

## ESCUCHA ACTIVA

*Creo que escuchar de verdad es algo que haces con todo tu ser. Tienes que escuchar lo que la gente realmente dice debajo de todas las palabras. Debe recoger los mensajes que tienen cierta urgencia y luego responder a estos matices con más preguntas. A lo largo de los años, aprendí que la escucha realmente atenta requiere capacidad de respuesta conversacional. Debe intentar escuchar de tal manera que pueda responder con sus propias ideas, sentimientos y aspiraciones, de modo que pueda mostrarle al orador que realmente ha estado prestando atención. Estoy hablando de una fuerte conexión humana aquí: ¿Cómo nos entendemos? ¿Cómo nos entregamos a alguien más y, posiblemente, nos convertimos en uno?*

—Robert Coles<sup>1</sup>

### Introducción

¿Qué pasaría si tuvieras una varita mágica y pudieras, de un solo golpe, convertirte en un líder más efectivo, más cercano a tus seres queridos, más influyente en tus relaciones profesionales, un mejor amigo y un adulto más sabio y maduro? La escucha activa es una habilidad social que promete todas estas cosas y más. La mayoría de las personas son víctimas de una variedad de dificultades sociales en sus conversaciones que erosionan su influencia, socavan sus intentos de liderar y profundizan los abismos entre ellos y los demás. Esas trampas incluyen la tendencia casi universal de juzgar a los demás desde nuestros propios puntos de vista, de tratar de dirigir la conversación incluso cuando se habla de los intereses de los demás, y el deseo de convencer a los demás de la corrección de nuestros puntos de vista.

La escucha efectiva es esencial para un buen liderazgo. A menos que comprenda la posición, los puntos de vista, las creencias, los valores, las opiniones y las conclusiones de los demás, sus intentos de administrar a los demás, de ofrecer consejos, instrucciones, instrucciones, comentarios u opiniones serán proyectos ciegos basados en su experiencia y quizás totalmente inapropiados para el otro. Cuanto más sepa sobre las opiniones de la otra persona, mejor podrá enmarcar no solo lo que dice, sino cómo lo dice. La magia

---

<sup>1</sup> Robert Coles, "La vida interior of Executive Kids: una conversación con el psiquiatra infantil Robert Coles " *Harvard Business Review* (Noviembre de 2001): R0110A.

varita mágica de escucha activa puede ser un gran activo en su kit de herramientas interpersonales, si está dispuesto a desarrollarlo.

La escucha activa o "reflexiva" fue desarrollada y refinada originalmente por el psicólogo Carl Rogers para su uso en asesoramiento personal. Rogers escribió extensamente sobre su exitoso enfoque y dio seminarios enseñando a otros cómo usarlo para ayudar a sus pacientes. La técnica puede ser muy útil en entornos fuera del asesoramiento, incluidas las conversaciones cotidianas, los debates formales, la enseñanza, la gestión y el matrimonio, en prácticamente todas las situaciones en las que las personas interactúan. La escucha activa es particularmente útil cuando el hablante tiene un problema o está animado sobre algún tema y el oyente quiere ayudar a la persona con ese problema o aprender más sobre la perspectiva del hablante.

La escucha activa consta de dos componentes principales; primero, buscando comprender genuinamente a la otra persona en dos niveles, y segundo, comunicar o reflejar esa comprensión al hablante. Esta última característica ha hecho que el enfoque sea referido a menudo como "escucha reflexiva". La reflexión es importante, porque asegura al hablante y al oyente que lo que se está comunicando se está entendiendo. Sin ese enlace, ni el hablante ni el oyente están realmente seguros de si se está produciendo una comunicación clara.

