

ESCUCHAR

Carlos Sandoval

La visión tradicional del lenguaje descansa en el supuesto que escuchar es, fundamentalmente, “capturar” el contenido o sentido verdadero que emite el receptor a través de las palabras en el proceso de la comunicación. En esta perspectiva los problemas de comunicación obedecen a interferencias que se producen en el ambiente en que acontece la comunicación, a errores de comprensión en el oyente o a la mala fe de una de las partes.

Como podemos observar, nuevamente la visión tradicional opera bajo el supuesto que hay una realidad externa (contenido y mensaje), que puede ser conocida en su verdad por nosotros.

Uno de los principales postulados en que descansa la visión de la comunicación y acción humana que hemos desarrollado es que los “seres vivos somos sistemas estructuralmente determinados”; es decir, que las interacciones y relaciones que mantiene el ser vivo con el medio están determinadas por la estructura biológica del ser vivo y no por las perturbaciones del medio; el entorno sólo “gatilla” en el ser vivo una respuesta que está dentro de su ámbito de posibilidades.

El fuego no produce en sí mismo dolor, lo que sucede es que dada nuestra estructura biológica y nuestra sensibilidad el contacto con el fuego nos “gatilla” nuestro dolor. El color no es una propiedad de la cosa que vemos sino lo que nosotros vemos dada nuestra estructura biológica y la historia de interacciones que tenemos con el medio.

Aplicado el postulado que recién hemos enunciado al ámbito de las relaciones humanas podemos señalar que las respuestas, reacciones o interacciones que generamos con el entorno no son producidas por el medio sino que están determinadas por el tipo de observador que somos (estructura biológica + historia de interacciones), el medio sólo “gatilla” la aparición de una respuesta dentro del espacio de posibilidades que nuestro observador permite.

A modo de ejemplo, podemos señalar que el reto del padre al hijo, no es la causa del llanto o “amurramiento” del niño, el llanto es una respuesta que tiene su origen en el tipo de observador que es el niño y que fue “gatillada” por el enojo del padre. Ante esa misma acción otro niño podría responder agrediendo al padre, arrancándose, desafiándolo, etc. Asimismo, la depresión que sufre un equipo directivo al no cumplir una determinada meta no es causada por la “meta no cumplida” sino que ello “gatilla” una respuesta en el equipo que se origina en el tipo de cultura organizacional que los hace responder de tal o cual forma ante una meta no lograda.

Siguiendo el postulado recién expuesto, señalamos, el escuchar tiene una base biológica, oímos los ruidos y sonidos que nuestros oídos nos permiten. Sin embargo, sostenemos que el escuchar como fenómeno que implica la comprensión o interpretación de lo que oímos es un fenómeno lingüístico que se origina, no en lo que oímos sino en el tipo de observadores que somos. En definitiva escuchar es oír (base biológica) más interpretar (base en el

observador que somos). Rafael Echeverría enuncia esto con una provocadora frase en la Ontología del Lenguaje al señalar “decimos lo que decimos y los demás escuchan lo que escuchan”.

Desde esta visión del escuchar podemos comprender por qué después de una reunión hay distintos puntos de vista de lo acontecido en ella, por qué ante las palabras de un mismo líder político o social unos escuchan interesantes planteamientos y otros “malas intenciones”. Asimismo, se nos abre un gran espacio de diseño y aprendizaje en nuestro escuchar, pues variando o ampliando el observador que somos tenemos la capacidad de modificar nuestra capacidad de escuchar. Así también sostenemos que se abre un espacio para la convivencia basada en el respeto y la confianza pues aceptamos que el escuchar de los otros es una interpretación tan legítima como nuestra visión.

Qué escuchamos cuando escuchamos

En la visión tradicional del lenguaje decimos que escuchamos palabras que en un todo organizado constituyen relatos o narrativas. En la visión del lenguaje como acción, es decir, como generador de realidades y posibilidades, sostenemos que el significado de las palabras no está en su “definición de diccionario”, sino en el “uso” y “sentido” que adquieren en la acción y contexto donde se pronuncian.

Al entrar a una oficina pública y escuchar “Buenos días señor Sandoval”, interpreto un gesto de amabilidad y disponibilidad para atenderme por parte del funcionario; por el contrario, si al llegar en mi oficina escucho de mi secretaria “Buenos días señor Sandoval”, interpreto que ella está enojada o tiene algún problema; por último, si al llegar a mi casa mi señora me recibe con un “Buenas tardes señor Sandoval”, interpreto que estoy en problemas.

