

# Saber escuchar: para una dirección efectiva

---

Dr. Alexis Codina Jiménez \*

*"Se necesita coraje para pararse y hablar.  
Pero mucho más para sentarse y escuchar".*

**Winston Churchill**

---

*Saber escuchar es una de las habilidades más importantes que debe tener un directivo. No obstante, según investigadores, sería raro encontrar uno entre cien altos ejecutivos que sea de verdad un buen oyente. Es más difícil de desarrollar, pero proporciona más autoridad e influencia que la habilidad de ser "buen comunicador" consideran especialistas. Si Ud. no sabe escuchar, corre el riesgo de comunicar muy bien cosas que no le interesan a la gente. En el trabajo se analizan diferentes enfoques, técnicas y comportamientos que pueden contribuir a desarrollar esta habilidad tan importante, no solo para el trabajo directivo sino para las relaciones interpersonales.*

---

**E**N UN TRABAJO anterior sobre "*Las habilidades de comunicación en el trabajo directivo*" se incluyó la *Escucha Activa*. Era imprescindible, la escucha y la retroalimentación son componentes esenciales del proceso de comunicación, los que le otorgan su carácter bidireccional, los que "cierran" el proceso. Sin ellos, no hay comunicación. Cuando no se toman en

---

\* *Profesor titular de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana y Director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED).*

cuenta, solo puede hablarse de información. La propia etimología de la palabra comunicación es “hacer común”.

A pesar de ser parte de un proceso único en los últimos años los especialistas han venido otorgando una atención especial a la habilidad de *saber escuchar*, dándole un tratamiento relativamente independiente dentro de los estudios sobre el proceso de comunicación. Resulta interesante que en investigaciones realizadas sobre habilidades de directivos exitosos, junto con la de ser *buen comunicador* aparece la de *saber escuchar*. En otras ocasiones, cuando se señala la *comunicación verbal* entre las principales habilidades que debe tener un directivo, se adiciona la de *saber escuchar*.<sup>1</sup>

Realmente pasamos más tiempo escuchando que hablando. Según investigaciones, *del tiempo total que dedicamos a la comunicación el 22 % se emplea en leer y escribir, el 23 % en hablar, y el 55 % en escuchar*.<sup>2</sup> Esto no quiere decir, en manera alguna, que estemos más dispuestos a escuchar que a hablar, sino que estamos más expuestos a estar recibiendo información que a transmitirla.

Sobre esto un estudioso y consultor de estos temas plantea lo siguiente:

Todos pensamos que escuchar es importante, pero, ¿cuántos de nosotros lo hacemos bien? Me permito informar que sería raro encontrar uno entre cien altos ejecutivos que fuese, de verdad, un buen oyente. Mucha gente centra su atención en lo que va a decir después de que termine de hablar la otra persona. Ni siquiera intentan comprobar lo que creen haber oído, y mucho menos reconocer el tono o los matices emotivos. Se trata de errores fundamentales a la hora de emplear esta habilidad básica. Con independencia de los estudios que haya cursado o de su experiencia, usted debe aprender a escuchar....<sup>3</sup>

El autor de la cita anterior llega a estas conclusiones de su trabajo como Consultor Gerencial de ejecutivos de diferentes tipos de empresas en EEUU y en otros países. Pudiera pensarse que se trata de un contexto muy diferente al nuestro y que por tanto, estas conclusiones debemos considerarlas con determinada reserva.

---

<sup>1</sup> D. A. Whetten; K.S. Cameron: *Developing Management Skills*, Fourth Edition, Addison-Wesley Educational Publishers Inc. Massachusetts, 1998, pp. 7-11.

<sup>2</sup> D. Goleman: *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Vergara, Barcelona, 1999, p. 179.

<sup>3</sup> Introducción de Ken Blanchard al libro de Arthur Robertson: *Saber Escuchar. Guía para tener éxito en los negocios*. Editorial IRWIN, Madrid, 1994, p. vi.

Sin embargo, en el Taller sobre “Habilidades de Comunicación” que hemos impartido a numerosos grupos de dirigentes de empresas y otros tipos de organizaciones, así como en consultorías y programas de capacitación gerencial en diferentes entidades cubanas se han puesto en evidencia las insuficiencias que tenemos en esta habilidad.

En este trabajo se presenta un resumen de algunas investigaciones sobre este tema así como de enfoques, procesos y técnicas que recomiendan diferentes especialistas para mejorar la habilidad de escuchar, con el objetivo de que pueda contribuir a la comprensión de la importancia que reviste esto en el trabajo del directivo y en general en el mejoramiento de las relaciones interpersonales y del clima laboral en las organizaciones.

## Beneficios de saber escuchar

Son muy diversos los beneficios que los especialistas han identificado de saber escuchar. Según Robertson:

... las personas que muestran mayor interés, son los más interesantes, los mejores interlocutores y quienes obtienen más éxito en la vida. La gente que no sabe escuchar suele poseer un ámbito de intereses muy limitado y, con frecuencia, reduce las posibilidades de su desarrollo profesional y su capacidad de satisfacción personal. Si se interesa en los temas que interesan a aquellos con los que dialoga, extraerá al menos tres ventajas...<sup>4</sup>

La primera ventaja que identifica Robertson cuando se sabe escuchar es que *eleva la autoestima de la persona que habla*. Lo que la gente dice es importante para ella, aunque no lo sea para Ud., al escucharla con atención le está expresando que es importante para Ud., que tiene determinado valor lo que está diciendo. Con esto, al mismo tiempo que genera un clima positivo para la comunicación y las relaciones interpersonales, está contribuyendo a que la otra persona lo trate con idéntico respeto y consideración.

La segunda ventaja es que Ud. podrá *ampliar su vocabulario indirectamente*. Varios estudios han demostrado que los individuos que tienen más éxito, independientemente de su ocupación, son los que cuentan con un vocabulario más amplio. Los adultos con una educación media poseen un vocabulario de aproximadamen-

---

<sup>4</sup> A. Robertson: *Saber escuchar. Guía para tener éxito en los negocios*. Editorial IRWIN, Madrid, 1994, pp. 34-37.

te 2 000 palabras y utilizan solo 400 en el 80 % de sus conversaciones. Las personas de éxito emplean unas cien palabras más en su vocabulario de trabajo.

Una razón por la que estas personas alcanzan mayor éxito es que disponen de más opciones para solucionar problemas. El hombre piensa en forma de categorías que se definen mediante las palabras. Cuanto más amplio es el vocabulario mayor es la capacidad de que disponen las categorías del pensamiento para proporcionar mecanismos con los cuales identificar y resolver los problemas. Los medios más efectivos para ampliar el vocabulario y por tanto, para tener una mayor variedad de opciones, son la lectura y la atención del que habla.

La tercera ventaja es que quienes saben escuchar con atención *aprenden de forma indirecta*. Todos somos expertos o conocedores en algún área en la que los demás pueden no ser tan conocedores). Quien sabe escuchar atentamente descubre y se beneficia no solo del estilo de los demás, sino también del contenido de sus mensajes.

Desplazando su análisis a otros planos Robertson plantea que en los estudiantes de nivel intelectual medio o alto, la relación entre su capacidad para escuchar y sus calificaciones parece ser más estrecha que la existente entre el coeficiente intelectual del individuo y las calificaciones, es decir, que estudiantes con mayor coeficiente de inteligencia obtienen peores resultados que otros con un coeficiente inferior, pero que saben escuchar.

