

inmotion
desarrollo humano



evolución en movimiento

Certificación

Coaching Ontológico

Módulo **6** guía de aprendizaje



CONTENIDO

I.	LA ESCUCHA EN LA COMUNICACIÓN	3
II.	HERRAMIENTAS BASICAS DE LA ESCUCHA	18
III.	LA APERTURA PARA LA ESCUCHA	24
IV.	LA ESCUCHA EMPATICA	44
V.	GUÍA DE APRENDIZAJE	48



I. LA ESCUCHA EN LA COMUNICACIÓN

A un nivel muy general hemos sostenido que la escucha es una de las competencias más importantes en un ser humano. En función de la escucha, construimos nuestras relaciones personales, interpretamos la vida, nos proyectamos hacia el futuro y definimos nuestra capacidad de aprendizaje y de transformación del mundo. Ella juega un papel determinante tanto en nuestra capacidad de encontrar satisfacción en la vida como de asegurar altos niveles de efectividad en nuestro actuar.

No hay mejor indicador de la calidad de una relación que la manera como evaluamos la escucha que en ella se produce, sea ésta una relación personal o de trabajo. Si alguien nos dice, "Mi pareja no me escucha", "Mis hijos no me escuchan", "Mis padres no me escuchan", sabemos que esas relaciones están deterioradas. Si en el trabajo alguien sostiene, "Mi jefe no me escucha", "Mis colegas no me escuchan", etc., sabemos que ello nos anuncia bajos niveles de desempeño y, muy posiblemente, un nivel muy bajo de satisfacción en el trabajo. Pero hay más que eso. Es muy posible que esto esté también comprometiendo el sentido de vida y la dignidad de la persona que sostiene no sentirse escuchada. Tras ese reclamo, la persona que lo hace pareciera estar sosteniendo algo bastante más profundo: "Tengo la sensación de que no le importo a los demás".

Solemos no tener problemas en apuntar con el dedo a los demás y sostener que no nos escuchan. Pareciera que el problema fuera de ellos. Nos



asignamos en ello una participación muy escasa, la que suele limitarse a que "no nos sabemos hacer escuchar.

Los problemas de escucha suelen ser recíprocos. Quien no se siente escuchado, normalmente tampoco sabe escuchar a los demás. El problema no es necesariamente del otro. El problema está en la relación. Para avanzar en su resolución, sin embargo, es indispensable comenzar trabajando con la propia escucha de quien no se siente escuchado. Ese es el punto de partida y, de no iniciar el proceso de aprendizaje desde allí, es muy posible que no podamos llegar muy lejos. Todo lo demás, de producirse, "vendrá por añadidura". El cambio del otro será el resultado de nuestro propio cambio. Lograremos que nos escuche una vez que hayamos aprendido primero a escucharlo mejor y luego que hayamos también aprendido a hablarle de una manera diferente de la que hoy utilizamos. Para bien o para mal, éste es el camino más corto, rápido y efectivo. Por lo demás, no sé si exista otro.

Creemos ser expertos en ver los problemas en los demás, pero nos cuesta reconocer cómo participamos en producirlos. Es más, tampoco percibimos que, muchas veces, la mejor manera de intervenir en el cambio de aquellas cosas que tanto nos molestan en los otros, es intervenir en nosotros mismos. Ello sucede por que el cambio en nuestro comportamiento muchas veces conduce a cambios en el comportamiento de los demás. Otras veces, por cuanto nuestras molestias con los demás resultan de dificultades nuestras más que de ellos. Por lo tanto, al modificar nuestra actitud para con ellos, lo que antes era un problema, puede dejar de serlo. En todos estos casos, el cambio en los demás es iniciado con cambios en nosotros mismos.



La escucha es, sin lugar a dudas, la competencia más importante en la comunicación humana. En rigor, todo proceso comunicacional descansa en ella. Y ello, en primer lugar, por cuanto la escucha es lo que valida el habla. El habla sólo logra ser efectiva cuando produce en el otro la escucha que el orador espera. Hablamos para ser escuchados. Éste es el propósito del habla. Si lo que he dicho nadie lo entiende, si digo una cosa y se me escucha otra, mi habla no ha sido efectiva. Si doy una instrucción y se hace algo muy diferente de lo que he instruido, el desempeño se compromete. Si expreso una opinión y se entiende algo muy diferente, es probable que genere problemas en mis relaciones.

Es posible que cante porque me guste cantar. Pero cuando hablo, normalmente lo hago porque busco ser escuchado. Si no logramos que nuestra habla logre concretarse en una adecuada escucha, el habla simplemente muestra que no ha sido efectiva. La escucha, por lo tanto, es el criterio de validación y el indicador de calidad de nuestra habla. En este sentido, como podemos apreciar, la escucha aparece como el resultado de la acción del habla; resultado que nos permite evaluar la efectividad de dicha acción.

La escucha como precondition del habla efectiva

Sin embargo, no es menos cierto que nos encontramos con la escucha no sólo después del habla, como su resultado, sino como un elemento que también precede al habla y que determina el grado de efectividad que ésta última puede alcanzar. Para lograr incitar la escucha del otro, uno de los factores más



importantes a considerar es si aquello que vamos a decir responde a las inquietudes del oyente, a lo que a éste le interesa. Quien habla sólo en función de lo que le interesa a sí mismo, difícilmente logrará ser escuchado. Para que aquello que personalmente me interesa sea escuchado por el otro, es indispensable que yo sea capaz de mostrarle al otro que lo que estoy diciendo es también de su propio interés y responde a sus propias inquietudes.

Para hacerlo, para poder determinar lo que al otro le interesa, suele ser fundamental haberlo escuchado antes de decir lo que quiero decir. Sólo escuchándolo puedo saber lo que realmente le interesa. El que algo me interese a mí, no significa que necesariamente debe también interesarle al otro. A partir de lo dicho, nos damos cuenta entonces de que la escucha no sólo aparece como resultado del habla, una vez que ya he hablado, sino que es importante también que esté presente antes del habla para así poder conducirla hacia una escucha efectiva posterior.

Sostenemos, por lo tanto, que la escucha es también una precondition del habla efectiva. Dicho en otras palabras, es indispensable colocar aquello que nos interesa a nosotros, al interior de lo que le interesa al otro. Sólo así logramos incitar que éste se interese por lo nuestro. De esta manera, ese terminar "con la de uno" se realiza en una fusión con "la del otro".

¿Qué es escuchar?

Para entender el fenómeno de la escucha, es importante hacer una distinción entre oír y escuchar. Sostenemos que se trata de dos fenómenos diferentes.



Quien cree que escuchó lo que el otro dijo por cuanto puede repetir lo dicho por el otro, sólo confirma que oyó lo que el otro dijo. Pero eso nada nos dice de su escucha. Es más, si pretende que ello demuestre que escuchó, quizás, por esto mismo, demuestre precisamente lo contrario: es muy posible que no haya escuchado nada.

Los loros son capaces de repetir. Pero ello no implica que hayan escuchado lo que se ha dicho. Las grabadoras logran repetir lo que se ha dicho, pero tampoco podemos decir que ellas escuchan. El oír nos permite quizás poder repetir lo que alguien dijo. Pero, de igual forma, ello no demuestra que necesariamente hayamos escuchado. Puede que oír sea, a veces, un requisito para escuchar, pero no es una condición suficiente de la escucha. Para escuchar falta algo fundamental, algo que de no entenderlo nos será simplemente imposible comprender cabalmente el fenómeno de la escucha.

Para escuchar, decimos, no basta con oír, es necesario interpretar lo que el otro dice. Mientras no haya interpretación no hay escucha. La interpretación es el corazón de la escucha. De allí que los sordos, aunque no pueden oír logran escuchar, pues les es posible interpretar lo que los demás procuran decirles. De la misma manera, cuando leemos, aunque no oigamos la voz del autor, logramos escuchar su palabra e interpretar lo que procura decirnos.

La acción de oír involucra la capacidad de registrar sonidos. Pero esos sonidos incluyen elementos muy diversos. Uno de ellos tiene relación con la capacidad de convertir esos sonidos en lenguaje, en palabras y frases. Otro elemento muy diferente es la capacidad de escuchar la "música" del sonido. Las



mismas palabras, las mismas frases, pueden decirse (en rigor, cantarse) de muy distintas maneras. Cada uno de estos elementos, juega un papel importante en nuestra capacidad de escucha. El mismo lenguaje puede expresarse con músicas muy distintas, de la misma manera que una misma música puede contener palabras muy diferentes.

