

Rodrigo Ortiz Crespo

## **Aprender a escuchar**

Cómo desarrollar la capacidad de escucha  
activa



Aprender a escuchar  
Rodrigo Ortiz Crespo  
© Rodrigo Ortiz Crespo  
© Editorial Lulu  
ISBN 978-1-84799-233-8  
Impreso en USA  
Noviembre 2007

# INDICE

<b>Capítulo</b>	<b>Página</b>
Prólogo	5
1. La necesidad de saber escuchar	7
2. Las barreras de la escucha	19
3. El proceso de la escucha activa	27
4. Prepararse para escuchar	35
5. La posición y la mirada durante la escucha	45
6. Las técnicas de la escucha activa	53
7. El lenguaje no verbal	71
8. Obtener las ideas principales	83
9. La retroalimentación	89
10. Las reglas de oro de la escucha activa	93
Bibliografía	99



## PROLOGO

Las empresas demandan profesionales con una determinada formación y con ciertas actitudes. Valoran al mismo nivel la formación intelectual y las competencias profesionales. Entre otras destacan la flexibilidad, el dinamismo, la perseverancia, la competencia para el trabajo en equipo, la capacidad de toma de decisiones, la asertividad, y por supuesto, la habilidad de escucha activa.

En el mundo actual de los negocios, el éxito depende en gran medida de la comunicación efectiva entre las personas, favoreciendo un ambiente positivo para el desempeño y contribuyendo a lograr los objetivos. Un buen comunicador domina la capacidad para hablar en público y la escucha activa.

Saber escuchar es el ingrediente clave de la comunicación efectiva. Escuchando lograremos mejorar la comunicación, incrementar el nivel de comprensión y conocimiento, acrecentar la eficacia en el trabajo, aumentar la productividad, reducir la pérdida de tiempo, reforzar las relaciones con los clientes, aminorar tanto los conflictos internos como los externos y desarrollar las habilidades de liderazgo.

Los bajos rendimientos empresariales son la consecuencia de no escuchar adecuadamente al mercado, a los clientes y a los empleados. Según los estudios de inteligencia emocional de Daniel Goleman, las personas con una mayor habilidad de escucha son las que tienen más éxito en su profesión.

Determinadas investigaciones han demostrado que existe una mayor relación entre la capacidad de escucha y las calificaciones obtenidas durante la etapa académica, que entre el coeficiente de inteligencia y las calificaciones. De hecho, estudiantes con una desarrollada capacidad de escucha obtienen mejores notas que otros estudiantes con un mayor coeficiente de inteligencia.

Dominar la escucha activa no sólo es relevante en el ámbito profesional, sino también en el ámbito personal. Escuchando fortaleceremos las relaciones familiares, en la pareja y con las

amistades, reduciremos las disputas, disminuirémos los malentendidos, progresaremos en el entendimiento y comprenderemos mejor las razones y las emociones de nuestros seres queridos.

Todos deberíamos saber escuchar, pero muy pocos tienen desarrollada esta capacidad. Con la lectura de este relato ameno, breve, sencillo y entretenido, aprenderemos a escuchar.

Madrid, Septiembre 2007

Rodrigo Ortiz Crespo

## **CAPITULO 1**

### **LA NECESIDAD DE SABER ESCUCHAR**

«Hablar es una necesidad, escuchar es un arte»

Goethe

A lo largo del tiempo que dediqué a mis dos primeros trabajos como gestor de cuentas en Unilever y Heineken, siempre en el ámbito de las ventas, mis jefes me comentaban que no sabía escuchar. Solía interrumpir a mis interlocutores, ya fueran clientes o compañeros de trabajo. No prestaba la suficiente atención ya que pensaba lo que a continuación iba a decir.

Mi exigua capacidad de escucha provocaba que no captara completamente el mensaje de mis clientes, ni descubriera sus verdaderas necesidades. Esta circunstancia frenó el cierre de algunas operaciones comerciales. Cuando interrumpía y no prestaba la atención requerida a mis compañeros, familiares y amistades, surgía la falta de comunicación. A su vez, la falta de comunicación impedía el desarrollo fructífero de las relaciones personales y profesionales.

