

# Escuchar

el arte que no se nos enseña

Horacio Andrade\*



“Así como existe un arte de bien hablar, existe también el arte de bien escuchar.”

Epícteto

\*Horacio Andrade • [horacioandrade@desafios.com.mx](mailto:horacioandrade@desafios.com.mx)

Se desempeña como consultor externo. Autor del libro *Cambio o fuera*. Actualmente coordina la sección Capital Humano del periódico *Reforma*.

**i** Cuántas veces no le ha pasado que, al conversar con alguien, se da cuenta de que durante los últimos minutos usted no ha prestado atención a lo que esta persona le ha dicho? Peor aún, ¿cuántas veces no le han hecho alguna pregunta intempestiva y no ha sabido qué contestar porque no tiene idea de lo que le acaban de decir? Seguramente, muchas. Pero no se preocupe: eso es algo que a la mayoría de las personas nos sucede a menudo, porque no se nos ha enseñado a escuchar a los demás.

Generalmente, se piensa que la comunicación es algo que tiene que ver exclusiva, o por lo menos prioritariamente, con la capacidad para darnos a entender; por lo tanto, las habilidades que se nos desarrollan son aquellas que nos hacen buenos emisores: dominio del lenguaje, asertividad, persuasión, presentaciones en público y otras parecidas. Sin restarle importancia a todas ellas, podríamos afirmar que sin la escucha activa no se van a poder practicar en forma plena, porque la principal cualidad de un comunicador efectivo es el conocimiento del otro, es decir, de aquél con quien se va a comunicar. ¿De qué otra forma podría conocer sus argumentos y puntos de vista, definir su estrategia comunicativa, estructurar su mensaje en función del marco de referencia de su interlocutor y asegurarse de que la comprensión del mensaje fue correcta?

Desde hace muchos siglos Zenón nos hace acordar que “la naturaleza nos ha dado dos oídos y una boca para enseñarnos que más vale oír que hablar”. Sin embargo, todavía no hemos aprendido la lección. De hecho, a veces pareciera lo contrario, que tuviéramos dos bocas y un solo oído. Vamos entonces a analizar con cierto detalle lo que implica el difícil arte de la escucha, para obtener de ahí algunas recomendaciones útiles que nos ayuden a abrir nuestros oídos a los demás.

### **Estar con el otro en cuerpo y alma**

La escucha activa demanda que estemos “en cuerpo y alma” con la otra persona. En cuerpo, porque externamente todo debe estar dispuesto de manera que facilite el proceso y así se le haga ver al otro; en alma, porque tenemos que concentrarnos realmente en lo que se nos dice, y no en nuestro propio discurso interno.

**La verdad es que  
estamos acostumbrados  
al constante cacareo  
interno. Si queremos  
escuchar, hay que callar  
a las gallinas y focalizar  
nuestra atención en lo  
que se nos dice.**

Estar en cuerpo significa que vamos a asegurarnos de dos cosas: por un lado, de que no existan factores ambientales que nos distraigan; por otro, de que nuestro comportamiento todo refleje una actitud de apertura hacia el otro. Los factores ambientales tienen relación con el lugar y el momento adecuados para la escucha. Si el encuentro se va a dar en mi oficina tendré que cerrar la puerta, pedirle a mi secretaria que no me pase llamadas y que no deje entrar a nadie, alejar físicamente de mí cualquier cosa que pudiera desviar mi atención (cuadernos, papeles, carpetas, objetos diversos), y estar consciente de que el tiempo destinado al encuentro no se verá interrumpido por nada ni nadie (a menos, claro, que se presente algo verdaderamente urgente). ▶



Ilustración: Santiago Casares

También es importante saber elegir, dentro del escenario, el lugar en el que voy a atender a la otra persona. Si quiero crear un ambiente de confianza, ayudará mucho el que me salga del escritorio y me siente junto a ella, rompiendo así cualquier señal que pudiera ser interpretada como de distancia o superioridad.

