

+ Colección Emprendedores

7

2^{da}
Edición

Maestría Personal

El camino del Liderazgo

Un modelo para la práctica del **Coaching** y la facilitación del Desarrollo Personal y Organizacional

Oscar Anzorena



EDICIONES
Lea

Índice

Prólogo	13
Introducción	17
Capítulo 1	
Maestría Personal y liderazgo	21
Los nuevos desafíos del mundo del trabajo	22
Competencias: saberes y haceres	24
Competencias genéricas	28
Competencias para la vida	31
Las competencias de la Maestría Personal	34
Hacia un nuevo paradigma de liderazgo	38
El paradigma de la influencia	42
Los valores en el liderazgo	45
Liderazgo: de la influencia al desarrollo	47
El camino "interior" del liderazgo	57
Ser para hacer	58
Poder Personal	62
Poder Personal y poder "externo"	65
Camino con corazón	68
Los valores de la Maestría Personal	73
Capítulo 2	
Visión personal	81
I. Visión de Futuro	83
Visión y liderazgo	83
La fuerza de la imagen del futuro	85
Crear visiones con poder	88
La visión en la práctica	93
II. Autoconocimiento	96
Autoconocimiento y liderazgo	96
Modelos mentales	100
Importancia y dualidad de los modelos mentales	103
Los condicionantes de nuestros modelos mentales	105

Cómo creamos nuestros modelos mentales	107
Observando al observador.....	112
Observación y capacidad de acción	116
Razón e intuición	117
III. Diseño y construcción de futuro.....	122
La conquista de los sueños	122
El poder del compromiso.....	125
Sincronicidad y Kairós.....	126

Capítulo 3

Fortaleza emocional	133
La energía emocional	135
Emocionalidad y efectividad	136
Cerebro racional y emocional	139
La corporalidad de la emoción.....	143
Corporalidad y comportamiento	147
Conciencia emocional	149
Autodominio emocional	153
Cambio de interpretación	155
Respiración consciente	159
Distanciamiento emocional	162
Las emociones en la variable del tiempo	169
La emocionalidad del pasado	170
La conciencia del aquí y ahora	177
Lo posible y lo inevitable	180
Percepción emocional y empatía.....	189
Liderar las emociones	191
Del miedo a la confianza	195

Capítulo 4

Capacidad de aprendizaje y cambio	203
Aprendizaje y capacidad de acción	204
Los niveles de aprendizaje y cambio.....	207
Modelo del aprendizaje del accionar humano	210
El desafío del aprendizaje	214
Coaching y aprendizaje transformacional.....	217
Hacerse cargo	222
El proceso de aprendizaje	225

El proceso de reaprendizaje	232
Actitudes del aprendizaje	236

Capítulo 5

Competencias conversacionales	239
La comunicación en acción	240
El devenir de una nueva mirada	246
Competencia comunicativa	248
I. Hablar con poder	251
Las acciones del lenguaje	251
Describir la realidad	253
Interpretar la realidad	255
Opiniones responsables	259
Imagen pública, identidad privada	264
El <i>feedback</i> efectivo	267
Construir la realidad	271
Lenguaje y capacidad de acción	273
II. Escuchar en profundidad	276
El fenómeno del escuchar	276
El sentido de las palabras	281
Niveles de la escucha	284
Actitudes para un escuchar efectivo	295
III. Indagar con maestría	297
El rol de la indagación	297
El poder de las preguntas	300
Tipos de preguntas	302
IV. Entrar en sintonía	313
Emocionalidad y lenguaje no verbal	313
La danza de la comunicación	317
V. Conversar en forma constructiva	324
Cuestión de actitud	324
Verdad absoluta	325
Observación diversa	328
Conversaciones constructivas	329

Capítulo 6

Efectividad interpersonal	333
La organización como red conversacional	334

Las redes de relaciones.....	338
Acordar compromisos	340
Los componentes del compromiso.....	343
Los pedidos.....	344
Los ofrecimientos	346
El receptor del pedido o el ofrecimiento.....	348
La acción futura a realizar.....	349
Las condiciones de satisfacción.....	349
El contexto compartido de obiedad.....	351
El trasfondo de confianza	352
El ciclo de coordinación de acciones	353
La gestión de la preparación.....	355
La gestión de las diferencias	358
La gestión de las contingencias.....	362
La gestión del aprendizaje mutuo.....	364
Actitudes en la coordinación de acciones	365
Dificultades en la coordinación de acciones	367
El reclamo como accionar productivo.....	368
Bibliografía.....	373
Acerca del autor.....	381

■ II. Escuchar en profundidad

El fenómeno del escuchar

"Así como hay un arte de bien hablar, existe un arte de bien escuchar".

Epicteto

Seguramente muchas veces habremos dicho o escuchado alguna de estas frases: "cómo puede ser que no me haya entendido si yo fui muy claro cuando hablé", o a la inversa: "yo escuché muy bien y dijo otra cosa totalmente distinta". Los "malentendidos" que surgen por las diferencias entre lo que uno dice y el otro escucha,

es uno de los motivos que generan problemas en la comunicación y deterioro en nuestros vínculos.

A pesar de ser testigos frecuentes de este tipo de incidentes, seguimos pensando que cuando los mismos nos ocurren es porque quien nos escucha tiene mala fe o no nos presta la mínima atención, y cuando nos sucede esto estando del lado de quien escucha, nos podemos sentir indignados porque el otro niega haber dicho algo que nosotros escuchamos. Las malas interpretaciones y enojos surgen porque a pesar de verificar cotidianamente que *el hablar no garantiza el escuchar*, que ambos son dos fenómenos distintos e independientes, seguimos pensando y actuando desde la lógica de que si uno habla claramente el otro escucha indefectiblemente.