*Lo que sucede en la comunidad académica se repite en el mundo de los negocios. Los individuos que han alcanzado el máximo nivel en su profesión son típicamente los que mejor saben escuchar.* Conclusiones muy parecidas ha extraído Goleman de sus investigaciones sobre el Coeficiente de Inteligencia y el de Inteligencia Emocional.<sup>5</sup>

La razón principal que parece explicar esto es que las personas que saben escuchar poseen una gama de intereses mucho más amplia que las que no tienen esta habilidad, lo que les permite, entre otras cosas, comprender mejor a los demás y con esto, poder ejercer una mayor influencia sobre otros.

Otras ventajas de saber escuchar son: reducir situaciones potenciales de conflicto al lograr una mayor comprensión en las relaciones interpersonales; ahorro de tiempo y de energías al evitar aclaraciones por “malos entendidos”; mayores niveles de productividad al lograr un clima laboral de mayor satisfacción.

---

<sup>5</sup> D. Goleman: *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Vergara, Barcelona, 1999, pp. 178-179.

Robertson lleva su análisis a la vida matrimonial y familiar informando algo muy interesante, cuando plantea que “... más del 90 % de los ejecutivos y profesionales que asisten a nuestros cursillos para saber escuchar se muestran más interesados por mejorar la comunicación en su casa que en el trabajo”.

La fundamentación de esto es que *en el matrimonio la capacidad para discutir las discrepancias es el principal indicador de una relación fructífera. Saber discutir los problemas requiere saber escuchar.* Según estadísticas, el problema número uno que citan las parejas como motivo de divorcio son las malas comunicaciones, por no saber escucharse adecuadamente.<sup>6</sup>

En sus investigaciones para formular su teoría y enfoques sobre la *Inteligencia Emocional*, D. Goleman identificó *El arte de saber escuchar* entre las principales habilidades de las personas con altos niveles de inteligencia emocional. La considera como la primera de las aptitudes que determinan el manejo de las relaciones, lo que posibilita comprender a los demás, en lo que se incluye percibir sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones.

Las personas dotadas de esta aptitud, según Goleman:<sup>7</sup>

- Están atentos a las pistas emocionales.
- Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprenden.
- Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.

Sin esto, es difícil que alguien que dirige obtenga el máximo de sus colaboradores. En sus relaciones con los clientes “*Cuando estás desesperado por hacer una venta no escuchas con la misma atención... En cuestión de ventas no hay nada mejor que, cuando alguien objeta algo, poder decirle: Tiene usted toda la razón, deberíamos tenerlo en cuenta. Si puedes escuchar y simpatizar con su punto de vista, todo sale mucho mejor*”, le relató a Goleman, un ejecutivo exitoso.

---

<sup>6</sup> A. Robertson: *Ob. cit.*, p. 35.

<sup>7</sup> D. Goleman: *Ob. cit.*, p. 179.

## Conductas no productivas cuando escuchamos. ¿Qué debemos mejorar?

En sus investigaciones Robertson identificó lo que denomina: Las diez costumbres no productivas más practicadas cuando se escucha en las que incluye: <sup>8</sup>

- 1- Falta de interés sobre el tema. (No existen asuntos sin interés. Únicamente personas no interesadas).
- 2- Fijarse demasiado en el exterior y descuidar el contenido.
- 3- Interrumpir al que habla.
- 4- Concentrarse en los detalles y perderse lo principal.
- 5- Adaptarlo todo a una idea preconcebida (es decir, ausencia de empatía).
- 6- Mostrar una actitud corporal pasiva.
- 7- Crear o tolerar las distracciones.
- 8- Prescindir de escuchar lo que resulta difícil.
- 9- Permitir que las emociones bloqueen el mensaje.
- 10- Ensoñaciones. (Ponerse a pensar en otra cosa, en lugar de concentrarse en lo que escucha.)

Edgar Schein, connotado especialista en estos temas le otorga una importancia especial al punto 3 de esta lista, enfatizando: “...interrumpir a los demás es uno de los comportamientos de comunicación más comunes y destructivos. La mayoría de la gente suele tener poca conciencia de cuán frecuente y groseramente interrumpe a los demás, convencida de que tiene que decir algo más importante que aquello que va a decir el que estaba hablando...” <sup>9</sup>

En el Taller sobre “Habilidades de Comunicación” que impartimos, los participantes hacen una autoevaluación de “cómo se ven en estas costumbres”. Es interesante comprobar cómo “descubren” que estos comportamientos son muy frecuentes en sus comunicaciones.

Si el lector quiere hacer un autoanálisis sobre su habilidad de “Saber escuchar” realice un ejercicio sencillo, califíquese en cada una de estas 10 costumbres de la siguiente forma:

---

<sup>8</sup> A. Robertson: *Ob. cit.*, pp. 16-25.

<sup>9</sup> E. Schein: *Cultura Empresarial y Liderazgo*, Mc Graw Hill, México, 1995.

- 5 puntos si siente que ese comportamiento suyo es “casi siempre”;
- 4 puntos, si es “con bastante frecuencia”;
- 3 puntos, si es “con alguna frecuencia”;
- 2 puntos, si es “casi nunca”
- 1 punto, si es “nunca”.

Sume el total de puntos. Si obtiene una calificación entre 40-50 puntos, puede considerar que “Sabe escuchar”; si obtiene 30-39 puntos, no está mal, pero debe hacer un esfuerzo por mejorar su habilidad para escuchar; si es menos de 30 su habilidad para escuchar no es buena y debe hacer un esfuerzo significativo para superarla.

Si desea ampliar el autoanálisis de sus habilidades en esta esfera puede utilizar el test que se presenta en el Anexo 1.

Cuando trabajamos la habilidad de “Saber escuchar”, en el taller de referencia, utilizamos un video de unos 25 minutos titulado: “El poder de escuchar”. Al concluir su presentación los participantes, en grupos pequeños, identifican las enseñanzas que han extraído y a partir de ahí, qué tienen que superar. A continuación se presenta una selección de las problemas que más se han reiterado sobre lo que “tenemos que superar”.

- Necesidad de mejorar nuestra comunicación escuchando más.
- Utilizar más toda la capacidad de escuchar que tenemos.
- No interrumpir al interlocutor.
- Poner más atención cuando nos hablan.
- Concentrarnos más en lo que nos dicen, escuchar palabras y gestos.
- Ser escuchados nos satisface, debemos ser consecuentes con esto y tener más disposición para escuchar a los demás.
- Parafrasear lo que dice el otro (repetirlo, resumirlo) para verificar que hemos comprendido.
- Evitar barreras, no hacer suposiciones previas.
- Evitar tener la “mente en blanco”, cuando nos hablan.
- No identificar la acción de escuchar como una actitud de sumisión o pasividad sino todo lo contrario.

- Demostrarle al otro que le prestamos atención, que nos interesa lo que dice, aunque no coincidamos.
- Mirar al que habla.

Cuando al terminar este tema los participantes reconocen la necesidad de superar los malos hábitos que tienen al escuchar, suelo preguntarles algo que leí en algún libro: ¿Uds. se han puesto a pensar por qué tenemos dos oídos y una sola boca? ¿Será un mensaje subliminal que nos está sugiriendo que debemos escuchar más de lo que hablamos? Además, los oídos los tenemos hacia ambos lados y la boca en una dirección, de frente. ¿Estará sugiriéndonos esto que debemos estar dispuestos a escuchar todo lo que suceda a nuestro alrededor y hablar de frente a la persona a la que nos dirigimos y no mirando hacia otro lugar?