Al escuchar escuchamos varios dominios de acción superpuestos:

Las palabras comprendidas en el hablar: Por ejemplo, decir ante una proposición “mañana estaré ocupado”, en vez de “no tengo ganas de hacer lo que me propones mañana”, son acciones distintas que provocan escuchas distintas y, por lo tanto, afectan de manera diversa la relación y la coordinación de acciones.

Los actos del habla comprendidos al decir lo que decimos: Además de las palabras en la comunicación escuchamos él o los actos del habla comprometidos en lo que se dijo: pedir, prometer, ofrecer, negar, aceptar, reclamar. Tanto en la frase “mañana estaré ocupado”, como “no tengo ganas de hacer lo que me propones mañana”, escuchamos una negación.

Las acciones y emociones que tienen lugar porque se dijo algo: Al decir lo que se dijo nosotros observamos **las acciones y emociones** que se producen en el oyente y en quien habla producto de

la comunicación. Interpretamos el desgano de Juan al rechazar nuestra invitación, observamos la alegría de Pedro al responder con un “gracias por la confianza depositada en mí” ante su ascenso, escuchamos nuestro enojo ante el incumplimiento de la promesa contraída por un funcionario.

Asimismo, en la conversación escuchamos **el ámbito de acciones posibles que se comprometen o hacen posible al decir lo que se dijo**. El padre que declara ante sus hijos la decisión de “estar más con ellos” gatilla un escuchar en sus hijos que abre expectativas que “llegará más temprano de la oficina”, “saldremos los fines de semana juntos”, “me acompañará a mis actividades extraprogramáticas en la escuela”. Cuando escuchamos de nuestro equipo de trabajo “Tenemos un problema con el sistema de distribución”, además de escuchar el pedido de apoyo del equipo empezamos a escuchar o se hace presente en el trasfondo de nuestra conversación toda la **red de ayuda humana y tecnológica** que tenemos a mano para enfrentar dicha situación.

La interpretación que generamos de lo que escuchamos: Por último, señalamos que al escuchar nos hacemos una interpretación de **la inquietud** que motiva a las personas a decir lo que dicen, como también una interpretación sobre **la identidad** de esas personas. Nos interesa subrayar que el juicio de la inquietud que motiva el hablar y el juicio sobre la identidad son interpretaciones que tienen su origen en el observador que somos al momento de escuchar y no

es el “descubrimiento del motivo verdadero” que provocó la acción de quien habla.

Ante el equipo que solicita ayuda por problemas en la distribución del producto podemos interpretar que la inquietud de la petición es “aprender”, “nuevamente molestarnos por problemas que ellos debieran saber resolver”, “cambiar al proveedor de los servicios de distribución”, etc. Así también podemos hacer una interpretación sobre la identidad del equipo “son un equipo responsable”, “son un grupo que no sabe solucionar sus problemas por sí mismo”, “siempre quieren innovar”, entre otras.

Sobre inquietudes y acción

Como hemos sostenido, la visión tradicional tiende a suponer que detrás de todo acto hay una intención del agente que realiza la acción que puede ser conocida o escuchada por nosotros. Ello implica que para cada acción hay una (y sólo una) intención que la provoca y que reside en la conciencia o en el inconsciente de quien la lleva a cabo. Postular la existencia de un motivo de la acción implica, además, suponer la dualidad entre un yo interior en el cual se origina la intención, distinto de la acción que se lleva a cabo. Postulamos que cuando actuamos nosotros generamos o podemos generar una interpretación que explica por qué esa persona está ejecutando esa acción. Asimismo, postulamos que cuando actuamos o vamos a actuar podemos generar una interpretación que explica el por qué,

hacemos lo que hacemos o vamos a realizar una determinada acción.

Llamamos inquietud a la interpretación que da sentido a la acción que llevamos a cabo y que explica de qué nos estamos haciendo cargo al hacer lo que hacemos. Lo interesante es ver que la inquietud es un juicio que tenemos o que escuchamos de lo que hacemos o hacen los demás y como tal es posible la coexistencia de diversas interpretaciones para una misma acción.

