

# ¿Consejeros, víctimas o jueces? La escucha, una habilidad directiva demasiado olvidada

**Ricardo Velilla Barquero**

Profesor de Comunicación para los negocios  
del Instituto Internacional San Telmo

## Una nueva percepción: ¿cambio o transformación?

La asunción de ideas y enfoques, que después se convierten en "verdades absolutas" y que bloquean la posibilidad de aceptar criterios diferentes, las analizó y aplicó al trabajo científico T.S. Kuhn (*La estructura de las revoluciones científicas*); las llamó "paradigmas". Los paradigmas son, según él, realizaciones científicas, universalmente reconocidas, que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos a problemas varios y soluciones a la comunidad científica; son igualmente un modelo percibido o construido, que se utiliza para interpretar la realidad, o también lo que otros nos dicen. Según Kuhn, "...lo que un hombre ve depende tanto de lo que observa como de lo que su experiencia visual y conceptual previa lo han preparado a ver."

Una nueva percepción implica una nueva forma de vernos a nosotros mismos, a los otros y a las situaciones que se nos presentan. Una percepción nueva es, en este sentido, una nueva manera de escuchar a los demás, pero también de escucharnos a nosotros mismos. Supone que decidamos plantearnos las cosas de otra manera y desde adentro de cada uno simultáneamente. Acontece en situaciones similares a la propuesta que hace el profesor de la película "El club de los poetas muertos", cuando les hace deshojar a los alumnos las páginas cargadas de interpretaciones del libro de texto, invitándolos así a experimentar un nuevo abordaje de la realidad.

En programación neurolingüística (PNL) existe un concepto aplicable al caso: "Si se

continúa haciendo lo que siempre se ha hecho, se obtendrá lo que siempre se ha conseguido; para lograr algo diferente, hay que hacer algo diferente."

Los paradigmas son útiles para resolver problemas, dentro de los límites que nos impone el propio paradigma, ya que nos proporcionan puntos de referencia para orientarnos, y actúan igualmente como filtros al percibir o "construir" la realidad. Pero también bloquean la percepción, nos hacen rechazar lo que no se corresponde con ellos. Lo más peligroso de los paradigmas son los llamados "efectos paradigáticos": pensar que existe una sola forma de ver las cosas, tratar de acomodar los datos a nuestros paradigmas -lo que impide identificar los cambios que se hayan podido producir-, asumir que lo que lo que ha tenido éxito en el pasado deberá continuar teniendo éxito también en el futuro, etc.

Cada uno se dibuja su propio mapa de la realidad, que no es un propiamente un "territorio", sino una representación simbólica de él; cada uno simplifica la realidad según lo que más le afecta o interesa de ella, y su selección está muy vinculada a sus vivencias, valores, intereses e historias anteriores. Lo importante es que percibimos, tamizamos e interpretamos todo lo que nos ocurre, y también lo que escuchamos, a través de ese mapa que construimos en algún momento de nuestra vida, y que muy pocas veces, o con dificultad, rediseñamos.

Todos estos factores -tan sólo apuntados- influyen en los problemas de la percepción, pero, de manera destacada, en la actitud ante la escucha y ante el propio contexto donde se desarrolla tal actividad

**La escucha es el comienzo de toda transformación. Para comenzar a percibir el mundo de una forma distinta y poder con ello vislumbrar el futuro que queremos alcanzar, necesitamos primero aprender a escuchar mejor.**



**La conversación.** Henri Emile Benoit Matisse. Museo del Hermitage. San Petersburgo. Rusia.

humana, cada vez más acelerada y sometida a una profusión de información disponible. En la frenética actividad, donde hay que hacerlo todo para ayer, aparece la sensación de que no hay tiempo en las agendas para escuchar.

Con cada percepción abordamos cada decisión que tomamos, cada situación, cada encuentro con una persona, desde estos dos lugares en principio antagónicos: desde el adentro de cada uno, pero a la vez tomando cierta distancia para poder adquirir esa perspectiva que nos permite actuar con mayor eficacia. Así como tenemos en cuenta cuál es nuestro verdadero sentir para actuar en consonancia con él, intentamos percibir qué grado de sinceridad tiene el otro al actuar, qué coherencia con su sentir muestra a través de sus gestos, su tono de voz y todo aquello que pueda transformarse en signo de su sinceridad o falsedad y encubrimiento.

