

# Aprendiendo a escuchar

Escuchar es difícil, pero se puede aprender y mejorar esta capacidad hasta convertirla en una experiencia mágica. Esta es una de las conclusiones a que han llegado mis alumnos del curso de “Comunicación en la Organización”, que imparto en el primer año del MBA



Uno de los ejercicios del curso consiste en pedir a los alumnos que se reúnan de dos en dos, en un lugar tranquilo, sin prisas, durante una hora, y que se turnen en escucharse mutuamente un problema. Les asigno un tiempo holgado para que no sientan la presión de la urgencia, y les pido que, al terminar el ejercicio, redacten un breve informe describiendo la experiencia.

Al elaborar este informe, han de olvidarse del contenido de la conversación y han de centrarse en el proceso de escucha que ha tenido lugar entre ellos. Previamente, les he explicado qué es y qué no es escuchar.

A continuación, resumo las observaciones hechas por los alumnos en sus informes. Son muy instructivas:

- «El contacto visual es clave; al principio puede ser incómodo, pero luego se pasa y se olvida que es un ejercicio.»
- «El gesto de asentir con la cabeza invita a hablar.»
- «Escuchar es difícil porque lleva tiempo, cuesta callarse, requiere esfuerzo, hay que superar la tendencia a distraerse y controlar el impulso a acabar la frase del otro.»
- «Escuchar es una fuente de riqueza, es gratificante, puede ser una experiencia “mágica”.»
- «Escuchar ayuda al otro a escucharse a sí mismo y a recapacitar.»

El resumen anterior no hace honor a la riqueza de comentarios que pusieron por escrito los alumnos. Para la mayoría fue una experiencia nueva porque, como apunta uno de ellos: «por primera vez he puesto más atención en la forma que en el contenido». Escuchar, efectivamente, requiere esfuerzo. Como profesor en clase, como consultor con mis clientes, como esposo, como padre de familia, como compañero de trabajo, soy consciente de que escuchar es más laborioso que hablar, que es fácil dejarse llevar por el impulso de opinar, que es fácil distraerse, que mirar respetuosamente a los ojos es absolutamente necesario, pero que es bueno para ambas partes: para mi interlocutor, porque le manifiesto que se merece mi tiempo y le ayudo a pensar; para mí, porque dedicar mi tiempo y mi atención a otra persona me hace mejor.



**José María Rodríguez Porras**

Profesor Ordinario, IESE, Departamento de Comportamiento Humano en la Organización.  
jmrodriguez@iese.edu



[www.ee-iese.com/87/afondo5.pdf](http://www.ee-iese.com/87/afondo5.pdf)



El lenguaje no verbal juega un papel clave en el acto de escuchar. El contacto visual merece especial atención. En una conversación cara a cara, el contacto visual es esencial. Tan esencial que, aunque sorprenda al lector, es poco menos que imposible escuchar sin contacto visual.

La razón de esta exigencia reside en la potencia expresiva de la mirada humana. De hecho, los ojos constituyen la parte más expresiva del rostro humano. En un contacto cara a cara, sólo la mirada nos pone en relación con nuestro interlocutor y, recordemos, que la relación humana es el soporte de la comunicación.

Piense el lector en la sensación que experimenta cuando entra en un restaurante, se sienta y no percibe la mirada de ningún camarero. Empezamos a ser clientes cuando un camarero nos devuelve la mirada.

### Contacto visual

Como profesor, he aprendido la importancia de "hacer resbalar" la mirada sobre mi auditorio antes de empezar a hablar, especialmente ante un público nuevo. La experiencia me ha enseñado que algunos componentes del auditorio responden a mi mirada; otros, no. Me siento mejor a medida que recibo más respuestas visuales. Otro elemento del lenguaje no verbal que ayuda al acto de escuchar es el gesto de asentimiento, con la cabeza. Los psiquiatras y los psicólogos clínicos conocen bien la importancia de asentir con la cabeza. Algunos de los alumnos que participaron en este ejercicio me lo confirmaron.

El lector se preguntará qué sucede cuando no hay un contacto cara a cara. ¿Qué sucede cuando hablamos por teléfono? En estos casos, la herramienta que nos queda es el lenguaje verbal, con sus múltiples recursos: el tono de voz, el ritmo, los silencios, las preguntas. Cuando sólo queda la herramienta de la palabra, ésta adquiere toda su grandeza para acercarnos a otra persona y escucharla.

En conclusión: se puede aprender a escuchar si prestamos atención al proceso. Este es el propósito del presente artículo. Invito al lector a hacer un ejercicio parecido, con un miembro de su familia, con un amigo, con un compañero de trabajo, con un subordinado. Pruebe. Aunque le parezcan forzadas,

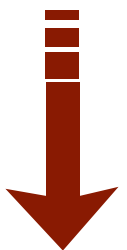
### Escuchar es

- Callarse
- Mirar a los ojos
- Estar atento a lo que dice y a lo que siente el interlocutor
- Dar tiempo y ser paciente
- Parafrasear lo que dice el interlocutor, para estar seguro de haber entendido



### Escuchar no es

- Emitir juicios, ni discutir
- Interrumpir o completar frases
- Asumir que sabe lo que va a decir el interlocutor... y adelantarse a decirlo
- Distraerse haciendo otras cosas al mismo tiempo
- Dar soluciones, en vez de dar por supuesto que el otro es capaz de encontrar la suya



siga las reglas de arriba, concentre su atención en lo que dice y siente su interlocutor, "sumérgase" en la experiencia, déjese llevar por el proceso, viva el momento presente, olvídense del reloj. Recuerde que puede ser una experiencia casi "mágica".