Además de la acción perceptiva del oír, suele haber otros componentes de la percepción presentes en el acto de la escucha. Uno muy importante es la visión y muy particularmente la capacidad de observar la corporalidad del orador. En una comunicación cara a cara, factores como la postura corporal, la gestualidad facial, los movimientos de las manos y del resto del cuerpo, el patrón de respiración, pueden ser en ciertos casos más importante que los factores auditivos, llegando a situaciones en las que lo que escuchamos a nivel corporal desmiente lo que le escuchamos a partir de lo que oímos.

Todos estos factores perceptivos suelen requerir de una cierta congruencia y si ello no se logra, la interpretación que de ellos haremos se verá correspondientemente afectada. En rigor, escuchamos con todos nuestros sentidos y no sólo con el oído. Y cada elemento perceptivo incide en la interpretación que realizamos; basado en lo anterior podemos decir: "**escuchar = percibir + interpretar**". Si en un cierto momento, por ejemplo, mi interlocutor coloca su mano en mi hombro o toma mi mano, ello tendrá efectos en la interpretación que haga de lo que él o ella procura expresarme.

El conectar la escucha con la interpretación nos permite dar un salto en nuestra comprensión del fenómeno del escuchar. Desde hace tiempo, al interior



de la filosofía se ha desarrollado una disciplina en torno al complejo arte del entendimiento y la interpretación. Se trata de la hermenéutica. Ella nace en sus inicios como un esfuerzo por comprender los textos religiosos. Más adelante, se orienta hacia la adecuada interpretación de las leyes, buscando garantizar su adecuada y justa aplicación. Posteriormente, se la ha utilizado para interpretar los textos literarios. Su área de aplicación solía concentrarse especialmente en el estudio de textos y, por lo tanto, de la palabra escrita.

Poco a poco la hermenéutica ha ido conquistando nuevos territorios y mostraba que era posible aplicarla en áreas muy diferentes. Hoy culmina ese proceso de conquista al mostrarnos que puede revelarnos muchos de los misterios del fenómeno de la escucha. Tenemos suerte, pues al abrir nuestra indagación sobre la escucha y conectarla con la hermenéutica, nos encontramos con que disponemos de una disciplina ya desarrollada que ha hecho trances importantes en la misma dirección en la que nos colocábamos. Nos es posible, por lo tanto, aprovechar y apropiarnos de lo que nos enseña la hermenéutica.

Al relacionar el escuchar con la acción de interpretar podemos extraer algunas conclusiones importantes. La primera de ellas es el reconocimiento de carácter activo de la escucha. Si la escucha involucra una acción interpretativa, de ello se deduce que cada vez que me hallo escuchando estoy muy activamente procurando hacer sentido de lo que se está diciendo. La escucha no tiene, por lo tanto, nada de pasivo. A través de la escucha, la palabra del otro pone "en marcha" un complejo proceso interpretativo de parte de quien se encuentra en el rol de oyente.



En la medida que el orador avanza en su hablar, el oyente va conectando sentidos, junta lo que el orador dijo en un inicio con lo que dijo después; relaciona lo dicho por el orador con sus propias experiencias, evalúa los sentidos que el mismo oyente discurre, anticipa las posibles consecuencias que se deducen de sus interpretaciones, etc. Se trata de un proceso altamente complejo en el que suceden múltiples acciones interpretativas a muy alta velocidad. Resulta muy interesante examinar el proceso de la escucha en cámara lenta de manera de poder detectar su inmensa riqueza. Cuando lo hacemos, solemos quedar con la impresión, sin embargo, de que es tal su complejidad, que mucho de lo que pasa se nos escapa.

En este proceso interpretativo que está involucrado en la escucha, se pone de manifiesto el carácter histórico de los seres humanos. Toda interpretación se realiza desde un pasado, desde una tradición de sentido que remite tanto a nuestra historia personal como a la historia de la comunidad a la que pertenecemos y en la que hemos crecido. De esta historia surgen múltiples elementos que se activan en la escucha. Entre ellos hay supuestos, juicios, pre opiniones, hay modalidades de valoración, hay patrones habituales de conferir sentido, todos los cuales se ponen en acción en el proceso interpretativo.

Uno de los grandes méritos de la hermenéutica ha sido la revalorización que nos ha proporcionado de los juicios. Previamente, los juicios eran considerados un obstáculo al conocimiento. Y sin duda pueden serlo. Pero hay algo todavía más importante en ellos. Los juicios nos proporcionan a la vez las condiciones que hacen posible el conocimiento y que habilitan la escucha. Todo



esfuerzo por conferir sentido nace de nuestros juicios. Son ellos los que nos permiten interpretar lo que se nos dice.

Todo intento por conferir sentido expresa una vocación de totalidad. Desde las primeras palabras que oímos (o que leemos), levantamos una presunción global sobre el sentido que consideramos que busca expresarse. En la medida que la palabra del otro se despliega, ajustamos tales sentidos en la medida que incorporamos elementos que antes estaban ausentes y que van modificando los sentidos globales originales.

Lo anterior nos muestra otro aspecto importante de la escucha. Ella opera en el tiempo. El tiempo es su aliado. En la medida que pasa el tiempo, tenemos la capacidad de ajustar nuestra escucha y de afinar nuestras interpretaciones. Mientras transcurre el tiempo en el que una persona nos habla, la escucha está en un proceso de cambio constante, en un fluir permanente. Pero ese fluir no se detiene junto con el habla del orador. Muchas veces sigue adelante y vuelve a la palabra oída, a la palabra recordada, para reinterpretarla, para descubrir en ella sentidos que en su momento fuimos incapaces de generar. Muchas veces nos sucede que descubrimos (escuchamos) el sentido de algo que en un momento se nos dijo, muchos años más tarde. Entonces exclamamos, "¡Ah, ah! Parece que ahora estoy entendiendo lo que tal persona me dijo". Aunque ello se produzca con retardo, siendo parte del fenómeno de la escucha. Se trata simplemente de una escucha retardada.



Pero, de la misma forma como la interpretación emerge el pasado, jugando un rol decisivo en las interpretaciones que somos capaces de proveer, aparece también el futuro o, para decirlo mejor, la mirada que en el presente desplegamos hacia el futuro y sus posibilidades. Escuchamos desde nuestras expectativas, desde lo que consideramos "debe" pasar, hasta lo que creemos que eventualmente "podría" pasar. Todo ello configura la "grilla" desde la cual escuchamos. Pero, así como inciden en la escucha los espacios que abrimos, ella también está condicionada por los espacios que cerramos, por lo que excluimos del ámbito de lo posible, por lo que define nuestras clausuras.

Una vez que hacemos lo anterior es difícil comprender cómo hemos permitido que, durante años, se haya desarrollado una comprensión del fenómeno de la escucha utilizando el modelo del emisor, receptor y mensaje, a través del cual se procura explicar la transmisión de información entre seres humanos. Descubrimos que la escucha humana no tiene nada que ver con lo que nos dice ese modelo. Tal modelo le asigna un rol fundamentalmente pasivo al oyente, al receptor, a quien está en la posición de "recibir" el mensaje que el emisor le ha transmitido. Se presume que si el mensaje ha sido emitido en forma clara y el canal de transmisión está limpio, sin interferencias, sin ruidos, el receptor debiera recibir el mensaje tal como éste ha sido emitido.

Este es un modelo que proviene de la ingeniería de las comunicaciones y ha sido muy útil para el diseño de telégrafos, radios, teléfonos, televisores, etc. Pero, cuando lo aplicamos a los seres humanos creamos una gran falacia. A partir de él, creíamos que lo más importante era el emisor, pues éste era el elemento activo por excelencia del modelo. Concluíamos, por lo tanto, que si



deseábamos ser escuchados, era necesario aprender a hablar bien. Si lográbamos hablar en forma efectiva, suponíamos que la escucha estaba garantizada. Por desgracia ello no es así. Dicho modelo distorsionaba por completo el fenómeno de la escucha humana. Las máquinas reproducen, pero no interpretan. Lo central de la escucha humana ha sido dejado afuera.

Cada uno interpreta lo dicho "a su manera"

El elemento de la interpretación nos conduce a extraer una segunda conclusión de importancia. Si nos preguntamos de qué manera cada uno interpreta lo que le dicen, debemos reconocer que lo hacemos desde una historia particular (pasado) que nos hace ser en el presente un tipo de observador (de intérprete) particular. El sentido que le adscribimos a lo dicho, remite, por lo tanto, tanto a nuestra historia, como al tipo de observador en el que ella nos constituyó. No vamos a profundizar en esta oportunidad en lo que acabamos de decir. Lo hemos hecho también en otros textos. Lo importante que cabe concluir es que cada individuo interpreta lo dicho por otro "a su manera".

