TOMA de DECISIÓN.
Ahora debemos elegir una solución.

5º

DISEÑO y DESARROLLO de un PLAN.
Vamos a poner en práctica la solución elegida.

6º

Valoración de la EFICACIA de la intervención.
¿Ha sido eficaz la solución que hemos llevado a cabo?



1°

IDENTIFICACIÓN y DESCRIPCIÓN del PROBLEMA. *¿Cuál es el problema?*

Identifiquemos la situación.

(*¿Qué está ocurriendo?, ¿Por qué esto es un problema?, ¿Hay más de un problema?, ¿Estamos de acuerdo en lo que pasa?*).

Describamos con detalle cada uno de los hechos de forma operativa (especificando su frecuencia, intensidad...de la conducta problema) y haciendo referencia a acontecimientos concretos, evidentes e irrefutables.

2°

Generación de ALTERNATIVAS de SOLUCIÓN. *¿Qué podemos hacer?*

Intentemos pronosticar cuál sería la situación que se daría si dejáramos que las cosas siguieran igual, sin hacer nada.

(*¿Qué ocurriría en caso de no intervenir?*)

Comprobemos si estamos haciendo algo para resolver la situación.

(*¿Estoy/estamos llevando a cabo alguna acción para mejorar el conflicto?*)_____

En caso afirmativo, evaluemos la eficacia de las acciones.

(*¿Lo que hago/hacemos contribuye realmente a reducir el problema?*)____

En caso de que la respuesta a estas preguntas sea negativa, es el momento de estudiar todas las alternativas de solución posibles. Intentemos ser creativos, podemos contemplar incluso soluciones que a priori resulten disparatadas. Aun no hay que entrar a valorarlas.

1. _____
2. _____
3. _____

3°**ANTICIPACIÓN de CONSECUENCIAS.***¿Qué ocurrirá si lleva a cabo la solución tal...?*

Intentemos prever lo que probablemente ocurriría si se pusieran en práctica las distintas alternativas propuestas.

Atendamos a cada opción por separado, valorando cuáles serían sus consecuencias inmediatas, a medio y largo plazo.

Pensemos también en las consecuencias que nos afectarían directamente y en las que afectarían a nuestros allegados (compañeros, amigos, familia...).

Podemos dividirlos en agradables o desagradables (ocasionan daño, perjuicio o molestias), para así definirlos como ventajas o como inconvenientes.

Para ser más rigurosos se puede puntuar cada una de las ventajas y de los inconvenientes de 1 a 5 según el grado de atracción o rechazo.

Solución 1 _____

Solución 2 _____

Solución x _____

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Solución 1	Para mí / nosotros: Para los demás:	Para mí / nosotros: Para los demás:
Solución 2	Para mí / nosotros: Para los demás:	Para mí / nosotros: Para los demás:
Solución x	Para mí / nosotros: Para los demás:	Para mí / nosotros: Para los demás:

4°

TOMA de DECISIÓN.

Ahora debo/debemos elegir una solución.

Tras analizar los pros y contras, así como la relación entre beneficios y perjuicios de cada solución propuesta, comparemos entre sí las diferentes alternativas. Descartemos aquellas que resulten menos convenientes y, de entre las restantes, seleccionemos la solución potencialmente más eficaz y operativa.

También debe elegirse una segunda alternativa por si fallase la primera.

Si el proceso se esté llevando a cabo en grupo, es importante buscar el compromiso de todos para la realización de las acciones necesarias.

5°

DISEÑO y DESARROLLO de un PLAN.

Voy/vamos a poner en práctica la solución elegida.

Una vez hemos tomado la decisión, pasemos a preparar y llevar a cabo acciones para aplicar la misma. Debe especificarse para cada acción en que consiste o cómo ejecutarla, cuándo, quién es el encargado...

Hay que tener presente que tras un proceso racional de solución de problemas o toma de decisión, en el que se han contemplado casi todas las variables, no tiene sentido la dudar en este momento, antes de actuar.

Acción 1 _____

Acción 2 _____

Acción x _____

6°

Valoración de la EFICACIA de la intervención.

¿Ha sido eficaz la solución que hemos llevado a cabo?

Si observamos que la situación problemática se ha resuelto, intentaremos recordar cómo se ha actuado para hacerlo de forma parecida en situaciones similares.

Si no ha mejorado el problema, recurriremos a la alternativa de solución elegida en segundo lugar y se repite el proceso.

Una vez definidas las líneas de actuación en un proceso de resolución de conflictos surgen diversas cuestiones

- ¿Cómo debe ser mi actitud en este proceso?
- ¿Qué puedo aportar para generar un ambiente que favorezca la resolución positiva del conflicto?
- ¿Cómo debo responder ante pretensiones abusivas, críticas, o peticiones inaceptables de la otra parte?

Para poder responder a estas preguntas abordaremos en esta unidad conceptos tales como estilo de interacción, Habilidades Sociales, asertividad, o disco rayado. Teniendo en cuenta que en resolución de conflictos es tan importante el qué hacer como el modo de hacerlo, os proponemos formulas mediante las cuales se puede avanzar en el proceso de negociación o afrontar momentos donde las diferencias son notables defendiendo tus posiciones e intereses, todo ello respetando al “otro”, de modo que el proceso siga un camino donde ambas partes se sientan respetadas y satisfechas.

Desde la decada de los 80 ha ido creciendo en importancia un concepto que hasta entonces era ampliamente ignorado. Nos referimos a las tan nombradas **“Habilidades Sociales”**. Si bien éstas tienen un peso muy fuerte en el sector privado, ni mucho menos se circunscriben a este ámbito. Las Habilidades Sociales (HHSS) son compañeras en nuestra vida diaria, manifestándose en múltiples ocasiones, tantas como aquellas en donde interactuamos con otra persona.

Con **“habilidad”** nos referimos a la capacidad, talento o destreza aprendida, desarrollada y perfeccionada por medio de la práctica.

El concepto **“social”** nos indica que tales destrezas están relacionadas con el ámbito de “los demás”, siendo estas personas tanto conocidas (familiares, amigos, compañeros,...), como no conocidas.

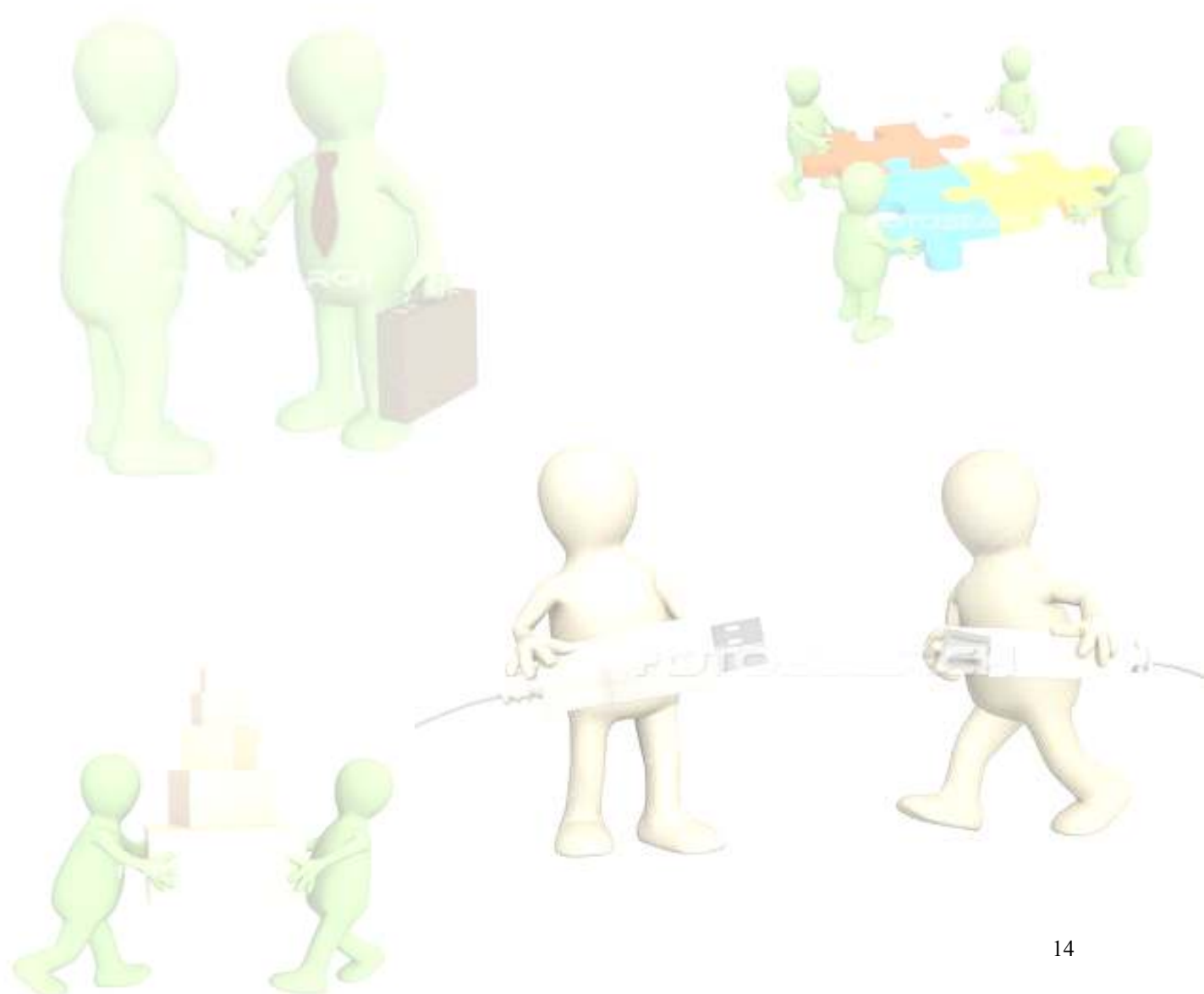
Por lo tanto, el término **HHSS se define como la capacidad de interactuar eficazmente con los demás.**



Existen **muchos tipos diferentes de Habilidades Sociales** porque hay **muchas y diferentes situaciones** en las que es importante comportarse y hablar de manera apropiada. Por ejemplo, la forma de dirigirse a un compañero es diferente al modo de hablar con un alumno, y ambas al modo en que lo hacemos con un familiar.

Sin embargo no sólo **la persona** con quien interactuamos determina la puesta en práctica de unas habilidades u otras, sino que también es importante **el motivo o contenido de la interacción**: hacer elogios, formular quejas, rechazar peticiones irracionales, compartir sentimientos, defender los propios derechos, solicitar favores, solicitar un cambio en el comportamiento en los demás, resolver conflictos, relacionarse con el sexo opuesto, tratar con los adultos...

En esta unidad comenzaremos analizando levemente el proceso de la comunicación, para posteriormente proponer pautas para su desarrollo eficaz. Tras ello, trataremos las diversas **HHSS** y dentro de ellas abordaremos ampliamente la **asertividad**. También se ofrecerán indicaciones sobre cómo **escuchar** y se expondrá un método sencillo de **relajación**. En último lugar se ofrecerán orientaciones para resolver exitosamente **situaciones** donde es conveniente poner en práctica ciertas técnicas



La comunicación es el proceso más importante de la interacción del ser humano. Gracias a ella intercambiamos ideas, sentimientos y experiencias que nos sirven para modelar nuestras actitudes, conocimientos, sentimientos y conductas ante la vida.

Entendemos la **comunicación** como:

El proceso de interacción social básico mediante el cual los individuos intercambian información. En él intervienen dos agentes (emisor y receptor) que se transmiten información a través de un sistema de códigos.



A la hora de comunicarnos con los demás transmitimos información de diversas maneras. El modo principal es a través del **significado del mensaje** que transmitimos, pero también comunicamos a través del **modo en que hablamos**, siendo la tercera vía de tipo visual, mediante los **gestos y movimientos** que realizamos de forma paralela.

