

LA ESCUCHA ACTIVA¹

INTRODUCCIÓN

Comunicarse oralmente es hablar, pero también escuchar. Se piensa equivocadamente que hablar es la actividad comunicativa *activa*, mientras que escuchar, la *pasiva*. Sin embargo, escuchar exige esfuerzo para captar con atención la totalidad del mensaje, interpretando su significado correcto a través de la comunicación verbal y no verbal. “Se necesita coraje para pararse y hablar. Pero mucho más para sentarse y escuchar”. (W. Churchill). Escuchar es el “lado oculto del lenguaje”: una actividad esencial para cualquier persona; por medio de ella podemos comprender no sólo sus razonamientos sino también sus sentimientos y deseos, lo que espera de nosotros y lo que está dispuesto a percibir². Constituye para la mayoría de la gente una tarea diaria que presupone generosidad, una actitud abierta y un especial entrenamiento. No ha de olvidarse también que el sentirse escuchado es una necesidad humana básica.

La escucha se fundamenta en la habilidad para recibir y descifrar mensajes. El oyente los interpreta y diseña sus propias contestaciones. El emisor, por su parte, analiza la respuesta del oyente y, si lo considera necesario, ajusta de inmediato sus nuevos mensajes. Esta interacción representa, en síntesis, el conocido proceso de la comunicación humana.

Existe el peligro de que la comunicación se desarrolle exclusivamente en una sola dirección; esto sucede si no se escucha y se priva a los demás de la oportunidad de participar en el mencionado proceso. El resultado último es, aunque resulte paradójico, la incomunicación.

¹ Nota técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el Profesor Ricardo Velilla Barquero.

Copyright © Enero 2006. Instituto Internacional San Telmo, España. Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² “Todos pensamos que escuchar es importante, pero, ¿cuántos de nosotros lo hacemos bien? Me permito informar que sería raro encontrar uno entre cien altos ejecutivos que fuese, de verdad, un buen oyente. Mucha gente centra su atención en lo que va a decir después de que termine de hablar la otra persona. Ni siquiera intentan comprobar lo que creen haber oído, y mucho menos reconocer el tono o los matices emotivos. Se trata de errores fundamentales a la hora de emplear esta habilidad básica. Con independencia de los estudios que haya cursado o de su experiencia, usted debe aprender a escuchar....” ROBERTSON, A. K.: *Saber escuchar: Guía para tener éxito en los negocios*. Madrid: Irwin.1994.

VENTAJAS PROPORCIONADAS POR LA ESCUCHA

La mayoría de las personas gasta gran parte del día hablando y escuchando; por ello la escucha es una competencia importante dentro de la comunicación interpersonal. El filósofo griego Epicteto ya advertía que, si tenemos dos orejas y una boca, es para hacernos comprender la primacía del escuchar sobre el hablar³. Pero, a pesar de todo, el problema reside en que no sabemos escuchar. Hay quien afirma que los españoles somos un pueblo poco dado a tal actividad: que nos gusta mucho hablar, pero escasamente escuchar. Posiblemente haya algo cultural en ello, lo que, unido a dosis variables de vanidad y egoísmo, hace que la capacidad de escucha la tengamos poco desarrollada. Este defecto, sin embargo, nos priva de dos aspectos comunicativos importantes: a) si no escuchamos es difícil que dispongamos de una información completa y b) si no escuchamos es difícil motivar a los demás.

Escuchar es mucho más que oír. Oír es una función fisiológica, casi automática, que se produce con escasa o nula reacción consciente. Oír no requiere casi esfuerzo. Escuchar, sí; escuchar requiere esfuerzo físico, mental y psicológico. Para escuchar se necesita una actitud paciente, de esfuerzo físico y de autocontrol para lograr entender todo lo que el otro está diciendo, de modo que podamos comprender el mensaje en su totalidad.

Entre las ventajas que proporciona la escucha activa se pueden señalar las siguientes: a) eleva la autoestima del que habla, pues le permite percibir que lo que dice es importante para el que lo escucha y, con esto, la comunicación y la interrelación se hacen más fluidas, respetuosas y atractivas; b) al que escucha le permite identificar intereses y sentimientos del que habla y, de esta forma, puede ser más efectivo; quien escucha con atención, proyecta una imagen de respeto e inteligencia, y c) en ambos (emisor y receptor) se reducen los conflictos por malas interpretaciones en lo comunicado y, además, se aprende de los conocimientos y percepciones del otro y de sus mensajes.