Este sentido común, generado en la concepción tradicional de la "transmisión de la información", lleva implícita la idea de que cuando hablamos transmitimos un mensaje y que si no existen "ruidos" en el "canal" de transmisión, el receptor lo recibe tal cual. Por lo tanto, es lógico pensar que si hablamos alto y claro, el otro nos entiende en forma precisa, ya que su rol como escucha es sólo "repcionar" el mensaje y no tiene nada más que hacer que oír con atención.

Esta visión con la cual analizamos el proceso de la comunicación, como si se tratara de la transmisión de datos entre máquinas, es la causante de desvirtuar nuestro entendimiento de cómo funciona la comunicación humana. En la conversación entre las personas, en esa danza entre el hablar y el escuchar y el escuchar y el hablar, se pone en funcionamiento un conjunto de factores, un profundo y complejo proceso de construcción y asignación de sentidos.

El primer paso para abordar el análisis de dicho proceso es *separar el fenómeno del hablar del fenómeno del escuchar*. Entender que abarcan dos acciones diferentes que no poseen un indefectible nexo causal. Que cuando hablamos vamos del significado a las palabras y cuando escuchamos vamos de las palabras al significado, y no siempre hay coincidencia entre uno y otro significado. Es decir, cuando hablamos buscamos palabras que expresen los significados que pretendemos expresar y cuando escuchamos buscamos significados que nos permitan interpretar y comprender las palabras que oímos. A los efectos de enfatizar sobre esta

“brecha crítica” que existe entre el hablar y el escuchar, Maturana afirma: “Soy absolutamente responsable de lo que digo y maravillosamente irresponsable de lo que tú escuchas”.

El segundo aspecto a destacar es el rol activo y protagónico de la escucha en el proceso de la comunicación. Desde la concepción tradicional, quien escucha ocupa el lugar del receptor del mensaje y se lo concibe como un receptáculo pasivo de la información. Esta mirada focaliza toda la importancia y el éxito del proceso de la comunicación en la emisión del mensaje, y considera que el escuchar sencillamente ocurre y no presupone ninguna acción de parte de quien escucha. Por este motivo, se percibe que sólo el hablar implica un rol activo en la comunicación.

La escucha es interpretada como una actividad secundaria, receptiva y pasiva. Esto explica por qué todos los cursos de capacitación en comunicación están centrados en el hablar y no en el escuchar. Si no se considera que el escuchar es una acción que se puede efectuar con mayor o menor efectividad, no surge la necesidad de desarrollar la competencia.

Para explicar el *carácter activo de la escucha* debemos hacer una distinción entre el oír y el escuchar. Oímos por medio de nuestro aparato auditivo. El oír constituye el aspecto biológico del fenómeno del escuchar. Para oír no debemos realizar ninguna acción específica, en este aspecto podríamos decir que el oír es pasivo. Si estamos en una habitación, escucharemos cualquier palabra, sonido o ruido que se produzca en ella. Muchas veces el esfuerzo está centrado en no oír. A todos nos ha pasado que estando en un cine viendo una película, a nuestro lado o en la fila posterior alguien realiza algún comentario a su vecino y no podemos dejar de sentir la molestia que nos produce su voz, aunque no escuchemos lo que está diciendo.

Los límites de nuestro oír están establecidos por nuestra estructura biológica y las condiciones de nuestro aparato auditivo. Muchas personas por alguna enfermedad o simplemente por causa de su edad ven disminuida su audición, pero solucionado el problema del oír, por ejemplo por medio de un audifono, pueden entender y comprender perfectamente lo que se les dice. Por el contrario, podemos decir que el oír no garantiza el escuchar. Un perro o un gato poseen una estructura biológica que les permite oír sonidos

que a los seres humanos nos resultan inaudibles, sin embargo, ninguno de estos animales podría escuchar una conversación.

Llevamos este planteo hasta tal extremo para poder señalar con claridad la diferencia que existe entre el oír y el escuchar. El escuchar lleva implícito el oír, pero es algo mucho más complejo que el mero proceso físico de la audición. El escuchar conlleva un proceso cognitivo y emocional que integra una serie de datos en búsqueda de sentido e interpretación de aquello que oímos. El escuchar efectivo se produce cuando el oyente es capaz de discernir y comprender el significado del emisor. Sólo así se alcanza el objetivo de la comunicación.

Toda acción de escuchar presupone una activa tarea interpretativa, implica asignarle un significado a lo que se oye, sea esto un sonido, un ruido o palabras. Por esto planteamos que la escucha no tiene nada de pasivo, sino que por el contrario constituye un *activo proceso de asignación de sentido*. Es este proceso el que determina que distintas personas, que en el mismo lugar y circunstancia oyen lo mismo, puedan escuchar cosas diferentes.

Pensemos, por ejemplo, en dos individuos que están conversando y oyen un sonido. El primero, que siempre vivió en un pequeño poblado de la montaña, se inquieta por el volumen e intensidad del mismo pero no logra entender qué lo produce, ya que nunca había oído algo semejante. El segundo, al oír el sonido rápidamente deduce que se trata de una sirena, piensa si es la de una ambulancia o un patrullero, pero concluye que es de los bomberos y como el sonido termina abruptamente, infiere que la autobomba se ha estacionado a corta distancia y, por lo tanto, supone que puede haber algún incendio en el vecindario. El aspecto biológico de la audición (oír) ha sido exactamente el mismo en ambas personas, pero el proceso interpretativo (escuchar) que el mismo ha desencadenado ha variado por completo.