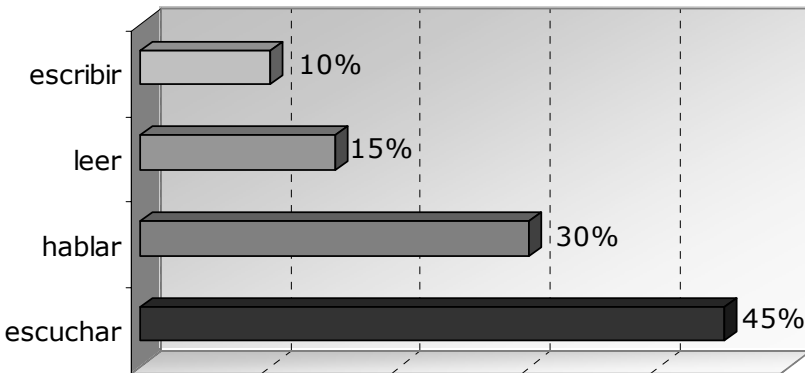
Reconocí mis deficiencias escuchando. Busqué libros y artículos relacionados con la escucha activa. Analicé y estudié las distintas barreras, las técnicas y las habilidades para desarrollar la escucha. Aprendí las destrezas y las prácticas de los mejores oyentes. Sobre todo, examiné cómo escuchaba Jesús Álvarez Quintero, el famoso periodista y comunicador. Descubrí las posturas que utiliza cuando entrevista a sus invitados, su mirada fija manifestando interés por su interlocutor, su capacidad para estar atento, nunca interrumpe, cómo alienta a su entrevistado para que continúe hablando y desvelando sus experiencias, y además, el empleo de la técnica de las preguntas.

Todos los conocimientos que encontré, analicé y adquirí, me permitieron desarrollar mi capacidad de escucha. A partir de entonces, las comunicaciones se tornaron más efectivas. Comencé a comprender mejor las necesidades de mis clientes. Los vínculos con ellos se fortalecieron. Mis ventas empezaron a progresar

significativamente. Las relaciones con mis compañeros y amigos se acrecentaron. Todos estos conocimientos se desvelan y se exponen en el presente libro.

Escuchar confiere sentido a la comunicación. Escuchar es la mitad del secreto de la comunicación. Pero, ¿qué es la comunicación? La comunicación es el acto de transmitir un mensaje desde el emisor al receptor utilizando un canal y un código determinado. Comunicar es compartir la información, poner en común el mensaje. Gracias a la escucha, el receptor podrá descubrir dicha información.

Según diversos estudios, cuando nos comunicamos, empleamos el tiempo de la siguiente forma: escribir 10%, leer 15%, hablar 30% y escuchar 45%. Como se desprende de estas investigaciones, el mayor tiempo de la comunicación se destina a escuchar ya que pasamos más tiempo recibiendo información que transmitiéndola.



Todos aprendemos a hablar, leer y escribir en el colegio. Sin embargo, no existe una formación académica específica para aprender a escuchar.

Con escuchar ocurre igual que con respirar. Todos debemos respirar, pero muy pocos saben respirar bien.



## Diferencias entre oír y escuchar

Muchas personas creen que oír y escuchar es lo mismo. No obstante, hay grandes diferencias entre oír y escuchar.

Oír es un fenómeno que pertenece al orden fisiológico, dentro del territorio de las sensaciones. Nuestro sentido auditivo nos permite percibir los sonidos en mayor y menor medida. Oír es sencillamente percibir las vibraciones del sonido. Es recibir los datos suministrados por el emisor. Oír es pasivo.

Escuchar es la capacidad de captar, atender e interpretar los mensajes verbales y otras expresiones como el lenguaje corporal y el tono de la voz. Representa deducir, comprender y dar sentido a lo que se oye. Es añadir significado al sonido. Escuchar es oír más interpretar.