De este modo, pueden diferenciarse tres tipos de lenguaje:

- **Lenguaje verbal:** relacionado con el contenido del mensaje, es decir, **qué decimos**.
- **Lenguaje no verbal:** entenderemos como tal al conjunto de **gestos** faciales y corporales, **movimientos y posturas** del cuerpo que acompañan al lenguaje verbal.
- **Lenguaje paraverbal:** hace referencia fundamentalmente a **cómo** emitimos el mensaje verbal (tono, volumen, fluidez, rapidez...).

A continuación se describen que características tiene la comunicación de una persona socialmente habilidosa.

lenguaje verbal

A la hora de entablar una conversación, la persona socialmente habilidosa cuida los siguientes aspectos:

- ✓ Utilización de temas de interés para el otro, así como el uso de expresiones de afecto positivo
- ✓ Con relación a la **duración del mensaje**, es recomendable **exponer tus pensamientos** sin coartarte, pero **dejar también que la otra persona pueda exponer sus ideas**, a fin de que pueda sentirse partícipe de la conversación.
- ✓ **Las preguntas** son esenciales para mantener la conversación, **obtener información y mostrar interés por lo que la otra persona está diciendo**. El no utilizar preguntas puede provocar cortes en la conversación y sensación de desinterés.



lenguaje no verbal

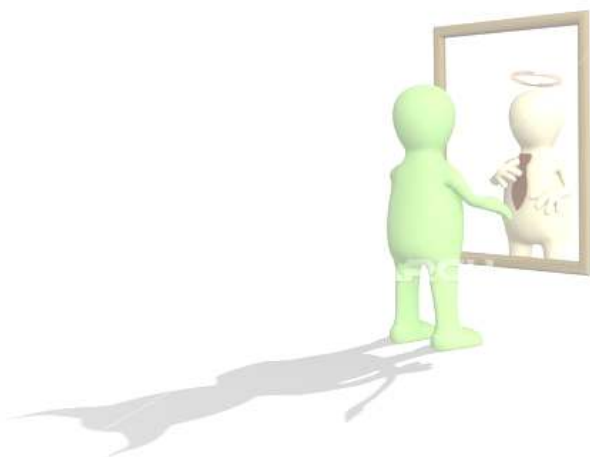
En general, la persona socialmente habilidosa domina las señales verbales y no verbales del lenguaje, haciendo que sean congruentes una con otra

Los principales componentes no verbales presentes al emitir una información son:



MÁS

Para obtener más información sobre el proceso de comunicación y sus características, recomendamos consultar la ficha denominada **Comunicación Interpersonal**



la mirada

El intercambio de miradas entre el emisor y el receptor es habitual y necesario en una conversación. En general la persona socialmente habilidosa suele **mantener la mirada** de manera más estable que la no asertiva, lo cual no significa “clavar la mirada”. Se puede decir que en una comunicación con un buen nivel de reciprocidad de miradas, el emisor la fijará entorno a un 40% del tiempo y el receptor a un 75%.

la expresión facial

En la interacción humana, la expresión facial cumple varias funciones:

- ❑ Muestra el verdadero **estado emocional** de una persona.
- ❑ Proporciona una **información** continua sobre si se está comprendiendo el mensaje, si está de acuerdo o en contra, si es interesante o aburrido, etc. acerca de lo que se está diciendo
- ❑ Indica **actitudes** hacia las otras personas.

La persona socialmente habilidosa adoptará una expresión facial que esté de acuerdo con el mensaje que quiere transmitir, de modo que si está alegre su cara mostrará alegría, mientras que si está enfadado, su cara mostrará el enojo sin disimularlo.

la postura corporal

En una persona, la posición del cuerpo y de sus miembros, la manera de estar de pie, de sentarse, de andar, reflejan las actitudes y conceptos que tiene de sí misma y su ánimo respecto a los demás.

Existen cuatro tipos básicos de posturas:

- ❑ **Postura de acercamiento:** indica atención, que puede interpretarse de manera positiva (simpatía) o negativa (invasión) hacia el receptor
- ❑ **Postura de retirada o alejamiento:** suele interpretarse como rechazo, repulsa o frialdad
- ❑ **Postura erecta:** indica seguridad, firmeza, pero también puede reflejar orgullo, arrogancia o desprecio
- ❑ **Postura contraída:** suele interpretarse como depresión, timidez y abatimiento físico o psíquico.

La persona socialmente habilidosa adoptará generalmente una postura cercana y erecta, mirando de frente a la otra persona.

los gestos

Las manos y, en un grado menor, la cabeza y los pies, pueden producir una amplia variedad de gestos que se usan, bien para amplificar y **apoyar la actividad verbal** o bien para contradecir, tratando de ocultar los verdaderos sentimientos.

Los gestos de las personas socialmente habilidosas son movimientos desinhibidos. Sugieren franqueza, seguridad en uno mismo y espontaneidad por parte del que habla.

Si en una conversación efectiva existe un apartado clave, ese es la escucha. Si se practica de forma activa captaremos mejor el mensaje de nuestro interlocutor y podremos percibir mejor sus sentimientos. Todo ello favorecerá una mejor relación con la otra persona, que se sentirá más relajada y con mayor predisposición a hablar, a escucharnos cuando hablemos y a dejarse influir por nosotros. Por tanto, en un contexto de resolución de conflictos, la escucha activa se convierte en un instrumento de enorme utilidad.

Dominar la escucha activa no sólo es relevante en el ámbito profesional, sino también en el ámbito personal. Escuchando fortalecemos las relaciones familiares, en la pareja y con las amistades, reducimos las disputas, disminuimos los malentendidos, progresamos en el entendimiento y comprendemos mejor las emociones de nuestros seres queridos.

El concepto de **oír** se relaciona con la fisiología, es decir con la capacidad que tiene el ser humano de captar un determinado rango de frecuencias. Nos situamos en el mundo de la sensaciones, las cuales no son elegibles a voluntad, sino que son una característica natural de la persona.

Escuchar es la capacidad de captar, atender e interpretar los mensajes verbales y otras expresiones como el lenguaje corporal y el tono de la voz. Representa deducir, comprender y dar sentido a lo que se oye. Se trata, pues, de una actividad voluntaria de la persona.



Con la **escucha activa** atendemos a la **totalidad del mensaje** a fin de extraer toda la información posible de él. Se mostrará al interlocutor que se está realmente **interesado por lo que dice**, ofreciendo **retroalimentación** tanto verbal como no verbal. Todo ello no será tarea fácil, siendo necesario un notable **esfuerzo** intelectual

el proceso de la escucha activa

El **proceso de la escucha activa** consiste en una serie de tareas encadenadas para obtener la totalidad del mensaje, interpretando el significado correcto del mismo.

En la preparación nos predispondremos mental y físicamente para prestar la atención necesaria, aplicando una serie de técnicas para demostrar a nuestro interlocutor la atención prestada.

Durante el proceso de escucha activa observaremos su lenguaje no verbal y detectaremos las ideas principales del mensaje tras localizar las palabras clave y relacionarlas.

Finalmente, mediante la retroalimentación comunicaremos a nuestro interlocutor el resumen del mensaje que hemos escuchado, demostrándole que le hemos interpretado correctamente.

❖ Los elementos que caracterizan la **fase de la preparación de la escucha activa** son:

- ◆ La elección del **momento y el lugar idóneo** para mantener la comunicación. Elegiremos un lugar amplio, iluminado, y sobre todo, sin ruidos. Los ruidos provocarán que no escuchemos claramente el mensaje de nuestro interlocutor, así como la pérdida la atención.
- ◆ La recopilación de la información sobre las **características personales del interlocutor**, su estilo de comunicación, y los previsible puntos más relevantes del mensaje que nos transmitirá, en caso de conocerlo.
- ◆ Presentar una **actitud positiva** hacia la escucha. Mostraremos entusiasmo antes del encuentro. Nos predispondremos para escuchar. Decidiremos realmente realizar el esfuerzo personal de prestar atención.
- ◆ Para demostrar al emisor que le prestamos atención, respetaremos su **distancia personal** (cuadro de la derecha), y presentaremos una **posición adecuada** (posición adelantada, inclinando el cuerpo hacia delante). Además, fijaremos la **mirada en sus ojos**, desviándola de vez en cuando para que el interlocutor no se sienta molesto.

la distancia personal

Al interactuar mantenemos unas distancias determinadas según el tipo de relación, determinándose cuatro zonas

- ❑ **Zona íntima** comprendida hasta los 45 centímetros. Este espacio es personal y privado.
- ❑ **Zona personal** que abarca entre los 45 centímetros y el 1 metro y 20 centímetros. Esta área esta reservada para las relaciones con los familiares y los buenos amigos.
- ❑ **Zona social** delimitada entre el 1 metro y 20 centímetros y los 3,5 metros. Este es el espacio dedicado para las comunicaciones con los conocidos y para las relaciones profesionales.
- ❑ **Zona pública** que comprende a partir de los 3,5 metros. Este es el espacio que mantenemos en las apariciones públicas, en las presentaciones o en los discursos.

❖ **Una vez que el emisor ha comenzado a hablar, deberemos motivarle para que siga haciéndolo.**

Las técnicas que se utilizan para ello son:

- ◆ **El refuerzo positivo.** Se emplean palabras y frases cortas como “sí”, “ya”, “entiendo”, “claro”, “bien”, mostrando que lo que nos dice nos parece interesante.
- ◆ **La paráfrasis.** Esta técnica consiste en repetir literalmente las palabras del emisor que recogen la idea fundamental
- ◆ **La reformulación.** Se trata de una técnica similar a la paráfrasis, mediante la cual repetimos la idea principal del mensaje con nuestras propias palabras.
- ◆ **La ampliación.** La utilizamos para solicitar al emisor que amplíe o clarifique su mensaje, que dé más detalles acerca de un tema específico de su discurso.
- ◆ **El silencio.** La técnica del silencio consiste en mantenernos callados cuando se supone que el interlocutor ha terminado su turno y comienza el nuestro. Al aplicar esta técnica debemos mostrar interés con la mirada mientras estamos en silencio. En muchas situaciones si esperamos antes de responder, nuestro interlocutor continuará hablando y ofreciéndonos información que nunca se nos habría ocurrido preguntar.
- ◆ **Asentir con la cabeza.** El hecho de asentir mientras la otra persona nos expone su discurso, le comunicará que tenemos interés por su mensaje y compartimos su punto de vista. Asentir es una de las mejores formas de demostrar que estamos prestando atención al emisor.
- ◆ **Las expresiones faciales.**
- ◆ **La técnica de las preguntas.** Una pregunta es una demanda que le hacemos a nuestro interlocutor para que nos responda explicando sus conocimientos. Las preguntas demuestran que nos centramos en el emisor. Nuestro interlocutor se siente valorado e importante, facilitándole el continuar proporcionándonos información. Las buenas preguntas son **cortas, comprensibles y concretas**.