### **La escucha efectiva: principio de toda transformación**

La escucha es el comienzo de toda transformación. Para comenzar a percibir el mundo de una forma distinta y poder con ello vislumbrar el futuro que queremos alcanzar, necesitamos primero aprender a escuchar mejor.

¿Por qué es tan importante mejorar nuestra manera de escuchar? Porque, aunque no seamos conscientes y por extraño que parezca, estamos "escuchando" en todo momento. Cuando leemos, "escuchamos" una voz interna en paralelo; cuando escuchamos a otro, "escuchamos" simultáneamente nuestro propio diálogo interno; aunque sólo en contadas ocasiones escuchamos realmente lo que efectivamente nos están diciendo...

Además, escuchar es un proceso que se desarrolla más allá de las palabras. Escuchar significa también captar lo que el otro nos está diciendo con el cuerpo. Parece

que sólo el 7% se dice con palabras y el 93% restante se expresa a través de los gestos, el tono de voz, la postura corporal,... De ahí que lo que alguien dice con palabras puede estarlo confirmando con el resto del cuerpo -lo que implica coherencia y credibilidad por parte suya- o, por el contrario, puede estar negándolo o poniéndolo en duda -lo que puede llevarlo a la pérdida o disminución de su credibilidad. Por eso, escuchar completamente implica percibir al otro totalmente, empleando todos los sentidos para hacerlo. Incluso en el silencio, el otro puede estar revelándonos una cantidad de sentimientos o ideas enorme.

Escuchar requiere una actitud en nosotros de querer realmente entender lo que el otro nos está queriendo decir. Sin embargo, hay veces que entramos en una especie de juego para sobrevivir; aunque sintamos cierta incoherencia entre lo que el otro dice y lo que su cuerpo expresa, lo

pasamos por alto, le restamos importancia. Preferimos no enfrentarnos a una realidad que puede no gustarnos o convenirnos, y optamos por engañarnos. Pero, para que la escucha realmente funcione, tenemos que ir buscando la transparencia y la claridad en el diálogo, porque ellas son condiciones necesarias para lograr la productividad que tanto nos preocupa.

Keith Davis (*Comportamiento Organizacional*) se lamentaba de que el interés por el arte de escuchar es algo reciente: por ejemplo, el primer libro editado en inglés dedicado al tema se publicó en 1957, mientras que, anteriormente y después, se han escrito cientos de libros sobre la forma de hablar y escribir.

Existen muchos "ruidos" internos que nos impiden escuchar o entender lo que se nos dice. Podemos estar cansados o sentir alguna incomodidad; nuestra mente puede estar distraída o embotada por una discusión reciente o tal vez siga dándole vueltas a un problema sin resolver. ¿Cuántas veces se escucha al mismo tiempo que se intenta hacer otra cosa? La ansiedad por lo que se tiene que decir o hacer, después de escuchar al que habla, impide prestarle la atención adecuada para comprenderlo. Sin embargo, con acierto afirmó Robertson (*Saber Escuchar. Guía para tener éxito en los negocios*) que "la mente de una persona es como un paracaídas, a no ser que esté abierto, no funciona".

Claro que, al ser humanos, no podemos proceder de igual manera que un ordenador: en él entran los datos con simplicidad y fidelidad, sin que en este primer proceso intervenga el análisis, la comparación, el cálculo,... Pero nos sería conveniente disponer de algo de su "frialidad" al recibir los mensajes que se nos comunican para no distorsionarlos.

### **Consejeros, víctimas o jueces: las tres posiciones desde las que se escucha**

Ha sido comprobado que se "escucha desde determinadas posiciones o lugares". Lew y Francine Epstein, tras laboriosos aná-

lisis, (*Trusting you are loved: practices for partnership*) situaron tales "posiciones o lugares" según se sitúen en el nivel del consejero, de la víctima o del juez.