En el fenómeno de la escucha se superponen, por lo tanto, dos horizontes de sentido. Por un lado el horizonte de sentido del orador quien, con su palabra, busca crear un puente con el oyente. Pero, por otro lado, el horizonte de sentido del propio oyente que le asigna un sentido propio a las palabras del orador. En la escucha convergen y se fusionan dos horizontes de sentido, diferentes el uno del otro, que buscan acoplarse; que buscan coincidir en sentidos compartidos. Pero la tarea no es fácil. De cierto modo, el acoplamiento perfecto es una tarea imposible en la medida en que cada



interlocutor es una fuente autónoma de asignación de sentido. Toda escucha está condenada, en el mejor de los casos a ser siempre una "aproximación" al otro. En muchos casos, lo que se produce es un desencuentro, un "malentendido". Y no puede ser de otra forma. El sentido que tanto el orador como el oyente le confieren a lo hablado, remiten inevitablemente a sí mismos, a dos personas diferentes.

Cuando en vez de dos interlocutores, disponemos de muchos más; cuando los oyentes, por ejemplo, son varios, tendremos tantas interpretaciones de las palabras habladas como personas participen de la conversación. Cada una de las personas representa una unidad de sentido diferente de las demás y cada una hará una interpretación que no será nunca idéntica a la que haga cualquier otro. Tendremos, por lo tanto, tantas escuchas diferentes como personas estén participando. Bastaría que le preguntáramos a cada una de ellas qué fue lo que escuchó, cómo entendió lo que fue dicho y cuál es el sentido que le asigna a lo que entendió, para que comencemos progresivamente a detectar esas diferencias y a distinguir sus abismos. Mientras más se explayen en el sentido que le confirieron a lo que escucharon, descubriremos que son mayores tales diferencias.

La escucha como problema: la brecha inevitable

Lo dicho nos permite concluir que el sentido que el oyente le confiere a lo dicho por el orador nunca es igual al sentido que el propio orador le confiere a lo que dice. La escucha, en la medida que es una interpretación que hacemos de lo que el otro dice, siempre será una aproximación, más o menos certera, de lo



que el orador ha buscado expresar. Pero nunca será más que una aproximación.

El sentido que el orador busca expresar y el sentido que el oyente le atribuye a lo que el primero dice, son siempre diferentes. Ello implica, por lo tanto, que siempre habrá una distancia, una brecha, entre el orador y el oyente. A esta brecha la denominamos brecha interpretativa.

Esta no es una buena noticia. Ello nos muestra que la "plena" comprensión e identificación entre dos individuos es un imposible. Que toda relación está obligadamente fundada en un sustrato inevitable, mayor o menor, de malentendidos. Pero, si bien la noticia no es buena, es bueno enterarse de ella, pues nos permite hacernos cargo, nos permite hacernos responsables de la brecha que se produce en toda comunicación, de manera de garantizar que ella permita un espacio viable de coordinación de acciones y que no termine por destruir la relación. Siempre existirá una brecha. Pero ahora podemos cuidarla, podemos tomar acciones para que ella no se convierta en un precipicio que termine por tragarnos.

Son muchos los que descubren esta brecha cuando ya es demasiado tarde, cuando las distancias se han hecho insalvables, cuando las relaciones están irreparablemente dañadas. No logran entender con claridad cómo se produjo el deterioro de la relación, cómo las diferencias terminaron por imponerse por sobre aquello que en un principio parecía unir a ambas personas. Se sienten arrastrados por un proceso destructivo que escapa a sus capacidades de control. Terminan en total desconcierto preguntándose cómo,



por qué, qué pudo haberse hecho, qué fue aquello que faltó. Se sienten muchas veces víctimas de una tragedia que no hubo cómo detener, que nadie fue capaz de advertir a tiempo.

A menudo la ilusión de un entendimiento perfecto está en la raíz de estas crisis de relaciones que pagamos con tanto sufrimiento, con tanto desperdicio, con tanta destrucción. Sin embargo, estas crisis pueden prepararnos para apreciar lo que hemos señalado, para entender lo que aconteció y precavernos en el futuro. El saber que esta brecha existe, nos advierte, nos coloca en guardia, nos prepara para evitar que ella nos destruya.

Al reconocer la brecha, descubrimos que disponemos de dos herramientas fundamentales para hacernos cargo del problema que nos plantea. La primera de ellas es aprender a respetar las diferencias que inevitablemente surgirán en toda relación. Hay quienes piensan que en una buena relación las diferencias desaparecen. Ello no es efectivo. Una buena relación es aquella que logra manejar las diferencias desde el respeto. Esa es su real diferencia.

Pero podemos hacer algo más y recurrir a nuestra segunda herramienta. En la medida que reconocemos la existencia de esta brecha, podemos también hacernos cargo de ella. El respeto por las diferencias y la responsabilidad que desarrollemos por reducir la brecha son las dos grandes herramientas que disponemos para enfrentar el problema de la escucha.



El reconocimiento de la existencia de la brecha nos permite, por lo tanto, hacernos responsables de la escucha. Sucede algo curioso con el fenómeno de la escucha. Cuando lo observamos con detención por primera vez, no podemos dejar de reconocer que hay algo profundamente inocente en su despliegue. La escucha no es algo que "hagamos", la escucha nos sucede sin que podamos dirigirla en un sentido o en otro. La gente dice lo que dice y nosotros escuchamos lo que escuchamos con total inocencia. Nuestra escucha es espontánea, no está guiada por nuestras intenciones, no la "producimos". Simplemente nos pasa que escuchamos lo que escuchamos. Y si alguien quisiera culparnos por nuestra escucha, no tendríamos problemas en reivindicar la inocencia de lo que nos ha pasado.

Sin embargo, una vez que avanzamos en nuestra comprensión del fenómeno de la escucha, una vez que reconocemos lo que en él está implicado, inevitablemente perdemos nuestra inocencia inicial. Descubrimos en ese momento que la escucha está inevitablemente marcada por el pecado original de su brecha. Pero en ese mismo momento, lo que perdemos en inocencia, podemos ganarlo en sentido de responsabilidad. Mi escucha previa podrá haber sido inocente. Ya dejó de serlo. La inocencia está ahora y para siempre perdida. Sabiendo que la brecha existe, ahora estoy obligado a hacerme responsable de ella.



II. HERRAMIENTAS BASICAS DE LA ESCUCHA

Lo dicho hasta ahora nos muestra que la escucha nos plantea un problema a resolver, nos obliga a encarar un desafío. Planteado en otros términos, podemos decir que nos convoca a un proceso de aprendizaje. Se trata, en rigor, de un aprendizaje que requiere darse al menos en dos niveles diferentes. El primer nivel, algo más superficial, consiste en identificar algunas acciones que permitan detectar la brecha a la que hemos aludido, reconocerla, para desde allí buscar su reducción. Estamos hablando de lo que en otros lugares hemos llamado un aprendizaje de primer orden, un aprendizaje dirigido directamente al nivel de la acción.

El segundo nivel es sin duda mucho más importante. En este caso, no se trata de ampliar nuestro repertorio de acciones, como sucedía en el nivel anterior. De lo que se trata es de procurar una radical transformación del observador que hemos sido hasta ahora frente al fenómeno de la escucha, de manera de generar un entendimiento diferente y, desde allí, producir capacidad autónoma para intervenir en él. El problema de la escucha al que hemos aludido no puede prescindir de la necesidad de un cambio al nivel del observador y, por lo tanto, de un aprendizaje de segundo orden. Ninguna receta, ninguna acción concreta, aunque útil, será realmente suficiente para hacernos cargo del desafío que se nos presenta.



Aunque insuficientes, hay sin embargo algunas acciones específicas a las que podemos recurrir y que pueden sernos de utilidad. A continuación mencionaremos tres acciones de este tipo. Se trata de:

- a. Verificar escuchas.
- b. Compartir inquietudes.
- c. Indagar.

Nos referiremos a ellas en ese mismo orden. Es muy posible que algunos, una vez que las presentemos, las encuentren conocidas y descubran que las practican en diversas oportunidades. De lo que se trata es de habituarnos a un uso sistemático de ellas.

a. Verificar escuchas

En la medida que reconocemos el problema de la brecha como inherente al fenómeno de la escucha, es importante estar atentos a él y no suponer que por yo haber dicho lo que dije, el otro necesariamente interpretó lo que he dicho tal como yo esperarí que fuera interpretado. Ni importa cuán claro crea que he sido, la brecha de sentido puede haberse producido. Lo que aconsejamos, por lo tanto, es verificarlo. La verificación puedo hacerla tanto cuando estoy en la posición del orador, como cuando estoy en el lugar del oyente.

