

Capítulo 1.

¿Me está usted escuchando?

1.1. Objetivos

- Comprender lo que implica la escucha activa.
- Definir los cinco pasos para escuchar activamente.
- Identificar los cuatro tipos de escucha.

Cuántas veces se ha encontrado diciendo: “¿Me está escuchando?” o “¡Escúcheme!” o “¿Qué ha dicho? No estaba escuchando”. Para la mayoría de nosotros, escuchar eficazmente es difícil. Una razón por la que nos resulta tan difícil es que nunca nos han enseñado cómo escuchar. En la escuela, en el mejor caso, se da por supuesto que escuchamos. Están de acuerdo con su importancia, pero hacen poco para enseñar las habilidades de escucha.

Todos, alguna vez, hemos “escuchado” a alguien, y después de haber terminado de hablar, nos damos cuenta de que no tenemos ni idea de lo que ha dicho. Oímos lo que

decía, pero no escuchamos. *Oír* es un acto físico. *Escuchar* es un acto intelectual y emocional. *Oír* implica sonidos, mientras que escuchar requiere que usted entienda lo que se ha dicho.

Oír es un acto físico. Escuchar es un acto intelectual y emocional.

1.2. ¿Qué significa escuchar?

1.2.1. Importancia de escuchar

En la mayoría de las organizaciones, la gente dedica más tiempo a escuchar que a cualquier otra actividad de comunicación. Un estudio ha estimado que al menos el 40% del tiempo diariamente disponible de un directivo se destinaba a “escuchar”. Escuchar es fundamental para la mayoría de los puestos de trabajo, ya que la mayor parte implica la comunicación con otras personas. La toma eficaz de decisiones requiere la habilidad de obtener y analizar la información que oímos, del mismo modo que la que vemos. Las relaciones diarias en el trabajo con nuestro jefe, compañeros y resto del personal dependen de la habilidad de escuchar eficazmente. Escuchar es también una parte crucial de cualquier entrevista.

1.2.2. Escuchar frente a oír

Probablemente todos nosotros nos sentimos bastante competentes para escuchar a otras personas. No obstante, la mayor parte de la escucha en realidad no consiste en la recepción de ideas, sino simplemente en el rebote de ondas sonoras en los tímpanos. Con excesiva frecuencia, el “ruido” producido no penetra adecuadamente de forma que se traduzca en un significado con intención precisa. Escuchar es algo mucho más intrincado y complejo que el simple proceso físico de oír. Cuando oímos nos limitamos a observar aquello que otra persona piensa; cuando escuchamos, pensamos junto con el orador. Oír es pasivo; escuchar es activo.

1.2.3. Niveles de escucha

No toda la escucha se produce al mismo nivel o requiere de la misma habilidad. Podemos escuchar a cuatro niveles diferentes:

- El primer nivel implica darle sentido al sonido y distinguir las palabras. Se trata más de un “estado consciente”, por ejemplo, cuando conducimos con la radio puesta.
- En el segundo nivel empieza el entendimiento. El oyente se concentra en lo que se está diciendo y cobran importancia las diferencias entre las palabras y sus significados.
- El tercer nivel implica distinguir entre los hechos y la fantasía —o las suposiciones— y requiere, por tanto, un cierto análisis por parte del oyente.

- El nivel más alto, y que requiere la mayor cantidad de habilidad y concentración, implica la dimensión añadida de la empatía; es el nivel que permite al oyente entender lo que se está diciendo desde el punto de vista del ORADOR.

1.3. ¿Por qué debería escuchar más eficazmente?

Probablemente hay cientos de razones, pero he aquí algunas que pueden hacer que usted quiera desarrollar sus habilidades para una escucha eficaz:

- Escuchar mejora la comunicación.
- Escuchar hace que tenga usted el control de la situación.
- Escuchar reduce las discusiones.
- Escuchar demuestra que está usted interesado en lo que le están diciendo.
- Escuchar le ayuda a comprender mejor al mundo que le rodea.
- Escuchar puede mejorar su memoria.
- Escuchar le haría a usted ser un mejor director, empleado, pareja, padre y amigo.

De los cuatro tipos de escucha, la escucha activa y la reflexiva son los signos de un buen oyente.



1.4. ¿Qué puedo hacer para mejorar mi capacidad de escucha?

Sólo el hecho de que esté leyendo este libro demuestra que usted está interesado en mejorar sus habilidades de escucha. Pero eso no es suficiente. Debe practicar las habilidades de escucha activa. La escucha activa es una actividad aprendida. Al principio puede parecer incómoda y lenta, pero a medida que la practique le será más fácil.

La escucha activa implica:

- Demostrar comprensión y empatía por quien le está hablando.

- Comprender la comunicación no verbal y cómo afecta a su percepción de lo que se está diciendo.
- Estar preparado para escuchar.
- Comprender los filtros emocionales que afectan a su percepción de lo que se está diciendo.
- Estar motivado para escuchar.
- No hacer juicios sobre quien le habla.
- Esforzarse por ser preciso.