La escucha activa es una habilidad que se puede aprender. Pero es más de lo que implica el lenguaje laico; es más que simplemente "prestar atención". El enfoque incluye un conjunto de habilidades, y quizás lo más importante, una mentalidad. Esta mentalidad es el deseo de ver y comprender cómo otra persona ve y experimenta el mundo. La mayoría de nosotros, habiendo crecido como lo hemos hecho dentro de nuestro propio conjunto de experiencias, tendemos a pensar que el resto del mundo ve el mundo como nosotros. Nos sorprende ver a las personas comportarse de maneras que nos parecen irracionales. El primer paso para desarrollar habilidades de escucha activa es tener un interés genuino en ver el mundo como lo hacen los demás. Dado ese deseo, uno debe desarrollar algunas habilidades, quizás antinaturales, para ser efectivo en la técnica (Figura 1).

Figura 1. Cuatro habilidades clave de escucha activa

1. Suspender el juicio del orador.
2. Centrándose en la emoción y el contenido.
3. Siguiendo, no liderando la conversación
4. Refleja con precisión lo que entiendes, para que el hablante pueda "verlo" más claramente

### **Suspensión de juicio**

Quizás la habilidad central en la escucha activa es la capacidad de suspender momentáneamente nuestros propios juicios y creencias sobre lo que puede estar bien o mal. Eso es difícil para la mayoría de las personas. Todos queremos creer que tenemos "razón". Si no podemos dejar eso por un momento o dos,

sin embargo, no podremos ver el mundo como lo ve la otra persona. Cuando escuchamos a una persona activamente, suspendemos por el momento nuestros propios puntos de vista y valores, creencias y actitudes, juicios y conclusiones. Cada vez que decimos: "¡Sé exactamente lo que quieres decir!" probablemente todavía estamos encerrados en nuestra propia perspectiva de experiencia. Hemos recogido algo que dijo el orador: inmediatamente saltamos a nuestra propia experiencia similar y concluimos que deben haber respondido de la misma manera. A menudo eso no es cierto. Y nuestra presunción cambia el liderazgo de la conversación del hablante a nosotros.

Nos acercamos a la escucha activa despejando nuestras propias mentes de nuestros pensamientos y prioridades, por el momento, y entendiendo tan profundamente como podemos cómo la otra persona piensa y siente y luego refleja o refleja esa comprensión al hablante. Cualquier juicio, negativo o positivo, nublará nuestra capacidad de escuchar y conectarnos con el hablante. Cuando suspendemos el juicio, le damos al hablante "espacio para respirar", espacio para ser honesto y hacerlo sin estar a la defensiva.

A las personas les resulta difícil dejar de juzgar a los demás por una variedad de razones. Primero, infieren que suspender el juicio significa que están de acuerdo con el orador, lo cual no es así. Nuestro objetivo no es confirmar su punto de vista, sino comprenderlo. Si confundimos a estos dos, nos resulta más difícil dejar de lado nuestros propios puntos de vista. En segundo lugar, algunas personas temen que si escuchan atentamente las opiniones de los demás pueden afectar sus propias opiniones de manera negativa. La suspensión del juicio requiere cierta confianza en nuestras propias habilidades para dejar de lado y luego reasumir nuestros propios valores y prioridades. Considere por un momento el tipo de personas que tiene más dificultades para no juzgar. ¿Es un grupo religioso, un grupo político, una raza? Sea lo que sea, a menos que pueda detenerse en su tendencia a juzgar a las personas de inmediato, probablemente le resulte difícil convertirse en un buen oyente. Y escuchar a alguien que cree profundamente y de manera diferente a usted no significa que su pensamiento esté "contaminado". Más bien, puede aprender algo que lo beneficiará por el resto de su vida, profesional y personalmente.

### **Centrándose en la emoción y el contenido.**

La segunda habilidad de escucha activa es la capacidad de prestar atención tanto al contenido como a las emociones relacionadas contenidas en lo que otro está comunicando. Esto es lo que Daniel Goleman ha llamado "inteligencia emocional" y me he referido como "cociente social".<sup>2</sup> A primera vista, esto parece simple, pero para aquellos que practican la escucha activa, descifrar rápidamente lo que una persona dice mientras paga simultáneamente la atención a los sentimientos que rodean ese contenido es todo un desafío. Las emociones son importantes porque reflejan la intensidad de los pensamientos y la experiencia de la persona. Si puede ver lo que siente otra persona y luego expresarlo con precisión, puede indicarle al hablante la profundidad de su comprensión de su mundo.