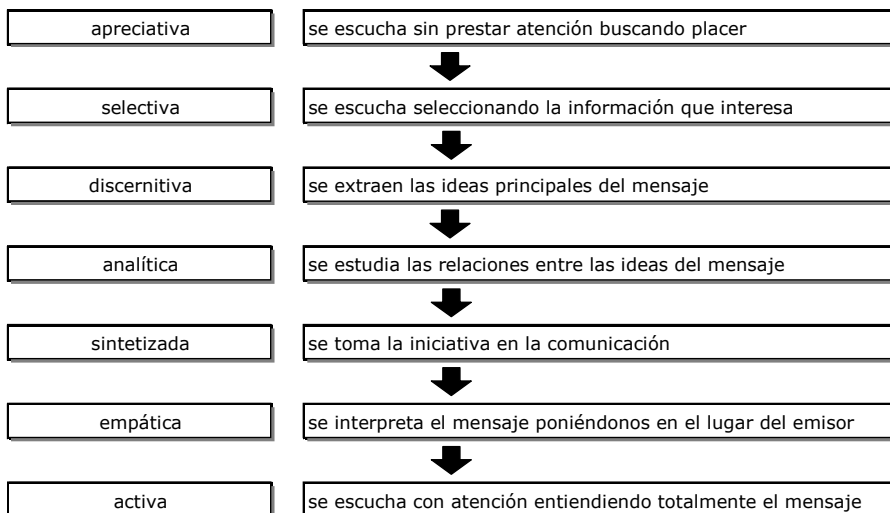
$$\boxed{\text{escuchar}} = \boxed{\text{oír}} + \boxed{\text{interpretar}}$$

Escuchar pertenece al orden interpretativo del lenguaje. Entraña la comprensión del lenguaje. Incluso escuchamos los silencios de quien nos habla, sus gestos, sus expresiones faciales, y todo ello lo interpretamos personalmente. Escuchar es activo. Podemos dejar de escuchar cuando queramos. Todos sabemos oír, pero muy pocos saben escuchar.

Oír	Escuchar
Orden fisiológico	Orden interpretativo del lenguaje
Percibir el sonido	Interpretar el sonido
Pasivo	Activo

## Los diferentes tipos de escucha

Existen diferentes tipos de escucha: apreciativa, selectiva, discernitiva, analítica, sintetizada, empática y activa.



### *Escucha apreciativa*

La escucha apreciativa es aquella mediante la cual escuchamos sin prestar atención, de manera relajada, buscando placer o inspiración. Se oye por entretenimiento. No prestamos atención. Estamos concentrados en nuestros propios pensamientos ajenos al mensaje de la propia escucha.

Un ejemplo de escucha apreciativa es cuando escuchamos en la radio la música que nos gusta.

### *Escucha selectiva*

La escucha selectiva es aquella que se practica cuando escuchamos seleccionando la información que nos interesa. Oímos algunos elementos del comunicado y el resto se deja de lado. Escuchamos sólo ciertos puntos de la conversación. Se presta atención tan sólo a una parte del mensaje, aquella que se considera más importante para el receptor.

Una muestra de escucha selectiva es cuando participamos en una conferencia y sólo captamos los mensajes e ideas que nos interesan o creemos que nos pueden ser de utilidad.

### *Escucha discernitiva*

La escucha discernitiva es aquella a través de la cual escuchamos el mensaje completo y determinamos los detalles más relevantes. Se centra en el fondo y no en la forma. Permite al receptor seguir el hilo del argumento, separando las ideas principales de las secundarias.

Un ejemplo de escucha discernitiva es cuando los estudiantes cogen apuntes en clase y resumen las lecciones que imparten los profesores.