Este breve ejemplo nos permite no sólo evidenciar la diferencia entre los fenómenos del oír y el escuchar, sino también poner foco en el rol fundamental que cumple la escucha en la comunicación humana. Desde esta perspectiva, *el resultado del proceso de la comunicación no surge sólo desde lo que se emite sino desde cómo es escuchado*. Es la escucha la que le otorga sentido a lo que se dice y la que completa el proceso de comunicación. De

nada vale que digamos y reiteremos algo con un sentido, si el otro lo escucha e interpreta de una manera diferente.

Esta nueva mirada de cómo funciona la comunicación entre las personas, nos abre posibilidades de un accionar más efectivo en nuestras conversaciones y en la construcción de nuestras relaciones, pero a su vez nos plantea nuevos compromisos, tanto desde el hablar como desde el escuchar. En la medida que asumimos el postulado de que la comunicación efectiva depende de la escucha efectiva, nos vemos en la responsabilidad de desarrollar nuestra competencia en la escucha. Esto implica ser conscientes de la asignación de sentido que le conferimos a lo que oímos, como también verificar nuestra escucha, indagar para entender en profundidad, e interactuar desde una actitud de apertura y respeto hacia el otro.

También cuando nos situamos en el rol del hablar podemos influir en la escucha de nuestro interlocutor, ya que *la forma de decir condiciona la manera de escuchar*. Nuestro modo de hablar influye en la otra persona, a que se abra o se cierre a lo que le estamos diciendo. Y esto está relacionado a la emocionalidad que generemos a través de nuestra conversación. Si hablamos desde el lugar de poseer la verdad absoluta, si adoptamos una posición de superioridad, si no respetamos las diferencias y descalificamos e invalidamos la opinión del otro, lo más seguro es que generemos una reacción defensiva y la otra persona cierre su escucha a cualquier cosa que podamos decirle.

Si, por el contrario, generamos una emocionalidad de apertura a través de una conversación constructiva, si fundamentamos nuestras opiniones y no las expresamos como si fuesen una descripción de la realidad, si demostramos una actitud de respeto e interés por la posición del otro, si no tratamos de someter o descalificar al que piensa distinto, es muy posible que generemos un modo similar de encarar la conversación que implique una escucha abierta y atenta a lo que decimos.

El sentido de las palabras

“El otro, he aquí la idea clave.
Lo que interesa no es ya tanto lo que se quería decir,
como lo que de lo dicho ha quedado en el destinatario.
O, también, de lo no dicho:...”.

Ángel López García

El lenguaje es una construcción colectiva. El lenguaje de cualquier idioma es producto de un proceso de consenso social donde se establece el significado que se le otorga a cada palabra. Cada comunidad con un idioma en común, materializa este contrato social en un instrumento que conocemos con el nombre de diccionario. Comúnmente también crea alguna institución pública, de reconocimiento generalizado, que cumpla el rol de actualizarlo y gestionar el uso de las palabras en el lenguaje. En el idioma castellano esta institución es la Real Academia Española.

Si desconocemos el significado de una palabra, consultamos el diccionario y allí lo encontraremos. Este fenómeno del *significado compartido* de las palabras, es el que muchas veces nos induce al error de pensar que el único significado de una palabra es su conexión con aquello a lo que se refiere y, por lo tanto, que todos entendemos lo mismo por idénticas palabras.

Muchos de los problemas o inconvenientes que surgen en la interacción comunicacional, se generan en el hecho de que las mismas palabras pueden tener diferentes significados para distintas personas. El significado que le asignamos a las palabras, no siempre coincide con el que le atribuye nuestro interlocutor.

Partiendo del desarrollo conceptual realizado por el lingüista Noam Chomsky, postulamos que las palabras tienen un *significado compartido* y un *significado particular*.

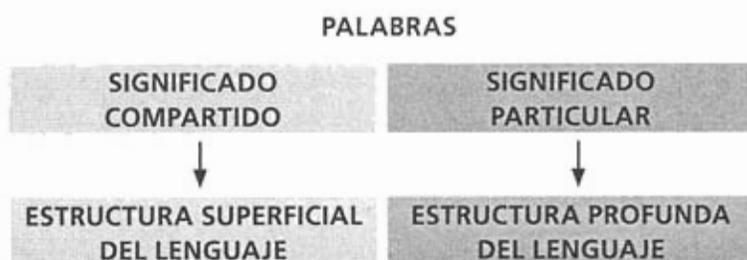


Gráfico 6: Los significados de las palabras

Decimos que el lenguaje tiene una doble estructura. Una *estructura superficial* que coincide con el *significado compartido* y surge de la convención social de asignación de significado, es decir, lo que dice el diccionario que esa palabra significa. Pero también las palabras poseen una *estructura profunda*, que es el *significado particular* o individual que cada persona le asigna a las palabras.

Este *significado particular* lo construye cada uno en función de su experiencia, su formación, sus creencias, sus valores y su inserción socioeconómica. Por ejemplo, si buscamos en el diccionario la palabra *desocupación*, veremos que su definición es: "falta de ocupación, ociosidad", pero si le preguntamos a un político, a un investigador social y a un antropólogo qué significa para él la desocupación, seguramente tendrán enfoques y definiciones disímiles. Así también, si les hacemos la misma pregunta a dos personas con idéntica formación, edad y nivel socioeconómico, pero una de ellas está sin trabajo hace un tiempo, podremos observar que las connotaciones específicas, los significados y emociones que trae consigo esa palabra, pueden ser muy diferentes.