Identificar las emociones de un hablante no es tan simple. A veces sus emociones pueden ser obvias: ira, miedo, depresión. En esos casos, puede ser fácil identificar lo que sienten. Otras veces, sin embargo, los sentimientos que se apoderan de un hablante pueden ser ambivalencia, confusión o

---

<sup>2</sup> Daniel Goleman, *Inteligencia emocional* (Nueva York: Bantam, 1995); y James G. Clawson, "Liderazgo e inteligencia", *Nivel tres Liderazgo 2e*, (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).

vaga inquietud. Estos estados emocionales pueden ser más difíciles de ver e incluso más difíciles de articular. Los buenos oyentes entienden la amplia gama de emociones y pueden verlas y describirlas en conversaciones.

### **Siguiendo, no liderando la conversación**

El objetivo principal de la escucha activa es dar al hablante total libertad para abordar los temas y temas de su elección, y al hacerlo, usar al oyente, usted mismo, como una caja de resonancia para ideas y opciones sobre cómo manejar situaciones y preocupaciones personales. La mayoría de los posibles oyentes no pueden permitir esto porque comienzan a juzgar y hacer preguntas, por lo tanto, se centran en lo que es importante para el oyente y no en lo que es importante para el hablante. Los buenos oyentes activos están dispuestos y son capaces de permitir que el hablante vaya a donde quiera en virtud de su competencia para permitir que el otro dirija la conversación. Paradójicamente, uno debe dejar de lado el deseo de dirigir la discusión a lo largo de las líneas de los propios intereses para ser más influyente con el otro.

### **Reflejando con precisión lo que entiendes**

Otra habilidad de escucha activa es la capacidad de replantear el contenido y la emoción de la declaración de la otra persona de manera que sea fácil para el hablante comprender que usted, el oyente, comprende con precisión lo que el otro ha estado diciendo y sintiendo. Si uno simplemente repite lo que el otro ha dicho (parroting), el hablante puede llegar a sentir que el oyente está jugando algún juego psicológico con ellos o se está burlando de mímico. Si el oyente exagera lo que el orador ha dicho, el orador puede sentirse manipulado o invadido y retirarse de la conversación.

Escuchar activamente es un trabajo duro y puede ser aterrador. Dejar a un lado las propias creencias y valores por el momento y concentrarse en cómo otra persona piensa, cree y siente, involucrarse en la visión del mundo de los demás, puede ser inquietante. Esta suspensión voluntaria de la propia visión del mundo requiere una cierta confianza en uno mismo en las propias opiniones y creencias y en la capacidad de uno para retomarlas en un momento a voluntad. Esta suspensión requiere que comprenda que otros tienen y utilizan una lógica diferente a la suya. El objetivo de la escucha activa es comprender su lógica y experiencia emocional desde su punto de vista. Aprender a ser un oyente activo efectivo al suspender el juicio, prestar atención al contenido y la emoción, seguir sin liderar y reflejar su comprensión es difícil, incluso trabajo agotador. Cuando comienza a practicar la escucha activa, es probable que se sienta agotado. ¡Pero no te rindas! La escucha activa tiene un propósito valioso.

### **Propósito de la escucha activa**

El objetivo principal de la escucha activa es permitir a otra persona una oportunidad sin trabas y sin trabas para articular lo que le preocupa, de modo que tanto usted como, lo que es más importante, puedan comprender esa preocupación con mayor claridad y luego tratarla. Un propósito secundario importante aquí es permitirle a usted, el oyente, expandir sus horizontes y aprender más sobre cómo

otras personas en el mundo piensan y reaccionan a los eventos a su alrededor. A menos que hagamos esto, estamos condenados a ofrecer consejos desde nuestras propias perspectivas y experiencia, lo que puede o no ser apropiado para otro.