Si he sido el orador, puedo pedirle a mi oyente que, en sus palabras (lo que me interesa no es que repita lo que yo he dicho) me diga lo que entiende de lo que yo le he dicho. Esto de que lo haga "en sus palabras" es muy



importante. Sólo así tengo posibilidad de acceder a su interpretación de lo que yo he dicho y no a lo que oyó que yo le decía. Si se limita a repetir "mis palabras" no sabré cómo las interpreta y por tanto lo que, a partir de ellas, escucha.

Si yo estoy en la posición de oyente, es muy importante que desarrolle una capacidad para sospechar de mi propia escucha. No porque sienta que lo que el otro dijo hace sentido, ello significa que el sentido que le he conferido a sus palabras sea el adecuado, sea el sentido que el orador busca expresarme.

Lo que estamos diciendo es que la verificación de escucha no sólo es pertinente cuando no estoy seguro de entender, sino que suele ser igualmente necesaria cuando creo estar seguro de entender. Para asegurarme que lo que he escuchado es lo adecuado, hago un alto en la conversación y verifico mi propia escucha. Puedo, por lo tanto, decirle al orador, "Espera un segundo. Déjame verificar si te entiendo bien. Entiendo que lo que me estás diciendo es..." y, en palabras diferentes de las usadas por el orador, comparto con él la interpretación que he generado hasta el momento sobre sus palabras.

Hay quienes me objetan que muchas veces no hay tiempo para realizar esta verificación de escuchas. Evidentemente, se trata de priorizar y de hacerlo cuando estimamos que la posibilidad de un malentendido es mayor, o cuando evaluamos que las consecuencias de un malentendido podrían ser serias o mayores que el tiempo que nos consume hacer la verificación. No se trata de hacerlo con todo lo que se nos dice. Pero hay veces que no lo hacemos para no gastar tiempo en ello, para luego darnos cuenta que el tiempo perdido como



resultado de una escucha deficiente mueva costos mucho más elevados que aquel de haber invertido algunos minutos en verificar nuestras respectivas escuchas.

b. Compartir inquietudes

Siempre que hablamos lo hacemos para hacernos cargo de algo que nos inquieta. Problemas frecuentes en nuestra escucha suelen resultar de no saber cuál es la inquietud que conduce al orador a decir lo que dice. Escuchamos lo que dice, entendemos lo que significa. Pero no somos capaces de relacionarlo con aquello que lleva al orador a hablar. Muchas veces, el orador tiene el cuidado, cuando nos habla, de mostrarnos la inquietud a partir de la cual nos está hablando. Nos dice, por ejemplo, "Dado que ha sucedido tal o cual cosa, que tiene tales implicancias, sugiero que...", En ese caso, logramos saber el porqué de su sugerencia.

Pero muchas veces, se nos hacen sugerencias (para seguir con el mismo ejemplo) sin que se nos expliciten las inquietudes que las suscitan. Ello implica que la escucha del orador no dispondrá de algunos elementos claves para generar su interpretación. Cuando esto sucede, cuando la inquietud que conduce al orador a hablar no ha sido presentada, sugerimos, como una forma de afinar la escucha y reducir posibles brechas, preguntar por ella. Una vez que conocemos la inquietud, no sólo nos es posible comprender mejor lo que se nos ha dicho, también nos es posible evaluar si aquello que el orador nos dice representa la mejor manera de responder a su propia inquietud o, incluso, más atrás todavía, evaluar si la inquietud del orador la consideramos una inquietud



válida. No es descartable que, a partir de los antecedentes que dispongamos, podamos disputar la pertinencia o validez de la inquietud del orador.

Todo esto nos conduce a sugerir que, según el carácter de lo que vayamos a decir, evaluemos la conveniencia de compartir con el oyente las inquietudes que nos conducen a decirle tal o cual cosa; de permitirnos mostrarle los antecedentes que nos conducen a hablarle. Para hacerlo, podemos anteceder lo que deseábamos expresar con un "Dado que...". Con ello contribuimos a que la brecha en la escucha del oyente no se dispare hacia cualquier lado y tenga una mayor probabilidad de reducirse.

c. Indagar

Una de las herramientas más importantes que disponemos, para reducir la brecha de sentido en nuestra escucha, es la indagación. Para ello lo que hacemos es preguntar, es pedirle al orador que se nos proporcione más información de manera de afinar, de completar, de corregir, lo que hasta el momento hemos escuchado. Cuando indagamos lo que en rigor hacemos es hacer uso del habla para garantizar una mejor escucha. Con la indagación hablamos para escuchar mejor, hablamos con el propósito de que el otro nos hable más. Si consideramos que nuestra escucha no es segura, lo mejor es indagar. Si estimamos que lo que el orador nos ha dicho es ambiguo, ello lo resolvemos indagando. Si creemos que frente a lo que el orador ha dicho, caben distintas interpretaciones, indagamos. El objetivo es siempre asegurar que la interpretación que surge de nuestra escucha disponga de todos los elementos para que esa brecha sea lo más pequeña posible.



Podamos indagar en múltiples direcciones y de muy distintas maneras y ello dependerá de las circunstancias concretas de la conversación. Podemos, por ejemplo, preguntarle al orador sobre el pasado que está incidiendo en lo que nos dice. Sobre el presente y el carácter mismo de lo que nos está hablado. Nos es posible indagar sobre las consecuencias futuras de las acciones que aparecen en juego. En fin, los caminos de la indagación son múltiples y cada situación concreta deberá revelar aquellos que resultan pertinentes. Lo que realmente importa es el objetivo: la reducción de la brecha en la escucha.

Un desarrollo diferente de la escucha

Pero mucho más importante que las herramientas arriba mencionadas, es poder profundizar en la exploración del misterio de la escucha, de manera de convertirnos en un observador diferente de este fenómeno y garantizar una mirada que incremente nuestro poder para hacernos cargo de su real desafío. Sin despreciar lo dicho hasta ahora, debemos declarar que ello sigue siendo insuficiente. Estamos todavía muy lejos de comprender cabalmente el fenómeno y de penetrar en sus múltiples y misteriosas capas. ¿En que consiste realmente el fenómeno de la escucha?

Muchas veces las personas quieren el don de persuadir con su palabra a los demás. Cuando el problema es planteado en esos términos, difícilmente tiene solución. El secreto de la persuasión no está, primariamente, en el hablar, sino en la escucha. Para poder cumplir con la expectativa que esos participantes traen es preciso mostrarles antes de lograr persuadir a los demás, será necesario aprender a escuchar.



III. LA APERTURA PARA LA ESCUCHA

Lo central en la escucha es la apertura. Escuchar es abrirse al otro. Es una forma a través de la cual el sistema que somos es afectado por el comportamiento de otros sistemas con los cuales cohabita y por las fuerzas del entorno en el cual vive. Escuchar es abrirse al cambio por efecto del comportamiento de otros. El filósofo hermenéutico Hans-Georg Gadamer, nos dice:

"En las relaciones humanas, lo importante es... experimentar el 'Tú' como realmente un Tú', lo que significa no pasar por alto su planteamiento y escuchar lo que tiene que decirnos. Para lograr esto, la apertura es necesaria. Pero ella existe, en último término, no sólo para la persona que uno escucha, sino más bien, toda persona que escucha es fundamentalmente una persona abierta. Sin esta clase de apertura mutua no pueden existir relaciones humanas genuinas. El permanecer juntos siempre significa, también, ser capaces de escucharse mutuamente".

Mayor será nuestra apertura mientras mayor sea el reconocimiento de nuestra propia precariedad, de nuestra finitud, de las limitaciones de nuestro horizonte de sentido. Si estamos seguros de que sabemos cómo las cosas son o cómo deben hacerse, de que ya poseemos la verdad, de que nuestro conocimiento es superior al del otro y de que éste no tiene nada nuevo que mostrarnos, difícilmente lograremos abrirnos a él. La apertura requiere, por lo tanto, de una disposición particular fundada, por un lado, en la humildad, en el



sabernos limitados y precarios y, por otro lado, en el respeto al otro, un respeto que acepta la posibilidad de que él o ella puedan mostrarnos algo nuevo.