### *Escucha analítica*

La escucha analítica es aquella por la que escuchamos el orden y el sentido de la información para entender la relación entre las ideas, reflexionando sobre el mensaje. Buscamos la información concreta en el comunicado del emisor, separando dicha información de las emociones. Comprendemos el contenido conceptual y su interrelación. Analizamos la comunicación y examinamos si las conclusiones son lógicas y correctas. Realizamos preguntas a nuestro interlocutor para descubrir los motivos subyacentes del mensaje.

Una demostración de escucha analítica es la que realizan los psiquiatras a sus pacientes.

### *Escucha sintetizada*

La escucha sintetizada es aquella mediante la cual tomamos la iniciativa de la comunicación hacia nuestros objetivos. A través de la escucha se dirige la conversación para lograr la información o un comportamiento de nuestro interlocutor deseado. Realizamos afirmaciones o preguntas dirigidas para que conteste con sus ideas.

Una muestra de escucha sintetizada es cuando los comerciales quieren obtener información precisa sobre el cliente durante la fase de descubrimiento de las necesidades del mismo.

### *Escucha empática*

La escucha empática es aquella por la que escuchamos sin prejuicios, poniéndonos en el papel de quien nos habla, apoyándole y aprendiendo de su experiencia. Asimilamos las palabras y llegamos a lo que hay detrás de ellas. Oímos con la intención de comprender sus sentimientos. Apreciamos el punto de vista de la otra persona. Mediante la escucha empática se interpreta el mensaje a través del mundo del emisor. Consiste en comprender profundamente a quien nos habla en los términos de su propio marco de referencia, tanto emocional como intelectualmente.

La empatía es la capacidad de ponernos en el lugar del otro. Es una destreza básica de las relaciones interpersonales. Escuchar con empatía significa hacer un esfuerzo para entender lo que siente nuestro interlocutor en cada momento. Ayuda a acercarnos a aquella parte de las vivencias del otro que todavía no ha expresado. Implica entrar en su mundo y ver las cosas desde su punto de vista.

La empatía cambia la disposición de nuestro interlocutor, pues al sentirse comprendido, nos revelará más información sobre sus pensamientos y sentimientos. Permite el conocimiento profundo de los demás.

Escuchar con empatía conlleva salir del propio yo para sumergirse en el otro. Posponer el yo no implica perderlo o renunciar a él. No significa pensar lo mismo que nuestro interlocutor, ni sentir como él siente. Debemos aceptar y respetar sus ideas y emociones, comprender y tomar interés por sus problemas y puntos de vista.

Un ejemplo de escucha empática es la que practican muchas madres cuando los hijos le cuentan algún problema personal.

Para ser un oyente empático debemos practicar los siguientes consejos:

- Mostrar una disposición física y mental para prestar atención al emisor.
- Posponer nuestras suposiciones, prejuicios y preocupaciones. Presentar en todo momento una mente abierta.
- No evaluar, ni juzgar, ni descalificar a la persona que nos habla.
- Estar alerta al lenguaje no verbal, así como al tono de la voz que emplea el otro.
- Imitar las expresiones faciales y los gestos corporales.
- Mantener la cordialidad durante la escucha y seguir el pensamiento del orador.
- Percatarse de los sentimientos, emociones y valores de nuestro interlocutor.
- Entender sus puntos de vista.
- Comprender su diferente visión del mundo e intentar sumergirnos en él.
- Captar el sentido de su mensaje, poniéndonos en su lugar.

### *Escucha activa*

La escucha activa es aquella que representa un esfuerzo físico y mental para obtener con atención la totalidad del mensaje, interpretando el significado correcto del mismo, a través del comunicado verbal, el tono de la voz y el lenguaje corporal, indicándole a quien nos habla, mediante la retroalimentación, lo que creemos que hemos comprendido. Significa escuchar con atención y concentración, centrar toda nuestra energía en las palabras e ideas del comunicado, entender el mensaje y demostrarle a nuestro interlocutor que se siente bien interpretado.

La escucha activa demanda que nos introduzcamos en la mente de quien nos habla e interpretemos el mensaje desde su punto de vista. Centramos toda la atención en captar y comprender el comunicado, los pensamientos y las emociones de nuestro interlocutor.