En otras palabras, el objetivo de la escucha activa es permitir que el hablante dirija la conversación sin temor ni inhibición, por un tiempo, para que pueda llevar la conversación en la dirección que desee. Si una persona tiene miedo de las reacciones del oyente de alguna manera, es probable que mantenga cierta actitud defensiva. Esta actitud defensiva impide que tanto el hablante como el oyente "vean" claramente los verdaderos pensamientos y sentimientos del hablante. Los oyentes activos buscan ver el mundo, por el momento, a través de los prejuicios y filtros de la otra persona, para ser claramente conscientes de lo que el hablante está diciendo y sintiendo, para ver claramente la forma en que piensa el hablante y para reflejar esa comprensión de vuelta al altavoz. Por difícil que parezca al principio, si uno puede lograr este propósito, puede lograr varios beneficios importantes.

## **Beneficios de la escucha activa**

### **Comprender el punto de vista de otra persona**

Todos vemos el mundo de manera diferente. Cuanto más claramente comprendamos cómo ven los demás el mundo, mejor podremos entender su comportamiento. Esto ampliará y fortalecerá nuestra comprensión del comportamiento humano y guiará nuestros esfuerzos para motivar y liderar a los demás. A menudo estamos perplejos sobre por qué otras personas se comportan de la manera en que lo hacen. La escucha activa puede ayudarnos a comprender mejor su comportamiento y, por lo tanto, a estar mejor equipados para trabajar con ellos.

### **Relaciones interpersonales más fuertes.**

La escucha reflexiva experta tiende a fortalecer los compromisos interpersonales. Cuando un hablante siente que un oyente ha suspendido el juicio y está trabajando duro para ver el mundo a través de sus ojos, aprecia el esfuerzo. Una buena escucha activa permite al orador sentirse seguro. El orador siente el respeto que el oyente debe tener por el orador para poder hacer esto, y es probable que le devuelva el favor. El mensaje tácito del oyente es: "Respeto lo que tienes que decir y lo que sientes, me tomaré el tiempo (y el talento requerido) para escucharlo". Al sentir este mensaje, el hablante se siente seguro, menos a la defensiva y más cerca del oyente.

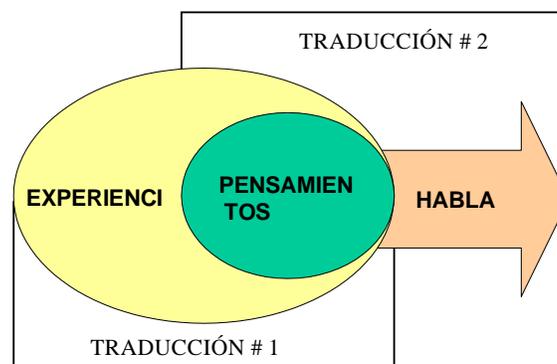
### **Ayudando al orador**

Cuando una persona puede hablar sin temor a ser juzgada, es más probable que hable abierta y completamente. Al mismo tiempo, cuando uno hace esto y tanto el contenido como la emoción del discurso se reflejan en el oyente, el hablante ve y escucha con mayor claridad lo que está diciendo y sintiendo que lo que puede hacer cuando simplemente escucha internamente. A veces el hablante puede incluso decir: "¿Dije eso?" o "Sí, supongo que eso es lo que estoy diciendo". Cuando eso sucede, el

Se aclaran las posiciones e inquietudes del orador, y la persona a menudo está en mejores condiciones para decidir qué hacer con la pregunta en cuestión.