Las palabras tienen el poder de evocar imágenes, sentimientos y resonancias muy particulares. Sin duda, estas distancias en las asignaciones de significado se potencian cuando nos comunicamos, ya que no se trata de una sola palabra sino de cientos de palabras que se entrelazan construyendo sentido a través de oraciones, relatos y narrativas.

Esta dualidad que existe en el lenguaje y las incomprensiones y malentendidos que este fenómeno puede traer consigo, fue abordado magistralmente por el escritor checo Milan Kundera en su no-

vela *La insoportable levedad del ser*. A través de las desventuras de sus personajes aborda las complejidades de las relaciones humanas y cómo sus encuentros y desencuentros están irremediabilmente interpenetrados por las particularidades del lenguaje. En uno de sus párrafos expresa: "Ahora podemos entender mejor el abismo que separaba a Sabina de Franz: él escuchaba con avidez la historia de su vida y ella lo escuchaba a él con la misma avidez. Comprendían con precisión el significado lógico de las palabras que se decían, pero no oían en cambio el murmullo del río semántico que fluía por aquellas palabras".

Este murmullo del río semántico al que alude el autor, da cuenta de la *estructura profunda* del lenguaje y cómo las palabras que utilizamos para describir una experiencia, no son la experiencia misma sino la representación verbal que hemos construido para poder expresar su significado. Y es éste *significado particular* el que muchas veces difiere del que posee nuestro interlocutor.

Para demostrar los problemas de relación que nos genera este aspecto intersubjetivo y aleatorio de la comunicación humana, Kundera propone la elaboración de un "Pequeño diccionario de palabras incomprendidas" entre sus personajes. Nos muestra cómo, por ejemplo, para Sabina ser *mujer* era un sino que no había elegido y en cambio para Franz la palabra *mujer* significaba un valor muypreciado. A su vez, para Franz la *fidelidad* era la primera de todas las virtudes, y para Sabina significaba un disvalor y, por el contrario, apreciaba la *traición*, ya que para ella implicaba abandonar la rutina e ir hacia lo inexplorado y no conocía nada más bello que transitar hacia lo desconocido.

En este sentido es importante reflexionar cómo a través de nuestra experiencia y de nuestra historia personal vamos construyendo ese significado particular y cómo influyen nuestras vivencias del pasado en nuestras interpretaciones del presente. Pensemos lo que puede significar, por ejemplo, la palabra *lluvia* para alguien que toda su vida vivió en el campo y que gran parte de los resultados que logra en su tarea de agricultor dependen de la lluvia. Comparemos este significado con el que puede asignarle alguien que habita en un departamento en una gran ciudad y que sólo piensa en la lluvia en función de las molestias que puede ocasionarle cuando se traslada a su oficina o cuando le estropea alguna actividad de fin de semana.

Kundera utiliza una interesante analogía para referirse al proceso de construcción de sentido que vamos realizando los seres humanos a lo largo de nuestra vida, y a la manera en que el mismo influye en la interacción y en el vínculo entre las personas. Dice el autor: "Mientras las personas son jóvenes y la composición musical de su vida está aún en los primeros compases, pueden escribirla juntos o intercambiarse motivos, pero cuando se encuentran y son ya mayores, sus composiciones musicales están ya más o menos cerradas y cada palabra, cada objeto, significa una cosa distinta en la composición de la una y en la de la otra".

Niveles de la escucha

"Recordad que la naturaleza nos ha dado dos oídos y una boca para enseñarnos que vale más escuchar que hablar".

Zenón

Para abordar en profundidad el fenómeno del escuchar debemos introducirnos en la complejidad que implica el proceso de asignación de sentido que realizamos en forma automática en toda conversación. El significado que construimos en nuestra escucha es el producto de la síntesis que efectuamos en la interacción de diversos niveles de interpretación.

Cuando estamos inmersos en un proceso conversacional, nuestra escucha se activa a diferentes niveles. Desarrollaremos a continuación los cuatro niveles de la escucha:

1. Escuchar lo que se dice.
2. Escuchar lo que no se dice.
3. Escuchar las consecuencias de lo que se dice.
4. Escuchar cómo se dice.

- Escuchar lo que se dice

Este nivel está relacionado con *interpretar el significado* que pretende transmitir nuestro interlocutor. La pregunta implícita sería ¿Qué está diciendo? o ¿Qué está queriendo decir? En este aspecto es importante ser conscientes de cómo condiciona nuestra escucha la situación comunicacional en la cual transcurre la conversación. Supongamos que alguien dice "tengo planificado salir con unas amigas". Es muy distinto lo que va a interpretar el interlocutor si esta frase es la respuesta que le realiza una señorita a quien ha invitado a cenar, o si es la contestación de un compañero de trabajo a la pregunta "¿qué vas a hacer el viernes por la noche?".

También existen condicionantes culturales que imprimen un particular significado a nuestra escucha. Cada cultura social u organizacional va constituyendo sus propios sentidos y sus particulares formas de interpretar el mundo y sus acontecimientos. Neil Postman⁷⁸ denomina "ambiente semántico" a esta construcción colectiva que asigna sentido al hablar y al escuchar. Por ejemplo, palabras como *rentabilidad*, *competitividad*, *productividad*, *retorno de la inversión* o *nicho de mercado*, seguramente tomarán diferentes significados en un ambiente de negocios, en un ámbito de investigación académica o en una institución pública.

Otro aspecto que condiciona nuestra escucha es la *imagen pública* de nuestro interlocutor. Los juicios que tenemos sobre él y que preceden a la conversación van a incidir fuertemente en la interpretación y en la asignación de sentido que le otorguemos a su decir en nuestra escucha. Por ejemplo, si tenemos la opinión de que un determinado político hace todo lo contrario a lo que dice y que no respeta los compromisos contraídos, es muy probable que descreamos de sus promesas electorales por más que las mismas nos resulten atractivas.