## **¿Qué nos impide escuchar adecuadamente?**

Entre las razones principales por las que la mayoría de nosotros no escuchamos con atención a los demás están: temor a ser influidos por ellos, pensar que somos los poseedores de la verdad, que el otro está equivocado, sentir que cuando uno habla puede ejercer más influencia que cuando escucha.

Sin embargo, en una investigación muy interesante sobre cómo actúan los negociadores exitosos, entre los comportamientos que asumen estos en una negociación se encuentra que: "... escuchan mucho más que los negociadores promedio.." <sup>10</sup>. Por eso, un especialista afirma: "...quien controla una conversación no es quien habla sino quien escucha..." <sup>11</sup>.

La realidad es que cuando se nos escucha auténticamente tenemos tendencia a expresar más cosas, y con mayor profundidad y riqueza de detalles que si se nos escucha superficialmente. Esta es la oportunidad que aprovechan los negociadores exitosos. Cuando el interlocutor percibe que lo estamos escuchando con interés, nuestra influencia es mayor. Una expresión popular que puede resumir esto es: "¿Qué inteligente y agradable es Fulano, cómo te atiende cuando le hablas?".

---

<sup>10</sup> N. Rackman: "The Behavior of Successful Negotiators", en el libro *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*, de R.J. Lewicki y otros, Editorial IRWIN, Boston, 1993, pp. 393-436.

<sup>11</sup> L. Ribeiro: *La comunicación eficaz*, Ediciones Urano, Argentina, 1994, p. 73.

Desde los filósofos de la antigüedad hasta la actualidad, el énfasis principal de la formación sobre la comunicación se ha centrado en la escritura y en la oratoria. Aristóteles definió el estudio de la retórica (comunicación) como la búsqueda de “todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance”. Aunque analizó las posibilidades de los demás propósitos que puede tener un orador, dejó muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento del orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.<sup>12</sup>

Según Berlo, este enfoque del propósito de la comunicación continuó siendo el predominante hasta la segunda mitad del siglo XVIII, aun cuando el énfasis ya no se pusiera sobre los métodos de persuasión sino en crear buenas imágenes del orador. En el siglo XVII surgió una nueva escuela de pensamiento que se conoció con el nombre de "psicología de las facultades", que invadió la retórica a fines del siglo XVIII.

Según esa teoría, uno de los objetivos de la comunicación era informativo, un llamamiento a la mente. El otro era persuasivo, un llamado hecho al alma, a las emociones. Otro más servía al entretenimiento. *"Los psicólogos actuales no sostienen ya la teoría de esta escuela, pero quedan reminiscencias de ella en la definición del intento comunicativo..."*, afirma Berlo.<sup>13</sup>

Otro factor que ha influido en esto es la tendencia que todos tenemos a ser selectivos. Escuchamos principalmente las opiniones que coinciden con las nuestras. Evaluamos mediante una interpretación selectiva, tendiendo a entender los mensajes según el modo que nos conviene, adaptándolos a menudo a nuestras propias concepciones y paradigmas que previamente nos hemos formado.

La asunción de conceptos y enfoques que se convierten en “verdades absolutas” y que bloquean la posibilidad de aceptar criterios diferentes a los nuestros, las analizó T.S. Kuhn en el plano del trabajo científico, los llamó paradigmas: *“...lo que ve un hombre —plantea Kuhn— depende tanto de lo que observa como de lo que su experiencia visual y conceptual previa lo ha preparado a ver..”*<sup>14</sup>.

Los criterios de Kuhn se tomaron como base para la preparación del famoso video “Paradigmas”, muy utilizado en programas de capacitación de directivos,

---

<sup>12</sup> D.K. Berlo: *El proceso de la comunicación*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1987, pp. 4-6.

<sup>13</sup> D. K. Berlo: *Ob. cit.*, p. 5.

<sup>14</sup> T.S. Jun: *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1985, p. 179.

para el desarrollo de programas de cambio organizacional. El paradigma es un modelo percibido, o construido, que utilizamos para interpretar la realidad, o lo que nos dicen. No importa cuánta verdad tenga sino cómo influye en nuestro pensamiento.<sup>15</sup>

Los paradigmas son útiles para resolver problemas, dentro de determinados límites (los que nos impone el propio paradigma), nos proporcionan puntos de referencia para orientarnos, actúan como filtros. Pero bloquean la percepción, nos hacen rechazar lo que no se corresponda con ellos. Lo más peligroso de los paradigmas, se expresa en el video de referencia, son los llamados “efectos paradigmáticos”, como son: pensar que existe una sola forma de ver las cosas, tratar de acondicionar los datos a nuestros paradigmas, impiden identificar los cambios que se han producido, asumir que aquello que ha tenido éxito en el pasado deberá continuar teniendo éxito en el futuro.

Edward de Bono, destacado especialista creador de la teoría del “Pensamiento lateral” y de muchos enfoques y técnicas para desarrollar la creatividad, a la pregunta ¿Por qué discrepa la gente?, ofrece cuatro respuestas:<sup>16</sup>

- porque ve las cosas diferentes;
- porque quieren cosas diferentes;
- porque su estilo de pensamiento lo estimula a ello;
- porque supone que debe estarlo.

Otro factor más contemporáneo que influye en los problemas de la percepción y en la actitud ante la escucha es el contexto en el que se desarrolla la actividad humana, cada vez más acelerada y sometida a una profusión masiva de información: “...En nuestra frenética sociedad, donde hay que hacerlo todo para ayer, nos da la sensación de que no tenemos tiempo para escuchar. Pensamos en nuestros problemas y en cómo responderemos a la persona que nos habla. En cuanto alguien termina de hablar, nos precipitamos a opinar. O lo que es peor, le interrumpimos antes de que haya concluido..”<sup>17</sup>

Sin embargo, la “cualidad” de escuchar está presente en el ser humano antes de nacer y se desarrolla mucho antes de tener la posibilidad de expresarnos. Algunos investigadores afirman que reconocemos la voz de nuestra madre en el

---

<sup>15</sup> Notas tomadas de lo que se plantea en el video “Paradigmas”.

<sup>16</sup> E. De Bono: *Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera*, Plaza-Janes Editores S.A., Barcelona, 1990, pp. 63-104.

<sup>17</sup> A. Robertson: *Ob. cit.*, p. 38.

útero, a los seis meses de gestación. Pronto pudimos reconocer la relación que existe entre los movimientos de la boca de nuestra madre y los sonidos que oíamos. Cuando éramos pequeños, estábamos muy atentos a lo que se hablaba en nuestro entorno. *Escuchar era una técnica para sobrevivir.*<sup>18</sup>

Keith Davis se lamenta de que el énfasis que se hace en el arte de escuchar es una modalidad reciente y que el primer libro editado en inglés dedicado totalmente al arte de escuchar se publicó en 1957 mientras que, anteriormente y después, se han escrito cientos de libros sobre la forma de hablar.<sup>19</sup>

La experiencia pasada actúa como un filtro y nos llena de prejuicios sobre el significado de lo que intentan transmitirnos. Factores como nuestra educación, nuestros prejuicios, nuestra escala de valores y nuestras experiencias, establecen filtros mentales a través de los cuales interpretamos lo que nos dicen.