Podemos señalar aquí que las personas no siempre "saben" lo que piensan y sienten. Carl Rogers habló sobre dos "traducciones" que deben ocurrir para que una persona se comunique claramente (ver Figura 1). Primero, uno debe ser consciente de la propia experiencia, las cosas que uno siente y piensa. El trabajo actual sobre la naturaleza de la inteligencia emocional<sup>3</sup> sugiere que las personas varían ampliamente en esta "habilidad". Ser consciente de la propia experiencia hasta el punto de que uno puede formular un pensamiento al respecto es la primera traducción. La segunda traducción llega cuando uno intenta expresar sus pensamientos en palabras habladas. Si su experiencia es como la mía, encontrará ejemplos diarios de otras personas que luchan por decir claramente "lo que significan". Incluso puede encontrarse luchando de vez en cuando durante todo el día para comunicar claramente a los demás lo que está pensando y sintiendo. Cuando "vemos" o escuchamos reflejado lo que estamos diciendo, suceden dos cosas: primero, ganamos un sentido de validación en el mundo, que alguien más nos comprende, y segundo, somos capaces de entendernos a nosotros mismos. mejor en virtud de ese efecto de "reflejo". 4 Los instructores en el aula a menudo escriben lo que los estudiantes dicen en la pizarra para que otros y el orador puedan "ver" y explorar la funcionalidad de sus comentarios. Sin embargo, si bien la escucha activa hace mucho para fortalecer las relaciones y ayudar a las personas a tratar entre sí, estos beneficios tienen un costo determinado. 4 Los instructores en el aula a menudo escriben lo que los estudiantes dicen en la pizarra para que otros y el orador puedan "ver" y explorar la funcionalidad de sus comentarios. Sin embargo, si bien la escucha activa hace mucho para fortalecer las relaciones y ayudar a las personas a tratar entre sí, estos beneficios tienen un costo determinado. 4 Los instructores en el aula a menudo escriben lo que los estudiantes dicen en la pizarra para que otros y el orador puedan "ver" y explorar la funcionalidad de sus comentarios. Sin embargo, si bien la escucha activa hace mucho para fortalecer las relaciones y ayudar a las personas a tratar entre sí, estos beneficios tienen un costo determinado.

Figura 1. Las dos traducciones de Carl Rogers en comunicación.



### Desventajas de la escucha activa

La escucha activa tiene algunas desventajas. Quizás lo más obvio es que lleva tiempo. La escucha activa no es el tipo de cosas que uno puede hacer en un minuto en un intercambio apresurado con un

---

<sup>3</sup> Ver Daniel Goleman, *Inteligencia emocional* (Nueva York: Bantam, 1995).

<sup>44</sup> El clásico libro de Alice Miller, *The Drama of the Gifted Child* (Nueva York: BasicBooks, 1997), por ejemplo, señala cuán fundamental es el impacto del reflejo en el desarrollo de los niños pequeños. En pocas palabras, cuando estamos

Si nos permitimos vernos en nuestras relaciones con los demás, ganamos una fuerza del ego y una autoconfianza que no se puede obtener en ningún otro lado.

subordinado o colega.<sup>5</sup> Pero aquí se aplica el viejo adagio publicitario: "Puedes pagarme ahora o puedes pagarme después". Si uno no se toma el tiempo para entender a la otra persona en una relación desde el principio, los precios o los costos de la falta de confianza, la falta de respeto, la falta de comunicación, la falta de motivación y la pérdida de la capacidad de influir o liderar hacen que la contabilidad más difícil. El compromiso de tiempo en la escucha activa, tanto en aprender a hacerlo bien, como en usarlo, es pesado en la parte delantera, pero al final es gratificante.

Una segunda desventaja es que muchos piensan que son buenos oyentes cuando no lo son. Las personas que "repiten" lo que otro dice y se creen buenos oyentes reflexivos se están engañando a sí mismas, pero probablemente no con las que están hablando. La habilidad para escuchar activamente requiere, sobre todo, la capacidad de dejar a un lado la propia visión del mundo por el momento y luego enfocarse exclusivamente en el contenido y las emociones de la otra persona. A menos que exista la intención genuina y la habilidad para respaldarlo, los intentos de utilizar la escucha activa como una "herramienta" de gestión en realidad pueden socavar una relación.