La elección del momento es crítica, ya que si sé que a determinadas horas la probabilidad de ser distraído por algún asunto de trabajo aumenta, lo mejor es que programe la reunión fuera de ese horario.

Los factores conductuales tienen gran relación con el lenguaje corporal: contacto visual, distancia de interacción, orientación corporal, expresiones faciales, expresiones vocales que reflejen interés, asentimiento, sorpresa o cualquier otra señal de comprensión y empatía. A esta faceta de la escucha se le llama “atención física”.

### La atención psicológica

Hay otra faceta, la “atención psicológica”, que es la que implica estar con el otro “en alma”. La atención física ayuda mucho a la escucha activa, pero no la garantiza. Yo puedo estar viendo a los ojos a la otra persona y mandándole toda una serie de señales que

le hagan pensar que estoy con ella, y tener mi mente ocupada en asuntos totalmente ajenos a lo que me está diciendo. Por eso, la escucha requiere desarrollar una gran capacidad de concentración, y esto tiene sus dificultades.

La primera y más importante es lo que se conoce como el “gallinero interno”. Todos tenemos nuestro interior lleno de pensamientos y sentimientos que se disputan a cada momento nuestra atención: recuerdos, preocupaciones, ideas que generamos por las cosas que vemos y oímos. Si de repente les ordenáramos a todos ellos callarse por un momento y dejáramos nuestra mente en blanco nos asustaríamos por el silencio que se produciría. La verdad es que estamos acostumbrados al constante cacareo. Si queremos escuchar hay que callar a las gallinas y focalizar nuestra atención en lo que se nos dice.

La segunda es nuestra propensión a pasar de una idea, la que estamos escuchando, a otra, relacionada con ella pero que toma su propio camino. Si nuestro interlocutor nos está compartiendo una situación vivida por él tendemos a acordarnos de algo parecido que nos sucedió hace tiempo y dejamos de prestarle atención para sumirnos en nuestros propios recuerdos.

La tercera es la tendencia a evaluar, juzgar, interpretar, en vez de recibir el mensaje con la mayor objetividad posible. Si teñimos lo que oímos con el color de nuestros prejuicios nunca seremos capaces de comunicarnos empáticamente, es decir, tratando de ponernos en el lugar del otro y de ver las cosas desde su perspectiva. Si bien es cierto que nunca podremos evitar la interpretación, porque toda información es filtrada por nuestro marco de referencia, sí podemos disminuir el efecto poniendo cierta distancia entre lo que escuchamos y nuestra propia experiencia y valoración de las cosas.

La cuarta es la tentación de caminar más de prisa que nuestro interlocutor, lo que hace que a menudo complete la frase que nos está diciendo, sin que necesariamente eso sea lo que iba a decir. Lo que causa esta conducta es la impaciencia: no sabemos esperar.

La quinta es la necesidad de justificarnos. Cuando la otra persona nos está dando retroalimentación sobre aspectos de nuestra conducta, que a su juicio tenemos que mejorar, es muy común que reaccionemos poniéndonos a la defensiva. En este caso tratamos de explicar nuestras acciones, en vez de aceptar las cosas, independientemente de que estemos o no de acuerdo con ellas.

## Habilidades de escucha

Considerando los factores que entran en juego en la atención física y psicológica se pueden hacer algunas recomendaciones para mejorar nuestra habilidad como escuchas activos:

1. Asegúrese de que el lugar y el momento en los que va a escuchar a la otra persona sean los adecuados.
2. Elimine las distracciones y concentre toda su atención en su interlocutor.
3. Utilice su lenguaje corporal para hacerle evidente a la otra persona el interés que tiene en lo que le dice.
4. Cree un ambiente de confianza.
5. Sea empático, tratando de entender al otro y de ponerse en su lugar.
6. Calle el gallinero interno y concentre su atención en lo que escucha.
7. No deje que lo que el otro le dice haga que sus propios pensamientos vuelen y lo alejen de él.