Existen muchos “ruidos” internos que nos impiden escuchar o entender lo que nos dice una persona. En el aspecto físico, podemos estar cansados o sentir alguna incomodidad; el ambiente puede ser demasiado caluroso o frío; nuestra mente puede estar distraída por una discusión reciente, o tal vez le estemos dando vuelta a un problema sin resolver. *La mente de una persona es como un paracaídas, a no ser que esté abierto no funciona,* plantea Robertson.

¿Cuántas veces ha tratado usted de escuchar, al mismo tiempo que hace otra cosa? ¿Hasta qué punto puede escuchar mientras trata de hacer un informe? La ansiedad por lo que tiene que decir o hacer, después de escuchar al que habla, le impide prestarle la atención adecuada para comprenderlo.

Los “ruidos” externos que afectan al que habla y al que escucha son también motivo de distracción. El teléfono, otras voces, el ruido del aire acondicionado, influyen en la comunicación. Cuando un ruido cualquiera interrumpe una conversación se pierden los últimos segundos de esta, a no ser que se repita su contenido. Las dos partes necesitan unos instantes para restablecer la comunicación. Además, en ocasiones, el propio mensaje es “ruidoso”, se presta a diferentes interpretaciones.

Según los especialistas, no más de un 10 % de un mensaje se trasmite con las palabras, el resto se transmite con la entonación, con los gestos, con la expresión facial, etc. Un mensaje tan sencillo como “¡Mira quién está aquí!” se puede transmitir con sarcasmo, ironía o alegría. Los mensajes al igual que las palabras, tienen diferentes significados según el contexto. El estado emocional del que habla y del que escucha influyen poderosamente en su emisión e interpretación.

---

<sup>18</sup> O. Friedrich: *What do babies know*, Time, 15 de agosto de 1983, citado por A. Robertson: *Ob. cit.*, p. 38.

<sup>19</sup> K. Davis: *Comportamiento organizacional*, Mc Graw Hill, México, 1985.

Uno de los primeros principios para convertirse en un oyente más atento consiste en reconocer nuestros propios prejuicios.

En fin, sobre la posibilidad de que prestemos la atención adecuada a “saber escuchar” y podamos obtener los beneficios que esto nos puede proporcionar influyen factores de muy diversa naturaleza: históricos, sociales, culturales, contextuales, psicológicos. Por eso, para beneficiarse de saber escuchar hay que esforzarse.

## Lugares desde los que escuchamos

Un comportamiento que dificulta la buena escucha y que señalan algunos especialistas es que “escuchamos desde determinadas posiciones o lugares”.

En este enfoque, Lou y Francine Epstein han clasificado “los lugares desde los que escuchamos” en tres niveles: consejeros, víctimas y jueces, que caracterizan de la forma siguiente:<sup>20</sup>

### 1-Consejeros

Suponemos que cuando el otro nos habla está esperando que lo asesoremos, aconsejemos o le brindemos algún tipo de ayuda. Entonces, mientras nos va contando su historia, tratamos a toda velocidad de encontrarle una solución a lo que nos plantea que disparamos apenas termina. Esto, lejos de ayudarlo, lo “desordena”, como diría la poetisa cubana Carilda Oliver. Le genera un sentimiento de ineficiencia e incompetencia por no haber “sabido” actuar mejor, cuando la solución parecía haber sido tan sencilla.

Desde el momento en que nos creemos con derecho a aconsejar al otro nos ubicamos en una posición de superioridad, colocando al otro en un plano de inferioridad y debilidad, que aumenta su inseguridad y angustia. Por otro lado, la solución que le ofrecemos no le sirve, porque la elaboramos desde “nuestro lugar” y no desde el suyo, desde nuestra particular historia personal y no desde su sentir y desde sus vivencias específicas.

Puede pasar también que al otro contarnos su historia entremos por analogía en el desarrollo de una situación nuestra y le contemos después qué hicimos en ese caso, dándole una solución que no es válida para él, saliéndonos del tema.

---

<sup>20</sup> Citado por Nora I. Fusillo en el trabajo “Factor humano y empresa”, publicado en la Revista virtual *Mercado*, argentina, de donde se ha tomado lo que se presenta en este punto. ([www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar)).

## **2- Víctimas.**

Cuando alguien empieza a contarnos algo comenzamos a procesar en paralelo cómo va a afectarnos eso que nos está diciendo, qué consecuencias puede acarreararnos.

Este mecanismo suele dispararse cuando nuestro jefe nos comunica algo que va a modificar nuestras condiciones de trabajo, o cuando nos informa sobre un nuevo proyecto o un nuevo sistema, o simplemente evalúa un trabajo que le entregamos. También sucede en el contexto de las relaciones familiares, cuando un padre reprocha algo a su hijo o discute con la esposa.

Según los Epstein, *es el mecanismo que más contamina nuestra escucha, porque nos inserta en el territorio de nuestros temores, dudas y angustias.* Por estar preocupados por el “problema” que nuestro miedo e inseguridad nos engendran, dejamos de escuchar.

## **3- Jueces.**

Escuchamos al otro desde una postura crítica, para aprobar o desaprobar lo que dice, para juzgar o para emitir una opinión. Mientras el otro habla vamos repasando toda la información que tenemos almacenada “en nuestros archivos mentales” y vamos chequeando si la contradice o no, si se corresponde o no con nuestras creencias, vamos enjuiciándola a cada minuto.

El problema es que así no nos permitimos escuchar alternativas, enfoques y conceptos que pueden llegar a enriquecernos; nos inhibimos y nos autolimitamos. No dejamos que nadie aporte algo diferente, no le damos entrada real a nada ni a nadie “distinto” a lo que pensamos. Solo verificamos si lo que estamos escuchando coincide o no con lo que ya sabemos. Volvemos a colocarnos en un plano de superioridad respecto al otro y solo nos limitamos a efectuar una confrontación de visiones, valores y estilos, lo que interfiere en el proceso de escucha real. En síntesis, nos quedamos atados al pasado, sin permitir que la escucha alimente nuestro futuro.

Los autores de esta clasificación de “lugares desde los que escuchamos” proponen las siguientes *salidas desde cada lugar de escucha.*

### **1- Consejeros.**

Hay dos actitudes que pueden ayudarnos a salir de la encrucijada. Una es, calmar la ansiedad que nos provoca querer encontrar soluciones a toda costa por

presumir que eso es lo que el otro espera de nosotros cuando nos cuenta algo. Equivocadamente creemos que de no hacerlo estamos demostrando desinterés, que no nos estamos involucrando.

La otra es, entender qué significa verdaderamente ayudar al otro. Ayudar al otro implica escucharlo, aceptándolo y respetándolo, dejando que explore, pruebe e intente por sí mismo. Escucharlo en ese momento, no para decirle qué debe hacer sino para que pueda sacar sus propias conclusiones, expresándose con libertad. Hablar le permite escucharse, salir del “rumiado interno” del problema, para procesar el tema hasta encontrar una solución. Nosotros lo ayudamos dándole ese tiempo.

## **2- Víctimas.**

Para evitar caer en esta actitud de escucha, en la que en realidad no estamos escuchando al otro, por ir tras nuestras propias preocupaciones, debemos comenzar por controlarnos, cada vez que nos estemos apartando del tema. Debemos hacer un esfuerzo por concentrarnos en lo que el otro nos está queriendo transmitir o proponer, intentar escucharlo realmente, poniendo toda nuestra atención en sus palabras.

Por otro lado, pasado el momento en que el otro nos está hablando, es bueno y necesario que reconsideremos todo lo que esta interacción nos “disparó”. Tenemos una posibilidad importante de enriquecernos, si analizamos lo que nos “pasó” por la mente. Después, reflexionamos en profundidad, pero en el momento oportuno.