Fernando Flores desarrolló un famoso ejemplo al respecto, en lo sustantivo señala que él se encontraba escribiendo en su computador muy tarde en la noche cuando de pronto llamó su editor y le preguntó ¿qué haces?, Flores le contestó que estaba terminando un capítulo de un libro sobre las organizaciones que revolucionaría la forma de comprender el trabajo. Al rato lo llamó un amigo y ante la misma pregunta Flores respondió que estaba terminando su tesis de grado; por último, al cabo de un rato llegó su mujer y ante la misma pregunta ¿qué haces? Fernando Flores respondió “aprovechaba de escribir mientras te esperaba”. Como es posible observar, la misma pregunta es respondida con referencia a tres acciones distintas y todas ellas son veraces.

Quizás uno de los mayores problemas que enfrentamos en la vida de las organizaciones es la disputa verbal por establecer quién conoce la verdadera intención de las acciones, olvidando que lo que llamamos intención no es más que una interpretación que cada uno tiene

de las acciones que se llevan a cabo y, como tales, son juicios que pueden estar más o menos fundados, ser más o menos válidos, abrir distintos mundos de posibilidades o proporcionarnos mayores o menores grados de poder de acción, pero que como juicios no responden al criterio de verdadero o falso. Asimismo, hace que olvidemos preguntarnos qué tipo de observadores somos nosotros o los otros, que escuchamos lo que escuchamos.

Postulamos que la inquietud no es la causa de la acción, ella es una interpretación que nosotros hacemos o que la propia persona hace de la acción que ha realizado, está ejecutando o espera realizar y que responde básicamente a la pregunta de qué se hace cargo la acción que estamos llevando a cabo.

Escuchar y futuro

En la visión generativa del lenguaje hemos sostenido que hablar es acción y por lo tanto que a través de la palabra generamos nuevas realidades, abrimos o cerramos posibilidades futuras, coordinamos acciones con otros y modelamos nuestra identidad.

Sostenemos que al escuchar, además de interpretar la inquietud que motiva la acción, hacemos una interpretación sobre cómo lo dicho afecta nuestro mundo de posibilidades; es decir, el futuro con el cual estamos comprometidos. En otras palabras, escuchamos como lo dicho modifica el curso de los acontecimientos, las posibilidades o peligros que se abren, cómo se ven afectadas mis inquietudes por lo que

se dijo, qué compromisos de acción suponen de mi parte, etc.

Un equipo de trabajo de una importante empresa financiera toma conocimiento que se planea una fusión con otra importante entidad en el mercado. El escuchar qué genera esa noticia en el equipo, tiene relación con el futuro en que ellos están comprometidos: tendremos que seguir trabajando en los proyectos de informática, el plan de segmentación lo mantenemos, cómo informamos a la gente, formaré parte del nuevo equipo de trabajo.

Una importante empresa minera ve caer sistemáticamente el precio del metal rojo, el equipo directivo escucha dicho fenómeno económico desde cómo lo afecta en su desarrollo futuro: cómo mejoramos los procesos para disminuir costos, qué ahorros podemos generar en nuestras prácticas burocráticas, qué estrategia de mercado implementamos, subsistiremos como empresa a esta crisis, etc.

El hijo que escucha la proposición de sus padres de ir el fin de semana a la playa, escucha dicha proposición desde las oportunidades que se le abren o cierran: qué interesante, podré hacer los deportes de agua que me gustan, podré dormir y descansar más, quizá puedo invitar a un amigo, eso sí, no podré asistir a la fiesta de Marcela... .

Muchas veces en las organizaciones y relaciones personales que mantenemos nuestros pedidos u ofertas no son escuchados con el entusiasmo o compromiso que esperamos porque nuestra

proposición a producido a juicio del oyente, una complicación o quiebre en el ámbito de acciones futuras que las personas tienen comprometidas o simplemente esperan realizar.

Sostenemos que en el proceso de la comunicación habitualmente centramos la conversación en determinar las inquietudes del que habla y atendemos poco a cómo lo que se ha dicho afecta el futuro del oyente.