Considere la tabla de 2 por 2 que se muestra en la Figura 2. Si una persona no tiene un interés genuino en comprender el punto de vista de otra persona, esta "actitud" probablemente llegará tarde o temprano al orador. Tener cierta habilidad para escuchar reflexivamente no es suficiente; El interés genuino es una base fundamental. Por otro lado, si uno tiene un interés genuino pero habilidades débiles, la otra persona puede perdonar las fallas técnicas porque saben que realmente lo estás intentando. Si puede agregar un grado de habilidad a sus intentos genuinos de escuchar activamente, puede esperar relaciones más profundas, más conscientes y más productivas. Si no tiene habilidad ni interés en la escucha activa, puede pasar su tiempo en relaciones superficiales sin saber realmente por qué los demás hacen lo que hacen, especialmente a su alrededor.

Figura 2. Impacto de la sinceridad y la habilidad de escuchar activamente en las relaciones.

	Baja Sinceridad	Alta Sinceridad
Alta	MANIPULACIÓN	RELACIONES MÁS RICAS
Poca	RELACIONES RELATIVAMENTE SUPERFICIALES	BUMBLING RELACIONES

<sup>5 5</sup> Ken Blanchard, autor de *The One Minute Manager* (Nueva York: William Morrow, 1982) podría estar en desacuerdo. En realidad, una persona experta en moverse dentro y fuera de la escucha activa probablemente podría usarlo con buenos resultados de un momento a otro durante cualquier día.

## **Principios de escucha activa**

Hay algunos principios aparentemente simples para la escucha activa que debe tener en cuenta al comenzar a intentarlo: parecen más fáciles de hacer de lo que realmente son.

### **Responde, no lideres**

Mientras está en el modo de escucha reflexiva, su objetivo es comprender lo más completamente posible, no dirigir. El objetivo es dejar que el orador determine de qué se hablará a continuación y en qué grado. El orador debe elegir lo que es importante, no el oyente. Si comienza a dirigir la discusión, se centrará en sus intereses, no en los del orador. Si comienza a hacer preguntas, comenzará a dirigir la discusión y habrá perdido la oportunidad de aprender más sobre la otra persona y sobre lo que él o ella quiere hablar.

### **Responda a lo personal más que a lo impersonal**

Cada vez que respondemos a lo que otra persona ha dicho, nos enfrentamos a múltiples opciones. Una opción clave es si responder a los componentes personales o impersonales de lo que se ha dicho. Cuando uno responde a lo impersonal, dirige la discusión lejos de las creencias y valores del hablante, cuando a menudo esas son las mismas cosas que él o ella intenta comunicar o comprender mejor. A algunas personas les resulta difícil hablar con otros sobre cosas personales. Esa es una opción que todos tenemos, oradores y oyentes. La elección de permanecer impersonal tiene la consecuencia de mantener la relación en un nivel relativamente superficial. Si está dispuesto a escuchar personalmente, debe respetar la elección del orador sobre cuánto abrir, o no. Es posible que el hablante no quiera que el oyente se acerque tanto. Sin embargo, la mayoría de las veces, la elección de enfocarse en el contenido impersonal de la discusión en brazos es el resultado de la incomodidad del oyente al tratar (es decir, escuchar) asuntos personales. Si se siente así, recuérdese que su objetivo no es ofrecer consejos sobre qué hacer con un problema personal en particular, sino solo comprenderlo. En última instancia, es responsabilidad del orador tomar medidas sobre el tema. Quizás esto facilitará la participación en una conversación más personal. Es responsabilidad del orador tomar medidas sobre el tema. Quizás esto facilitará la participación en una conversación más personal. Es responsabilidad del orador tomar medidas sobre el tema. Quizás esto facilitará la participación en una conversación más personal.

### **Reconocer los sentimientos y el contenido.**

Las emociones son un determinante importante del comportamiento. La habilidad de reconocer los sentimientos es una parte esencial para entender a otra persona. Si no podemos reconocer y reflejar las emociones que tienen los hablantes, es posible que no podamos entender sus valores y la fuerza de esos valores. Aprenda a observar y ser capaz de identificar los sentimientos asociados con lo que dice una persona. A algunos gerentes les resulta casi imposible reconocer los sentimientos, tal vez porque las demandas de sus trabajos les han enseñado a lo largo de los años a suprimir el lado emocional de sus personalidades.<sup>6</sup> Cada uno de nosotros ha aprendido patrones que determinan cuánta emoción mostramos en nuestras relaciones. . Ya sea que les enseñemos o no, están ahí, y si los oyentes pueden

---

<sup>6</sup> Nuevamente, el trabajo sobre inteligencia emocional es revelador aquí. Ver nota 3.

vigíelos y reflexione sobre ellos, podemos aprender más sobre lo que nos molesta, lo que nos gusta, lo que no nos gusta y cómo manejar esas emociones en el trabajo, así como en nuestras actividades no laborales.