1.5. Cinco pasos para la escucha activa

1. Escuchar el contenido.

Escuchar lo que el que habla está diciendo en términos de hechos e ideas.

2. Escuchar la intención.

Escuchar el significado emocional del hablante y lo que está diciendo. Utilice su intuición para “escuchar” los mensajes implícitos.

3. Valorar la comunicación no verbal del hablante.

Leer e interpretar lo que el hablante está “diciendo” con su lenguaje corporal y otros signos no verbales.

4. Controlar su comunicación no verbal, la de usted, y los filtros emocionales. Ser consciente de los mensajes que está usted enviando con su comunicación no verbal. Ser

consciente de los filtros emocionales que afectan a su comprensión del hablante.

5. Escuchar al hablante sin hacer juicios y de forma comprensiva. Intente ponerse en el lugar del hablante y comprender lo que está provocando sus sentimientos. No haga juicios sobre el hablante.

¿Le parece difícil? Quizá al principio. Pero escuchar activamente implica una comunicación más eficaz. Los cinco pasos funcionan, pero ponerlos en práctica requiere tiempo y esfuerzo.

Escuchar activamente implica una comunicación más eficaz.

Tómese un momento...

Piense en una ocasión en la que no utilizó la escucha activa en una conversación con alguien. Anote el resultado, debido a no utilizar las “habilidades de escucha activa”.

.....
.....
.....

Si usted se encuentra distraído, tiene sueño, o formula argumentos cuando escucha, no está escuchando activamente al 100%. La escucha activa requiere su completa atención al hablante.

Ahora, refiérase a la misma situación y responda las siguientes preguntas utilizando la escucha activa.

1. ¿Cuál era el contenido de la comunicación?
2. ¿Cuál era la intención del hablante?
3. ¿Qué fue comunicado de forma no verbal?
4. ¿Cómo reaccionó de forma no verbal a lo que se estaba diciendo?
5. ¿Qué hizo difícil, en mi experiencia o personalidad, que escuchara objetivamente?
6. ¿Fui comprensivo con el hablante?
7. ¿Respondí al hablante sin hacer juicios?

¿Qué debería haber hecho de forma diferente?

.....
.....

1.6. Cuatro tipos de escucha

La escucha activa es uno de los cuatro tipos de escucha que usted utiliza. Las otras tres son:

1. Escucha inactiva.

Esta es la clase de escucha que tiene usted que evitar. Es ineficaz e improductiva. Es el caso en que usted sólo escucha las palabras, el mensaje le entra por un oído y le sale por el otro.

2. Escucha selectiva.

Esta clase de escucha es, probablemente, la más común. Es cuando usted sólo escucha lo que quiere oír. Usted filtra el mensaje. Como la escucha inactiva, es ineficaz e improductiva.

3. La escucha reflexiva.

Como la escucha activa, con la escucha reflexiva se capta el mensaje completo. Ésta es particularmente importante si usted está tratando un tema complicado o desea resolver un conflicto. La escucha reflexiva se utiliza para aclarar lo que se está diciendo y conseguir un mutuo entendimiento.

De los cuatro tipos de escucha, la escucha activa y la reflexiva son los signos de un buen oyente.



1.7. Resumen del capítulo

La mayoría de las personas queremos mejorar las técnicas de escucha. Este libro le ayudará a hacerlo. En los capítulos siguientes usted encontrará consejos para utilizar la escucha activa en el trabajo, técnicas para evitar las barreras más comunes de la escucha y los filtros emocionales y mentales que se interponen en el camino de la comunicación. Aprenderá a utilizar la escucha reflexiva, y cómo conseguir que alguien que es un mal oyente le escuche más cuidadosamente. Si usted pone estas técnicas en práctica, entonces, podrá recibir este gran cumplido; **“Es usted un buen oyente”**.

Recuerde

- *Comprender lo que implica la escucha activa.*
- *Definir los cinco pasos para escuchar activamente.*
- *Identificar los cuatro tipos de escucha.*

Capítulo 2. Escucha Activa

2.1. Objetivos

- Definir la escucha activa.
- Escuchar sin hacer juicios.
- Definir las “**Doce Técnicas de la Escucha Eficaz**”.

Antes de continuar con la mejora de sus habilidades de escucha, realice el siguiente inventario de escucha para ver cómo está practicando la escucha activa. Después de leer cada pregunta, asígnese una puntuación de 1 a 5. Cuando acabe el inventario, sume su puntuación y compruebe la escala. Las letras después de las preguntas son claves para las áreas que necesita mejorar.