Evitamos las distracciones y apartamos nuestros pensamientos de la mente para concentrarnos totalmente en la escucha. Se requiere realizar un elevado esfuerzo mental y una gran inversión de energía.

La escucha activa es la más completa e importante. Incorpora todos los elementos de la escucha empática y analítica, así como variables de la escucha sintetizada y discernitiva.

## **Beneficios de la escucha activa**

La escucha activa permite a los vendedores descubrir las necesidades, los gustos, los deseos y las expectativas de los clientes, conocerlos mejor, ganarse su confianza, estrechar los lazos y fidelizarlos. Colabora para alcanzar el éxito en el mundo de las ventas.

Mediante la escucha, los líderes reconocen las inquietudes, los objetivos y los factores motivadores de los miembros de su equipo. Facilita el liderazgo.

La escucha activa habilita el desarrollo de las relaciones personales con los compañeros del trabajo, los familiares y las amistades.

Los principales beneficios que brinda la escucha activa son:

- Creamos un clima positivo para la comunicación, logrando que ésta sea más efectiva.
- Captamos el sentido exacto del mensaje del emisor, reduciendo los malentendidos.
- Obtenemos información relevante sobre nuestro interlocutor. Al escuchar activamente a nuestro emisor, se le muestra que tenemos consideración por su punto de vista, acrecentando su autoestima. Esto provoca que nos facilite información importante.
- Aprendemos de las experiencias de nuestros interlocutores. Adquirimos nuevos conocimientos enriquecedores.
- Al prestar atención al emisor, podemos identificar sus objetivos y sus sentimientos, reflexionar sobre su mensaje, confirmar la congruencia de la información facilitada y buscar soluciones a los problemas que van surgiendo.
- Demostrando interés por quien nos está hablando, podemos solicitar aclaraciones o ampliaciones de la información suministrada.

- Reducimos los conflictos profesionales y personales como consecuencia de una mejor comunicación y la disminución de las malas interpretaciones y los malentendidos.
- Al valorar a nuestro interlocutor y demostrarle consideración, conseguimos ganarnos su confianza, ya sea un cliente, un compañero de trabajo, un familiar o un amigo.
- Además, fortalecemos las relaciones con los clientes, los compañeros, los familiares y las amistades.
- Gracias a la información que obtenemos y la confianza ganada, incrementamos la capacidad para influir sobre ellos.
- Escuchando activamente controlaremos y dirigiremos la conversación hacia los objetivos que nos marquemos.
- Mejoramos nuestras habilidades de liderazgo.
- Proyectamos sobre nuestro interlocutor una imagen de respeto, consideración, comprensión e inteligencia.
- Logramos mayor productividad en el trabajo ya que conocemos y comprendemos mejor a nuestros interlocutores, las relaciones son más estrechas y ahorramos tiempo y energía al evitar los malentendidos.

## **El test de capacidad de escucha activa**

A continuación se ofrece un test para medir la capacidad de escucha activa.

## **TEST DE CAPACIDAD DE ESCUCHA ACTIVA**

Responde las siguientes preguntas Sí o No.

1. ¿Recuerdas el color de los ojos de tu interlocutor después de finalizar la conversación con él?
2. ¿Respondes al teléfono mientras otras personas te hablan?
3. ¿Te concentras totalmente en el mensaje de tu interlocutor?
4. ¿Piensas en lo que responderás, mientras tu interlocutor te está hablando?
5. ¿Prestas atención a los gestos de quien te habla?
6. ¿Animas a la otra persona para que siga hablando, aunque no te interese el tema que te está contando?
7. En tu última entrevista, ¿interrumpiste a tu interlocutor?
8. ¿Sueles resumir el mensaje principal de lo escuchado?
9. ¿Terminas alguna frase de la persona que te habla sin esperar que ella finalice?
10. ¿Asientes con la cabeza mientras te hablan?
11. ¿Escuchas parcialmente sólo lo que te interesa del mensaje?
12. ¿Prejuizas la forma de hablar o vestir de tu interlocutor?
13. ¿Recuerdas el mensaje central de una entrevista que mantuviste el día anterior?
14. ¿Intentas aprender algo de lo que te cuentan?
15. Mientras estás escuchando, ¿juegas con algún objeto?
16. ¿Le pides a tu interlocutor que te aclare algún punto?
17. ¿Cuándo te dicen algo con lo que no estás de acuerdo, dejas de escuchar?
18. ¿Interpretas el mensaje de tu interlocutor desde su punto de vista?