### **Sepa cuándo usar la escucha activa**

La escucha activa es, de alguna manera, como una herramienta de carpintería o un palo de golf, ya que tiene propósitos específicos y resultados predecibles, y por lo tanto, no es aplicable a todas las situaciones. En la forma en que los juicios sobre qué herramienta o club de golf usar cuando son habilidades importantes para el carpintero y el golfista, saber cuándo usar la escucha activa es una habilidad clave para un gerente efectivo. Idealmente, uno percibirá estos tiempos y podrá deslizarse dentro y fuera de la escucha activa tan suavemente que el hablante apenas sea consciente del cambio en la estructura, pero se sienta mejor entendido y listo para proceder sin preocupaciones.

Muchos gerentes afirman que tienen un "problema de comunicación" en sus organizaciones. Cuando se les pregunta qué significa esto, a menudo dicen: "¡No puedo hacer que entiendan lo que quiero que hagan!" Esta respuesta refleja una teoría de la comunicación que comienza con el deseo de ser entendido. Sugerimos que una teoría de la comunicación más productiva comenzaría con el deseo de comprender y solo en segundo lugar pasaría al deseo de ser entendido.<sup>7</sup> La razón es que cuando otras personas se sienten comprendidas, es mucho más probable que estén dispuestas a escuchar lo que tienes que decir (luego) y, por lo tanto, te permitirá ser entendido. Aunque (un tema para otra discusión) los medios que uno usa para ser entendido también son críticos.<sup>8</sup> A menos que uno pueda ser claro, estimulante, respetuoso y congruente, otros probablemente no responderán bien. Más lejos,

### **Elija los tipos de respuesta apropiados**

Cada vez que respondemos a lo que alguien más ha dicho, elegimos un tipo de respuesta. Podemos agrupar estas respuestas en un continuo de directividad, como se muestra en el Anexo 1. El objetivo de la escucha activa es no ser directivo. Al revisar esta matriz, se sorprenderá de dónde aparecen algunos tipos de respuesta. Te sorprenderá, por ejemplo, que las preguntas tengan una clasificación tan alta en la escala hacia la "directiva". Si lo piensa, cuando hacemos una pregunta, estamos enfocando la discusión en lo que queremos saber, no necesariamente en lo que el orador quiere hablar. Cuando hacemos preguntas, inmediatamente se le pide al orador que tome un papel secundario, uno de responder a sus preguntas. Las preguntas envían un mensaje, aunque sea sutil o no reconocido, que usted está liderando la discusión y no está realmente interesado en lo que el orador quiere hablar.

---

<sup>7</sup> Vea el libro más vendido de Stephen Covey, *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas* (Nueva York: Simon y Schuster, 1989).

<sup>8</sup> Para obtener más información aquí, consulte la discusión sobre el lenguaje del liderazgo en el capítulo "Liderando a otros" en James G. Clawson, *Nivel tres Liderazgo 2e* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1999).