❖ Con la información suministrada por el emisor deberemos **extraer las ideas principales del mensaje**. Para ello deberemos localizar las **palabras clave** del comunicado, extraer las ideas principales relacionando tales palabras clave, y por último formar una **representación mental** de las ideas principales

La representación mental estará formada por las respuestas a las siguientes cuestiones:

- ◆ ¿**Qué** quiere comunicarnos nuestro interlocutor?
- ◆ ¿**Por qué** nuestro interlocutor nos ha comunicado tal mensaje?
- ◆ ¿**Cómo** nos ha transmitido el mensaje? (lenguaje verbal, paraverbal y no verbal)
- ◆ ¿**Para qué** nos ha comunicado el interlocutor el mensaje? (finalidades)

barreras en la comunicación

A la hora de aplicar la escucha activa, podemos encontrarnos con ciertas dificultades. Veamos las más importantes, así como algunas recomendaciones para minimizar las primeras.

principales barreras de la escucha activa

- ❑ **La falta de atención.**
- ❑ **La tendencia a realizar el menor esfuerzo posible.**
- ❑ **El estrés, el cansancio y la fatiga.**
- ❑ **Los prejuicios, las nociones y las ideas preconcebidas.**
- ❑ **Las emociones y los sentimientos que tenemos antes de escuchar.**
- ❑ **Las preocupaciones.**
- ❑ **La reactancia emocional, es decir, reacción que surge en nosotros cuando nuestro interlocutor nos dice algo que percibimos como un ataque emocional. La reactancia emocional trae consigo, entre otras consecuencias, que retiremos la atención sobre lo que nos dicen.**
- ❑ **Elementos que forman parte de las barreras físicas, como pueden ser el exceso de ruido, la falta de iluminación, el espacio reducido...**

consejos para superar las barreras

- ❑ **Procurar que se den las condiciones ambientales necesarias para mantener una comunicación efectiva. Es conveniente evitar la presencia de ruidos, así como procurar una iluminación suficiente.**
- ❑ **afrontar la comunicación en unas condiciones físicas idóneas para poder escuchar activamente.**
- ❑ **Apartar de la mente las preocupaciones, los prejuicios, los estereotipos, las suposiciones preconcebidas y las emociones negativas.**
- ❑ **Incrementar el esfuerzo y la capacidad mental para poder sostener la atención.**

Carlos, tiene prestado un libro de Juan desde hace más de un mes. Juan está cansado de reclamarlo una y otra vez, pero a Carlos siempre se le olvida. Por fin, un día, éste devuelve el libro. Juan, molesto desde hace un tiempo, le dice con ironía: *Hombre, "el libro perdido", pues muchas gracias. Me gustan las personas que devuelven rápidamente lo prestado.*

- Carlos no sabe qué responder en ese momento. Su mente es un cúmulo de pensamientos que no sabe ordenar. Al ver que no ofrece ninguna respuesta, comienzan a surgir pensamientos tales como *"tengo que decir algo", "esto cada vez es peor", "ya me vuelve a pasar lo mismo"*. Seguidamente Carlos comienza a pensar *"Seguro que espera que le de alguna explicación"*. Carlos comienza a decir algo y se descubre a sí mismo medio tartamudeando. Comienza a sudar y el corazón le late rápidamente. Al fin, a duras penas acierta a decir *"Bueno, es que yoo..."*
- Carlos al darse cuenta del reproche que había en las palabras de Juan, comenzó a latirle el corazón rápidamente, mientras que una sensación de ira se apoderaba de él. Aunque en un primer momento se calló, pronto comenzó a tener pensamientos como *"ya no aguanto más", "esto es intolerable", "a ver si se cree que soy idiota"*. De pronto. Con un volumen de voz alto y un gesto de enfado evidente en su cara, espetó a Juan *"pues no sé a qué viene eso, porque tú tampoco eres manco, ¿eh?", además, a ti nadie te ha pedido la opinión"*.
- Ante las palabras de reproche de Juan, Carlos, manteniendo su acostumbrada serenidad respondió amable y decididamente *"Tienes razón, tendría que habértelo devuelto antes, pero es que soy un despistado. Te prometo que la próxima vez me esforzaré en devolvértelo más pronto. De todas formas, Juan, te diré que me molesta un poco el tono irónico con que me has hablado. Así es que intentaré no tardar tanto la próxima vez, pero tú no me hables así, ¿vale?"*.

Este pequeño desencuentro entre nuestros amigos Carlos y Juan es un claro ejemplo de cómo se puede afrontar una situación de diferentes maneras; dos de ellas no serían eficaces, mientras que la tercera es un ejemplo de cómo manejar una situación algo tensa de manera asertiva.

A través de este ejemplo se muestran los **tres estilos** que desarrollamos en nuestras interacciones sociales. Nos encontramos en el caso de la primera respuesta de Carlos con un estilo **pasivo**, mientras que la segunda contestación ejemplifica lo que es un estilo **agresivo**. En la tercera respuesta Carlos desarrolla el estilo **asertivo**, modelo de comportamiento y objetivo a perseguir en todos nuestros encuentros sociales.

Estos estilos no pueden considerarse independientes unos de otros, o situados en “cajas estancas”, sino que forman parte de **un continuo donde los estilos pasivo y agresivo ocuparían los extremos, mientras que la asertividad se situaría en el punto medio** de tal línea imaginaria. También es necesario aclarar que al hablar de estilo nos referimos a una **tendencia**, pues nadie se sitúa puramente, ni en todas las ocasiones, en un estilo concreto. Las personas tenemos tendencias hacia alguna de estas conductas, más o menos acentuadas, pero no existen los "tipos puros". De la misma manera, podemos exhibir algunas de las conductas descritas en ciertas situaciones o ante ciertas personas, mientras que en otras podemos reaccionar de forma completamente diferente.



Pasemos a profundizar en cada uno de estos estilos.

el estilo pasivo

La persona que adopta generalmente un estilo pasivo, **renuncia al respeto de los propios derechos** al no ser capaz de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera autoderrotista, con disculpas y con falta de confianza.

La persona “pasiva” considera que si actúa así **evita molestar u ofender a los demás**. Es de esas personas "sacrificadas" con una actitud general de “lo que yo sienta, piense o desee, no importa, importa lo que tú sientas, pienses o desees”. **Necesita ser querida y apreciada** por todo el mundo, sin embargo tiene la constante sensación de **ser incomprendida, manipulada y no tenida en cuenta**. Todo ello le crea sentimientos de **impotencia, culpabilidad y frustración**, llegando a generar una **agresividad y hostilidad** que no manifiestan, o si lo hacen será de una

La amiga de Carlota acaba de llegar a cenar justo una hora tarde. No ha llamado para avisarle de que se retrasaría. Carlota se siente irritada por la tardanza. Le dice:

- **“Entra, la cena está en la mesa. Disculpa, pero quizás este fría. Iré a calentarla”**

manera solapada. Todo ello traerá consigo un nivel **bajo de autoestima** que facilitará la continuación de estos mismos pensamientos comportamientos y emociones.

Este tipo de conductas tienen a la larga repercusiones en las personas que les rodean. Así, generalmente se produce una **pérdida del aprecio y respeto de las demás personas**

Un compañero de le da constantemente su trabajo para que Vd. lo haga. Usted decide terminar con esta situación. Hoy su compañero acaba de pedirle que haga un informe que le corresponde a él. Usted le contesta:

- *“Eee... es que...estoy bastante ocupado... bueno, si te esperas, termino con mi informe y me pongo con el tuyo... aunque tu podrías ir comenzándolo...no se...”*

La persona pasiva **hace sentirse a los demás culpables o superiores**. Dependiendo de cómo sea el otro, tendrá la constante sensación de estar en deuda con la persona pasiva ("es que es tan buena..."), o se sentirá superior a ella y con capacidad de "aprovecharse" de su "bondad". Las personas pasivas presentan a veces **problemas somáticos** como vía de escape a la continua tensión que le genera el no manifestar su preferencias ni deseos. Además, por parte de las demás personas, tener que inferir de manera constante lo que realmente está diciendo o tener que **leer sus pensamientos** es una tarea difícil y abrumadora que puede dar lugar a sentimientos de frustración, molestia o incluso ira hacia la persona que se está comportando de forma pasiva.

Ocasionalmente, estas personas tienen **repentinos estallidos desmesurados de agresividad**. Estos estallidos suelen ser bastante incontrolados, ya que son fruto de una acumulación de tensiones y hostilidad no manifestados de una manera eficaz y apropiada.

La persona de estilo pasivo suele responder de cuatro maneras no eficaces

TIPO DE RESPUESTA ERRONEA	CONDUCTA EMITIDA
BLOQUEO	Ninguna, "quedarse paralizado".
SOBREADAPTACIÓN	El sujeto responde según crea que es el deseo del otro
ANSIEDAD	Tartamudeo, sudor, retorcimiento de manos, movimientos estereotipados, etc.
AGRESIVIDAD	Elevación de la voz, portazos, insultos, etc

el estilo agresivo

La persona que practica generalmente este estilo de interacción, **defiende a ultranza los derechos personales y expresa los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva, transgrediendo los derechos de los demás.**

La conducta agresiva en una situación puede expresarse de manera directa o indirecta. La agresión incluye ofensas verbales, insultos, amenazas, comentarios hostiles o humillantes, sarcásticos, rencorosos y murmuraciones maliciosas. Las víctimas de las personas agresivas acaban, más tarde o más temprano, por sentir resentimiento y por evitarlas. El objetivo habitual de la agresión es la **dominación de las otras personas**. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación.

Se trata en último término de que los demás se hagan más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades. La conducta agresiva es reflejo a menudo de una conducta ambiciosa, que **intenta conseguir los objetivos a cualquier precio, incluso si eso supone transgredir las normas éticas y vulnerar los derechos de los demás.**

Hoy su compañero de trabajo le ha pedido que haga un informe que le corresponde a él. Usted le contesta:

*- **Olvídalo. No tengo tiempo para eso, además, el trabajo tuyo es tuyo y el mío es mío...o a lo mejor es que piensas darme algo de tu sueldo a fin de mes. Lo siento, pero la época de los esclavos ha terminado. Menuda cara...***

La amiga de Carlota acaba de llegar a cenar, justo una hora tarde. No ha llamado para avisarle de que se retrasaría. Carlota se siente irritada por la tardanza. Le dice:

*- **“¡Ya era hora!, ¿dónde ha sido el terremoto?, me has puesto muy nerviosa llegando tarde. Es la última vez que te invito.”***

La conducta agresiva puede traer como resultado **a corto plazo consecuencias favorables**, como una expresión emocional satisfactoria, un sentimiento de poder y la consecución de los objetivos deseados. No obstante, pueden surgir sentimientos de culpa, una enérgica contraagresión directa en forma de un ataque verbal o físico por parte de los demás o una contraagresión indirecta bajo la forma de una réplica sarcástica o de una mirada desafiante. **Las consecuencias a largo plazo de este tipo de conductas son siempre negativas.**

el estilo asertivo

Se define **asertividad** como

"El conjunto de **conductas** emitidas por una persona en un contexto interpersonal, que **expresan los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos** de esa persona de un modo **directo, firme y honesto, respetando al mismo tiempo los sentimientos y actitudes, deseos, opiniones y derechos de otras personas**".

Alberti y cols. (1977)

La persona asertiva **expresa directamente** los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas.

La asertividad implica tanto **respeto hacia uno mismo** al expresar necesidades y defender derechos propios, como **respeto hacia los demás**, teniendo en cuenta sus derechos y necesidades.

Las consecuencias principales de este modo de actuar son una sensación por parte de los demás de ser respetados y valorados, así como una mayor probabilidad de aclarar equívocos. Además, se frena o desarma a la persona que ataca, y se suele considerar a la persona asertiva como "buena", pero no "tonta".

La amiga de Carlota acaba de llegar a cenar, justo una hora tarde. No ha llamado para avisarle de que se retrasaría. Carlota se siente irritada por la tardanza. Le dice:

- He estado esperando durante una hora. Me hubiera gustado una llamada tuya para avisarme de que llegabas tarde

Como ha pasado en anteriores ocasiones, su compañero de trabajo le ha pedido que haga un informe que le corresponde a él. Usted le contesta:

- No, Ana, no voy a hacerte ningún informe más. Estoy cansado de hacer mi trabajo y parte del tuyo. Además, creo que estás abusando de mi amabilidad.

la persona asertiva.....

manifiesta su **propia postura** ante un tema, petición, demanda

expresa un **razonamiento** para explicar/justificar su postura, sentimientos, petición

expresa la **presencia de un problema** que en su opinión debe ser modificado

sabe pedir cuando es necesario y del modo correcto

pide aclaraciones si hay algo que no tiene claro

expresa **gratitud, afecto, admiración...**

expresa **insatisfacción, dolor, desconcierto...**

Las personas tienen que reconocer cuáles son sus responsabilidades en cada situación y qué consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos. **La conducta asertiva no garantiza la ausencia de conflicto entre las dos partes, siendo su objetivo la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables.**

APARTADO 4

¿cómo está mi nivel de asertividad?

Una vez conocidos los componentes fundamentales de la asertividad, vamos a realizar una prueba que nos dará una imagen general de nuestro nivel de asertividad.