Nos situamos como *consejeros*, cuando suponemos -erróneamente muchas veces- que quien nos habla está esperando que lo asesoremos, aconsejemos o le brindemos algún tipo de ayuda o resultado. Mientras nos va contando su historia, tratamos de encontrarle una solución a lo que nos plantea y se la espetamos apenas termina o aun antes. Pero esto, lejos de ayudarlo, lo "desordena" y aun le puede generar un sentimiento de ineficiencia e incompetencia por no haber sabido actuar mejor, acertando con una solución aparentemente tan sencilla.

Al situarnos con derecho a aconsejar a otro nos colocamos en una posición de superioridad, mientras que al otro lo situamos en un plano de inferioridad y minusvalía. Además, la solución propuesta, al elaborarse desde nuestro "lugar" y no desde el suyo, puede no servirle. Incluso en situaciones de consultoría o asesoría es frecuente

**Escuchar requiere una actitud en nosotros de querer realmente entender lo que el otro nos está queriendo decir. Sin embargo, hay veces que entramos en una especie de juego para sobrevivir; aunque sintamos cierta incoherencia entre lo que el otro dice y lo que su cuerpo expresa.**



**La voz.** Edvard Munch. Museo de Bellas Artes. Boston. USA.

observar que las "soluciones" están dentro de la propia empresa y a su alcance, pero los directivos realmente no las escuchan. Muchas soluciones se obtienen con una escucha atenta del entorno.

Juan Carlos Kreimer, el variopinto escritor y editor argentino, plasmó así su reflexión sobre la escucha: "Cuando te pido que me escuches y vos empezás a darme consejos, es que no escuchaste mi pedido. ¡Escucháme! Lo que yo te pedí es sólo que me escuches; no tenés que hablar ni hacer nada. Sólo escucharme. Si podés aceptar simplemente mis sentimientos, no importa cuán irracionales sean, entonces yo puedo parar mis intentos de convencerte y usar mi energía para explorar lo que hay detrás de mis emociones. Y si esto está claro, las respuestas son obvias y yo no necesito consejos.

A lo mejor es por eso que las oraciones de Dios funcionan, pues Dios es mudo y no trata de dar consejos ni de arreglar las situaciones. Dios escucha y te deja hacer tu

trabajo. Por lo tanto, ¿podrías escuchar, simplemente? Cuando vos necesites hablar, yo te prometo estar aquí, procurando sólo escucharte."

Situarse como *víctima* al escuchar es adelantarse en paralelo a las consecuencias - que en general presumimos en ese instante como negativas- de que lo que vamos escuchando puede perjudicarnos. Esta situación suele producirse, como mecanismo defensivo, cuando, por ejemplo, se nos comunica algo que va a modificar nuestras condiciones de trabajo o cuando se nos informa sobre un cambio o se evalúa algo que entregamos. También sucede con gran frecuencia en el contexto de las relaciones familiares, de los padres con los hijos o de los esposos entre sí. Tal "defensa" nos coloca en el territorio de nuestros temores, dudas y angustias y, por estar preocupados por un "problema" que presumimos, dejamos de escuchar. Este comportamiento se acentúa cuanto más estrecho es el

vínculo que nos une al otro. No deja de ser revelador lo que afirma Robertson: "los profesionales que asisten a nuestros cursos para saber escuchar se muestran más interesados por mejorar la comunicación en su casa que en el trabajo".

Una reacción perversa en estos casos puede aparecer según el *modelo de las tres erres: resistirse* realmente a oír, para ahondar en el *resentimiento* y aun aguardar el momento propicio para la *revancha* (Rivka Bertisch).

Cuando nos situamos como jueces -todos llevamos dentro lo que los doctores Hal y Sidra Stone llaman el "crítico interior"-, escuchamos al otro desde una postura crítica para aprobar o desaprobar lo que dice, para juzgar o para emitir nuestra opinión (a menudo negativa). Mientras el otro habla, vamos repasando toda la información que tenemos almacenada en nuestros "archivos mentales" y la confrontamos para ver si la contradice o no, si se corres-



LORING & Cia. CONSULTORES

## su interlocutor en recursos humanos y formación

- Selección de personal.
- Búsqueda directa de ejecutivos.
- Valoración de personal.
- Inventario de Recursos Humanos.
- Formación a medida y orientada a resultados.