2.2. Inventario sobre la escucha

Pregunta	Nunca	A veces				Siempre
	1	2	3	4	5	
1. ¿Comprende usted lo que se está diciendo, pero no el significado de lo que se está diciendo? (A)						
2. ¿Le resulta difícil concentrarse en lo que está diciendo el hablante debido a distracciones externas, como ruido o movimiento? (B)						
3. ¿Le resulta difícil concentrarse en lo que está diciendo el hablante debido a distracciones internas, como preocupaciones, temores, falta de preparación, o sueño? (A)						
4. ¿Responde a lo que el hablante insinúa en lugar de a lo que está diciendo? (A)						
5. ¿Responde con enfado a las palabras, dichas o implícitas, por las que no debería enfadarse por razones lógicas? (A)						
6. ¿Tiene problemas al leer el lenguaje corporal de alguien? (D)						

Pregunta	Nunca	A veces				Siempre
	1	2	3	4	5	
7. ¿Le resulta difícil responder al hablante sin hacer juicios si usted no está de acuerdo con él? (E)						
8. ¿Prepara sus respuestas antes de que el hablante haya terminado? (F)						
9. ¿Escucha usted selectivamente, escuchando sólo aquellas palabras o ideas que quiere oír? (A)						
10. ¿Hay ciertas palabras, frases o acciones que provocan constantemente respuestas positivas o negativas? (F)						
11. ¿Dice usted “¿Qué ha dicho?” incluso aunque haya escuchado al hablante? (B,C)						
12. ¿Confía en los demás para interpretar lo que ocurrió en la reunión? (A)						
¿Cuál es su puntuación total del inventario?						

Ahora compruebe su puntuación total con la escala del inventario:

13-20 Usted es un muy buen oyente.

21-32 Usted es un buen oyente.

33-45 Usted es un oyente normal.

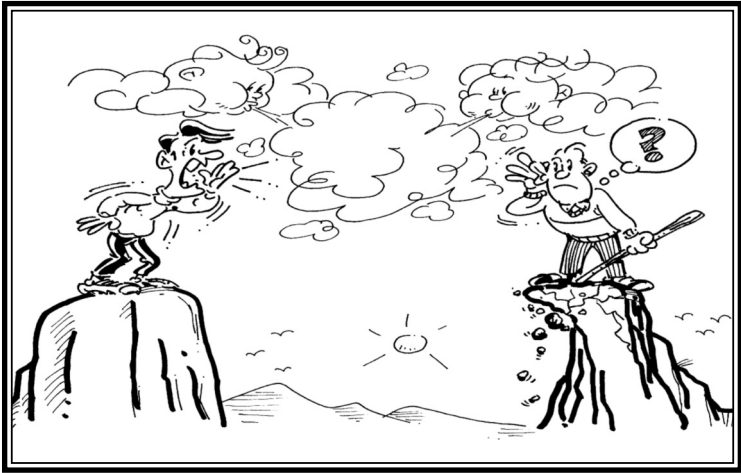
46-58 Usted es un mal oyente.

59-65 Usted es un muy mal oyente.

Las preguntas anteriores están relacionadas con temas tratados en este libro y deberían ayudarle a señalar algunas de sus fortalezas y debilidades en la escucha. Observe sus respuestas en el inventario. ¿Siguen un modelo particular? Las preguntas son la clave para que usted pueda identificar fácilmente las áreas en las que necesita trabajar.

2.2.1. Clave del inventario de la escucha

- A - Filtros emocionales.
- B - Distracciones físicas.
- C - Distracciones internas.
- D - Lenguaje corporal.
- E - Respuestas sin hacer juicios.
- F - Filtros / Prejuicios.



2.3. Escucha Activa

La escucha activa, como se mencionó en el capítulo 1, es un método a seguir para mejorar sus habilidades de escucha, para que pueda usted ser más eficaz en sus negocios y más feliz en su vida privada. Observemos cada uno de los cinco pasos de una escucha activa en relación a su propio inventario de escucha.

1. Escuchar el contenido

El contenido de lo que un hablante está diciendo comprende las palabras, los hechos, las cifras, las ideas y la lógica con que comunica. Aunque las palabras sólo cubran el 10% de lo que se comunica en una reunión de

negocios, son el núcleo del mensaje. Si usted no comprende el contenido que está siendo comunicado, pida una aclaración.

2. Escuchar la intención

Escuchar la intención es mucho más fácil si usted conoce al hablante. Cuanto mejor le conozca, mejor entenderá usted la intención. Cuando usted escucha la intención, está usted equilibrando el contenido del mensaje y sus componentes; la comunicación no verbal, la experiencia del hablante, y cualquier tendencia o posición que el hablante pueda tener sobre el tema.

En el caso de los negocios, la intención puede verse afectada por numerosos factores. Al valorar una intención, hágase estas preguntas: “¿Cuáles son los antecedentes del hablante sobre el tema presentado? ¿Va a retirarse o está buscando una promoción? ¿Cuál es su posición en el negocio? ¿Es tolerante, difícil de tratar, o neutral?”.

Cuando usted intenta descubrir la intención de un hablante, está usted escuchando el *por qué* dice algo en lugar de lo que se está diciendo. Puede utilizar su intuición para ayudarle a escuchar la intención de un hablante, pero *no utilice* sus emociones para *interpretar* la intención, utilice su inteligencia para eso. (Las respuestas emocionales son las que han sido filtradas a través de sus filtros emocionales y mentales, los de usted, las examinaremos más adelante).