En primer lugar contesta a las siguientes preguntas con un **sí** o con un **no**. Se asertivo, se honesto contigo mismo.

		SI	NO
1	Cuando considera que algo le resulta injusto, ¿expresa su opinión al respecto?		
2	¿En ocasiones se exalta ante determinadas situaciones que le desagradan?		
3	Si un compañero le pidiera un favor que usted se sintiera incapaz de cumplir, ¿le diría que no?		
4	¿Se sentiría con el derecho de interrumpir al interlocutor en caso de que no le quedara clara la explicación?		
5	Cuando alguien le pide ayuda, ¿cree que tiene la obligación de tener que ayudarle?		
6	¿Cree que debería adaptarse a los demás antes de perder la amistad?		
7	Si se enfrenta con cierta regularidad a la conducta de otra persona que le resulta molesta, ¿le pide que deje de hacerla?		
8	Ante una crítica acerca de usted, ¿intenta comprender el otro punto de vista?		
9	Su amigo acaba de llegar a cenar, justo una hora más tarde y no le ha llamado para avisarle que se retrasaría, ¿le comentaría su irritación por la tardanza?		
10	Una persona desconocida se acaba de mudar al piso de al lado, ¿se acercaría a la puerta para presentarse?		
11	Un compañero de trabajo le da constantemente sus tareas para que usted las realice y decide terminar con esta situación, ¿le expone la situación argumentándole y razonándole?		
12	Si una persona a la que usted respeta expresara opiniones contrarias a las suyas, ¿se atrevería a exponer su propio punto de vista?		
13	¿Considera que cada persona ha de defender sus propios derechos ante cualquier circunstancia?		
14	Si estuviera hablando con otra persona que de pronto interrumpe la conversación para dirigirse a un tercero, ¿expresaría su irritación?		
15	¿Existen ocasiones en las que usted no expone su opinión por temor a que ésta sea rechazada?		
16	¿Suele recriminar, acusar o exigir cuando los demás están en desacuerdo con su propio punto de vista?		
17	Cuando un compañero suyo está opinando sobre un tema del cual usted no tiene ningún tipo de interés, ¿tiende a ignorar el mensaje?		
18	¿Se siente con el derecho de pedir información de cualquier duda en cualquier momento de una exposición?		
19	Ante una situación que le crea cierta ansiedad, ¿usted tiende a expresarlo abiertamente?		
20	Si alguien le pide un favor que usted se ve incapaz de llevarlo a cabo, ¿intenta hacer un esfuerzo para satisfacer a la otra persona?		

Una vez contestadas las preguntas pasemos a corregir el test. Para ello debes guiarte por la tabla de corrección. El resultado que obtendrás serán dos puntuaciones, una para la asertividad y otra para la no asertividad, de modo que podrás comprobar el “peso” de una frente a la otra. Otra manera de analizar los resultados es conocer las situaciones donde será favorable una actitud más asertiva, así como tener presente aquellas otras donde tu comportamiento es habilidoso.

ASERTIVIDAD																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO

NO ASERTIVIDAD																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI



En el abordaje de los conflictos y en nuestro propósito de lograr un estilo de interacción lo más cercano posible a la asertividad, es indispensable tener en cuenta la importancia de las **ideas**. Dependiendo de su tipología, éstas dificultarán el proceso o tendrán un papel facilitador en el mismo.



En este apartado vamos a describir y orientar sobre:

Las creencias irracionales
Las distorsiones cognitivas
Los errores de atribución

SEÑALES-ARRASCANZEMAS

EXIGENCIAS

Son creencias mantenidas en forma **rígida e inflexible**, acerca de cómo debería ser uno mismo, las otras personas o la vida. Estas creencias serían correctas si las aplicáramos de manera **flexible, adaptada** a las personas y situaciones, si las tomáramos como **ideales** de comportamiento, **haciéndolas problemáticas su rigidez y carácter coercitivo**. Cuando no se cumplan, reaccionaremos con ansiedad, culpabilidad o ira. Las exigencias nos llevan a tener **expectativas poco realistas**, que por lo general no se cumplen. Una vez **detectada** la exigencia deberemos **cuestionar** su verdad absoluta, y transformarla en un **valor a seguir** más que una **obligación** a cumplir.

Debo ser aceptado por todas las personas que aprecio

Me gustaría ser aceptado por la personas que conozco, aunque sé que esto no es fácil

Nunca debemos cometer errores

Siempre que hago algo evito cometer errores, aunque algunas veces no lo logro

CATASTROFISMO

Tendencia a percibir o esperar catástrofes **sin tener motivos** razonables para ello

Es mi primera reunión del claustro. Me asaltan ideas del estilo:
“voy a hacer el ridículo”
“me van a encontrar torpe”
“no se me acercará nadie a conversar”

Es mi primera reunión del claustro. Me gusta pensar que:
“Conoceré a mis nuevos compañeros”
“Seguro que son gente agradable”

RACIONALIZACIÓN

Tendencia a **minimizar o negar** nuestros problemas, derechos o preferencias. Nos decimos a nosotros mismos **“no importa”**, **“no pasa nada”**, cuando en realidad se trata de cosas importantes para nosotros. Generalmente es un intento por **evitar la ansiedad** que nos produciría el defender nuestros derechos o afrontar los problemas de forma asertiva...
 ...pero los problemas muchas veces no desaparecen...
 ...aumentan, y cada vez nos sentimos más frustrados por no conseguir lo que queremos.

SOBREGENERALIZACION

Sobregeneralización: Consiste en extraer conclusiones generales a partir de un hecho aislado.

Si alguien cometió un error, pensaremos que estará constantemente equivocándose.
 Una persona que busca empleo, tras a una entrevista en la que no le ha ido bien, concluye: *"No conseguiré un empleo"*.

Concretar y buscar pruebas. Preguntar:
 ¿Cuántas veces ha ocurrido eso realmente?
 ¿Qué pruebas tengo para sacar esa conclusión?
 ¿Hay algún caso contrario a que eso sea siempre así?

INFERENCIA ARBITRARIA

Consiste en la tendencia a **interpretar sin base alguna** los sentimientos e intenciones de los demás.
 La inferencia arbitraria implica adelantarse a una determinada conclusión en ausencia de la evidencia que la apoye.

Una persona nota como la miran unos extraños y piensa: *"Sé que piensan mal de mí", "se están riendo de mí"*

Buscar pruebas, dejar de suponer. Preguntarse:
 ¿Qué pruebas tengo para suponer eso?
 ¿Puedo hacer algo para comprobar si esa suposición es cierta?

PENSAMIENTO ABSOLUTISTA O DICOTÓMICO

Consiste en valorar los acontecimientos de **forma extrema** sin tener en cuenta los aspectos intermedios. Las cosas se valoran como buenas o malas, blancas o negras, olvidando grados intermedios.
 Palabras claves de esta distorsión son: "todos", "nadie", "nunca", "nada", "siempre".
 Se trata de valorar todo en términos **extremistas**.

"Las personas son perfectas o bien, un desastre".
"Nadie me respeta"
"Siempre te olvidas de todo"
"Todos son unos incompetentes"

Graduar la situación. Preguntarse:
 ¿Entre esos dos extremos, hay grados intermedios?
 ¿Hasta qué porcentaje eso es así?

SALVANDO LOS COSTOS

PERSONALIZACIÓN	<p>Pensar que todo lo que la gente dice o hace es alguna forma de reacción hacia nosotros.</p>
	<p>Si alguien está serio porque le duele la cabeza, pensamos que es porque está enojado con nosotros. En el trabajo una persona tenía la impresión de que cada vez que el jefe hablaba de que había que mejorar la calidad del trabajo se refería exclusivamente a él. Esta persona pensaba: "<i>Sé que lo dice por mí</i>".</p>
	<p>Buscar pruebas y efectos. Preguntar: <i>¿Puede estar molesto con otra cosa, no conmigo?</i> <i>¿Qué pruebas concretas tengo para atribuirme la culpa del malestar de esta persona?</i></p>
MAXIMIZACIÓN Y MINIMIZACIÓN	<p>Se evalúan los acontecimientos otorgándoles un peso exagerado o infravalorado sobre la base de la evidencia real. Se tiende a sobrevalorar los aspectos negativos de la situación y a infravalorar los positivos.</p>
	<p>Considerar en el análisis otras cosas que no estamos viendo que son positivas. Otorgar a lo negativo sólo la importancia que merece. Contrastar opiniones con otras personas.</p>
FALACIA DE LA RECOMPENSA DIVINA	<p>Falacia de recompensa divina: Esperar a que los problemas cambien y se solucionen por sí solos, esperando, sin buscar soluciones en el presente.</p>
	<p>Buscar las soluciones en el presente. Preguntarse: <i>¿Tengo pruebas para decir que no puedo hacer algo ya para cambiar esto?</i> <i>¿Qué podría ir haciendo ya?</i></p>

ERRORES DE ATRIBUCIÓN

Podríamos definir **atribución** como el proceso a través del cual buscamos la causa de la conducta de los demás (y también de nuestra propia conducta). En la búsqueda de estas causas, normalmente cometemos errores. Veamos los más frecuentes

ERROR FUNDAMENTAL DE ATRIBUCION

Consiste en la tendencia a **atribuir** la conducta de los demás a causas **internas**, más que a causas **externas** (situacionales).

Se presta poca atención a factores externos que podrían haber influido en la conducta de las personas.

Un profesor ha ido a recoger unas fotocopias encargadas a reprografía desde el día anterior. Cuando le dicen que no están hechas, piensa *“este Paco es un incompetente”*

SESGO A FAVOR DE UNO MISMO

Tendencia a **atribuir** resultados positivos de la propia conducta a **causas internas** (habilidad o características personales) y a atribuir los resultados negativos a **causas externas** (azar o dificultad de la tarea).

Explicación: Forma de protección de la autoestima. A niveles moderados se considera **adaptativo**.

Isabel acaba de salir de una reunión donde sus explicaciones no se han entendido por haber sido expuestas de forma poco clara y a destiempo. Al reconocer los errores cometidos piensa *“con lo poco que he dormido esta noche, el calor de la sala y la poca atención que me prestaban, ¿cómo me voy a explicar correctamente?”*

Tras haber sido felicitada por su exposición, Isabel piensa *“gracias a mi esfuerzo y habilidad todo ha salido bien”*

SESGO EGOCENTRICO

Es la tendencia a **sobreestimar** el grado en que las propias expectativas y juicios **son compartidos** por el resto de las personas.

Al predecir qué harían otros en una determinada situación, muchas veces la persona hace una **predicción egocéntrica**, basada en su propia experiencia, asumiendo que otros son más similares a sí mismo de lo que realmente son.

“No me extraña que hayan clausurado la exposición de arte abstracto, ¿quién va a ir a ver eso?”

FALACIAS ACTOR - OBSERVADOR

Existe una tendencia general a ver la propia conducta como **causada externamente** y a ver la conducta de otros, como **causada internamente**. Es una asimetría en el procesamiento de la información.

inteligencia emocional

Si bien el conocimiento de nuestros pensamientos y conductas es esencial para interactuar de manera eficiente, no sería completo sin tener en cuenta la esfera emocional. Conocer y manejar los sentimientos y emociones propias y de los demás nos ofrece la posibilidad de mejorar en áreas como las relaciones personales, el mundo laboral, y sobre todo, el grado de satisfacción y bienestar con uno mismo.

Si deseas obtener más información sobre Inteligencia Emocional, te remitimos al siguiente documento donde se trata específicamente este contenido:

Inteligencia Emocional

Son muchas las situaciones de tipo social donde surge cierta tensión y hay que actuar de manera habilidosa (otra persona nos critica, nos piden un favor que no deseamos realizar, surge un malentendido que es preciso aclarar...). Del mismo modo, hay un extenso listado de “trucos” o estrategias para afrontar este tipo de situaciones de manera satisfactoria. Tales comportamientos asertivos pueden resumirse en una serie de situaciones “estándar” que pueden aplicarse a multitud de momentos específicos.

elogios

El hecho de que a la hora de hacer un elogio no sea necesario hacer frente a la posición o pensamientos de otra persona, lo convierten en el **comportamiento que más fácilmente puede llevarse a cabo de manera asertiva**. Consiste en expresar, con **frases adecuadas y en el**

momento preciso, algo positivo de otra persona. “¡Qué guapa vienes hoy!” o “Me ha gustado mucho tu intervención en la reunión” son frases que ejemplifican este tipo de conducta.