La falta de respeto, la no valoración del otro, cierran la posibilidad de nuestra apertura. La escucha requiere que le confirmamos al otro algún grado de autoridad para mostrarnos algo que posiblemente no vemos o no sabemos. La escucha descansa en la presunción del valor del otro. No es de extrañar que quien no se sienta escuchado tampoco se sienta valorizado.

Toda apertura es siempre relativa. Nuestra apertura nunca es completa. Toda apertura supone clausuras y muchas veces es más fácil evaluar nuestra capacidad de apertura, evaluando la dimensión y el carácter de nuestras clausuras, de aquello que excluimos, que de entrada cerramos como posibilidad. Ello no es fácil. Desde donde nos paramos tenemos la impresión de que vemos todo lo que hay que ver y estamos abiertos a todo lo que pueda suceder. Nunca es realmente así. Pero eso solemos descubrirlo cuando las circunstancias nos llevan a otros lugares, nos obligan a pararnos en puntos diferentes. Nuestros puntos de vista están condicionados por el lugar en el que nos paramos. No podemos sustraernos a las coordenadas de la historia, al espacio y al tiempo, a las posiciones que ocupamos en los sistemas sociales de los que somos parte.

Escuchar es una de las manifestaciones más claras de nuestra capacidad de conectividad con los demás. Un individuo que logra desarrollar tanto una alta capacidad de escucha, como una capacidad para lograr ser adecuadamente escuchado por los demás, se convierte en una entidad/sistema



con alta capacidad de conectividad y, consecuentemente, con capacidad de afectar positivamente los sistemas en los que participe.

Para entender el fenómeno de la escucha, que representa una de las facetas más importantes de la conectividad humana, necesitamos ir más lejos. Tanto la escucha como la conectividad, así planteadas, no son más que un bonito nombre para hablar de un resultado. Lo importante es poder identificar las acciones que genera tal resultado. Para hacerlo es necesario plantear el problema en los siguientes términos: ¿de qué manera podemos traducir el resultado que llamamos escucha en las acciones o competencias que son capaces de generarlo?

Para salir del dominio de los resultados, donde hasta ahora hemos mantenido el fenómeno de la escucha, y movernos al dominio de la acción, es necesario entender que la escucha (como resultado) compromete dos tipos diferentes y muy concretos de acciones. De lograrse estas acciones, se logra el resultado deseado (la escucha). Estas acciones remiten a dos procesos diferentes de apertura: por un lado, la apertura a la comprensión de un otro diferente y, por otro lado, la apertura a la transformación personal. Examinaremos cada uno de ellos por separado.

1. La apertura a la comprensión de un otro diferente

La comunicación suele operar con relativa efectividad cuando lo que tienen en común los interlocutores predomina por sobre lo que los diferencia. De alguna forma, la voz del otro es equivalente a nuestra propia voz. En estos casos, la



voz del otro es casi un eco de la nuestra y, por lo tanto, no es de extrañar que tengamos menos problemas para escucharlo, pues nos estamos escuchando a nosotros mismos. Los problemas reales de comunicación se producen precisamente cuando los interlocutores son muy diferentes. Es en estas ocasiones que se ponen en evidencia nuestras escasas competencias en el dominio de la escucha.

Ello nos conduce a sostener que, si queremos evaluar nuestra capacidad de escucha, nos limitemos a sopesar nuestra capacidad de comprensión de otro diferente a nosotros. Éste es el real desafío de la escucha. ¿Qué significa comprender a otro diferente? Significa ser capaz de hacer sentido de lo que dice sin descalificarlo por sostener algo diferente de lo que nosotros pensamos. Aceptar, por lo tanto, la diferencia como legítima. Aceptar que el otro puede pensar de manera muy distinta a nosotros y que ello no significa que esté necesariamente equivocado o que lo que piense sea falso o inadecuado. En otras palabras, es poder conferirle sentido al decir del otro desde una plataforma de legitimidad. Para logrado, lo hemos dicho antes, es necesario instalar una predisposición de respeto ante el otro, lo que implica, precisamente, en no hacer de la diferencia un criterio de descalificación.

Sostenemos que hay tres niveles diferentes en este primer proceso de apertura. Son los siguientes:

- La escucha del sentido semántico y práctico del habla del orador.
- La escucha de las inquietudes del orador.
- La escucha de la estructura de coherencia del observador que es el orador.



Abordaremos cada uno de ellos en este mismo orden

La escucha del sentido semántico y práctico del habla del orador

El primer nivel apunta a ser capaz de aprender el sentido que busca expresar el habla de ese otro diferente. Este nivel se caracteriza precisamente por centrarse en aquello que el otro dice. Preguntas fundamentales a este nivel, por lo tanto, son: ¿Qué significa lo que está diciendo? ¿A qué apunta? ¿Qué interpretación puedo deducir que está haciendo frente a lo que está aconteciendo con lo que está diciendo?

Es importante, sin embargo, ir más allá del mero sentido de las palabras que emite y preguntarse por las acciones que, en el decir del otro, esas palabras están ejecutando. ¿Están describiendo algo? ¿Está evaluando algo? O bien, ¿será que me está felicitando? ¿será que me está reprimiendo? ¿Me está informando? ¿Me está agradeciendo? ¿Me está pidiendo algo? En otras palabras, cuando dice lo que dice, ¿qué está haciendo? Atención, esta vez no me pregunto, ¿qué está queriendo decir?, sino, ¿qué está haciendo con aquello que dice?

Como podemos apreciar, este primer nivel puede examinarse en dos planos diferentes. El plano semántico que remite al sentido de las palabras, de lo expresado; y el plano de la acción, que interpreta el habla como una modalidad de acción y que busca, por lo tanto, identificar la acción o acciones específicas que ese hablar está ejecutando.



Escuchar las inquietudes del orador

El segundo nivel de la escucha en este primer proceso de apertura, centrado en la comprensión de otro diferente, me lleva más allá del sentido de las palabras y de las acciones que con ellas mi interlocutor ejecuta. Se trata de escuchar algo que muchas veces no se encuentra en el habla pero que es condición de ella. Nos referimos a las inquietudes que conducen a mi interlocutor a hablar. Cada vez que alguien dice algo, cada vez que alguien ejecuta una determinada acción, lo hace como una forma de hacerse cargo de una particular inquietud. Puede suceder que no esté consciente de la inquietud que lo conduce a actuar, no obstante, ella es siempre un referente obligado de toda acción, incluida el hablar.

Pero la inquietud no es algo determinado que exista fuera del campo de las interpretaciones. Se trata de un referente interpretativo, de un recurso explicativo que utilizamos para conferirle sentido a la acción. La inquietud, por lo tanto, no es algo determinado sino algo que la interpretación construye, de lo que se vale para conferir sentido. Muchas veces quien habla tiene una determinada interpretación de lo que lo conduce a hablar, muchas veces no la tiene y cabe explorar con él o con ella para poder articularla. Pero en la medida de que se trata de una interpretación, de un recurso explicativo, puede también suceder que mientras quien hable posee una interpretación, quien lo escucha desarrolla otra. Cuando difieren en interpretar la inquietud que lleva a uno de ellos a hablar, es muy posible que quien esté en el rol de oyente deba corregir su interpretación y conferirle mayor autoridad al sentido que a su hablar le confiere el orador.



Pero no es necesario que este sea siempre así. Hay muchos casos en los que el orador puede articular su inquietud de una cierta manera y, al escuchar la interpretación de su propia inquietud de parte del oyente, haga el juicio de que ésta última hace más sentido que la propia. La inquietud, es un recurso interpretativo y no algo que exista con independencia de las interpretaciones que los actores realicen. Pero es un recurso de la mayor importancia por cuanto nos permite hacer sentido de lo que hacemos.

Muchas veces, el orador al hablar puede dar cuenta de la inquietud que lo conduce a tomar la palabra. Podría decir, por ejemplo, "Dado que..., te pido que...". Cuando ello sucede disponemos de manera abierta de la interpretación que el orador posee de aquello que lo lleva a actuar. Podemos aceptar, o podríamos ponerla en cuestión. En la mayoría de los casos las aceptamos, con lo cual le conferimos autoridad a la interpretación que al respecto nos entrega el orador. Pero hay muchos casos, quizás la gran mayoría, en los que el orador no comparte con el oyente la inquietud que, según él, lo lleva a decir lo que dice. Esos son los casos que más nos interesan.

Lo que deseamos destacar es que siempre, independientemente de lo que haga o no haga el orador, el oyente puede preguntarse por la inquietud que lleva primero a actuar. Es lo que llamamos; escuchar inquietudes. Y ello implica, en una gran cantidad de casos, el aprender a escuchar algo que no se encuentra en lo que el orador dice, sino detrás de lo que dice. Además de escuchar el sentido de lo que el orador dice, tal como lo hemos descrito arriba, el oyente puede también desarrollar la capacidad de escuchar inquietudes que no han sido expresadas. En relación al nivel anterior, este es un nivel de



escucha más elevado, que manifiesta un grado mayor en la competencia, en la escucha.