Un elemento importante que indefectiblemente va a condicionar la forma en que escuchemos a nuestro interlocutor, es la emocionalidad en la que transcurre la conversación.

78 Postman, Neil, *Crazy Talk, Stupid Talk*, New York: Delacorte Press, 1976.

CONDICIONANTES DE LA ESCUCHA

- La situación comunicacional
- El ambiente semántico
- La imagen pública de nuestro interlocutor
- La emocionalidad de la conversación

Gráfico 7: Aspectos que condicionan la escucha

Nuestra responsabilidad como oyente es corroborar que la asignación de sentido que otorgamos en nuestro escuchar, coincida con lo que quiso transmitir nuestro interlocutor. La herramienta que disponemos para ser efectivos en este nivel es "verificar la escucha".

Verificar la escucha implica corroborar si el significado que le otorgamos a un enunciado, concuerda con el que le pretendió dar nuestro interlocutor. Por ejemplo, podemos decir: "explícame a qué te estás refiriendo cuando afirmas que...".

Existe también una técnica denominada "parafraseo", que se utiliza a tal efecto. Uno podría decir: "a ver si te entendí bien..." y repetir lo que comprendió hasta ese momento, a los efectos de que la otra persona confirme si coincide con lo que quiso expresar. También podemos utilizar frases como: "a ver, permítame recapitular...", "me gustaría comprobar si realmente he comprendido tu punto de vista...", "así que, si te he entendido bien, tus razones son...", y a partir de ahí realizar una breve síntesis de lo que hemos entendido, con el objetivo de que nuestro interlocutor corrobore o aclare algún aspecto que pudiera haber sido mal interpretado.

- **Escuchar lo que no se dice**

Cuando escuchamos no sólo interpretamos el “qué se dice”, sino también el “para qué se dice”. Desde nuestra escucha surgen las preguntas ¿qué le lleva a decir lo que dice?, ¿cuál es su preocupación?, ¿de qué se está haciendo cargo con lo que está diciendo? Es decir, cuando escuchamos, automáticamente surge el interrogante de para qué la persona dice lo que dice. Esto que no se dice, que no se explicita, en nuestra escucha necesitamos encontrarle un sentido y, por lo tanto, en este nivel del escuchar *se interpretan las preocupaciones* de nuestro interlocutor.

Utilizamos el concepto de “preocupación” para dar cuenta de aquello que nos permite asignarle un significado a las conductas de las personas. Cuando observamos a alguien realizar una acción, precisamos encontrarle un sentido, una explicación de por qué hace lo que hace. La pregunta implícita que nos surge es ¿Qué preocupación lo lleva a realizar esa acción? De la misma manera, cuando escuchamos la acción del hablar nos surge la inquietud de para qué dice lo que dice, de qué preocupación se está haciendo cargo con esto que expresa.

Por ejemplo, cuando mi jefe me informa que la fecha de entrega del proyecto fue consensuada en la reunión de gerentes, yo puedo entender que me está queriendo decir que es importante que nuestro equipo cumpla estrictamente el plazo establecido, ya que nuestro proyecto está articulado con el de otras áreas. Cuando mi esposa me cuenta que su hermano llega de viaje y va a quedarse unos días en nuestra ciudad para participar de un congreso, yo puedo suponer que me está queriendo decir que le gustaría que se aloje en nuestra casa. En ninguno de los casos esto fue dicho, pero sin embargo, esto fue lo que escuché.

Como dijimos, cuando escuchamos no asumimos un rol pasivo, sino que estamos activamente construyendo historias acerca de lo que escuchamos. Estas narrativas surgen cuando intentamos encontrarle un sentido a las preocupaciones de nuestro interlocutor, a los efectos de poder “explicarnos” para qué dice lo que dice. Una de las utilidades de la escucha a este nivel, es que nos podemos hacer cargo de las preocupaciones de nuestro inter-

locutor sin que necesite explicitarlas a través de un pedido. Volviendo al ejemplo anterior podemos sugerirle a nuestra esposa: "qué te parece si invitamos a tu hermano a que se hospede en nuestra casa".

En el ámbito de las empresas se comienza a jerarquizar el fenómeno de la escucha. Este nivel de la escucha posibilita "escuchar al cliente" como fuente de posibles negocios. Es decir, ir más allá de la demanda emergente para hacerse cargo de posibles necesidades, de nuevos productos o servicios que podría requerir. En tal sentido, Fernando Flores⁷⁹ sostiene que: "Las empresas que cultivan la habilidad de escuchar efectivamente, llegarán a ser aliados, a inventar el futuro con sus propios clientes".

Debemos estar atentos a la forma en que escuchamos "lo que no se dijo", ya que esto puede ser de mucha utilidad y aportarnos efectividad en nuestra interacción, pero también puede producirnos graves inconvenientes en tanto nuestra interpretación no sea la correcta. Podemos realizar una lectura equívoca acerca de las preocupaciones de nuestro interlocutor y, por ejemplo, pensar que como el gerente dijo que la entrega del trabajo a ese cliente era muy importante, debía darle prioridad con respecto a los otros que estaban programados, cuando lo que me quiso decir era que debía tener cuidado en la calidad de la confección.

A los efectos de chequear nuestra escucha, debemos poner en juego nuestra habilidad para indagar. La *indagación* es la herramienta más poderosa que tenemos para lograr una escucha efectiva y para que el otro revele sus preocupaciones. Desarrollaremos más adelante la competencia de *Indagar con maestría*.