Sin embargo, a pesar de ser una habilidad que no es difícil de realizar, se nos olvida en multitud de ocasiones llevarla a cabo. Es sorprendente lo que nos cuesta hacer un elogio o un halago y con que facilidad llegamos a la crítica, ya sea propia o ajena.

respuesta asertiva básica

En una respuesta asertiva básica **se exponen de una manera directa y sencilla los propios intereses y derechos**. Es típica su utilización en situaciones como interrupciones, descalificaciones, desvalorizaciones, y en general en aquellas donde nos sentimos “pisoteados” por otro

Cada persona deberá encontrar el tipo de frases con las que se sienta más cómodo para expresar que no tolera ser pasado por alto y que tiene unos derechos. Lo importante es que lo que se diga se haga en **un tono de voz firme y claro, pero no agresivo**.

"No he terminado de hablar y quisiera hacerlo".

"Por favor, no insistas, te he dicho que no puedo".

"¿Me permites hablar un momento? No lo he hecho hasta ahora".

"No me grites, yo tampoco lo estoy haciendo".

asertividad empática

"Comprendo que estamos a fin de mes y no me puedas devolver el dinero que te presté, pero quedamos en que me lo devolverías hace días y lo necesito urgentemente"

"Comprendo que no puedas hacerme las copias que te pedí ayer, pero quedaste en tenerlas a primera hora y las necesito ya"

"Entiendo que ahora no quieras acompañarme a la fiesta y, por lo que me dices, tienes derecho a ello, pero lo tenía ya todo preparado para ir".

Planteamiento inicial que transmite el reconocimiento o comprensión hacia la situación de la otra persona y posteriormente la exposición y defensa de nuestros derechos e intereses.

La respuesta sigue el esquema: **"Entiendo que tú hagas...., y tienes derecho a ello, pero..."**

En este tipo de respuesta dejamos clara nuestra posición e intereses, cuidando de no herir a la otra persona.

Constituye un buen modo de parar un ataque de estilo agresivo ya que lo que

hacemos es ponernos primero en el lugar del otro, "comprendiéndole" a él y sus razones, para, después, reivindicar que nosotros también tenemos derechos.

asertividad escalonada

En este tipo de técnica se va elevando gradualmente la firmeza de la respuesta asertiva

Al encontrarnos en una situación donde otra persona reiteradamente nos avasalla, no nos tiene en cuenta, o, en general, sentimos que nuestros derechos son transgredidos, deberemos insistir en que tales derechos sean respetados. Para ello escogeremos una respuesta inicial y la iremos intensificando paulatinamente, agregándole cada vez mayor firmeza

Así, por ejemplo, ante una persona que no respeta nuestro turno de palabra y nos interrumpe continuamente, podemos ir escalonando nuestra respuesta de la siguiente manera.

"Disculpa, pero todavía no he terminado, es sólo un momento"



"Por favor, no me interrumpas"



"Te pedí antes que no me interrumpieras. Me gustaría terminar lo que quería decir"



"Mira, ¿podrías no interrumpirme?"



"¡No puedo hablar!"



"Vamos a ver, ¿puedo terminar de hablar, o no me vas a dejar?"

De todas formas, es posible que por mucho que insistamos y aunque seamos tremendamente asertivos, nuestro interlocutor no ceje en su intento de no dejarnos hablar. ¿Constituye esto una falta de habilidad por nuestra parte? De ninguna manera. Comportarse asertivamente es una meta que nos debemos proponer, ya que nuestra relación con los demás será más eficiente y porque nuestra autoestima dará un salto de calidad.

Por otra parte, nosotros podremos influir en la conducta de los demás hasta cierto punto. En los casos donde nos sea imposible reconducir comportamientos como el tratado en este apartado, siempre nos quedará la satisfacción de haber actuado de la mejor manera.

afrontar asertivamente la pasividad o la agresividad

En multitud de ocasiones nos vemos en situaciones donde otra persona se comporta de manera **agresiva o pasiva** con nosotros.

En el primer caso intentará **imponernos** su postura a toda costa, mientras que en el segundo nos costará entenderla por los numerosos **rodeos y dudas** que presenta al hablar.

En estas ocasiones, nuestro comportamiento asertivo irá encaminado a **defendernos** de los ataques de la primera, y a **aclarar el mensaje** de la segunda.

En general, el procedimiento consiste en dejar temporalmente la conversación que se tiene, hacer ver a la otra persona cómo se está comportando, y cómo impide una comunicación efectiva.

1º Hacerle ver a la otra persona cómo se está comportando

2º Mostrarle cómo podría comportarse asertivamente.

Veamos, para terminar, un ejemplo donde se utilizarían las respuestas asertivas “estándar” que hemos visto. En él, dos compañeros que imparten la misma asignatura hablan sobre la posibilidad de cambiar ciertos contenidos de la misma. Tomás se muestra agresivo en su trato, mientras Enrique “echa mano” de su asertividad.

"Veo que cada vez estás más enfadado y no escuchas mis razones. ¿Por qué no nos tomamos un café y te explico mi propuesta más tranquilamente?"

"Cuando tratamos un problema sueles terminar callándote sin llegar a ninguna conclusión. Dime lo que verdaderamente piensas. Te escucharé atenta"

Enrique: *Me gustaría que tratáramos la conveniencia de cambiar los contenidos antes de tomar la decisión. En mi opinión no es necesario, además de que ya estamos suficientemente saturados*

Tomás: *Pues no sé como piensas eso, porque la cosa está muy clara. Te daré los contenidos mañana a primera hora. Recuerda que tenemos poco tiempo*

Enrique: *Sí, pero me gustaría que se tratara el tema en el seminario. Te repito que estamos “enfrascados” en mucho temas y no veo la necesidad de los cambios*

Tomás: *Lo que creo que te pasa es que cualquier idea mía siempre te parece desacertada-*

Enrique: *Entiendo que te enfades conmigo por no apoyar tu idea desde el principio, pero yo también tengo derecho a exponer mis opiniones libremente*

Tomás: *Sí, pero es que siempre es igual*

Enrique: *Te repito que no me opongo a tus propuestas por sistema, sino que yo también tengo mis opiniones y me gustaría exponerlas en el lugar adecuado, que es en la reunión del seminario*

Tomás: *Esperar a la reunión es una pérdida de tiempo. Comencemos el trabajo y ya lo comunicaremos. ¿por qué te parece tan mal?*

Enrique: *Desde que hemos comenzado la conversación me he sentido avasallado, sin que me des oportunidad de opinar. Creo que lo mejor es hablarlo entre todos y si decidimos hacer los cambios colaboraré en todo lo necesario, ¿de verdad crees que es imposible esperar cinco días?*

En mi opinión...



Tomás: *Está bien, tendremos que esperar... ¡Oye! ¿qué te parece si adelantamos la reunión? Mañana tenemos un hueco a primera hora...*

Enrique: *Me parece una buena idea, preguntemos al resto.*

técnicas de apoyo en HHSS

Una vez revisadas las respuestas asertivas básicas, vamos a describir un conjunto de técnicas que nos van a ayudar a manejarnos en situaciones de conflicto.

técnica del disco rayado

Esta conocida técnica consiste en **repetir una y otra vez, de forma serena y sin discutir, una frase inicial** que refleja nuestro punto de vista. Para que la técnica no sea tan mecánica, pueden utilizarse frases como “*Entiendo lo que me dices, pero...*”.

Rosa: *Has puesto para mañana la excursión al museo y te dije que tenía visita con el médico.*

Isabel: *Perdona, pero no me has dicho nada y necesito que vengas*

Rosa: *Seguramente no te darías cuenta, pero te dije anteayer que tenía hora con el médico. Vayamos pasado mañana.*

Isabel: *No puedo hacerlo, porque entonces habría que organizarlo todo de nuevo*

Rosa: *Entiendo, pero mañana no podré acudir.*

Isabel: *Mira, es imprescindible que mañana vengas con nosotros. ¿Por qué no pospones el médico para otro día?*

Rosa: *Siento mucho que haya que cambiarlo todo, es un trabajo hecho y ahora hay que comenzar desde el principio, pero te comenté anteayer que tenía cita con el médico.*

Isabel: *Rosa, no me hagas trabajar en balde...*

Rosa: *Isabel, te dije claramente que mañana tenía visita con el médico. Si se pospone a pasado mañana, iré con vosotros*

Isabel: *Desde luego, siempre te sales con la tuya...*

técnica del banco de niebla

Es útil en aquellos casos en los que otra persona nos hace una crítica. En ese momento le **daremos la razón** en lo que se considere puede haber de cierto en sus críticas, **pero negándonos, a la vez, a entrar en mayores discusiones**, de modo que se de un aparente ceder pero dejando claro que no se cambiará de postura hasta que uno quiera.

Lo favorable de esta técnica es que reduce la cantidad de críticas, ya que el que las realiza se da cuenta de que no son efectivas, además de que se reduce el conflicto, porque no se produce un enfrentamiento, ya que no pretendemos demostrar que el otro está equivocado. Es importante a la hora de ponerla en práctica el tono que se utiliza, ya que si se es duro y tajante o excesivamente despectivo, puede suscitar agresividad en el interlocutor. Se debe hablar de manera tranquila, hasta ligeramente reflexiva, como meditando las palabras que nos dice el otro.

- *Tú tienes la culpa de que llegáramos tarde, como siempre*
- ***Sí, es posible que tengas razón.***
- *Claro, como siempre, tienes otras cosas que hacer antes de quedar*
- ***Pues sí, casi siempre tengo otras cosas que hacer antes.***
- *Pues estoy harta de que por tu culpa siempre lleguemos tarde*
- ***Ya, es verdad, siempre llegamos tarde.***

técnica del aplazamiento asertivo

Esta técnica, especialmente útil en los casos en que no se tiene una respuesta rápida, consiste en **aplazar la respuesta a la afirmación que intenta desafiarnos** hasta sentirnos tranquilos y capaces de responder a ella apropiadamente.

- *Desde luego, como se te meta algo en la cabeza...*
- ***Prefiero reservarme mi opinión al respecto...***
- *Siempre que os juntáis, acabas discutiendo con él...*
- ***Mejor lo hablamos después***

Si la otra persona siguiera insistiendo en su crítica, nosotros podríamos sumar a esta técnica la del disco rayado, reiterando nuestros deseos de aplazar la respuesta.

técnica para procesar el cambio

Consiste en **desplazar el foco de la conversación**, analizando lo que está ocurriendo entre nuestro interlocutor y nosotros.

Sería como ver la conversación desde fuera y reconducirla hacia nuestros propósitos

- *Carlos, has llegado una hora tarde. Me hubiera gustado una llamada para avisarme*

- *¿Sólo una hora?, a veces he tardado más (ja, ja)*

- *Perdona pero las bromas nos están apartando del tema. En otra ocasión espero tu llamada de aviso.*

técnica del acuerdo asertivo

Disculpad, me olvidé de la reunión que teníamos para hoy. Por lo general, no suelo tener este tipo de olvidos.

Es útil en situaciones en las que reconocemos que la otra persona tiene razones para su enfado, pero no aceptamos la manera de decírnoslo.

Al admitir nuestra “culpa”, el interlocutor se calmará, pero estaremos dejando claro que **admitimos un hecho**

puntual pero no una característica interna y estable en nosotros, ya que una cosa es haber llegado tarde y otra es ser impuntual. Es especialmente útil en personas que tienden a generalizar.

técnica de la pregunta asertiva

En principio vamos a actuar como si la crítica recibida no fuese malintencionada, es más, vamos a solicitar más información sobre tal crítica, pudiendo pedir más detalles de nuestro “mal comportamiento” o pidiendo que nos orienten sobre la manera de solucionarlo (luego dependerá de nosotros el que cambiemos o no).