La escucha de la estructura de coherencia del observador que es el orador

Cuando hablamos de escuchar inquietudes ello implica comenzar a escuchar algo que se encuentra más allá del habla. Hemos salido, por lo tanto, del campo de lo que está contenido en lo dicho y nos aventuramos en el trasfondo del habla. La inquietud, normalmente (a menos que se la haya hecho explícita), pertenece a lo que no está dicho. Es lo que induce a hablar al orador.

Esto para algunos puede parecer mágico o misterioso. ¿Cómo es posible escuchar lo que no se dice? Para nosotros, sin embargo, el segundo nivel al que hemos hecho referencia en la sección anterior es tan sólo el primer eslabón de una escucha que todavía puede ir mucho más lejos y que muchas veces puede incluso aparecer todavía más despegada del fenómeno del habla. Es en esta dirección que queremos profundizar.

Para hacerlo, para dar el salto, nos es necesario retroceder unos pasos. La propuesta de la ontología del lenguaje se apoya en dos postulados, entre otros. El primero de ellos sostiene que el lenguaje es acción; que cada vez que hablamos, no sólo damos cuenta (lo que ya de por sí es una acción) de lo que ya existe, sino que tenemos el poder de transformar la realidad con nuestra palabra. El segundo postulado nos indica que cuando actuamos no sólo damos cuenta de cómo somos, sino que, además, las acciones que emprendemos nos constituyen en el tipo de ser que somos. La acción genera ser.



Pues bien, de lo que se trata ahora es tan sólo de juntar ambos postulados y extraer de ellos una conclusión. Si el hablar es acción (postulado primero) y la acción me constituye en el ser que soy (postulado segundo), mi habla, por lo tanto, más allá de lo específico que en ella se expresa, revela mi forma de ser. Ello implica que mi escucha no tiene que limitarse a comprender el sentido semántico de lo que el otro dice y las acciones involucradas en lo que dice (primer nivel). Ello significa que tampoco tiene que limitarse a escuchar las inquietudes específicas que yacen detrás de la acción del habla que ejecuto (segundo nivel). Puedo ir mucho más lejos y procurar escuchar también la forma de ser de la persona que ha hablado, lo que llamamos también su alma, o, usando una expresión algo más técnica, "la estructura de coherencia del observador" que ha hablado.

Todo hablar revela el tipo de observador que soy. Si deseas ganar maestría en el arte de la escucha, es importante, por lo tanto, que aprendas a profundizar tu escucha de manera de no quedarte en las capas más superficiales del habla y ser capaz de penetrar en el dominio siempre misterioso del ser. El ser individual no es un ente objetivo que podamos aprehender directamente. El ser individual, es un recurso explicativo que busca conferirle coherencia al comportamiento de un determinado individuo. Se trata, por lo tanto, de un "constructo interpretativo". Dicho en otro lenguaje, es tan sólo un mapa y no el territorio.

Este punto está expresado en lo que hemos denominado el primer principio de la ontología del lenguaje que señala: "No sabemos cómo las cosas



son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos".

Cualquier cosa que pueda decir sobre el ser de un individuo está sujeta siempre a dos importantes restricciones. En primer lugar, al hecho de que se trata tan sólo de una interpretación lo que me obliga a tratarla siempre con carácter hipotético, conjetural. No puede operar con ella desde la certeza, desde el supuesto de que mi interpretación es la verdad. Toda interpretación es, por definición, precaria y disputable. Pero, en segundo lugar, porque así como las acciones de una persona pueden permitirme legítimamente a una interpretación de su forma de ser, de la misma manera debo reconocer que en la medida que esa persona cambie su forma de actuar, cambiará también su forma de ser anterior. Ese cambio, siempre posible, en su accionar tiene la capacidad de hacer obsoleta mi interpretación.

Este tercer nivel de escucha, correspondiente al primer proceso de apertura, representa uno de los aspectos más importantes de la práctica del coaching ontológico". Lo que le confiere el carácter propiamente "ontológico" a esta modalidad de coaching es precisamente su capacidad de llegar a aquellas dimensiones de un individuo en las que se expresa su particular modo de ser, nivel en el que el coach procura intervenir para destrabar al coachee y permitirle hacerse cargo de inquietudes en las que se siente bloqueado. Esto es, en síntesis, lo que busca el coaching ontológico. Para hacerlo, la escucha en este nivel resulta fundamental.



2. La apertura a la transformación personal

La escucha es el mejor indicador de la calidad de nuestras relaciones personales. Si la relación no es buena, lo más probable es que escuchemos a quienes participan en ella que no se sienten escuchado. Es frecuente escuchar ese comentario cuando los hijos hablan de sus padres, y viceversa. Cuando la mujer habla de su marido, y viceversa. Cuando hay problemas de relación en el trabajo, etc. En rigor, en todos los dominios de la convivencia.

Tal como lo reconocíamos al inicio de este trabajo, las expresiones del tipo "Mi padre no me escucha", "Mi marido no me escucha", son quejas constantes. Y el problema es precisamente ese. Se quedan al nivel de la queja y muy poco se hace para remediarlo.

En parte, porque no sabemos realmente lo que esa queja procura decir y porque, en consecuencia, tampoco sabemos cómo intervenir para remediarlo. El marido suele responder, "Pero si te escucho, mujer. Es más, puedo repetir todo lo que has dicho". Ella sólo se dice a sí misma, "ves tú. Eso demuestra lo poco que me escuchas". Claro, están hablando de cosas distintas. Él cree que le basta con oír para justificar que escucha. Ella espera algo más. Pero, ¿qué espera? No lo sabría decir. O, si lo dice, vuelve a repetir, "Pues no me escucha". Diálogo de sordos.

Uno de nuestros postulados básicos consiste en reconocer que el lenguaje es acción y que, por ser acción, el lenguaje tiene un inmenso poder transformador. Es lo que muchas veces hemos llamado "el poder mágico de la



palabra". La palabra, en consecuencia, transforma. Esto no es del todo nuevo. Aunque nos olvidamos de ello por muchos siglos, fue la premisa de la que actuaban los profetas. Ellos creían en el poder transformador de la palabra. De allí que sostengamos que toda conversación conlleva el potencial de la conversión, de la transformación personal.

El poder transformador de la palabra fue el pilar central del pueblo judío y si uno recorre la Biblia, descubre que en él reside el misterio de la creación. Dios crea al mundo haciendo uso del poder generativo del lenguaje. Existe una expresión en arameo que recoge este reconocimiento. El arameo era el lenguaje que hablaban los judíos en la época de Jesús. Pues bien, ellos decían "avara ka d'avara" que significaba "creo mientras hablo". Y sosteníamos que no es descartable que de esta expresión en arameo, los sacerdotes babilónicos, luego del cautiverio de los judíos, acuñaran aquella frase mágica "abracadabra", con la cual permitían que se abriera lo que previamente estaba cerrado y se crearan nuevas posibilidades.

Pues bien, si como hemos dicho reconocemos el papel transformador de la palabra, ello nos permite volver al tema de la escucha y desde allí sostener que, además de la apertura a la comprensión de un "Otro diferente", la escucha implica un segundo proceso de apertura. La apertura a la transformación personal. Escuchar al otro, en último término, es permitir que el poder transformador de "su" palabra pueda transformarme. Esta es una frase que deberíamos repetir mil veces. "Escuchar al otro significa, en último término, abrirme a la posibilidad de que su palabra me transforme". Éste es el segundo



proceso de apertura involucrado en el fenómeno de la escucha y, sin lugar a dudas, el más importante.

Si el otro siente que, no importa lo que diga, uno sigue pensando igual, uno sigue actuando igual, uno sigue siendo igual, éste sentirá inevitablemente que no lo escuchamos. Si piensa que no importa lo que uno diga, las cosas se hacen siempre como el otro las tenía previsto de antemano, sentirá inevitablemente que no lo escuchamos. Cuando descubrimos esto comenzamos a escuchar de otra forma cuando alguien dice "tal persona a mí no me escucha". Sabemos que puede estar diciendo, "Nada de lo que yo diga cambia el curso de las cosas. Ellas siempre terminan haciéndose como el otro lo dispone. Yo no hago diferencia".