Como padres tendemos a dar explicaciones de por qué es importante que nos acompañen nuestros hijos a la playa, a expresar la noble inquietud que nos motiva y a recordar lo poco que estamos pidiendo. Sin embargo, pocas veces abrimos una conversación sobre cómo responder a las inquietudes de nuestro hijo que se han visto afectadas por nuestra petición. Es raro aun en las organizaciones que el jefe acompañe su pedido preguntando a su equipo cómo dicha petición ha afectado la planificación de trabajo que el equipo tenía y cómo es posible solucionar el impasse.

Para decirlo brevemente, hemos sostenido en estas páginas que la clave del escuchar no está en el contenido del mensaje del que habla, sino en la interpretación que hace el oyente sobre la inquietud que motiva la acción y en la interpretación de cómo lo dicho modifica el ámbito de acciones y posibilidades futuras del oyente.

En busca de un escuchar efectivo

En las próximas líneas desarrollaremos brevemente los

elementos principales que a nuestro juicio están en juego en el escuchar efectivo, nuestra inquietud es desatar en el lector la pasión por abrirse a un nuevo dominio de aprendizaje.

Escuchar las acciones comprendidas en el hablar

Un aspecto clave en la posibilidad de aumentar y mejorar la calidad de nuestro escuchar es poner atención a los diferentes actos que están comprendidos en el hablar, básicamente ellos son:

- ◆ **Escuchar lo que se dice:** Muchas veces nuestra incomprensión pasa porque dejamos de atender a lo que nos están diciendo para preparar el argumento contrario, porque simplemente creímos que ya entendimos o porque estamos simulando que escuchamos cuando en realidad nuestra atención está en otra parte.
- ◆ **Escuchar la acción que se ejecuta al hablar:** Haber revisado los diferentes actos del habla nos da la posibilidad de comprender cuáles son las principales acciones que están comprometidas en lo que escuchamos: Un pedido, un reclamo, una oferta, etc. Hemos visto una infinidad de situaciones en las organizaciones en que después de una conversación los profesionales no tienen claridad de cuál era la acción comprometida: ¿el cliente estaba sólo reclamando, quería que lo visitáramos o que le cambiásemos el producto?
- ◆ **Escuchar los efectos que provoca el hablar en los otros o en mí:** Por ejemplo: ¿qué produce el discurso del gerente a su equipo de trabajo?; genera credibilidad en el equipo, cierta desconfianza, motiva el compromiso de cada uno de los miembros, mueve a la acción, etc.
- ◆ **Escuchar el contexto en el cual es dicho lo que se dice:** Un aspecto central en el escuchar efectivo es aprender a interpretar el contexto desde el cual adquiere sentido lo que se dice. Es muy distinta la frase de un amigo “necesito hablar contigo”, dicha al pasar en un encuentro callejero que la misma frase dicha en un llamado telefónico de madrugada.
- ◆ **Escuchar las acciones que están asociadas o implicadas en el hablar:** Otro aspecto que a algunos nos trae problemas es que no escuchamos con claridad la cadena de acciones que supone aceptar o rechazar lo que se nos dice. Aceptamos el pedido de tener el informe para mañana a primera hora, sin considerar que tenemos que destinar tres horas a la redacción, una a la búsqueda de información y que es necesaria una reunión previa con el equipo de ventas.
- ◆ **Escuchar (interpretar) las inquietudes del que habla:** Sostenemos que una de las claves del éxito de las organizaciones modernas y de la calidad de las relaciones

personales radica en la capacidad que tenemos para interpretar adecuadamente y hacernos cargo de las inquietudes del que habla. Es más, sostenemos que una buena relación comercial y personal pasa por la capacidad de **“anticiparnos” a las inquietudes** de nuestros clientes o seres queridos, e incluso, de hacer ofrecimientos u ofertas que se hacen cargo de inquietudes que ni siquiera han sido pensadas por los clientes o personas con las que nos interrelacionamos antes de escuchar nuestra oferta. En muchas ocasiones cuando las personas o clientes tienen que llegar a formular su inquietud como pedido revelan en ese instante que han llegado al punto máximo de insatisfacción, y por lo tanto, la acción ya no será capaz de reparar la molestia o frustración. Nos sucede cuando nuestra pareja nos pide “un gesto de cariño”, o cuando nuestro equipo de trabajo nos solicita “un acto de reconocimiento por los objetivos logrados”, cuando el cliente nos reclama “cuándo le cumpliremos la promesa de pasar a revisar el funcionamiento del equipo que instalamos”. En definitiva, muchas veces cuando se formula el pedido, ya es tarde para hacernos cargo de la inquietud: “sentirse querido”, “ser espontáneamente reconocido”, “sentirse respaldado por la empresa”.