Este ejercicio es muy valioso, porque lo que con mayor frecuencia está en la base de los conflictos es haber dejado de escuchar lo que el otro quería decirnos, por habernos internado en nuestros propios “problemas y temores”. Desde “ese lugar”, posteriormente podemos llegar hasta el extremo de poner en boca del otro nuestros pensamientos e interpretaciones, disparados en paralelo. Precisamente, el conflicto nace aquí, en el momento en que escuchamos y, al mismo tiempo, no escuchamos. Lo importante en estos casos es mantener la calma y controlar nuestros prejuicios y temores.

## **3- Jueces.**

Si partimos de la idea de que, en cierta medida, somos superiores al otro, no puede darse una escucha verdadera. Solamente adoptando una actitud de auténtica modestia y de igualdad, estaremos en condiciones de escucharlo y enriquecernos con lo que tenga para aportarnos.

Debemos aprender a escuchar “desde la conciencia de nuestra propia ignorancia”. Si analizáramos el universo de nuestro conocimiento, veríamos que lo que sabemos que sabemos ocupa solo una mínima porción; otro sector, también reducido, corresponde a lo que sabemos que no sabemos; estamos al tanto de que existe la física cuántica o la metafísica, pero no sabemos mucho más de ellas. El área más importante y de “mayor tamaño”, sin embargo, la ocupa todo ese conocimiento que ni siquiera sabemos que no sabemos.

Si pudiéramos escuchar desde esta posición, si tomáramos conciencia de que es muchísimo más lo que no sabemos que lo que sabemos, seríamos más modestos al hablar y menos soberbios al escuchar. *La gente, cuanto más sabe, — señalan los Epstein— más humilde tienden a ser y más preparadas suelen estar para darle entrada a cualquiera que le hable, incluso a aquel que supuestamente está menos preparado.*

La actitud de escucha real parte de no creerse “dueño de toda la verdad”. Es tan poquito lo que sé, que me relajo, me abro de mente y me paro frente a cualquier interlocutor como ante alguien que me puede ofrecer la punta de un ovillo de cualquier tema importante. Nunca sabemos cómo el otro puede ayudarnos a encontrar respuestas clave para los diferentes planos de nuestra vida.<sup>21</sup>

## La escucha empática

Entre “*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*”, uno de los “bestseller” más populares de los últimos años, S. Covey incluye: *Procure primero comprender, y después ser comprendido*. Como subtítulo, Covey plantea los “*Principios de comunicación empática*” sobre lo que expresa:

Tenemos tendencia a precipitarnos, a arreglar las cosas con un buen consejo. Pero a menudo no nos tomamos el tiempo necesario para diagnosticar, para empezar a comprender profunda y realmente el problema.... Si yo tuviera que resumir en una sola frase el principio más importante que he aprendido en el campo de las relaciones interpersonales, diría: procure primero comprender, y después ser comprendido. Este principio es la cla-

---

<sup>21</sup> Al reproducir estas notas, tomadas del artículo citado anteriormente, recordé que en 1982 después de que un grupo de aspirantes defendimos la Tesis de doctorado en el Instituto Financiero de Moscú, una profesora soviética sostuvo un intercambio con los “nuevos doctores”. Nos dijo aproximadamente “si quieren desarrollarse como profesionales y como científicos preocuparse más de lo que les falta por aprender que de lo que saben, sean modestos, aprendan a aprender de cualquiera, el conocimiento es infinito y está en cualquier parte; el que quiera ser un buen científico debe estar consciente de que siempre, lo que le falta por saber es mucho más que lo que sabe”.

ve de la comunicación interpersonal efectiva... La aptitud para la comunicación es la más importante de la vida. Dedicamos a la comunicación la mayor parte de nuestras horas de vigilia... pasamos años aprendiendo a leer y a escribir, a aprender a hablar. ¿Y a escuchar? ¿Qué adiestramiento o educación nos permite escuchar de tal modo que comprendamos real y profundamente a otro ser humano en los términos de su propio marco de referencia individual?...<sup>22</sup>

Según Covey, cuando otra persona habla, por lo general, la “escuchamos” en uno de los cuatro niveles siguientes:

- Podemos estar ignorándola, no escucharla en absoluto.
- Podemos  fingir. “Sí. Ya, correcto”.
- Podemos practicar la escucha selectiva, oyendo solo ciertas partes de la conversación.
- Finalmente, podemos brindar una escucha atenta, prestando atención y centrandó toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian.

Pero, muy pocos nos situamos en el quinto nivel, la forma más alta de escuchar, la escucha empática, que *Covey identifica como* “escuchar con la intención de comprender”.

Para este autor la escucha empática debe entrar en el marco de referencia de la otra persona, ver las cosas a través de ese mundo, como lo ve la otra persona, comprender su "paradigma", identificar lo que siente.

Covey nos aclara que “empatía no es simpatía”, precisando que la simpatía es una forma de acuerdo, una forma de juicio, que a veces es la emoción y la respuesta más apropiada. Pero, “a menudo la gente se nutre de la simpatía, lo cual la hace dependiente”.

La esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo; consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente, incluye mucho más que registrar, reflejar e incluso comprender las palabras pronunciadas.

Los expertos en comunicación estiman que en realidad solo el 10 % de lo que comunicamos está representado por palabras; otro 30 % a través de sonidos y entonación, y el 60 % restante es lenguaje corporal. “*En la escucha empática*

---

<sup>22</sup> S. Covey: *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1998, pp. 271-272.

—afirma Covey— *uno escucha con los oídos, pero también (y esto es más importante) con los ojos y con el corazón. Se escuchan los sentimientos, los significados*”.<sup>23</sup>

El “arte de escuchar” también está en el centro de la teoría de la “Inteligencia emocional”, que ha revolucionado el concepto de inteligencia que ha prevalecido durante años. En la parte dedicada a “Ser hábil con la gente”, D. Goleman incluye, entre las principales habilidades que caracterizan la inteligencia emocional, la de *Comprender a los demás*, expresando como sub-título *Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones*.

Cuando se refiere a “El Arte de Escuchar”, Goleman expresa:

Cuando estás desesperado por hacer una venta no escuchas con la misma atención. Para escuchar en el lugar de trabajo es esencial escuchar bien... Quienes no pueden o no saben escuchar dan la impresión de ser indiferentes o insensibles, lo cual a su vez, torna al otro menos comunicativo. Escuchar es un arte. El primer paso consiste en dar la sensación de que uno está dispuesto a escuchar; esta aptitud se corporiza en los gerentes que observan una política de “puertas abiertas”, que se muestran abordables y que se esmeran en escuchar lo que su gente tiene que decir. Y, a los oídos de quienes se muestran abordables, llega más material...<sup>24</sup>

## Los objetivos de la comunicación cómo “escucharlos”

Toda comunicación tiene un propósito, todo mensaje tiene una intención; aunque el emisor o el iniciador de la conversación muchas veces no lo tenga totalmente claro, ni adecuadamente estructurado. No obstante, un buen oyente, siempre trata —y en muchas ocasiones lo logra— identificar el objetivo final de la comunicación que le dirigen para, a partir de esto, adecuar sus respuestas a lo que mejor convenga a sus propios intereses con respecto a los del interlocutor.

Estudiosos de estos procesos sugieren cuatro tipos y objetivos de las comunicaciones:<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> S. Covey: *Ob. cit.*, pp. 271-272.