Pocas cosas pueden producir en una relación una mayor sensación de impotencia, una mayor resignación, que llegar a ese juicio. Nada puede producir un mayor abatimiento. Desde allí, ponemos en cuestión nuestro propio valor, nuestra dignidad como personas.

Ahora estamos posiblemente en condiciones de escuchar de un modo diferente lo que conlleva que ese reclamo tan frecuente en las relaciones. Podemos entender a lo que apunta, lo que significa, lo que se nos está indicando que está faltando. A partir de este momento, sabremos también lo que podremos hacer para corregirlo, para que eso no se nos diga más. Muchas veces creemos que lo más que podemos hacer por el otro es hacernos cargo de él o de ella. Que en la medida que hagamos esto, lo principal está hecho. Hacernos cargo, sin embargo, suele significar hacer por ti lo que considero que



necesitas, lo que yo considero que te conviene. Eso podemos aceptarlo por un tiempo. Pero muy pronto todo ser humano desarrolla el deseo de realizar sus propios sueños, de hacer lo que cada uno considera conveniente.

La convivencia con los demás impone límites a la consecución de nuestros deseos. Ello es comprensible y todos solemos estar dispuesto a asumir algunos sacrificios. Sin embargo, pronto deviene intolerable el comprobar que nuestra voz no participa en los cursos de acción que se definen para ambos y que nos comprometen a los dos. De poco sirve que se me diga que tales acciones se tomaron considerando mi conveniencia. Una parte fundamental de mi conveniencia es sentirme escuchado por el otro y sentir que lo que digo tiene el poder de hacerlo cambiar y que lo que hacemos no sólo considera mi bien, sino también mi propia voz y voluntad.

Cada vez que entramos en una conversación con posiciones ya tomadas, cada vez que entramos en ella excluyendo de antemano la posibilidad de cambiar de parecer, de modificar nuestras posiciones originales, entramos en esa conversación sin una disposición real a escuchar. Escuchar comprometiendo la posibilidad del cambio no es escuchar. Es ofrecerle al otro que hable contra una pared. Podremos oír lo que dice, podremos incluso comprender lo que dice, pero en rigor, hemos comprometido nuestra capacidad de escucha.

De ambos procesos de apertura involucrados en el fenómeno de la escucha -la apertura a la comprensión de otro diferente y la apertura a la transformación personal- el más importante, el determinante, por lo tanto, es el



último, es la apertura a ser transformado. La vida no es un monólogo. Tampoco es una línea recta de la que nada me desvía. La vida se realiza en convivencia con los demás y en una transformación conjunta a partir de las interacciones que tengo con ellos. Ése es por lo demás el significado etimológico de la palabra "conversación". La interacción con los demás nos cambia y nos cambia, de manera muy importante, a través de la escucha de lo que dicen y hacen. Quién es refractario a ser cambiado por lo demás, a ser sorprendido por lo que ellos pueden enseñarnos, vive la vida de una forma equivalente a cómo se vive la muerte. Conservados en cloroformo.

Si escuchar, en último término, implica abrirse a ser transformado por el otro, comprendemos entonces que la escucha es el elemento básico del proceso de aprendizaje. Saber escuchar es saber aprender de la misma manera como saber aprender implica saber escuchar. Aprender no es otra cosa que abrirse a ser transformado, a cambiar, a ser diferente, con la expectativa de ser mejor, de ser más poderoso. Cuando hablamos de poder, no hablamos de un poder sobre los demás, sino estrictamente como expansión de mi capacidad de acción.

Manteniendo esa noción de poder es importante hacer una distinción en su interior. En un sentido amplio reiteramos que poder es capacidad de acción. Mi poder, por lo tanto, oscila de acuerdo a cómo oscila mi capacidad de acción. Si crece devengo más poderoso, si disminuye devengo menos poderoso. Pero en este sentido amplio, estamos incluyendo al interior del término acción, la propia acción de observar: la manera como hago sentido del acontecer.



Sin embargo, en un sentido más restringido, más fino, solemos separar el observador de la acción. Sin negar que observar como tal es en sí misma una acción, entendemos a la vez que la acción de observar hace de antesala a la amplia variedad de acciones que a partir de nuestras observaciones realizamos. Ello nos permite, en esta segunda acepción, separar el dominio del observador del dominio de la acción y tratarlos en forma independiente.

Si la aplicamos al tema de la escucha y de manera particular al proceso de apertura a la transformación personal, esta distinción nos permite distinguir entre transformaciones a nivel del observador y transformaciones a nivel de la acción. Y ello resulta interesante pues da cuenta de dos modalidades de aprendizaje diferente y nos evita caer en una visión pragmática y estrecha. Esto resulta especialmente importante, por ejemplo, en el área de la lectura. Muchas veces, al entrar en contacto con un determinado interlocutor, sea esto a través de una interacción oral o escrita, podemos registrar cambios muy profundos en nuestra visión del mundo, cambios muy radicales en el tipo de discurso que sobre determinados asuntos adoptamos, sin que ello se traduzca necesariamente o todavía en modificaciones en nuestra capacidad de acción, más allá de la acción comprometida en el propio observar.

Esta interacción puede implicar un cambio muy importante en nuestras posiciones, cambios que no tenemos dificultad en reconocer mucho antes de que ellos se expresen en la forma como nos comportamos. Cabe incluso considerar casos en los que determinados cambios de posiciones no culminen en modificación alguna de nuestros comportamientos (más allá, por supuesto, que el cambio que ello significa en la acción de observar). Por lo tanto, es



conveniente tener presente que el proceso de transformación personal puede darse tanto en el dominio del observador, como en el dominio de la acción, como en ambos. Lo que no puede suceder es que no se dé en ninguno de ellos pues ello, significa simplemente que no ha habido transformación.

Nos queda un último punto por tratar. Éste tiene que ver con los límites del proceso de transformación personal. Escuchándonos, podría concluir que mientras mayor sea nuestra predisposición a ser transformados por lo que los demás dicen, ello expresa una mayor capacidad de escucha y, consecuentemente una situación siempre preferible. Ello evidentemente no es así. Quien permite que todo cuanto se dice a su alrededor lo transforme, se disuelve como persona. Todo individuo requiere sustentarse en una estructura de coherencia básica que esté abierta a la transformación pero que asegure también su propia coherencia interna.

Todo lo que se dice alrededor nuestro es necesariamente contradictorio, muchas veces hasta el límite de lo caótico. Los individuos hacen juicios opuestos sobre los mismos acontecimientos, desarrollan interpretaciones opuestas en relación a las mismas situaciones. No es posible estar a una disposición de apertura hacia todas ellas pues, de hacerlo, absorbemos las contradicciones del entorno y colapsamos como personas con capacidad de operar en su entorno con una mínima coherencia. Nuestra tolerancia a la diversidad está por lo tanto acotada. Y no puede ser de otra forma a menos que optemos por la locura.



Este es un punto interesante. Hemos planteado que la noción misma de persona es una construcción, una interpretación, que hacemos buscando precisamente hacer coherente la diversidad de nuestro comportamiento. Ello implica, por lo tanto, reconocer que la noción de persona se sustenta en el criterio de la coherencia. Pero esta coherencia no es tan sólo una conclusión lógica de la noción de persona, es también un requisito de sobrevivencia. Sin una coherencia mínima no podríamos sobrevivir por mucho tiempo y resultaría imposible participar en la convivencia social. Como seres sociales que somos, es fundamental operar desde una estructura de coherencia básica.

El fenómeno del escuchar nos impone una interesante tensión dinámica entre la conservación de nuestra coherencia y la transformación. La conservación de una estructura de coherencia establece el límite formal de los procesos de transformación. El punto no es la preservación irrestricta de la estructura de coherencia inicial, pues ello compromete nuestro aprendizaje y nuestra capacidad de readecuación al entorno, sino el lograr una transformación "de" nuestras estructuras de coherencia, de manera tal que siempre seamos coherentes pero abriéndonos (apertura) a la posibilidad de modalidades de coherencia diferentes, que nos conduzcan idealmente por un camino de perfeccionamiento.

Ello implica que la competencia de la escucha tiene necesariamente límites; que quien sabe escuchar no es alguien que todo lo que se le dice lo hace cambiar, sino que es capaz de discriminar entre aquello que permite que lo transforme de aquello que rechazará y que lo hará, por el contrario, objetar lo que escucha e incluso criticar aquellas posiciones que no comparte. Resulta



interesante, sin embargo, el hecho de que aunque muchas veces optemos por mantener nuestra posición original, aquello que hemos escuchado nos conduce a reformularla, a presentarla de una forma diferente, de una manera que se hace cargo de los que se nos ha dicho y que procura cerrarle espacios a esos argumentos. Si ello acontece, aquello que escuchamos tuvo el poder de transformarnos, aunque el cambio se produjera en un sentido diferente del que hubiese deseado el orador.

