

## Las claves de la «asertividad»

Saber hacerse escuchar, saber comunicar a tiempo, y de la manera más adecuada, sentimientos, objeciones, dudas y convicciones. Esta capacidad tan fundamental para el éxito de las relaciones interpersonales en todos los ámbitos es el objeto de análisis del autor en este texto.

**JOSEP MARIA GALÍ**

Socio de Axis Consulting. Profesor titular de ESADE

Si usted busca la palabra «asertividad» en la última edición del *Diccionario de la Lengua Española* de la Real Academia, verá que no existe tal palabra. Si busca «asertivo», el diccionario le dará un sinónimo muy simple: «afirmativo». Si, acto seguido, buscamos el sustantivo asociado a ese adjetivo, encontraremos la voz «aserto», que viene del latín *assertus*, que significa «afirmación de la certeza de algo». Parece que, poco a poco, empezamos a entrever el sentido de la famosa «asertividad»: debe de ser algo así como una cualidad que tienen algunas personas de comunicar con convencimiento (afirmar) que algo que piensan es digno de ser escuchado y de ser tomado en consideración. Por tanto, la asertividad debe de ser una competencia social adquirida o una capacidad que distingue a algunos individuos frente a otros, si no las dos cosas a la vez.

### Habilidad social

Los psicólogos han observado que existe una habilidad fundamental de tipo social y relacional que actúa como buen «lubricante» en el complejo motor de las relaciones humanas. Es la capacidad de decir a los demás lo que se piensa, en el momento adecuado y de forma que lo que queremos decir pueda ser entendido y tomado realmente en consideración. Pongamos un ejemplo clásico. En un matrimonio con hijos la mujer ve que el marido se ha excedido en el uso de la tarjeta de débito y ha dejado la cuenta en descubierto. Llamam del banco y le reclaman a ella la reposición del saldo negativo. La mujer podría básicamente actuar de tres formas: callándose; echando una bronca al marido y recriminándole que, «como siempre», alarga más el brazo que la manga, o esperando un momento oportuno para decirle que antes de realizar un gasto consulte la disponibilidad económica hasta final de mes.

Los psicólogos han observado que existe una habilidad fundamental de tipo social y relacional que actúa como buen «lubricante» en el complejo motor de las relaciones humanas. Es la capacidad de decir a los demás lo que se piensa, en el momento adecuado y de forma que lo que queremos decir pueda ser entendido y tomado realmente en consideración.



Leo Flores



## Estilo pasivo

En el primer caso estamos ante una respuesta de *estilo pasivo*. La persona tiene algo que decir, cree que es importante decirlo, cree que el tema merece la pena ser comunicado y tomado en consideración... y sin embargo se calla. La cadena de relación que genera este estilo o esta actitud es bastante previsible: ante el silencio, la otra parte piensa que no pasa nada y sigue actuando como ha actuado siempre. La otra parte va acumulando necesidad de hablar, necesidad de compartir, no lo hace y llega un momento en el que puede ocurrir cualquier cosa. Es fácil observar que los estilos pasivos pueden dar sorpresas con giros de 180° cuando el que callaba o permanecía inactivo «no puede más». «Era tan afable», dicen en la tele los vecinos a la policía. «Nunca tenía una mala palabra...». Hasta el día en que sacó descontroladamente toda la frustración acumulada durante años. Muchos matrimonios entran en crisis a causa del estilo pasivo de uno de los cónyuges, que se calla todo lo que debería comunicar para regular a la vez sus estados anímicos y las conductas del otro. El estilo pasivo sostenido es emocionalmente disfuncional: el individuo no se autoriza a dar salida a sus emociones y su supuesto interlocutor no tiene elementos en qué basarse para regular su conducta. El estilo pasivo puede volverse agresivo con facilidad y dar lugar al clásico *pasivo-agresivo* que, incapaz de afirmar cuando toca lo que le preocupa, se llena de rencor y cuando le reprochan su pasividad ataca con aquello de «si eres incapaz de saber lo que me pasa y te lo tengo que contar todo cada vez...» (frase que, dicho sea de paso, supone una dosis considerable de narcisismo infantil: pensar que los demás están constantemente pendientes de los estados anímicos de uno).

¿Por qué es tan corriente encontrar estilos pasivos? La respuesta no es sencilla. Muchos factores pueden confluír en el origen de la pasividad. El primero, y quizás el más importante, es el miedo. El segundo suele ser la pereza. El miedo puede estar en la base del silencio («No se lo digo por que se va a enfadar...», «Me da miedo decirselo...») son expresiones habituales en los estilos pasivos). Este miedo suele disfrazarse con los trajes de la supuesta indiferencia o la posible impotencia: «total, no va a cambiar», «no vale la pena que se lo diga, total, no se lo merece». La pereza también se suele manifestar abiertamente: «vaya pereza, discutir otra vez»; o se disfraza de cualquier cosa («si se lo he dicho mil veces...»).