Otro aspecto vinculado a la capacidad de escuchar la inquietud está relacionado con la capacidad de coordinar acciones y

resolver conflictos. Postulamos que cuando en una coordinación de acciones, negociación o resolución de conflictos nos orientamos a hacernos cargo tanto de nuestra inquietud como de la inquietud del otro, se abre un espacio de acuerdo que facilita la relación y acción conjunta mayor que cuando centramos la atención de la “negociación” en las acciones específicas que desea realizar cada uno.

Por ejemplo, si nuestra pareja nos ofrece ir al cine y a nosotros dicha actividad no nos resulta motivador, porque tuvimos un día muy pesado en la oficina, podemos hacernos cargo de su inquietud de “recrearnos juntos” ofreciéndole salir a un restorán, salir a caminar por el parque o invitar a unos amigos. Si un equipo de trabajo nos solicita más tiempo para entregar el informe solicitado y nosotros no podemos acceder a ello pues lo requerimos para el día fijado, podemos hacernos cargo de la inquietud del equipo “contar con más horas de trabajo para entregar el informe” liberándolo de ciertas tareas, ofreciéndoles apoyo administrativo, suspendiendo la reunión de coordinación de los lunes, etc. Si a nuestro hijo no le motiva ir con nosotros a la playa, podemos hacernos cargo de su inquietud “de pasarlo bien” ofreciéndole invitar un amigo, ir a pescar juntos u otras alternativas.

A nuestro juicio los más bellos actos de innovación y diseño de productos y relaciones humanas tienen lugar en el intento de

generar acciones que se hagan cargo de inquietudes que en un principio aparecen como contradictorias. Conocido es el caso del profesional que inventó el personal estéreo para poder trotar con su hija que le gustaba escuchar música. Menos conocido pero igual de brillantes son los casos de las familias que adquieren una casa rodante porque a los hijos les gusta viajar y los padres dormir cómodos, de la profesora que transformó los contenidos de geografía en canciones con ritmos de moda para responder a la inquietud de hacer entretenido el aprendizaje, del hijo que ofrece a sus padres ir a buscar y dejar a sus hermanos y hacer las compras del mes para cumplir su inquietud de usar el auto, de la entidad financiera que inventó el depósito electrónico para hacerse cargo de la inquietud del cliente de no perder tiempo en el banco.

En definitiva, postulamos que la mejor negociación es aquella en la cual las acciones que se comprometen se hacen cargo de la inquietud de las partes. Proponemos jugar el juego de la negociación bajo la premisa que siempre nos será posible diseñar una acción que responda tanto a nuestras inquietudes como a las inquietudes de la otra parte.

A nuestro juicio, esta concepción está a la base de las principales técnicas de negociación y resolución de conflictos que se han desarrollado en los últimos años: la estrategia ganar/ganar,

la mediación, la terapia estratégica, entre otras.

En definitiva, señalamos que aprender a escuchar y hacernos cargo de las inquietudes de los otros nos abre un gran espacio de efectividad y bienestar en la coordinación de acciones tanto en el plano personal como profesional.

El ámbito de lo posible: Al operar con una concepción generativa del lenguaje nuestro escuchar puede orientarse a interpretar cómo lo que se dice modifica el ámbito de posibilidades y acciones futuras de las partes involucradas en una conversación. Qué modificaciones se producen en su agenda de trabajo, qué oportunidades ve en lo que se dice, qué miedos o aprensiones le genera nuestra oferta. En el espacio de las organizaciones sostenemos que un ámbito fundamental de liderazgo es aprender a escuchar las posibilidades que se abren y cierran a futuro en el mercado y en el desarrollo de los equipos de trabajo.

Qué cambios se están produciendo en la forma de trabajar juntos que serán los ejes de la organización del mañana, qué tipo de relaciones personales valorarán nuestros clientes en los próximos años, qué cambios tecnológicos afectarán positiva o negativamente nuestro negocio, qué nuevas inquietudes y problemas generan las nuevas formas de vida y prácticas corporales, qué prácticas consideradas habituales están desapareciendo en nuestra comunidad, qué efectos tiene sobre nuestro negocio el cambio en las expectativas de vida.