La corresponsabilidad en la escucha

La escucha del otro no es sólo responsabilidad de él, de una manera muy importante es también responsabilidad del orador; en una conversación el resultado que ella genera en términos de escucha no sólo es atribuible a los que en su momento en la conversación están en el rol de oyentes, sino, de igual manera, a los que asumen el rol de oradores. Dicho de otra forma, somos responsables tanto de nuestra propia escucha, cuando somos oyentes, como de la escucha que exhiben nuestros oyentes, cuando asumimos el rol de oradores. Oyentes y oradores, son corresponsables de la escucha que se produce en la conversación. Ello implica que si logramos hacernos competentes en el arte de la escucha, no sólo mejoraremos nuestra escucha cuando los demás nos hablen, podremos mejorar también la escucha de ellos cuando nosotros les hablemos.

Lo anterior lo basamos en dos argumentos diferentes. Vamos al primero. Una vez que entendemos que la escucha supone una brecha entre el orador y el oyente, y que uno de los secretos de la escucha efectiva es saber reducir esa



brecha, el orador puede ahora buscar cerciorarse sobre el carácter de la brecha y asumir responsabilidad para garantizar que ésta sea mínima. Ahora podrá, por ejemplo, indagar mientras habla como una manera de monitorear cómo está siendo escuchado y cuán grande o pequeña es la brecha. La escucha del otro deja de ser un resultado espontáneo de la conversación. De ahora en adelante nos hacemos responsables de ella, pues hemos perdido la inocencia frente a este fenómeno.

Hay un segundo argumento, es el carácter generativo y transformador de la palabra. Pues bien, una de las áreas en la que podemos reconocer este carácter generativo es precisamente en la escucha del otro. ¿Qué queremos decir? Lo que sostenemos es que la escucha del otro está condicionada por la manera como le hablemos. Si lo hacemos desde el respeto, si nos mostramos interesados no sólo en exponer lo que pensamos, sino también por escuchar lo que el otro piensa, si la manera como le hablamos aumenta su confianza en nosotros, si la emocionalidad que irradiamos al hablar es positiva, la capacidad de escucha del oyente, frente a lo que le estamos diciendo tenderá necesariamente a expandirse. Repetimos: respeto, indagación, confianza y, en general, positividad emocional. Esos son los ingredientes claves de un habla que es capaz de generar escucha en los demás. Ese es el secreto de la conectividad en los sistemas sociales.

El bloqueo de la escucha del otro suele ser muchas veces un mecanismo defensivo que éste activa para protegerse de la diferencia. La diferencia suele ser percibida como un abismo amenazante. Otras veces la diferencia asume la forma encubierta de cuestionamiento o de crítica. Pero nosotros podemos



hablarle al otro de manera tal que la eventual amenaza se disipe. Podemos, por ejemplo, hablarle de una manera tal que la diferencia pueda ser escuchada como posibilidad. Al hacerlo así, seremos nosotros, con nuestra forma de hablar, los que generemos las condiciones de escucha que deseamos en el otro. La escucha del otro es uno de los resultados que podemos lograr con nuestro hablar. Es una muestra adicional de la capacidad generativa del habla.

Ello implica garantizar condiciones de escucha adecuadas, no basta con trabajar tan sólo con nuestra escucha. Es preciso también aprender a hablar de una manera que sea conducente a generar la adecuada escucha del otro. Y ello nos invita a transitar del dominio de la escucha al dominio del habla y, más adelante, del dominio del lenguaje al dominio de la emocionalidad.

IV. LA ESCUCHA EMPATICA

“Procurar primero comprender” supone un cambio de modelo mental muy profundo. Lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Están hablando o preparándose para hablar.

Estamos llenos de nuestras propias razones, de nuestra historia personal. Queremos que nos comprendan. Nuestras conversaciones se convierten en monólogos colectivos, y nunca comprendemos realmente lo que está sucediendo dentro de otro ser humano.



Cuando otra persona habla, por lo general la escuchamos en uno de cuatro niveles:

- Podemos estar ignorándola, no escucharla en absoluto.
- Podemos fingir. «Sí. Ya. Correcto.»
- Podemos practicar la escucha selectiva, oyendo sólo ciertas partes de la conversación.
 - Podemos brindar una escucha atenta, prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian.
 - Podemos escuchar de manera empática.

La escucha empática significa escuchar con la intención de comprender. Quiero decir procurar primero comprender, comprender realmente.

La escucha empática (palabra derivada de empatía) entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, busca comprender el mundo como lo ve la otra persona, comprende sus modelos mentales y lo que siente.

Empatía no es simpatía. La simpatía es una forma de acuerdo, una forma de juicio. Y a veces es la emoción y la respuesta más apropiada. Pero a menudo la gente se nutre, se alimenta con 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.



La escucha empática incluye mucho más que registrar, reflejar o incluso comprender las palabras pronunciadas.

Los expertos en comunicación estiman que, en realidad, sólo el 10 por ciento de lo que comunicamos está representado por palabras. Otro 30 por ciento se vehiculiza a través de diversos sonidos, y el 60 por ciento restante es lenguaje corporal. En la escucha empática, 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. Se escucha la conducta. Se utiliza tanto el cerebro derecho como el izquierdo. Percibe, intuye, siente.

La escucha empática es tan poderosa porque nos proporciona datos precisos. En lugar de proyectar nuestra propia historia personal y dar por supuestos ciertos pensamientos, sentimientos, motivos e interpretaciones, indagamos en la realidad que está dentro de la cabeza y el corazón de la otra persona. Escuchamos para comprender. Nos concentramos en la recepción de las comunicaciones profundas de otra alma humana.

Además, la escucha empática es la clave para efectuar depósitos en las cuentas bancarias emocionales, porque nada de lo que uno haga representará un depósito a menos que la otra persona lo perciba como tal.

Uno puede esforzarse desesperadamente para efectuar un depósito, y ver que se convierte en un retiro cuando el otro percibe tales esfuerzos como



manipulativos, intimidatorios, interesados o arrogantes, porque no comprendimos lo que realmente le importaba a él.

La escucha empática, en y por sí misma, es un depósito enorme en la cuenta bancaria emocional. Es profundamente terapéutica y curativa porque proporciona aire psicológico.

Cuando uno escucha con empatía a otra persona, le proporciona aire psicológico. Y después de dejar satisfecha esa necesidad puede centrarse en influir o en resolver problemas. Esa necesidad de aire psicológico afecta a la comunicación en todas las áreas de la vida.



V. GUÍA DE APRENDIZAJE

1. Leer el material del módulo y contestar las siguientes preguntas:

¿Qué es la escucha?

¿En qué consiste la brecha interpretativa y qué impacto tiene en la escucha?

¿A qué acciones podemos recurrir para mejorar la escucha y en qué consiste cada una?

¿En qué consiste la apertura a la comprensión de otro diferentes en la escucha?

¿A qué se refiere el termino de escucha empática?

2. Ver la película “Intocables” de Olivier Nakache y Éric Toledano y contesta las siguientes preguntas:

a. ¿Cómo se presenta la apertura a la comprensión de otro diferente en la relación entre Driss y Phillippe?

b. ¿Cómo se presenta la transformación personal a través de la escucha en la película?

c. ¿En qué partes de la película observas que se presenta la escucha empática?

3. Manda tus reportes de sesiones de coaching que estas realizando con tu coachee utilizando los siguientes formatos:



- Seguimiento de plan de acción.
- Seguimiento de tareas.
- Bitácora de coaching.

4. Durante una semana utiliza las herramientas básicas de la escucha (verificar escuchas, compartir inquietudes, indagar) en las conversaciones que tengas en tu trabajo y en base a esta experiencia contesta las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios observaste en tus conversaciones utilizando las herramientas básicas de la escucha?
- ¿Cómo observas tu apertura para la transformación personal a través de la escucha en tus conversaciones?
- ¿En qué momentos lograste tener una escucha empática?

Al finalizar envíame por correo electrónico el desarrollo de tu guía de aprendizaje al correo electrónico que está en mis datos de contacto.

Datos de contacto:

Gabriel Aguado Ramírez

Correo: gabriel@inmotiondesarrollohumano.com

Tel oficina: (443) 232 49 95

Cel: (443) 136 62 38

www.coachgabrielaguado.com

www.facebook.com/CoachGabrielAguado