<sup>24</sup> D. Goleman: *Ob. cit.*, p. 178.

<sup>25</sup> Dr. Lyman Steil: citado por A. Robertson: *Ob. cit.*, p. 46.

- la *conversación banal o trivial*, que es la más común, y que generalmente se produce para satisfacer necesidades afectivas, expresivas o simplemente para dar a conocer a los otros que el emisor “existe”;
- la *comunicación de catarsis*, que le sirve al emisor o iniciador para liberarse de emociones intensas, dar salida a sentimientos, desahogarse;
- la *comunicación informativa*, cuyo propósito es evidente;
- la *comunicación persuasiva*, cuyo propósito es convencer al interlocutor de que debe hacer algo, coincidir con un enfoque, inculcar nuevas actitudes, creencias o valores.

Para el que escucha, no solo es importante identificar el propósito de la comunicación que le dirigen sino conocer algunos comportamientos y técnicas que puedan ayudarle a lograr la mayor efectividad en sus “respuestas”. Además, en cada caso pueden presentarse dos situaciones: una, que al dirigente le interese estimular ese tipo de comunicación, o que le convenga más limitarla, por razones de tiempo o de otro tipo. Para cada objetivo y para cada situación los comportamientos del que escucha deben ser diferentes.

A continuación, se presentan algunas sugerencias que recomiendan los especialistas.

La *conversación banal o trivial*, muchas veces se identifica como algo insustancial, como una situación que no ayuda al directivo a centrarse en sus problemas fundamentales, sino que distrae su atención y sus energías, en definitiva, que es una pérdida de tiempo.

Sin embargo, muchas investigaciones demuestran que este tipo de comunicaciones pueden resultarles muy útiles a los que dirigen por diferentes razones: genera en el subordinado una sensación de accesibilidad a su jefe, que este considera sus problemas y criterios, le permite al jefe conocer mejor a cada cual, cuales son sus preocupaciones, posibilita establecer un “puente” que le permite relacionarse de una forma más efectiva. Además, muchas veces proporciona información sobre estados de ánimos, “rumores” etc. que por otra vía no recibiría y que pueden resultar importantes para su actividad.

Este tipo de comunicación, no solo ayuda a desarrollar las relaciones interpersonales, sino que también contribuye a alcanzar metas de un nivel superior. *Sin esta comunicación trivial —destaca Robertson— las demás formas de comunicación se complican y, a veces, se vuelven ineficaces.*

En la investigación de H. Mintzberg sobre “El trabajo del directivo”, que constituyó su tesis de doctorado en Administración en la Sloan School del MIT, se destacó el tiempo que dedicaban los directivos a este tipo de comunicación, señalando: “*Alguien describió al directivo, solo en broma, como esa persona que atiende las visitas para que todos los demás puedan seguir trabajando*”.<sup>26</sup>

En la investigación de Kotter sobre “¿Qué hacen los líderes?” se hace más explícito esto cuando plantea: “*...En la vida real los ejecutivos eficaces gastan mucho tiempo simplemente hablando con otra gente, incluso personas que no son sus subordinados. Tratan de muchos y diversos asuntos, no solo los de su propia función específica, probablemente preguntan más de lo que ordenan... Se dedican a esa clase de charla y chismorreos que consolida las relaciones...*”.<sup>27</sup>

Dos puntos extremos se identifican en este tipo de comunicación: en uno de ellos se encuentra el *conversador banal dicharachero y excesivo*, que Robertson denomina “Pedro, ¿tienes un momento?”, por ser la expresión con que habitualmente aborda a los demás, para pasar inmediatamente a contarnos lo que sucedió en el ómnibus.

El otro extremo es “Juan, tengo prisa”, que evita de forma exagerada las conversaciones banales. Independientemente de lo que le preguntemos Juan nunca tendrá tiempo para responder, a no ser que el tema esté relacionado directamente con los fines de su actividad. Este tipo de persona no entabla relaciones profundas con la gente que le rodea. Si su esposa acaba de dar a luz mellizos y le preguntamos “¿qué tal?” puede respondernos “Todo marcha bien, pero tengo prisa”.

Las personas que mejor saben comunicarse están en un punto intermedio, entre el charlatán Pedro y el ocupado Juan. Pero, la gente no es como quisiéramos (tampoco nosotros somos como quisieran los demás). Todos sabemos lo difícil que resulta conseguir que las personas como “Pedro, ¿tienes un minuto?” se callen. No queremos ser rudos, pero tampoco perder nuestro tiempo.

En estas situaciones Robertson recomienda lo siguiente:

- 1- Reconozca quiénes son como “Pedro, ¿tienes un minuto?” y prepárese para limitar la conversación.

---

<sup>26</sup> H. Mintzber: *El trabajo del directivo*, en *Mintzberg y la Dirección*, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1991, p. 11.

<sup>27</sup> J.P. Kotter: *¿Qué hacen los líderes?*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2000, p. 27.

- 2- Escuche atentamente durante dos minutos, o el tiempo que usted determine que es suficiente.
- 3- Vuelva a repetir lo que le dijeron “¿Tienes un momento?”, para que se dé cuenta de que ha seguido la conversación. Después, explique que tiene alguna urgencia que atender. Si insiste, acuerde con él otra ocasión y fije fecha y lugar.

Cuando tratamos con personas como “Juan, tengo prisa”, nos sentimos incómodos, cuando intentamos trabar conocimiento con ellos nos parece que nunca podremos lograrlo.

En estos casos, se recomienda:

- 1- Averigüe qué le interesa a esa persona. Observe sus costumbres, libros que le interesen u otras señales que le permitan identificar sus preferencias. Después, podrá ser capaz de hablar brevemente sobre esos temas y comenzar a desarrollar una relación más fluida.
- 2- ¿Cuándo será más probable que esta persona invierta un momento en una comunicación *trivial*? ¿Antes del trabajo, en el descanso, en la comida o al salir de la oficina?
- 3- ¿Dónde es más probable que invierta tiempo en esto? ¿En una reunión planificada o tal vez sea preferible un encuentro casual fuera del entorno común?

Un segundo objetivo de la comunicación es la *catarsis*, que literalmente es como “limpiar”, sacar de dentro, liberar emociones. Tiene una naturaleza emocional. Puede tener un contenido positivo o negativo pero las emociones que implica siempre son fuertes y debemos tener presente que cuando aparecen las emociones disminuye la capacidad de raciocinio.

Si una persona no expresa estos sentimientos interpretará cualquier mensaje a través del filtro interno de su experiencia emocional, se inhibirá, no podrá concentrarse en lo que le dicen, o lo que tiene que hacer hasta que no “descargue” lo que tiene por dentro.

Escuchar las expresiones de catarsis consiste no solo en entender los sentimientos del interlocutor, sino también en tratar de transmitirle nuestra comprensión de un modo que le resulte nítido y sincero. El que hace catarsis busca empatía, no necesariamente una solución para su problema. La impaciencia, el enfado o la alegría irreverente ante el que está haciendo catarsis podrían resultar desastrosos para la relación. La catarsis requiere un oyente cuidadoso, empático y libre de prejuicios. Una vez que se haya identificado con la persona, la haya

comprendido y se haya compenetrado con sus sentimientos, tal vez sea capaz de conducirla hacia un estado de ánimo más objetivo.