La escucha activa es de una vital importancia en los procesos de negociación, en el tratamiento de quejas y reclamaciones, en las entrevistas y, en general, en cualquier comunicación entre personas.

³ ¿Será este un mensaje subliminal que nos sugiere que debemos escuchar más que hablar? Además, los oídos los tenemos a ambos lados de la cara mientras que la boca en una sola dirección, de frente. ¿Estará sugiriéndonos esto que debemos estar dispuestos a escuchar todo lo que suceda a nuestro alrededor y hablar de frente a la cara de las personas a las que nos dirigimos, y no mirando hacia otro lugar?

Un estudioso de los problemas de las comunicaciones interpersonales dentro de las organizaciones, Keith Davis (*Comportamiento Humano en el Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill. 1991), afirma que la importancia que se le da al arte de escuchar es algo reciente. El primer libro en inglés dedicado al arte de escuchar se publicó en 1957, mientras que se habían escrito antes cientos de libros sobre la forma de hablar.

BARRERAS Y LIMITACIONES PARA UNA BUENA ESCUCHA

No se puede mejorar la escucha a menos que se comprendan algunas de las dolencias de la propia forma de escuchar. Algunos estudios señalan que nuestra escucha es tan solo efectiva en un 25 ó 30 % de lo comunicado. No escuchamos más que con la mitad de un oído. Pero, ¿por qué hay tanta pérdida? Veamos algunas de las causas que motivan tal situación.

Podemos escuchar y comprender mensajes de unas 500 palabras por minuto, mientras que, en el mismo tiempo, nos pueden comunicar oralmente tan sólo unas 125 a 160 palabras. Esto quiere decir que nos hablan a una velocidad por lo menos cuatro veces inferior a la que podemos escuchar y comprender. Existe, pues, una diferencia notable entre pronunciación y velocidad de captación de pensamientos. La mente tiene que esperar a escuchar gran parte del mensaje hablado –que “camina” mucho más lento- y en ocasiones se aburre y se distrae. ¿Qué hacemos durante el tiempo que va de lo que percibimos con nuestros oídos a lo que somos capaces de comprender? ¿Establecemos una especie de “diálogo interior” con quien nos habla? ¿Vamos por derroteros tangentes, tal vez apartados de los enfoques del orador? ¿Colocamos nuestra atención en otra parte? ¿Nos empezamos a aburrir? ¿Empieza el ensueño o el sueño?

Por si esto fuera poco, escuchar activamente requiere esfuerzos físicos y emocionales. Estos esfuerzos nos llevan a que aceptemos distracciones. Es cierto que existen múltiples causas que dificultan la escucha eficaz. Ahora bien, si no se escucha a los subordinados, ellos hallarán la forma de comunicarse con otros y el prestigio del que no escucha quedará mermado. Si un cliente o proveedor, por ejemplo, no se siente escuchado, hallará siempre un competidor que lo haga.

Aunque parezca obvio y poco habitual, para escuchar hay que callar. No se puede escuchar a los demás si siempre uno es el que está hablando. Pero hacer el silencio no significa desconectar, sino todo el contrario: tener abiertos todos los canales. La escucha activa es una voluntad total de comprender lo que expresa el otro. Obliga a prestar mucha atención y nuestro interlocutor lo percibe y se siente gratificado. Tan sólo existen dos condiciones para romper el silencio cuando escuchamos: a) para confirmar que comprendemos el mensaje (*sí, bien, de acuerdo, le sigo,...*) y b) para pedir una aclaración (*¿puede repetirme?, no entiendo bien, más despacio,...*).

Una escucha activa requiere, por otra parte, usar los ojos tanto como los oídos. Hay quien afirma que “se oye con los oídos, pero se escucha con los ojos”. Para escuchar activamente hay que observar a quien nos habla. Las expresiones faciales y los movimientos del cuerpo siempre acompañan al lenguaje oral y contribuyen a la comprensión de los mensajes. Quien no mira al que le habla, pierde una parte significativa de los mensajes orales.