**Si teñimos lo que oímos con el color de nuestros prejuicios no seremos capaces de comunicarnos empáticamente.**

8. Evite los juicios de valor.
9. No pierda la paciencia ni se adelante a lo que el otro está diciendo.
10. No se defienda ni trate de justificar sus actos cuando reciba retroalimentación.

## Preguntas y reflejos

La escucha activa tiene que ver con otras dos importantes habilidades: preguntar y reflejar. Preguntar nos ayuda a entender mejor, a ampliar la información, a aclarar puntos confusos, a evitar interpretaciones erróneas, y a la vez envía a nuestro interlocutor el mensaje de que le estamos poniendo todo nuestro interés y atención. De hecho, los mejores terapeutas no son los que dan las mejores respuestas, sino los que plantean las mejores preguntas.

Reflejar es repetir el mensaje que acabamos de escuchar, cuando queremos asegurarnos de haberlo entendido bien, o cuando queremos mostrarle a la otra persona que la estamos entendiendo, o tratando de entender. Puede consistir también en hacerle saber lo que inferimos de lo que nos acaba de decir. Por ejemplo: “me da la impresión de que esta situación que me cuentas te produce un gran malestar”. De esta manera, le manifestamos nuestra empatía, lo que finalmente es el principal valor de la escucha activa. Amado Nervo decía: “Oír con paciencia es a veces mayor caridad que dar. Muchos infelices se van más encantados de la atención con que escuchamos el relato de sus penas, que de nuestro óbolo”. ▶

### ¿Es usted un buen escucha?

A continuación presentamos algunas conductas típicas referentes a la “escucha activa”. Señale el grado en que cada una de ellas describe la forma en como usted actúa, de acuerdo con los siguientes parámetros:

- 5 = Siempre
- 4 = Con frecuencia
- 3 = Algunas veces
- 2 = Rara vez
- 1 = Nunca

La principal cualidad de un comunicador efectivo es el conocimiento del otro, es decir, de aquél con quien se va a comunicar.

| Cuando escucho...  |  |
|--|--|
| 1. Mantengo el contacto visual, y todo mi lenguaje corporal le dice a la otra persona que le estoy prestando atención. |  |
| 2. Evito las interrupciones (cierro la puerta, pido que no me pasen llamadas).   |  |
| 3. Alejo de mí cualquier cosa que pudiera distraerme (papeles, cuadernos, objetos varios).                             |  |
| 4. Me concentro en lo que me dicen y evito pensar en cosas que no tienen que ver con lo que hablamos.                  |  |
| 5. Hago preguntas cuando no me queda claro algo o quiero ampliar la información.                                       |  |
| 6. Trato de ser empático con el sujeto, procurando entenderlo.   |  |
| 7. No interrumpo ni completo las frases antes que la otra persona las termine de decir.                                |  |
| 8. No me defiendo ni doy explicaciones antes que terminen de decirme lo que quieren.                                   |  |
| 9. No evalúo ni juzgo al otro individuo.   |  |
| 10. Creo un ambiente de confianza para que la otra persona pueda expresarse abiertamente y con sinceridad.             |  |
| <b>Total</b>   |  |



Si obtuvo menos de 30 puntos: definitivamente no practica la escucha activa. Si sumó entre 31 y 40 puntos: tiende a interesarse más en su propio diálogo interno que en lo que los demás le quieren decir. Si logró más de 41 puntos: hay algunas áreas de oportunidad que sería bueno que reforzara. ▣

**Bibliografía**

Ciaramicoli, Arthur, y Ketcham, Catherine, *El poder de la empatía*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 2000.

Silberman, Mel, y Hansburg, Freda, *Inteligencia interpersonal*, Paidós, Barcelona, 2001.

Verderber, Rudolph, *¡Comunícate!*, Editorial Thomson, México, 1999.