Si la persona da respuestas vagas, tratemos de que nos especifique más, por medio de nuestras preguntas. Cuando la crítica es malintencionada o está lanzada al vuelo, sin pensar, no podrá argumentarla. En el caso de que esté fundada, lo mejor que podemos hacer es atender a lo que nos dice e intentar corregir nuestra conducta.

- *Tú tienes la culpa de que llegáramos tarde, como siempre*

- *¿Qué es exactamente lo que te molesta de mi forma de actuar?*

- *¿Cómo sugieres que cambie para que no se vuelva a repetir?*

asertividad en casos especiales

Vamos a concluir este apartado dedicado a las Habilidades Sociales con la aplicación de lo expuesto en cuatro casos concretos; **expresar desacuerdo, realizar una crítica, recibir una crítica y saber decir “no”**.

expresión de desacuerdo

Realmente hay un sinnúmero de situaciones en las que una persona puede experimentar desacuerdo con la opinión de otros. A veces se opta por no expresarlo, otras por hacerlo de forma agresiva y otras de forma asertiva.

Inhibirse implica perder la oportunidad de darse a conocer y de exponer una opinión que puede ser valiosa para abordar un tema de interés común, además de tener graves repercusiones en nuestra autoestima al vernos incapaces de decir algo que nos gustaría que los demás supiesen.

La forma agresiva de expresar desacuerdo puede traer consigo un conflicto, de manera que se cierre la puerta a un acuerdo. También puede causar la inhibición del otro, aunque el hecho de que el otro no quiere decir que le hayamos convencido de nuestros argumentos, pudiendo generar en él poca confianza y distanciamiento.

La modalidad asertiva no sólo carece de las desventajas anteriores, sino que ofrece la posibilidad de mantener la autoestima de la persona.

A continuación se expone los pasos que deben tenerse en cuenta para expresar desacuerdo ante el punto de vista del otro y formular la propia opinión, de forma asertiva.

1. Asegurarse de haber comprendido la opinión del otro.

Una forma de hacerlo es parafraseando, es decir repitiendo, lo que se ha creído entender.

También pueden utilizarse preguntas de comprobación.

De esta forma, se pueden clarificar malos entendidos y obtener una información más precisa antes de dar la propia opinión.

"Según lo que dices, entiendo que propones que las reuniones de seminario se convoquen desde dirección"

"¿Quieres decir que según tu opinión, las reuniones de seminario deben ser convocadas desde dirección".

2. Pensar en lo que se va a decir y cómo.

De nuevo no es conveniente precipitarse en emitir la opinión contraria, con más motivo si ésta supone un compromiso de acción. Puede retomarse el tema posteriormente, tras haber estudiado los matices que interesa introducir.

3. Reconocer los aspectos positivos de la opinión del otro en caso de hallarlos.

Este aspecto es aconsejable, ya que así se predispone al interlocutor a estar receptivo ante la nueva opinión que va a escuchar.

"Estoy de acuerdo en que las reuniones de seminario no se convoquen formalmente"

4. Mostrar desacuerdo de manera clara, firme y amable.

Es conveniente no mostrar signos de inseguridad como el titubeo, o el uso del condicional (yo propondría..., yo diría ...). Es imprescindible utilizar el pronombre personal yo, o nosotros si representa la opinión de un colectivo. Aunque el mensaje verbal y no verbal sea firme, el tono debe ser amable (sin alzar excesivamente la voz, sin negar la mirada, manteniendo una postura erguida y no altiva...).

5. Ser específico al describir la opinión con la que se está en desacuerdo.

En esta fase hay que tener cuidado de no caer en descalificaciones personales que sólo sirven para activar una conducta defensiva del interlocutor.

"La propuesta me parece típica de una persona que no sabe de lo que habla."

6. Dar razones que sustenten el desacuerdo.

Aquí no se trata de justificarse, sino de dar razones basadas en el análisis de las limitaciones que tiene la propuesta del otro.

7. Dar la propia opinión formulándola de forma concisa.

El enunciado debe ser claro, breve, formulado en primera persona, y sin perderse en disquisiciones que se aparten del tema concreto

"Nosotros creemos que las reuniones de seminario deben ser convocadas formalmente por el jefe de seminario ya que él tiene mayor conocimiento sobre la necesidad de las mismas y mayor acceso al conjunto de integrantes".

8. Resaltar las ventajas de la nueva opinión respecto a la del interlocutor.

Esto otorga credibilidad a la opinión que se emite, además de aumentar la probabilidad de que el otro reconsidere su propia opinión.

9. Conocer la reacción que suscita nuestra propuesta.

La finalidad no es forzarla a que esté de acuerdo y que abandone necesariamente su planteamiento inicial, sino conocer cuáles son sus puntos de discrepancia, sus nuevas argumentaciones, o si fuera el caso, las dificultades que tiene en mantener su posición inicial.

realizar una crítica

Antes de hacer una crítica es importante determinar si merece la pena realizarla, ya que puede tratarse de un tema menor que no merezca la pena abordar. Ahora bien, si nos decidimos a hacerla, es conveniente tener en cuenta los siguientes pasos.

1. Solicitar la autorización e individualizar la relación.

Se trata de captar la atención de la persona y no hacer la crítica en público.

Me gustaría comentarte un asunto, ¿tienes un momento?

2. Verbalizar la crítica de una manera directa y precisa, evitando hacer acusaciones personales.

La crítica debe tener como objetivo la conducta y no a la persona. Una manera de hacerlo sería la siguiente:

- Describir la conducta molesta en términos objetivos. *"Cuando..."*
- Expresar los pensamientos y sentimientos sobre la conducta. *"Me siento..."*
- Especificar, de forma concreta, el cambio de conducta que se quiere de la otra persona. *"Quisiera..."*
- Describir como se sentiría uno si el cambio de conducta tuviera lugar o las consecuencias positivas de su cambio (o negativas de no cambiar) *"Porque si lo haces..."*

- Cuando tenemos una reunión y estoy hablando, sueles interrumpirme para hacer un comentario...

...esto muchas veces provoca que pierda el hilo de lo que quiero decir. Además, al sucederme esto me pongo de mal humor y termino de mala manera...

...Quisiera que cuando llegue mi turno de palabra, me dejes acabar sin interrumpir...

...y así poder exponer mis opiniones tranquilamente y de buena manera.

3. Autorrevelación

Podemos manifestarle sentimientos, pensamientos o comportamientos propios y en primera persona

- Creo que no lo haces con la intención de fastidiarme y que no te das cuenta de cómo me siento cuando ocurre

4. Acabar la conversación en un tono positivo

Una vez que se ha expresado lo que se quería decir no hay que darle más vueltas.

- Gracias por haberme escuchado..... esta vez no has dicho nada ¿eh?

recibir una crítica

Las crítica se convierten en una oportunidad de ser mejores si la recibimos de una manera apropiada y nos proponemos sacarles partido. Es cierto que podemos recibir críticas “constructivas”, pero otras no lo serán tanto, con lo cual antes de contestarlas, debemos identificar a que grupo pertenecen. De todas maneras hay dos reglas generales en este tipo de situaciones; **no negar ninguna crítica y no contraatacar con otra crítica.**

Para recibir correctamente una crítica, podemos seguir los siguientes consejos:

1. Escucharla atentamente, atendiendo a aquello en lo que el otro puede tener razón, y esperando a que el interlocutor termine de hablar.

2. Pedir detalles, comprobar el contenido exacto de la crítica, ayudando al otro a expresarla correctamente.

¿qué?, ¿cómo?, ¿por qué?, ¿dónde?

3. Cuando estemos de acuerdo con la crítica o con parte de ella, será conveniente admitirla. Eso sí, no deberemos disculparnos excesivamente ni admitir errores no cometidos.

4. Por último, puedes terminar de un modo positivo con el crítico pidiéndole su opinión sobre cómo no cometer el mismo error

Debemos intentar que la crítica se centre en un comportamiento concreto sin que se extienda a otras situaciones o se intente convertir en un rasgo de nuestra personalidad (recuerda la técnica del acuerdo asertivo)

Entonces, ¿qué crees que debería hacer?

- Sí, debería de haber hecho ..., pero eso no significa que yo sea...

Ahora bien, en el caso de que detectemos una **crítica destructiva** que pretende hacernos daño son útiles técnicas como:

- Ignorar selectivamente aquellos aspectos injustos, destructivos, productores de culpa. Ignorar el "siempre" el "eres"... y responder sólo a lo no ofensivo.
- Diferenciar los temas y usar el aplazamiento asertivo
- Utilizar la técnica del **disco rayado** en caso de que la otra persona insista en criticar un aspecto que tu no admites

- ¡Otra vez salado! Nunca escuchas lo que te pido. Lo mismo que con la tele.

- Son dos cosas distintas. Si quieres luego hablamos de lo de la tele. En cuanto a lo de la sal...

decir “no” a una petición

Para terminar, vamos a abordar el último supuesto en el que pondremos en práctica lo aprendido sobre asertividad: saber decir “no”. En general hay acuerdo en que se trata de la habilidad social más difícil de ejecutar. Dar respuestas negativas supone un esfuerzo, empeñados como estamos en caer bien, en resultar tolerantes, comprensivos, amables y diligentes. El temor a perder la buena consideración que nuestro interlocutor tenga de nosotros, o a entrar en conflicto con él, provocan que decir “no” a una petición o propuesta que nos hagan sea realmente difícil en ciertas ocasiones y difícil en las demás.

A continuación se ofrecen una serie de técnicas o modos de decir “no” por muy insistente que se ponga la otra persona.

□ **Sencillamente decir “no”**

La manera más básica de decir “no” es, sencillamente, decir “no”. Este “no” deberá ir desprovisto de explicaciones o justificaciones. Será un “no” rotundo, sin dudas, mirando a los ojos, de modo que nuestro rostro y nuestro cuerpo “digan” también no.

- *“No”*
- *“No, gracias”*
- *“Ni hablar, no estoy interesado”*
- *“Disculpa, pero no me interesa”*

□ **Revelación**

Dar una respuesta asertiva, exponiendo nuestros pensamientos y sentimientos ante lo que se nos propone, sin referirnos a la otra persona.

- *“Sobre lo que me propones pienso que...”*
- *“Al pedirme lo que me pides siento que...”*
- *“En cuanto a esto pienso que... y en cuanto a lo segundo mi opinión es”*

□ **Disco rayado**

Cuando la persona que nos realiza la petición es reiterativa a pesar de nuestras primeras negativas, podremos utilizar esta técnica escogiendo una frase que exprese la negativa y repetírsela cada vez que renueve la petición. El tono deberá ser moderado y sereno. Podremos realizar algún cambio de una a otra frase del disco rayado con el objetivo de no ser mecánicos, pero tales variaciones serán mínimas, de modo que no demos nuevos argumentos a nuestro interlocutor. Nuestro objetivo es que él se encuentre con una “pared” infranqueable.

- *“No gracias, en este momento, con internet, no creo que tenga sentido comprar una enciclopedia”*
- *“La oferta parece interesante, pero en este momento no estoy interesado en comprarla”*
- *“Gracias, pero no estoy interesado”*
- *“Gracias, pero en este momento no quiero adquirirla”*
- *“Gracias , pero he decidido que no”*
- *“Gracias, pero no”*

□ **Banco de niebla**

En esta técnica daremos al interlocutor la razón en un principio, para luego expresar nuestra negativa. Nuestro objetivo será no ofrecerle motivos para contraatacar en su petición o propuesta.

