

EVALUAR LA ASERTIVIDAD DEL EMPLEADO por Antonio Valls

El éxito de muchas empresas depende de su capacidad para tratar bien al público. Y sin embargo son muy pocas las organizaciones que evalúan con profundidad, esa habilidad de contacto en sus empleados. Todos tenemos experiencias como clientes, de empleados que o nos ignoran, o nos dejan con muchas incógnitas con respecto a lo que piensan de lo que les decimos, o bien pierden los estribos; esto es: no son asertivos. Pero es que, para evaluar correctamente el grado de asertividad de otra persona, es preciso comprender primero qué es y como opera la asertividad en uno mismo.

¿QUÉ ES LA ASERTIVIDAD?

Ser asertivo es tener la capacidad de defender los propios derechos sin violar los de los demás bajo ninguna circunstancia. Ante una fuerte agresión verbal hacia nuestra persona, nos inclinamos a adoptar una postura de confrontación o escape; y ninguna de estas dos reacciones deja mucho espacio para la fluida continuidad de una relación interpersonal, muy conveniente para fidelizar a un cliente.

Para poder ser asertivos, hemos de abrigar la profunda convicción de que tanto nosotros como cualquier otra persona, tenemos necesidades que satisfacer y aportaciones que hacer. Es decir, hemos de valorarnos a nosotros mismos, pero también a los demás. Valorar nuestras propias necesidades y deseos menos que los de otras personas, nos lleva a adoptar comportamientos serviles que nos rebajan, y que tampoco gustan a todo el mundo. Las personas con tendencia a someterse ante los otros dan largas explicaciones para justificar sus actuaciones, haciéndose pequeñas y ensalzando al que tienen en frente. Ante fuertes diferencias de opinión, la sumisión no es una buena respuesta a largo plazo. Someterse vicia una relación. Quien no hace valer sus derechos, se expone a que sean ignorados por los demás.

Por otra parte cuando actuamos agresivamente, nos destacamos a expensas de la gente. La persona agresiva nunca es culpable de nada. Ella es perfecta y los demás son un desastre. La agresividad no necesariamente se muestra con ataques frontales y hostilidad. Hay sutiles conductas hacia los demás llenas de paternal -o maternal- condescendencia, en las que subyace un total menosprecio por la otra persona, de la que esta no deja de apercibirse -por lo general-.

Ante una afrenta o una opinión radicalmente diferente a la nuestra, sucumbir a las propias emociones no es un comportamiento asertivo. La asertividad permite expresar bajo cualquier circunstancia, las propias necesidades, deseos, sentimientos, opiniones y creencias, de manera directa, honesta, y no agresiva.

¿Cómo hacerlo?

Lo primero es intentar vencer el impulso de dar una inmediata respuesta. Quedémonos quietos y callados. No abramos la boca bajo ningún pretexto. Hagamos dos o tres respiraciones profundas por la nariz, y contemos mentalmente hasta veinte. Únicamente después, preguntemos con calma y serenidad al agresor, qué es lo que realmente le molesta; y a partir de aquí y siempre manteniendo la calma, tratemos de entender con claridad la posición del agresor... y de expresar con serenidad y transparencia cual es nuestra propia posición. Se trata de hacer un esfuerzo de empatía como en cualquier otro proceso de comunicación, pero de que quede claro al mismo tiempo sin aspavientos, cual es el verdadero motivo de la discrepancia surgida.

La conducta asertiva eficaz se expresa en frases breves y que van a lo concreto sin irse por las ramas, y no adopta un tono dogmático o de consejero improvisado. La persona asertiva no habla nunca por cuenta de otra, sino que habla claramente y afirmativamente en nombre propio, sin esconderse detrás de nada ni de nadie.

Es igualmente importante que en sus aserciones, el agredido haga una nítida distinción entre hechos y opiniones, y que formule preguntas para tratar de entender los puntos de vista y las

opiniones del agresor. Cuando un profesional consigue ser asertivo, es capaz de expresar de manera realista y desapasionada los sentimientos que provoca en él, cualquier conducta de otra persona (i.e. del jefe, o de un cliente...).

Si aun después de todo este despliegue de habilidad para ser asertivos, encontramos que la conducta del agresor continua siendo impropia, está bien que intentemos indicarle cual es nuestra posición con respecto al tema que se dirime, pero no tratemos ni por un momento de contener al adversario. Es de todo punto capital dejar que se desahogue. Y si al final descubrimos que hasta nuestros mejores esfuerzos para ser asertivos fallan, habrá llegado el momento de sugerirle al agresor que aplacemos la conversación -si puede dársele tal nombre- hasta que los ánimos se enfríen.

¿PUEDEN NUESTROS EMPLEADOS, APRENDER A SER ASERTIVOS?

La asertividad es una habilidad que a ciertas personas les puede resultar muy difícil de incorporar a su conducta habitual. Un introvertido poco dado a manifestar lo que piensa o a expresar sus emociones, conseguirá mantenerse frío -al menos aparentemente- con más facilidad que la persona menos auto contenida, y que salta con gran vehemencia a la más mínima provocación. "¿Qué hacer si soy de estos?".

Primero examinarse: "¿Quiero seguir siendo así?". Lo más probable es que no. Ser demasiado susceptible y darlo a entender inequívocamente cada vez que se sufre una "afrenta", aleja de nosotros a compañeros y amigos. Las personas, en su mayoría queremos paz y poder manifestar dentro de un orden y con libertad lo que pensamos, sin tener que estar pendientes de los heridos sentimientos del vecino a causa de cualquier nimiedad. Pero tampoco puede olvidarse lo que escribió Oscar Wilde: "Un poco de sinceridad es peligrosa; mucha es fatal".

Y después, recreemos en nuestra imaginación, en el reposo de un lugar solitario, agradable y tranquilo, las tres últimas veces en que nuestra reacción ante otra persona fue agresiva o demasiado sumisa: ¿Hicimos lo que realmente queríamos hacer y decir? ¿Lo haríamos de otra manera?. Imaginemos con detalle como y que haríamos y diríamos la próxima vez en una situación igual o parecida.

Ante un circunstancia de confrontación, tener la habilidad de mantener una conducta asertiva sólo es posible si pensamos con serenidad en nuestra respuesta a esa circunstancia, y en los objetivos de auto desarrollo que nos gustaría alcanzar. Todo un logro que desafortunadamente no todos los empleados que tratan con el público, señalan como su primera prioridad.