Escuchar el alma humana: Un postulado permanente que hemos desarrollado en estos artículos es que en todo hacer o decir se transparenta el ser que somos, de la misma forma que en todo hacer o decir nos constituimos en un determinado tipo de observador. Desde esta perspectiva, escuchar nos permite interpretar el tipo de observador que hay tras lo que las personas dicen o hacen. El profesional que siempre tiene un “pero”, para no emprender desafíos futuros nos delata su resignación, quién anda por la vida alegando por lo que no tiene o por lo mal reconocido que ha sido nos delata su resentimiento, quien participa activamente en las reuniones y proyectos delata su compromiso.

Asimismo, podemos preguntarnos qué tipo de observadores somos que escuchamos lo que escuchamos. Si, por ejemplo, ante todo proyecto futuro escuchamos sólo riesgos y posibilidades de fracaso dejamos ver nuestra inseguridad profesional.

Escuchar los trasfondos de la conversación: Toda conversación transcurre en un contexto más amplio que le da sentido y valor a la coordinación de acciones en que estamos inmersos. La cultura donde se encuentra inmersa la conversación, las emociones que están en juego, la historia personal de los participantes y la historia de la relación entre las partes. Cada uno de estos factores incide en las interpretaciones y posibilidades de acción que son posibles en la conversación.

Revisemos brevemente cada una de ellas:

- ◆ **Las emociones que están en juego:** La emoción o estado emocional en que nos encontramos en cada momento operan como predisposiciones para la acción que especifican un dominio de acciones posibles. Desde la tristeza el dominio de acción que se abre es el “retiro del mundo”, desde la rabia “la agresión”, desde la admiración “el reconocimiento”, desde el miedo “la huida”. Aprender a escuchar las emociones que están presentes en los otros y en mí en una conversación nos permite darnos cuenta qué acciones son posibles o diseñar una conversación que modifique el estado emocional en que se está llevando la relación. La observación de la corporalidad es un dominio privilegiado para escuchar los estados emocionales en que nos encontramos inmersos en una conversación. La tensión corporal, el movimiento de las manos, la respiración, el tono de la voz, son signos que nos revelan nuestra rabia, asombro, felicidad, inseguridad.
- ◆ **Las historias personales:** Siempre actuamos, hablamos y escuchamos a partir de la historia personal que nos ha constituido como un particular tipo de observadores. Nuestra relación actual con la autoridad está influenciada por nuestras experiencias pasadas, la forma que tenemos de ver el futuro por nuestra tradición familiar, las prioridades por nuestra formación

moral. Muchas veces la falta de confianza que presenta un miembro del equipo hacia sus compañeros tiene su origen en que esa persona nunca aprendió a confiar o siempre ha vivido desde la desconfianza. La actitud autoritaria de un supervisor con su equipo puede encontrar su explicación en la forma en que fue tratado desde chico por sus padres o profesores, el constante miedo al futuro que presentan algunas personas puede tener su origen en la permanente conversación de amenaza y carestía.

- ◆ **La historia y la confianza generada entre las partes:** Otro aspecto que está presente en el entorno de la conversación es el tipo de relación que las partes tienen y el juicio de confianza que cada uno tiene del otro. A partir de una historia de incumplimientos es difícil escuchar con seguridad una promesa de cumplimiento de plazos, una relación fundada en el respeto mutuo ofrece la seguridad que la amistad seguirá presente más allá de las discrepancias.
- ◆ **Prácticas sociales:** Toda conversación transcurre en un fondo de discursos históricos y prácticas sociales que especifican los dominios de sentido y acciones posibles. En cada cultura existen “por decirlo de alguna forma” interpretaciones disponibles para conjuntos de acciones: En Chile llegar 10 minutos tarde a una cita no constituye ningún desprecio al afectado en cambio, en Inglaterra es visto como un “desprecio”.

Toda cultura tiene una interpretación disponible sobre lo que significa ser hombre y mujer en dicha comunidad. Asimismo, toda cultura nos provee de acciones, formas de coordinación de acciones, ritos y condiciones de satisfacción asociadas a ciertas inquietudes que son producto de la tradición o deriva histórica que impuso una forma de hacer las cosas.