## ¿Y que?

No debe intentar utilizar la escucha activa todo el tiempo. Eventualmente, las personas pueden querer saber lo que piensas y cuál es tu punto de vista. Este es uno de los puntos en la cita de Coles al comienzo de esta nota. La escucha activa podría ser otra herramienta en su kit de herramientas sociales. Si sabe cómo usarlo, también debe saber cuándo usarlo y cuándo dejarlo de lado y pasar a otra herramienta, tal vez cuestionando o dando consejos. La escucha activa lo ayudará a comprender mejor a otra persona y le ayudará a comprenderse mejor. A menudo, una persona que tiene un buen oyente activo llegará naturalmente al curso de acción que desea seguir al escuchar y ver los reflejos de su oyente. En estos casos, el oyente nunca necesita cambiar a dar consejos o instrucciones directas. Esto es bueno para ambas partes:

A veces, sin embargo, el altavoz se queda sin vapor. Si bien Rogers, en una sesión de asesoramiento, evitaría cuidadosamente dar consejos en estos puntos, en un entorno gerencial puede sentir que es apropiado pasar a dar sugerencias. Pero ten cuidado. La mayoría de nosotros somos demasiado rápidos para hacer esto, y al hacerlo socavamos el desarrollo de nuestras relaciones. Esta tendencia es lo que William Glasser ha llamado "teoría de control", el deseo de la mayoría de las personas de asumir que saben lo que es correcto y que tienen el derecho y la obligación de lograr que otros estén de acuerdo con ellos y accedan a su punto de vista. Seremos mejores líderes si podemos resistir este impulso de controlar a los demás.

## Conclusión

No espere después de leer esta nota que será un experto en escucha activa. Eso lleva tiempo y práctica. Si practicas el uso de la escucha activa y eres genuino en tu interés por comprender a los demás, ganarás algo de habilidad con él. Si sus primeros intentos son difíciles o están cargados de errores, no se preocupe; los oradores sentirán su interés en tratar verdaderamente de comprenderlos y hacer concesiones. Del mismo modo, lo alentamos a no desesperarse y renunciar al esfuerzo. Si te conviertes en un oyente activo y efectivo, serás un mejor cónyuge, un mejor padre, un mejor amigo, un mejor mentor y entrenador, y un mejor líder.

---

<sup>99</sup> William Glasser, Choice Theory (Nueva York: Harper Collins, 1999).

Exhibición 1  
**ESCUCHA ACTIVA**

Tipos de respuesta

**DIRECTIVA**

**Comandos y amenazas**

Decirle a una persona qué hacer. Dando órdenes.

**Persuasión**

Vender, instar, suplicar, construir argumentos "lógicos" para persuadir al otro de su punto de vista. Discutir es una forma acalorada de persuasión.

**Consejo**

Ofrecer lo que cree que debe hacerse, generalmente basado en su propia visión y valores.

**Interrogatorio y enfocando  
través de**

Establecer un enfoque en lo que hablará a continuación. Se puede hacer a declaraciones o preguntas.

**Dando retroalimentación**

Decirle a la otra persona tus juicios, tanto positivos como negativos. Extremadamente volátil, es decir, puede ser constructivo o destructivo para el individuo y la relación. Puede ser solicitado o no solicitado.

**Directiva sondeo  
se usa**

Hacer preguntas principales para llegar a conclusiones específicas. Efectivo, si hábilmente, para lograr que una persona "personalice" las conclusiones conjuntas.

**Papel jugando**

Desarrollar habilidades al permitir que la otra persona practique decir y comportarse en situaciones que probablemente aparezcan.

**Resumiendo**

Intentar esbozar los puntos principales de la discusión.

**Autodescubrimiento**

Dando información sobre usted. Muy poderoso para generar confianza y credibilidad. Puede ser exagerado.

**Intercambiando**

Intercambios no dirigidos de saludo, comentarios sociales. Construye una buena relación y bromas y establece una base socialmente aceptable para la conversación.

**Resolución de problemas**

Exploración abierta de alternativas sin nociones preconcebidas sobre Como resolver el problema. Lluvia de ideas, o técnicas de "diálogo", luego evaluando alternativas.

**Continuidades**

"Umm", "Uh-huh", "Sí", y otros medios para alentar a la otra persona a continuar.

**Silencio**

Puede ser algo directivo dependiendo de la situación.

**reflexivo escuchando  
de los demás.**

Dejar de lado las opiniones personales y escuchar el contenido y las emociones y luego reflejar esa comprensión al orador. Relacionado con la empatía. Extremadamente útil en la construcción de apoyo.

**NO DIRECTIVO**