- **Escuchar las consecuencias de lo que se dice**

Cuando escuchamos, lo hacemos desde nuestras propias preocupaciones y, por lo tanto, los interrogantes que nos surgen son: ¿qué consecuencias tiene para mí lo que me está diciendo?, ¿qué

79 Flores, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Dolmen/Granica, 1994.

cambios pueden producirse a partir de lo dicho?, ¿de qué modo estos cambios afectan mis intereses?, ¿cómo esta conversación me abre o cierra posibilidades?

Si acordamos que el hablar es actuar, debemos inferir que puede modificar el estado de las cosas; que luego de una conversación pueden surgir nuevas posibilidades que antes eran inexistentes o, por el contrario, se pueden cerrar posibilidades que antes estaban abiertas. Es por esto que cuando escuchamos, no podemos dejar de preguntarnos sobre las consecuencias que trae aquello que se dijo. Por ejemplo, cuando el responsable de un proyecto de mi organización me dice: "me gustaría que participes en la reunión de mañana", automáticamente se me dispara una conversación interna acerca de esto que he escuchado. Es decir, no sólo he escuchado la invitación a una reunión sino que escucho posibles oportunidades o amenazas a mi posicionamiento laboral.

Este nivel del escuchar está basado en las preocupaciones sobre el futuro del oyente. Lo que está en juego es el modo en que escuchamos que esas acciones afectarán nuestro propio futuro. Pretendemos *interpretar las posibilidades* que se abren o cierran a partir de lo que se está diciendo.

Cuando alguien nos dice que no está totalmente conforme con algún trabajo realizado por nosotros, podemos escuchar una ofensa personal, una amenaza a nuestra estabilidad laboral o una posibilidad de optimizar nuestra tarea. Son nuestras interpretaciones y los juicios que hacemos acerca de lo que escuchamos, los que nos abren o cierran posibilidades y condicionan nuestro accionar. Ante una queja de un cliente, un empresario escuchará la molestia de la persona y otro la oportunidad de ofrecer un nuevo servicio que solucione el problema que motivó la queja.

El concepto de *situación comunicacional* que mencionamos anteriormente, no sólo se aplica al análisis del contexto en el que se desarrolla una conversación específica, sino que también es válido extenderlo a las condiciones y situaciones que transita cualquier ámbito organizacional y que necesariamente actúa como condicionante en la interpretación de las conversaciones que en dicho espacio se desarrollan. Específicamente ejerce un importante rol en este nivel de escuchar las consecuencias de lo que se dice.

Por ejemplo, si una empresa está transitando un momento de crecimiento de sus ventas, expansión en el mercado y aumento de su rentabilidad, es probable que si alguien comenta que "se va a realizar una reestructuración", sus empleados lo escuchen como una oportunidad de crecimiento y desarrollo laboral. Si, por el contrario, la empresa pasa por un momento conflictivo, de baja de las ventas y pérdidas de clientes, y alguien hace el mismo comentario, es factible que se escuche que se van a efectuar despidos, recorte de personal o baja de sueldos. Nada de esto fue dicho y, sin embargo, nada puede impedir que las personas lo escuchen.

Una de las herramientas que poseemos para realizar una escucha efectiva es *compartir preocupaciones*. El concepto de compartir preocupaciones adquiere la característica de una avenida de doble mano. Por un lado, implica transmitirle a nuestro interlocutor nuestras propias preocupaciones con respecto al tema de la conversación. En qué aspectos considero que se ven afectados mis intereses por lo que el otro está diciendo. Cuáles son las oportunidades o amenazas que vislumbro a partir de lo que estoy escuchando. De qué forma analizo que lo dicho altera el curso de mi propio devenir. Qué posibilidades considero que se abren o se cierran con lo que esta persona dice. Pero, a su vez, puedo invitar a mi interlocutor a que explicita sus propias preocupaciones y manifieste claramente de qué se está haciendo cargo cuando dice lo que dice.

- **Escuchar cómo se dice**

Le proponemos un ejercicio: mire en su reproductor de video una película que no haya visto y escuche la conversación de alguna escena sin mirar el televisor; luego analice cuál es la interpretación de lo que escuchó. Siguiendo con el ejercicio reproduzca nuevamente la misma escena, pero ahora escuche mirando el monitor. Seguramente va a notar que las imágenes completan, modifican o alteran, aunque sea muy parcialmente el significado anterior. Podrá comprobar que los movimientos, las posturas y los gestos de los protagonistas inciden en el significado que le asignamos a nuestra escucha.



Gráfico 8: Elementos de la conversación

Y esto es así porque cuando participamos de una conversación, no sólo escuchamos lo que nos dicen (las palabras, el lenguaje verbal) sino que también escuchamos cómo nos lo dicen, es decir, “escuchamos” el lenguaje no verbal. Nos expresamos a través de lo que decimos y por la forma en que lo decimos, a través del tono y el volumen de nuestra voz, el conjunto de gestos, el brillo y la profundidad de la mirada, la posición corporal. Todos estos elementos son parte constituyentes del acto comunicacional. Es por esto que en la acción de la escucha, la asignación de sentido surge del conjunto de nuestra percepción. Es el resultado de la interpretación que le otorgamos a todo aquello que vemos y oímos.