Casi todo el mundo necesita, en algún momento, comunicarse de este modo con alguien, para liberar la tensión. ¿Con quién se podría desahogar usted con confianza? En el grupo de personas con las que mantiene una comunicación *trivial*, a menudo puede encontrar a alguien en quien confiar para transmitirle su catarsis. Pero, *sea precavido al elegir a la persona que le ayudará en esos momentos*, nos alerta Robertson.<sup>28</sup>

Cuando un dirigente siente una actitud de inhibición, incomodidad o malestar en un subordinado debe tratar de identificar sus causas. Estimularlo a que haga catarsis puede resultar de utilidad en estos casos. Para esto, Robertson recomienda lo siguiente:

- 1- Créese fama de mantener en secreto la información confidencial.
- 2- Ejercítese en comprender a los demás cuando se dirigen a usted y exteriorice esta comprensión.
- 3- Comparta de una manera más directa con quienes puede confiar sus sentimientos más sinceros.

No obstante, hay situaciones en las que a los ejecutivos no les interesa estimular este tipo de comunicación. Les resulta difícil interrumpir una conversación tan saturada de sentimientos, teniendo que dedicar tiempo y atención a otros problemas, inclusive, en ocasiones se quejan de que “tienen que escuchar demasiadas catarsis”.

A continuación algunos consejos de Robertson sobre cómo limitar la comunicación de catarsis.

- 1- Exprese que aprecia que esa persona haya compartido sus sentimientos con usted. Si la persona es muy emotiva, tal vez tenga que repetírselo varias veces antes de que le oiga.
- 2- Reitere o parafrasee la última declaración de la persona utilizando el tono de voz del hablante, así como la velocidad, el timbre y los gestos de su discurso. Haga esto dos o tres veces, si es necesario, para asegurarse de que interlocutor ha comprendido sus palabras.
- 3- Diga a esa persona que estará encantado de seguir hablando sobre el tema en un momento y lugar específicos, que resultarán más adecuados. Dé a entender que tiene que

---

<sup>28</sup> A. Robertson: *Ob. cit.*, pp. 52-53.

volver a sus tareas. Al ofrecer a la persona un momento y un lugar para continuar, será más fácil interrumpir la conversación.

La **comunicación informativa** es una de las más habituales en las organizaciones. Las recomendaciones principales para “escuchar” y valorar este tipo de comunicación son las siguientes:

- 1- ¿La información es racionalmente coherente? ¿Se ajusta a sus concepciones y valores?
- 2- El segundo criterio para valorar la información responde a la pregunta ¿Es objetivamente válida? Esta es la pregunta básica de la ciencia. Si se repitiera una y otra vez el mismo suceso, ¿se obtendrán siempre los mismos resultados?
- 3- El tercer criterio persigue valorar la consistencia lógica. Si  $1 + 1 = 2$ , y  $2 + 2 = 4$ ; entonces  $1+1+1+1 = 4$ . En cambio, si alguno de los supuestos es erróneo, la conclusión también lo será.

Sobre esto también resultan muy útiles las famosas “Tres bardas de Sócrates”. Se trata de un relato en el que un discípulo del filósofo griego llega a casa de este muy agitado diciéndole que alguien que se decía su amigo le habló con malevolencia de este, a lo que Sócrates le preguntó si lo que le iba a decir lo había pasado por “las tres bardas” que son las siguientes:

- La primera barda es la Verdad, preguntándole Sócrates al discípulo. *¿Ya examinaste cuidadosamente si lo que me quieres decir es verdadero en todos sus puntos?*
- La segunda barda, es la Bondad. *¿Lo que me quieres decir es por lo menos bueno? Al responderle el discípulo “no, todo lo contrario”, Sócrates le dijo “entonces vamos a la última barda”.*
- La Necesidad. *¿Es necesario que me cuentes eso?*

Para concluir el filósofo dijo a su discípulo. *“Entonces, si no es verdadero, ni bueno, ni necesario, sepultémoslo en el olvido”.*

Estas sabias palabras de Sócrates las recomiendan algunos especialistas a los directivos en el manejo de conflictos que surgen por rumores, comentarios y otras vías.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Material bajado de Internet de procedencia no identificada.

## ¿Qué conductas o técnicas podemos aplicar?

En la bibliografía especializada se describen numerosas técnicas para desarrollar y aplicar la habilidad de “Saber escuchar”, o para la “Escucha activa” o “Empática”, como le llaman algunos especialistas. Es imposible referirse a todas ellas en un artículo de este tipo, por lo que se presentará en forma resumida algunas de las más difundidas.

En la mayoría de los textos de Administración (*Management* en los de habla inglesa) o de Comportamiento organizacional (*Organizational Behaviour*) cuando se trata este tema se citan las “10 reglas de la buena escucha de Keith Davis”, que son las siguientes:<sup>30</sup>

1- *Deje de hablar.*

Ud. no puede escuchar si está hablando.

2- *Hacer que el que habla se sienta cómodo.*

Ayúdelo a sentirse que es libre de hablar.

3- *Demuéstrele que desea escucharlo.*

Parezca y actúa como si estuviera sinceramente interesado. No lea la correspondencia mientras le hablan.

4- *Elimine y evite las distracciones.*

No se distraiga jugando con pedazos de papel, escribiendo, etcétera.

5- *Trate de ser empático con el otro.*

Trate de ponerse en su lugar, de manera que Ud. pueda comprender su punto de vista.

6- *Sea paciente.*

Dediquele el tiempo necesario, no interrumpa.

7- *Mantenga la calma y su humor.*

Una persona colérica toma el peor sentido de las palabras.

8- *Evite discusiones y críticas, sea prudente con sus argumentos.*

Esto pone al otro “a la defensiva”, tiende a predisponerlo.

---

<sup>30</sup> H. Koontz; H Weirich: *Administración. Una perspectiva global*. 11ª. Edición, Mc Graw Hill, México, 1998.

### 9- *Haga preguntas.*

Esto estimula al otro y muestra que Ud. está escuchando, además de ayudar a desarrollar otros temas. (Esta es otra de las características de los negociadores exitosos, preguntar mucho).

### 10- *Pare de hablar.*

Esto es lo primero y lo último. Todas las otras reglas dependen de esto. Ud. no puede ser un buen escucha mientras esté hablando.

En el Anexo 2 se presenta una Tabla en la que se identifican los comportamientos "de los que escuchan mal" y de los que "escucha bien".

En esta línea de "indicaciones para una buena escucha" Robertson propone utilizar un "modelo" usando como acrónimo la expresión inglesa *RELATIONS*, con las siguientes indicaciones para cada letra:<sup>31</sup>

- **R**elajar la tensión.
- **E**ntablar contacto visual.
- **L**adearse hacia el hablante.
- **A**prender a guardar silencio activo (comunicándole con gestos y expresiones faciales y corporales que lo está atendiendo).
- **T**ener interés en seguir escuchando.
- **I**mplicarse en responder.
- **O**stentar una postura abierta.
- **N**o dejarse distraer por los ruidos.
- **S**ituarse frente al hablante.

Las "10 reglas de Davis" y el "acrónimo" de Robertson, que reitera muchas de las cosas que plantea Davis, son muy útiles. Pero se refieren a comportamientos dirigidos fundamentalmente a centrarse en prestarle atención al que habla. Otros especialistas proponen la utilización de técnicas de retroalimentación, para garantizar una escucha efectiva. Ken Cloke, por ejemplo, en su *Diseño de sistemas para la solución de Conflictos* propone las *Respuestas, de una Escucha activa*, siguientes:<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> A. Robertson: *Ob. cit.*, pp. 78-82.