SEVILLA  
954 64 70 61

para ofertas de empleo, visítenos en  
[www.loringconsultores.com](http://www.loringconsultores.com)

MÁLAGA  
952 21 85 85

ponde o no con nuestras creencias y suposiciones; con lo que enjuiciamos a cada minuto y no escuchamos.

Así, al no escuchar, despreciamos alternativas, enfoques y soluciones que podrían enriquecernos: nos auto-limitamos, nos quedamos atados al pasado, sin permitir que la escucha alimente nuestro progreso futuro.

### ¿Cómo mejorar nuestra capacidad de escucha?

No situarse como *consejero* nos exige dos actitudes fundamentales: la primera mantener la calma ante la ansiedad de querer encontrar soluciones a toda costa, por presumir que eso es lo que el otro espera de nosotros. El mayor enemigo es creer que, de no hacerlo, se está demostrando desinterés y falta de implicación con lo que se nos cuenta. La otra, consiste en entender qué significa verdaderamente ayudar al otro, que pasa primordialmente por escucharlo, aceptándolo y respetándolo, dejando que explore, pruebe e intente por sí mismo hallar "su solución".

¡Cuántas veces -y de ello tendremos experiencia- el simple dejar a otro expresarse con libertad y en silencio para que pueda sacar sus propias conclusiones es el inicio de "su solución"! Hablar permite escucharse, salir del "rumiado interno" del problema -como alguien ha formulado con acierto- para procesar el tema hasta encontrar "la solución". Nuestro silencio en esos momentos le ayuda regalándole ese tiempo para comunicarse. El silencio permite escuchar.

Evitar situarnos como *víctima* -en realidad no escuchando por ir tras nuestras propias cavilaciones- exige controlarnos decididamente para no apartarnos del asunto que se nos transmite, focalizando toda nuestra atención en sus palabras. Actuar así, resuelve numerosos conflictos de falta de comprensión y aun de tergiversación en los intercambios comunicativos. Estos conflictos surgen, si se los analiza con detención, de que paradójicamente se escucha y, al mismo tiempo, no se escucha.

Si, por último, partimos de la idea de que

de algún modo somos superiores al otro; si nos situamos como *jueces*, tampoco puede darse una escucha verdadera. Solamente adoptando una actitud de auténtica paridad y respeto por quien nos habla, estaremos en condiciones de escucharlo y enriquecernos con lo que tenga a bien decirnos. Si observamos la distribución del conocimiento humano en nuestro cerebro caeremos en la cuenta de que la porción más reducida corresponde a lo que conocemos; otra algo más grande, a todo lo que sabemos que no sabemos. El área mayor corresponde al universo del que ni siquiera sabemos que no sabemos. Lo malo es que hay quien lleva permanentemente a cuestas la "pesada mochila de cemento" -en feliz metáfora de Hal Stone- en su afán crítico, negativo y demoledor.

Colocados en una posición tan realista, seríamos más modestos al hablar y menos

soberbios al escuchar a los demás. "La gente, cuanto más sabe -recalcan los Epstein-, más humilde tiende a ser y más preparada suele estar para darle entrada a cualquiera que le hable, incluso a aquel que supuestamente está menos preparado." Nunca sabremos cómo el otro puede ayudarnos a encontrar respuestas clave para las diferentes circunstancias de la vida. Por otra parte, tal vez sea oportuno hacer referencia a la *ley del menor esfuerzo* de Deepak Chopra: "cuando las cosas no salen con facilidad, cuando hay que forzar las situaciones en demasía, se debería abandonar ese camino. Cuando las cosas son y tienen que ser, se dan bastante sencilla y detalladamente".

**Existen muchos "ruidos" internos que nos impiden escuchar o entender lo que se nos dice.**



**El oído.** José de Ribera. Colección particular. Londres.