ESCUCHAR = OÍR y VER + ASIGNAR SENTIDO

Para profundizar en este aspecto nos parece importante realizar una distinción entre contenido y proceso. Cuando nos referimos al *contenido* de la conversación, estamos dando cuenta de *qué* se dice y por lo tanto estamos en el *dominio del lenguaje*, de las palabras (comunicación digital). Es este dominio sobre el que hemos

venido centrando toda nuestra atención. Queremos ahora focalizar nuestro análisis en el *proceso* de la conversación, en el cómo se dice lo que se dice y es entonces que estaremos abordando el *dominio del lenguaje no verbal* (comunicación analógica).

INTERACCIÓN COMUNICACIONAL

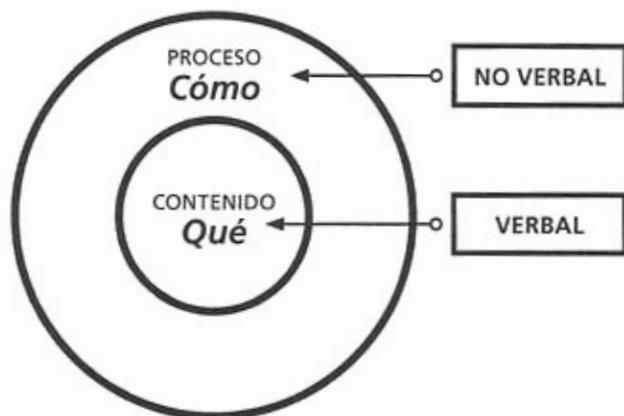


Gráfico 9: El contenido y el proceso de la comunicación

Dijimos anteriormente que en toda conversación se da una danza entre el hablar y el escuchar y el escuchar y el hablar, y que en esta danza se genera un ida y vuelta incesante de palabras y emociones. Lo que podríamos preguntarnos es: ¿cómo se produce este cruce e intercambio de emociones?, ¿cómo se expresan las emociones en una conversación?, ¿cómo “escuchamos” las emociones?

Las emociones se manifiestan de dos maneras posibles: una a través del lenguaje, expresando con palabras nuestra emocionalidad sobre algún hecho o situación determinada. Por ejemplo: “estas reuniones me ponen muy tenso” o “estoy fastidiado con estas discusiones que no conducen a nada”. Pero, cotidianamente participamos en conversaciones donde nuestros interlocutores no expresan verbalmente su emocionalidad y, no

obstante, nosotros la percibimos. También muchas veces nos ha sucedido que no queremos manifestar algún sentimiento de enojo o fastidio y para eso cuidamos muy bien las palabras que utilizamos, y sin embargo, nuestros interlocutores perciben este estado emocional. Algún rictus en nuestra cara, el tono o volumen de nuestra voz, la alteración del color de nuestro rostro ó algún mínimo gesto de crispación delatan nuestro estado interno. Sigmund Freud afirmaba que: "Los mortales no pueden guardar ningún secreto. Si sus labios callan, chismean con la punta de sus dedos; la traición se abre paso a través de todos los poros".

Y aquí está la respuesta a la pregunta ¿cómo "escuchamos" las emociones? Es el lenguaje no verbal el que, más allá de nuestra voluntad, da cuenta de nuestra emocionalidad. Vale aclarar que cuando nos referimos a la comunicación no verbal estamos haciendo alusión no sólo a, la posición corporal, a los gestos de la cara o a los movimientos de las manos, sino también a las tonalidades y el volumen de la voz, la velocidad de enunciación y el énfasis de las palabras.

Es por esto que sostenemos que en nuestras conversaciones interactuamos a través de los dominios del lenguaje, las emociones y la corporalidad. Y que la corporalidad –que se expresa a través de lo que denominamos lenguaje no verbal– es la que comunica preponderantemente nuestra emocionalidad (ver en Capítulo 3: "La corporalidad de la emoción"). En la comunicación interpersonal, un gesto o la inflexión de la voz llena de sentido o cambia de sentido a las palabras.

El nivel de "escuchar cómo se dice", conlleva una *interpretación de la emocionalidad* de nuestro interlocutor. Es en la observación y en la "escucha no verbal" donde dilucidamos el estado emocional de la conversación. Desarrollar la competencia en este nivel de la escucha es esencial para cualquier persona y primordialmente para quienes realizan sus actividades a través de la conversación con otros, sea un terapeuta, un vendedor, un coach o un líder.

Esta habilidad de observar y escuchar la emocionalidad de nuestro interlocutor, constituye una de las competencias fundamentales para poder establecer una comunicación efectiva. Daniel

Goleman⁸⁰ sostiene que “Rara vez el otro nos dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, nos lo revela por su tono de voz, su expresión facial, y otras maneras no verbales... La falta de oído emocional conduce a la torpeza social”.

En este sentido es fundamental ser un buen observador de la emocionalidad de nuestro interlocutor, para anticiparnos a analizar cómo va a ser escuchado lo que eventualmente pudiera decirle y en función de eso evaluar si es el momento oportuno para plantear determinados temas. También es importante que observemos cómo se modifican las respectivas emocionalidades en el transcurso de la conversación. Y, por último, es necesario que seamos conscientes de cómo nuestra propia emocionalidad afecta nuestra escucha.