<sup>32</sup> K. Cloke: *Diseño de sistemas para la solución de conflictos*. Serie Informaciones No.004, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana.

**Interesarse:**

- Muéstrelle que está interesado en sus asuntos.
- Exprésele satisfacción porque le está hablando de su problema.

Ejemplo: “*Estoy teniendo problemas en el trabajo*”.

Respuesta: “*Me complace que Ud.(tú) se(te) sienta(s) bien hablándome sobre su(tu) problema*”.

**Alentar:**

- Muéstrelle que Ud. desea que continúe hablando, que está interesado en lo que está diciendo.

Ejemplo: *Idem.*

Respuesta: “*¿Qué tipo de problemas?*”

**Preguntar:**

- Muéstrelle que Ud. desea comprender lo que está diciendo. Pregunte por más información.

Respuesta: “*¿Qué Ud. (tú) piensa(s) sobre el problema?*”

**Retroalimentar (replantear):**

- Muéstrelle que Ud. comprende la importancia de lo que está diciendo.
- Expresa lo que le han dicho, con sus propias palabras.

Respuesta: “*Estás teniendo un momento difícil en el trabajo*”

**Reconozca sentimientos:**

- Muéstrelle que Ud. comprende cómo se siente.
- Respóndale con alguna expresión de sentimiento.

Respuesta: “*Pareces muy preocupado por esto*”.

**Resumir:**

- Muéstrelle que Ud. puede resumir lo que se ha dicho.
- Ayúdelo a moverse a una nueva idea o asunto.

Respuesta: “*Al parecer estás confrontando dificultades en tu trabajo y te gustaría hacer algo sobre esto*”.

Todos los especialistas, independientemente de los procesos o técnicas que proponen, coinciden en destacar que “Saber escuchar” es una de las habilidades principales que debe tener un directivo y que esta le proporciona más autoridad e influencia inclusive que la habilidad de expresar en forma coherente y convincente sus ideas, es decir la de ser “Buen comunicador”.

Una persona puede ser capaz de expresar sus ideas de forma muy elocuente y agradable. Pero, si no está “sintonizado” con el auditorio al que se dirige, o al receptor al que dirige su mensaje, si no ha identificado adecuadamente cuáles

son sus intereses y necesidades, corre el riesgo de “hablar muy bonito”, de cosas que no le interesan a la gente.

Los especialistas coinciden también en que esta es una de las habilidades más difíciles de encontrar y desarrollar porque, entre otras cosas, requiere “ponerse en el lugar de los demás”, dejar a un lado, aunque sea temporalmente, los paradigmas propios y asumir que otros pueden ver las cosas de manera diferente. Además, ser capaces de controlar las emociones propias que le puede producir escuchar cosas que no resulten de su agrado, o no coincidan con sus paradigmas, es decir, con los patrones con los que han estado viendo la realidad.

Desarrollar esta habilidad requiere, más que ninguna otra, de una gran voluntad y disposición hacia el cambio de enfoques, conductas y formas de ver las cosas. Es algo que debe producirse desde “dentro” del individuo. Por estas razones, Robertson utiliza un pensamiento muy sugestivo en la introducción del capítulo que dedica a “El control de las emociones”, que dice lo siguiente:

*“Cada uno de nosotros es una fortaleza inexpugnable que únicamente será desvastada desde dentro”.*<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> A. Robertson: *Ob. cit.*, p. 90.

**Anexo 1**  
**Test para una autoevaluación**  
**de la habilidad de Saber escuchar**

Responda cómo es su comportamiento realmente, no como Ud. piensa que debía ser. Al final encontrará orientaciones para interpretar los resultados.<sup>34</sup>

No.	Pregunta	A menudo	A veces	Casi Nunca
1	Mantengo contacto visual con mi interlocutor cuando le escucho.			
2	El aspecto de la persona que habla, así como el estilo y la calidad de su mensaje afectan en gran medida mi idea de si lo que va a transmitir merece la pena.			
3	Intento identificar mis pensamientos y sentimientos con los de mi interlocutor.			
4	Al escuchar, me centro más en los hechos específicos que en la información general.			
5	Al escuchar, busco tanto el contenido objetivo como la emoción que se esconde tras las palabras.			
6	Hago preguntas para aclarar la información.			
7	No doy a conocer mi valoración de lo que el hablante ha dicho hasta que ha terminado. (es decir, no lo interrumpo y lo escucho hasta el final).			
8	Realizo un esfuerzo consciente para evaluar la lógica y la consistencia de lo que se dice.			
9	Cuando escucho, pienso en lo que voy a decir cuando tenga la oportunidad (en cuanto termine el otro).			
10	Prefiero ser la última persona en hablar.			

Para valorar sus resultados califique sus respuestas de la siguiente forma:

Preguntas 2, 4, 9, y 10.

<sup>34</sup> Tomado de C. Roebuck, *Comunicación eficaz*, Editorial Blume Empresa, Barcelona, 2000, p. 17.

- a menudo: 1 punto;
- a veces: 2 puntos;
- casi nunca: 3 puntos.

Preguntas 1, 3, 5, 6, 7, y 8.

- a menudo: 3 puntos;
- a veces: 2 puntos;
- casi nunca: 1 punto.

Interpretación de los resultados:

Más de 27 puntos. Su capacidad de escuchar parece buena, aunque podría perfeccionar algunos puntos.

22-26 puntos. Tiene cierta capacidad, pero podría lograr mejoras considerables.

Menos de 22 puntos. Necesita mejorar sustancialmente en muchos aspectos.

## Anexo 2

### Diez reglas del arte de escuchar

Reglas	El que escucha mal	El que escucha bien
1- Encontrar áreas de interés	Se desentiende ante temas aburridos	Busca oportunidades, se pregunta ¿qué significa esto para mí?
2- Evaluar el contenido	Se desentiende si la forma de expresión es deficiente	Evalúa el contenido y deja pasar los errores de expresión
3- Dominar los sentimientos	Tiende a discutir	No juzga hasta no haber comprendido perfectamente
4- Escuchar ideas	Escucha datos	Toma pocas notas. Emplea sistemas diferentes, según sea la persona que habla
5- Tomar notas	Toma demasiadas notas	Toma pocas notas. Emplea sistemas diferentes, según sea la persona que habla
6- Escuchar activamente	No se esfuerza. Finge atención	Se esfuerza, muestra actividad en toda la conversación
7- Evitar distracciones	Se distrae con facilidad	Sabe concentrarse
8- Ejercitar la mente	Se desentiende de los temas difíciles, solo atiende los temas ligeros	Toma los temas complicados como un ejercicio intelectual
9- Mantener la mente abierta	Reacciona ante palabras de carga emotiva	Interpreta las palabras objetivamente
10- Aprovechar la diferencia entre la velocidad del pensamiento y la de la expresión oral	Elucubran, ante las personas que hablan despacio	Se anticipa, resume mentalmente, sopesa pruebas, escucha “entre líneas”

*Fuente:* Whetten, D.A.; Cameron, K. S.: *Developing Management Skills*, Fourth Edition, Addison-Wesley Educational Publishers Inc. Massachusetts, 1998.

“Una persona habla a una velocidad de 100-120 palabras por minutos, pero el cerebro que escucha puede procesarlas más rápidamente, por lo que existe un tiempo desocupado en el cerebro, que las personas que sabe escuchar utilizan para concentrarse en el mensaje...”<sup>35</sup>

<sup>35</sup> K. Davis: *Comportamiento organizacional*.