- *“Sí, quizás tengas razón en lo que dices, pero no me interesa”*
- *“Puede ser que ocurra lo que me comentas, pero he decidido que no”*
- *“No digo que te falte razón, pero.....”*

Para aquellas personas con un nivel bajo de asertividad, determinadas situaciones sociales pueden ser generadoras de un **nivel de ansiedad tal que las incapacite para emitir una respuesta adecuada.**

Han sido varios los momentos a lo largo de esta guía en los cuales se ha hecho referencia a que la resolución de conflictos alberga momentos de tensión propios de la situación de enfrentamiento. **El conflicto y el estrés (o la ansiedad), son conceptos que se influyen mutuamente**, ya que la confrontación genera ansiedad, y en un estado de ansiedad permanente (estrés) es muy fácil que se generen nuevas situaciones de conflicto.

Por otra parte, a lo largo de la guía se han ofrecido procedimientos para abordar situaciones de conflicto. Si en tales situaciones nuestro nivel de ansiedad es alto, difícilmente podremos controlar nuestros pensamientos, comportamientos y emociones. Para ello será necesario situarse en un estado mental que nos permita centrar la atención sobre lo que nos dicen, planificar lo que queremos comunicar, hacerlo de modo efectivo..., es decir necesitamos estar relajados.

La relajación es un claro ejemplo de la **estrecha unión existente entre mente y cuerpo**. En general las técnicas de relajación pueden dividirse entre aquellas que buscan **relajar el cuerpo** (músculos) y por medio de él relajar la mente, y aquellas que **relajan la mente**, centrando la atención en algo externo a aquello que provoca ansiedad, produciéndose a raíz de esto la relajación corporal.

consecuencias de la relajación

- Aumento de la capacidad de afrontar situaciones estresantes.
- Aumento de la **velocidad** de reflejos.
- Aumento de la capacidad de concentración y de la memoria.
- Aumento de la eficiencia en la capacidad de aprendizaje.
- Incremento de la habilidad para relajarse cada vez que lo necesite.
- Sintonización armónica de la mente y el cuerpo.
- Aumento de la capacidad de reflexión.
- Incremento de la capacidad creativa.
- Mejor disposición para tratar a gente no asertiva.
- Aumento considerable de la capacidad de visualización interna dirigida.
- Aumento de la facilidad de pensar en positivo.
- Tendencia creciente a mejorar la autoimagen.
- Aumento de la confianza en sí mismo.
- Sensación de eliminación de tensiones.
- Ensanchamiento del campo de conciencia.

Atendiendo al objetivo que nos planteamos de poder **afrentar una situación de conflicto con un bajo nivel de ansiedad**, nos decantaremos por dos técnicas que, sin tener que invertir mucho tiempo ni necesitar unas condiciones muy especiales para poder ejercitarlas, nos permiten, por lo general, conseguir un nivel de ansiedad lo suficientemente bajo como para poder controlarlo. Estas técnicas son la **respiración profunda** y la técnica de **dibujar mentalmente nuestro cuerpo**.

En ambos casos necesitaremos el mayor silencio posible y un lugar donde sentarnos.

En general se recomienda comenzar con la respiración, pues en poco tiempo comprobaremos cómo desciende la tensión.

ejercicios de respiración profunda

1. Sentarse de forma erguida, apoyando bien la espalda, de modo que podamos relajar la musculatura de espalda y hombros.
2. Realizar tres ciclos de inspiración-espriación. Cada ciclo se lleva a cabo de la siguiente manera:
 - a) Inspirar por la nariz todo el aire que puedan recoger los pulmones.
 - b) Contener el aire mientras mentalmente contamos lentamente hasta tres (5 ó 6 segundos en total).
 - c) Exhalar el aire lentamente por la boca de manera que “casi silvemos”.
 - d) En cada ciclo se repetirá esta secuencia cinco veces.
3. A partir del segundo ciclo y de manera simultánea a los ejercicios de respiración, podemos visualizar mentalmente cómo nuestros pulmones se “inflan” y “desinflan” a medida que inhalamos y exhalamos el aire. Tras unos segundos con esta visualización, podemos también agregar la imagen del latido de nuestro corazón, observando cómo late cada vez más lentamente.
4. Cuando notemos una reducción importante de nuestra ansiedad, podemos pasar a “dibujar nuestro cuerpo”.



dibujar nuestro cuerpo

1. Imagina que estás tumbado y tienes un lápiz debajo del brazo derecho, en el pliegue mismo de la axila, y que con este lápiz vas a dibujar tu cuerpo.
 - a) Comienza descendiendo por la parte interior del brazo hasta el pliegue del codo. Tómate el tiempo necesario para dibujar todos los pliegues y arrugas de la piel, y luego ve descendiendo desde el codo hacia la muñeca, y de ella hacia el nacimiento del dedo pulgar. Dibuja toda la mano cuidadosamente, dedo a dedo. Ahora estás llegando al borde exterior del dedo meñique, asciende hacia el codo por la parte exterior del brazo y llega al hombro.
 - b) Continúa ascendiendo a lo largo del cuello hacia la oreja derecha. Tómate el tiempo de dibujar el pabellón de la oreja. Dibuja a continuación los cabellos hasta llegar a la oreja izquierda.
 - c) Desciende a lo largo del cuello hasta el hombro, luego hasta el codo, y desde este, hasta la muñeca, y por el borde exterior del dedo meñique, empieza a dibujar tu mano entrando bien con el lápiz entre los dedos. Cuando llegues a la parte exterior del pulgar, empieza a subir progresivamente hacia el codo por la parte inferior del brazo, y comienza a descender por el pecho hasta el borde de la cadera.
 - d) Desde la cadera, descende hasta la rodilla, y de ella hasta la pantorrilla. Dibuja ahora el pie izquierdo y todos sus dedos. Asciende a continuación por el interior de la pierna hasta la rodilla. Dibuja con detenimiento tus órganos genitales y descende por el interior de la pierna derecha hasta llegar a la rodilla.
 - e) Comienza el pie derecho y asciende después por el borde exterior de la pierna en dirección a la rodilla, luego la cadera, y de ella hasta la axila del brazo derecho.
2. Una vez completado el contorno de tu cuerpo, dibuja las cejas, los ojos, la nariz, la boca, el pecho, el ombligo...
3. Observa si el dibujo está completo. Mira qué puede faltar y qué te apetecería añadir. Observa si hay alguna parte menos nítida que las demás.
4. Toma conciencia de tu unidad, de la forma en que estas partes están unidas unas a otras y forman un todo. Experimenta las sensaciones agradables que puede sentir ese cuerpo. Tu cuerpo.



UNIDAD 3

¿cuándo hacerlo?

En las dos primeras unidades hemos tratado, dentro del campo de la resolución de situaciones conflictivas, el **qué hacer** y el **cómo actuar**.

Con el **qué** hemos abordado **los pasos a seguir para salir de la “crisis” y sacarle el máximo partido** posible (recuerda que el conflicto tiene muchos aspectos positivos). Con el **cómo** de la segunda unidad nos hemos adentrado en la asertividad y en las HHSS, de modo que **nuestra actuación en el proceso sea lo más eficaz posible**.

En esta última unidad vamos a atender al **cuándo**, esto es, se va a abordar el **proceso de negociación**, en el cual aprenderemos nociones sobre las principales estrategias de actuación, cuándo llevarlas a cabo, cuándo actuar, cuándo esperar, y la secuencia más adecuada de actuaciones.

La **negociación** es un **proceso** mediante el cual **dos o más partes** interdependientes **hacen tratos con objeto de conciliar sus diferencias**. La negociación es algo habitual en nuestras vidas: solicitar un aumento de sueldo, comprar un vehículo, contratar una hipoteca...



Las negociaciones normalmente cuentan con 4 elementos clave

1. **Cierto grado de interdependencia de las partes:** las partes dependen una de otra para la realización de sus actividades o su trabajo.
2. **Un conflicto percibido entre las partes.**
3. **Las partes se convocan e interactúan específicamente por una cuestión a resolver.**
4. **La posibilidad de un acuerdo:** mientras exista esa posibilidad habrá negociación ya que es el punto de llegada al que las partes desean llegar.

Sin embargo, **¿qué es exactamente negociar?**

Podríamos decir que negociar es **conseguir nuestros objetivos**. Por tanto, una premisa fundamental antes de negociar es saber exactamente **cuáles son nuestros objetivos**. Si no sabemos lo que queremos y hacia dónde vamos, difícilmente podremos encontrarlo.

Todo buen negociador inicialmente analiza las diferencias existentes entre la parte propia y la adversaria. La reflexión debe ser el porqué de los deseos y rechazos de cada uno.

Al plantearnos una negociación deberemos plantearnos las siguientes cuestiones:

- ❖ ¿Estoy cómodo negociando en esta situación determinada?
- ❖ ¿La negociación satisfará mis necesidades?
- ❖ ¿El gasto de tiempo y energía de mi parte vale los beneficios que recibiré a causa de este encuentro?

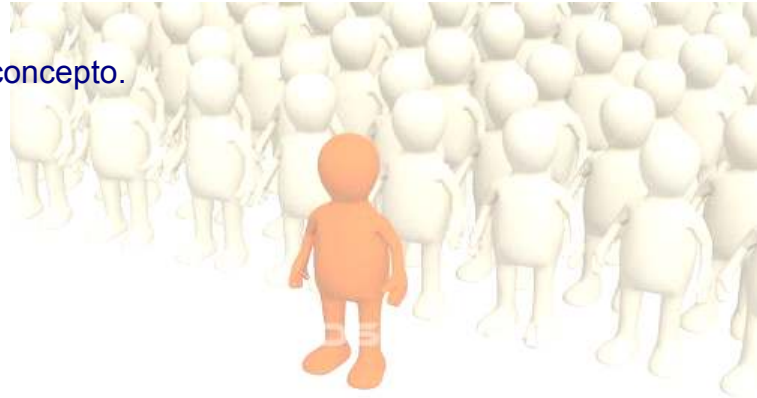
Sólo en el momento en que podamos contestar de forma afirmativa a estas tres preguntas, podremos plantearnos comenzar con la negociación.



el poder

Se trata de la **capacidad o habilidad para conseguir lo que nos proponemos, para ejercer control sobre la gente, los acontecimientos, las situaciones y sobre uno mismo.**

Veamos algunas ideas básicas sobre este concepto.



Todo poder necesita, para existir, que la persona crea que lo tiene. Si la persona percibe que carece de él, aunque las condiciones sean favorables, no dispondrá de él. Para que nuestro adversario crea que tenemos poder, debe observar que nosotros creemos tenerlo.

Si varias personas se interesan por algo que poseemos, tal posesión aumentará de valor.

Consigamos el compromiso de los demás con nuestra causa, pues eso nos otorgará poder. Para conseguir tal compromiso, deberemos dejar que los demás también tomen parte de la acción.

Para tener poder en una negociación, nuestro adversario deberá percibir que nosotros podemos hacer que él salga beneficiado o perjudicado. Aunque no tengamos tal poder, lo importante es que el otro tenga tal creencia, siendo de capital importancia conservar tal percepción.

En una negociación, mientras más tiempo y esfuerzo invierta la persona, más difícil será que termine por retirarse. De este modo, el aspecto más complicado de negociar, es preferible tratarlo al final de la negociación, después de que la otra parte haya hecho un fuerte gasto de energía y una inversión sustancial de tiempo.

El hecho de que seamos expertos en un determinado tema nos proporciona el respeto de la otra parte, sobre todo si esta no tiene tales conocimientos. Nuestros argumentos no serán rebatidos con facilidad.

Todo proceso de negociación incluye una dosis de riesgo. Sin embargo tal riesgo debe ser calculado, de modo que antes de apostar, deberemos tener claro que los posibles beneficios valen un potencial fracaso. Deberemos actuar con racionalidad, no con impulsividad

Tendremos mucho ganado si conseguimos que los demás se identifiquen con nosotros. Para ello deberemos comportarnos de manera profesional y razonable, sin alardear de rangos ni autoridad. Demostremos comprensión y empatía.

En muchas ocasiones la palabra "cambio" es temida en las organizaciones, ya que "las cosas siempre han sido así". Busquemos precedentes.