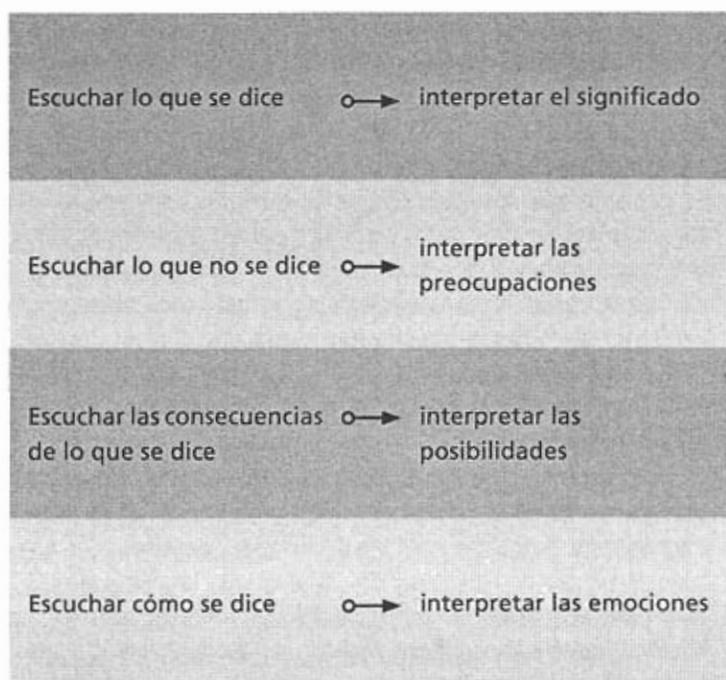


Gráfico 10: Niveles de la escucha

80 Goleman, Daniel, *La Inteligencia Emocional en la Empresa*, Vergara, 1998.

Actitudes para un escuchar efectivo

“Se necesita coraje para pararse y hablar,
pero mucho más para sentarse y escuchar”.

Winston Churchill

Hemos polemizado con la concepción que entiende a la escucha como el lado pasivo de la comunicación y hemos demostrado que el escuchar es una acción humana que implica interpretar y asignar sentido a lo que se oye y a lo que se ve. Y como toda acción, la capacidad para realizarla no es la misma en todas las personas. En este sentido, la actitud con la que se escucha cobra relevancia y condiciona fuertemente la efectividad con la que se ejerce la competencia.

La primera actitud que habría que considerar es la de la *predisposición* para escuchar. Si no estamos predispuestos seguramente escucharemos de mala gana y con nuestra atención puesta en otro lado, y es muy probable que perdamos parte del contenido de la conversación o que mal interpretemos lo que nos están diciendo. Es más, es posible que esta falta de disposición se exprese a través de nuestro lenguaje no verbal, que nuestro interlocutor lo perciba e impacte en su emocionalidad y en el desarrollo de la conversación. Todos hemos tenido alguna vez esa sensación de desagrado que se nos produce cuando hablamos y percibimos que el otro no nos presta atención.

La falta de predisposición para la escucha se puede ocasionar por diversos motivos. Puede ser algo esporádico, motivado por algún hecho que nos preocupa o requiere toda nuestra atención. También puede suceder que nos encontremos en un estado emocional (enojo, angustia, euforia, ansiedad, etc.) que no nos sea propicio para concentrarnos en la escucha.

En este sentido, cuando planificamos mantener una conversación con alguien, tendríamos que tener en cuenta dos aspectos. Deberíamos considerar cuál es el momento más adecuado y oportuno como para que esa persona pueda enfocar toda su atención en la conversación. Para esto es factible chequear si para él es un buen momento, si tiene el ánimo y la disposición para realizar

la conversación. Hay ocasiones en que por la mera observación podemos deducir que la emocionalidad de nuestro eventual interlocutor no es la más apropiada para entablar un diálogo. También deberíamos reflexionar si nosotros estamos dispuestos a escuchar al otro, ya que muchas veces que le solicitamos a alguien mantener una conversación, sólo pensamos en lo que tenemos que decirle, pero no vamos con el ánimo de escuchar lo que el otro nos pueda querer comentar.

Otro aspecto central de la actitud requerida para una escucha efectiva, está relacionado con adoptar una disposición de *aceptación* y *apertura* hacia nuestro interlocutor. Aceptación a formas de ser, de pensar y de opinar diferentes a la nuestra y no por eso menos valiosas. Entender que si sólo estamos abiertos a escuchar a personas que piensen similar a nosotros, en realidad sólo estamos dispuestos a escucharnos a nosotros mismos. Y por lo tanto, obturamos toda posibilidad de cambio, aprendizaje y crecimiento personal. El escuchar efectivo requiere apertura y receptividad. Implica abrirse a la perspectiva del otro y arriesgarse a aceptar su influencia.

Escuchar con profundidad y respeto a quienes difieren con nuestros puntos de vista, no implica coincidir con ellos sino reconocer su legitimidad como personas. La actitud de aceptación a la diferencia y a la diversidad es una de las condiciones fundamentales de la interacción comunicacional.

La capacidad de prestar atención es inversamente proporcional a la necesidad de tener razón. Si nos consideramos poseedores absolutos de la verdad e interactuamos con el objetivo de convencer a nuestro interlocutor o para desacreditar su punto de vista, es muy probable que por más que poseamos todo tipo de técnicas y conocimientos con respecto a la comunicación y a la escucha, la misma no se produzca.

Así como para interactuar en forma efectiva debemos tener una actitud de apertura hacia el otro, también debemos poseer *confianza* y *seguridad* en nosotros mismos. Sólo desde la autovaloración y la autoestima podemos brindarnos al proceso de la conversación.

En este sentido es importante realizar una distinción entre convicciones profundas y prejuicios arraigados. Las personas con con-

vicciones profundas no tienen inconvenientes de abrirse a la escucha de otras opiniones, intercambiar puntos de vista, fundamentar sus interpretaciones y escuchar la de los otros. Por el contrario, las personas que se encierran en sus propios prejuicios obstruyen la escucha. Muchas veces la descalificación a la posición del otro esconde una profunda inseguridad en uno mismo y actúa como resguardo al miedo a que el otro pueda convencernos o hacernos cambiar de opinión.