### Estilo agresivo

Siguiendo con el ejemplo de la cuenta corriente en descubierto, nos encontramos ante la respuesta número dos: la de la bronca. Es la reacción con estilo agresivo, que consiste en denigrar a la persona a la que queremos comunicar alguna cosa. Normalmente esta denigración y falta de respeto tiene en la base una confusión que suele traer enormes problemas en la vida social: confundir a la persona con sus «producciones». En otras palabras: uno puede ser una excelente persona y un

gran profesional y cometer un error de bulto. Y uno puede ser un completo inmoral y realizar producciones magníficas. Esto no sólo ha ocurrido, ocurre y seguirá ocurriendo, sino que, además, debería ser reconocido como un derecho en la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*.

Pero las personas *no* son solamente sus actos o producciones. El derecho a equivocarse supone que la parte lastimada tiene el deber de no confundir el error con la persona que lo ha cometido. Se trata de enmendar el error, no de destruir a la persona que lo ha cometido. La respuesta agresiva supone la incapacidad de reconocer esta diferencia y suele traer una cadena de reacciones que en ningún caso permite avanzar en el diálogo.

Ante la agresión, se impone la defensa pasiva o agresiva. La defensa pasiva a veces es necesaria: si uno está en el servicio militar y le ha tocado un sargento chusquero y maleducado, mejor callarse si no se quiere ir al calabozo. O si uno se topa con una banda de borrachos que le insulta mejor tomar las de Villadiego. Y si se opta por la defensa agresiva, mejor tener bien medidas las propias fuerzas...

### Estilo asertivo

La respuesta asertiva es la que permite al individuo descargar el peso emocio-

nal de forma que su afirmación sea escuchada y tomada en consideración para futuras eventualidades. La mujer intenta encontrar el momento en el que «toca» decir lo que quiere decir, lo dice con convicción y, a la vez, contención emocional. *Suaviter in modo, fortiter in re*, decían los latinos. La otra parte escucha, o no, y si no escucha hay que pedir tiempo muerto, como en el baloncesto: «por favor, escúchame que es importante», podemos decir. Y si le metemos un «cariño» por en medio, mejor que mejor.

### Socialización

¿El asertivo nace o se hace? Esta cuestión genera una polémica entre los psicólogos que no es irrelevante a efectos prácticos. Lo que es cierto es que las personas tienen rasgos de carácter que hacen que su respuesta pasiva, agresiva o asertiva sea más o menos natural o automática. Imaginemos a un tipo más bien primario, poco neurótico, serio y confiable, inteligente y estable emocionalmente. Este mirlo blanco es probablemente alguien para quien las respuestas asertivas van a ser lo más natural del mundo. Imaginemos el mirlo negro: un reconcentrado secundario, con rasgos neuróticos, poco serio, inestable en su estado anímico y poco inteligente. Podemos esperar de él casi todo menos una respuesta asertiva de forma natural. A no ser que se entrene.

Es aquí donde la educación en la familia y en la escuela desempeña un papel fundamental. La asertividad se aprende, de la misma forma que se aprende a tirar de la cadena en el baño o a lavarse los dientes después de comer. Se aprende por socialización sostenida.

Nos explicaremos. La simple observación de un padre de familia muestra de manera inequívoca que la tendencia natural en los niños *no* es la asertividad: ni esperan el mejor momento para decir lo que sienten, ni suelen decirlo. Atacan a quien les molesta o lloran para que alguien les resuelva el problema que les genera el que molesta. Por tanto, la conducta y el estilo asertivo se aprenden por socialización, es decir, por repetición.

Recordemos que la asertividad se basa en la afirmación. Y para afirmar son necesarias las palabras. □

### La mala educación

Es corriente que a los niños, a partir de los 5 años más o menos, los padres les digan: «se acabó el lloriqueo y el pegar: ahora eres mayor y hay que explicar las cosas sin llorar ni pegar». Los niños bien educados desarrollan esta habilidad de la misma manera que Ronaldinho aprendió a sacar faltas: por repetición. Un adulto no asertivo es, de hecho, un adulto mal educado en el sentido más literal de la palabra. Y además de mal educado, un adulto no asertivo probablemente esta mostrando, a través de sus actitudes y conductas, síntomas de personalidad preocupantes cuya resolución puede pasar por algo más que recuperar la buena educación. La falta de asertividad en un adulto suele ser síntoma de baja autoestima, de neurosis agresivas, de neurosis de retirada o de estados depresivos resultantes de disfunciones psicológicas varias.