Si deseamos ser persuasivos en el proceso, debemos tener claros tres aspectos, teniendo especial relevancia el tercero:

- Nuestro mensaje debe ser comprendido con claridad
- Nuestros argumentos deben ser tan evidentes que no puedan dar lugar a la discusión
- Debo convencer a la otra persona de que satisfaré sus deseos o necesidades.

el tiempo

El tiempo puede favorecer a las dos partes, dependiendo de las circunstancias. Tengamos presentes las siguientes observaciones para poner al tiempo “de nuestro lado”:

La otra parte, por más calma y serenidad que pueda aparentar, siempre tiene una fecha límite. En la mayoría de los casos, la tranquilidad exterior de que hace gala oculta grandes presiones.

Sólo se debe llevar a cabo una acción precipitada cuando está garantizado que será en beneficio nuestro. Generalmente no se puede lograr rápidamente el mejor resultado; sólo se puede lograr con tiempo y persistencia.

Muy a menudo, cuando se aproxima la fecha límite, se produce un cambio, surgiendo una solución creativa o incluso un cambio de postura de la otra parte. La gente quizá no cambie, pero con el paso del tiempo, lo hacen las circunstancias.

Ya que la mayoría de los comportamientos de concesión y de los acuerdos se dan en el momento de la fecha tope o poco después, sea paciente.

A menudo la verdadera fortaleza se demuestra por capacidad de aguantar la tensión, sin retirarse ni presentar batalla. Aprendamos a tener siempre bajo control nuestros mecanismos de defensa.

Guardemos calma, pero manteniéndonos alerta para actuar cuando el momento sea favorable.

Como regla general, la paciencia da frutos. Cuando no sepamos qué hacer, lo mejor es no hacer nada.

En una negociación problemática, nuestra mejor estrategia es no revelar a la otra parte nuestro tiempo límite. Tengamos en mente que las fechas límite son más flexibles de lo que la gente se imagina.

Nunca cumplamos ciegamente una fecha límite. Evaluemos los beneficios y los perjuicios correspondientes cuando nos aproximemos a esa fecha tope o la superemos.

la información

La información es el eje central de toda comunicación.

Pocas veces **anticipamos** que necesitaremos información, hasta que nos encontramos ante una crisis. Tengamos en cuenta que una negociación no es algo puntual, sino un proceso. El punto de arranque real de una negociación siempre precede al encuentro con la otra parte. Debemos **recabar toda la información posible, tanto la relacionada con nuestros objetivos, como aquella que afecta a los supuestos objetivos de nuestro adversario.**

Cuanto antes comencemos, más fácil nos resultará conseguir información. Siempre se consigue más información antes de la confrontación formal y convenida.

Cuando recibimos un NO al lanzar nuestra propuesta, debemos tener presente que tal NO es una reacción, no una posición. Tengamos paciencia para que la otra parte evalúe, reajuste y reconsidere su pensamiento.

Es preferible hacer preguntas a contestarlas.

Observar y escuchar atentamente no significa solamente oír lo que se está diciendo, sino también atender lo que se omite. Tengamos en cuenta el lenguaje no verbal y paraverbal. Es conveniente mantener una posición de distanciamiento que nos permita percibir y evaluar objetivamente estos aspectos.

A la hora de persuadir a la otra persona para que cambie su postura, será preferible presentar la información lentamente y en fragmentos pequeños, que ofrecer toda la información de golpe.

Cuanto más confundidos e indefensos parezcamos, más nos ayudarán con información y consejo. Desde este enfoque, nos resultará más sencillo recoger información y no “suministrarla”.

Según se maneje el poder, el tiempo y la información, pueden establecerse varios tipos de negociación. Las dos maneras más elementales de hacerlo son la **negociación competitiva** y la **negociación de colaboración**. Pasemos a ver los aspectos más relevantes de ambas.

la negociación competitiva

En una negociación competitiva la parte opuesta concebirá el proceso como una lucha constante en la que **se gana o se pierde**.

El enfoque competitivo se da cuando un individuo o grupo intenta **conseguir sus objetivos a expensas de los del adversario**, ya sea invirtiendo grandes esfuerzos o empleando estrategias sutiles de intimidación.



Actuación del oponente

Posiciones iniciales extremas. Siempre empiezan con demandas intransigentes u ofertas ridículas que afectan el nivel de expectativa de la otra parte.

Autoridad limitada. Los negociadores tienen poca o ninguna autoridad para hacer concesiones.

Tácticas emocionales. Se les sube la sangre a la cara, aumentan el volumen de la voz y les horroriza pensar que se estén aprovechando de ellos. Incluso de vez en cuando, se retiran indignados de una reunión.

Las concesiones del adversario son consideradas como debilidades. Si usted cede y les concede algo, lo más posible es que no actúen a la recíproca.

Mezquinos en sus concesiones. Demoran hacer cualquier concesión y cuando finalmente la hacen, ésta sólo refleja un minúsculo cambio en su posición

Ignoran las fechas límite. Tienden a ser pacientes y a actuar como si el tiempo careciera de importancia para ellos

Actuación nuestra

Ante la intransigencia de nuestro adversario podemos pensar que siempre hay otras alternativas. Démonos el gusto de levantarnos de la mesa y decirle que negocie consigo mismo

Si tenemos tiempo o ganas, otra opción es la de entrar en el juego. A prepararse y a contraatacar

Intentemos poco a poco transformar el escenario de competición en un encuentro de cooperación mutua en el que ambos podamos satisfacer nuestras necesidades



la negociación de colaboración

En la mayoría de las ocasiones las posiciones, lejos de ser antagónicas, comparten puntos en común, con lo cual será beneficioso para ambas partes superar las resistencias iniciales y buscar una salida donde todos puedan beneficiarse.

A continuación se ofrecen algunas indicaciones:

Al inicio de una negociación, deberemos comenzar suavemente, dejando de lado la agresividad y la competición

Expondremos nuestro caso con moderación. No debemos tener temor en decir: *"Necesito su ayuda en este problema porque yo no sé"*. Siempre dirijase a la otra parte con tacto y respeto. Si se le da la oportunidad, la mayoría de la gente trata de conformarse y hacer el papel que se le sugiere.

Jamás se muestre vehemente, porque a menudo la forma en que usted dice algo determinará la respuesta que obtiene. Aprenda a prolongar sus respuestas con un *"Lo que pienso", "creo que lo que usted ha dicho..."*

En una negociación de este tipo que se prevea larga y continua, cuanto más confianza depositemos en los demás, más les comprometeremos a comportarse como deseamos. Si les demostramos fe en su honestidad y confiabilidad, les alentaremos a cumplir estas expectativas.

la oposición

En un proceso de negociación, la lógica oposición de la otra parte no debe ser combatida, sino **prevista y manejada** con habilidad. Así pues, la cuestión no es si tendremos o no oposición, sino **cómo se expresará** tal oposición

La oposición puede llegar de dos maneras:

- A través de un **opositor de ideas**, que es quien está en desacuerdo con nosotros acerca de un asunto o alternativa concreta.
- A través de una **oposición visceral** o **adversario emotivo** que no sólo está en desacuerdo con nuestro punto de vista, sino en desacuerdo en el terreno de lo personal. No atenderá nuestros razonamientos, datos y pruebas. Lógicamente este tipo de situaciones son de tensión, surgiendo fácilmente las acusaciones y reproches. Se trata de ganar o perder

Claramente será preferible una oposición del primer tipo, intentando alejarnos por todos los medios del segundo caso. Para ello es preciso:

- **Evitar atacar su "imagen"**, ya que es lo que causa que alguien se transforme en un enemigo visceral. Debemos evitar someter a cualquier vergüenza pública a las personas con quien tratamos.
- **No juzguemos jamás las acciones y las motivaciones** de los demás.
- **Critiquemos el comportamiento que nos disgusta, no a la persona** que lo realiza. Como ya se abordó en el apartado de las Habilidades Sociales, describamos la conducta y la reacción que produce en nosotros. No generalicemos. Seamos concretos y objetivos, ya que mientras más subjetivos nos mostremos, mayores serán los mecanismos de defensa de la otra persona.

la solución de compromiso

En determinadas ocasiones, para llegar a un acuerdo negociado es preciso una **solución de compromiso**, en la que **ambas partes cedan algo que realmente desean**.

Suele llegarse a este tipo de final en negociaciones donde se comienzan con puntos de partida muy distantes y las partes no están dispuestas a ceder en ellos. Para evitar un bloqueo de la negociación se prefiere conseguir la mitad de los objetivos, aunque ninguna de las partes quedará realmente satisfecha con el resultado.

Triunfar quiere decir averiguar lo que realmente quiere la otra parte y mostrarle cómo conseguirlo, mientras nosotros conseguimos lo que queremos.

La estrategia de compromiso puede ser idónea en circunstancias especiales. Por tanto, para ser eficaces deberemos darnos cuenta de cuando competir, cuando llegar a un compromiso y cuando retirarnos de una negociación.

trucos habituales en negociación

A lo largo de una negociación son mucho los trucos o artimañas utilizados para apremiar, presionar, dar importancia a determinados puntos, restársela a otros, aparentar tranquilidad...

Para cerrar esta guía, en el siguiente cuadro se exponen los trucos más comúnmente utilizados.

Recurrir a la simplicidad presentando puntos básicos como irrelevantes

Ofrecer información errónea, imprecisa o excesiva.

Las mini-concesiones
(Ser generoso con lo que no importa).

Los sobreentendidos
(predisponer que hay temas ya conocidos y aceptados)

El bueno y el malo.

Aplicar antiguas concesiones en la nueva negociación, dándolas por ya adquiridas.

Utilizar interlocutores sin poder de negociación.

Utilizar un léxico complicado.

La manipulación.

La demanda del último minuto.

Repicar con los dedos o el lápiz en la mesa.

Las llamadas telefónicas que cortan la negociación.

Las prisas y las urgencias

La oferta final (o esto o nada)

Demostrar falta de interés e incluso aburrimiento.

Los silencios

DOCUMENTACIÓN

- ❑ **Castanyer Mayer-Spiess O.** La Asertividad: Expresión de Una Sana Autoestima. 3ª ed. Bilbao: Desclée de Brouwer; 1996.
- ❑ **Goldstein, AP. y otros.** Habilidades sociales y autocontrol en la adolescencia. Barcelona; Martínez Roca; 1989.
- ❑ **Mailxmail.com [sede web]. Barcelona: Mailxmail S.L.; 2006** [acceso 10 de julio de 2009]. **Serra E.** La resolución de conflictos y negociación. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-resolucion-conflictos-negociacion>
- ❑ **EscuchaActiva.com [sede web]. Designroc @; 2009** [acceso 7 de agosto 2009]. Curso Avanzado de Escucha Activa. Disponible en: <http://www.escuchaactiva.com/>
- ❑ **Xarxa Telemática Educativa de Catalunya [sede web]. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació.; 2009** [Acceso 9 de julio de 2009]. **Restrepo Sánchez L. Asertividad** Disponible en: <http://www.xtec.cat/~cciscart/annexos/defassertivitat.htm>
- ❑ **Monografías.com [sede web]. Monografías.com S.A.; [Acceso 5 de agosto de 2009]. Tarazona Cervantes D, Alba Estación R, Socla Rafael N.** Condiciones psicosociales del trabajo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/condic-trabajo/condic-trabajo.shtml>
- ❑ **Mailxmail.com [sede web]. Barcelona: Mailxmail S.L.; 2009** [acceso 8 de julio de 2009]. **Carrillo Guzmán J.** Conflicto. Solución y estrategias. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-conflicto-solucion>
- ❑ **IEspaña Servicios [sede web]. iEUROP.; 2009** [Acceso 4 de agosto de 2009]. Dibujar el cuerpo. Ejercicios de relajacion. Disponible en: http://cryssta.iespana.es/dibujar_el_cuerpo.htm
- ❑ **Paulina Warnken P.** Creencias que dificultan la asertividad. Magíster en Educación Inicial, de 0 a 3 años. Mención Método Montessori. Universidad Andrés Bello.