Rellena el siguiente cuadro, marcando la puntuación según cada respuesta. Por ejemplo, si la respuesta fue «Sí» en la primera pregunta, se marcará 1, y si fue «No» se marcará el 0. Para la segunda pregunta se marcará 0 si la respuesta fue «Sí». Se actuará de igual forma con el resto de preguntas.

Pregunta	Sí	No	Puntuación
1	1	0	
2	0	1	
3	1	0	
4	0	1	
5	1	0	
6	1	0	
7	0	1	
8	1	0	
9	0	1	
10	1	0	
11	0	1	
12	0	1	
13	1	0	
14	1	0	
15	0	1	
16	1	0	
17	0	1	
18	1	0	
<b>Total</b>			

Finalmente, se sumará el total de puntos obtenidos.

#### **Evaluación de la puntuación:**

- Entre 0 y 8 puntos: no te gusta escuchar. Prestas poca atención a quien te habla.
- Entre 9 y 14 puntos: tu capacidad de escucha es buena. Tu nivel de comprensión de lo escuchado es aceptable.
- Entre 15 y 18 puntos: sabes escuchar de forma excelente. Captas fielmente el mensaje de tu interlocutor.



## **CAPITULO 2**

### **LAS BARRERAS DE LA ESCUCHA ACTIVA**

«Para saber hablar es preciso saber escuchar»

Plutarco

Todos, cuando escuchamos, filtramos o modificamos el setenta por ciento del mensaje. Esto se puede deber por la falta de atención, el cansancio, la ansiedad, las expectativas que no nos gustará lo que oiremos o la incapacidad para dejar de lado nuestros pensamientos. Son las llamadas barreras en la escucha, que impiden concentrarnos en el proceso de la escucha, y en consecuencia, no captar la totalidad del mensaje.

Las barreras de la escucha activa más relevantes que podemos encontrarnos son:

1. La falta de atención.
2. Pensar más rápido que hablar.
3. El mínimo esfuerzo.
4. El estrés, el cansancio y la fatiga.
5. La saturación de información.
6. La escucha selectiva.
7. Los prejuicios, las nociones y las suposiciones preconcebidas.
8. Las emociones y los sentimientos.
9. Las preocupaciones.
10. El egocentrismo.
11. La memoria volátil.
12. La emotividad reactiva.
13. Las barreras físicas.

Una de las principales barreras es la falta de atención. En numerosas ocasiones, no prestamos la atención suficiente a nuestro interlocutor. Nos desconectamos de la escucha. Nos

distraemos cavilando sobre otros asuntos ajenos al eje principal de la comunicación. Pensamos lo que vamos a decir en nuestra próxima intervención. Ejecutamos todas o parte de estas acciones, en vez de concentrarnos en captar la totalidad del mensaje.

Pensamos entre 350 y 700 palabras por minuto, frente a las 130 y 150 que pronunciamos al hablar. Pensamos mucho más rápido que hablamos. Este desfase provoca distracciones en nuestra mente cuando escuchamos. Para evitar estas distracciones, debemos realizar un esfuerzo adicional, necesitamos hacer un esfuerzo mental suplementario.

Todos tendemos a realizar el menor esfuerzo posible. La escucha activa requiere materializar un esfuerzo considerable para concentrarnos en la comunicación verbal y corporal de nuestro interlocutor. Por ello, mientras oímos puede aparecer un desgaste de energía, el cual provoca el agotamiento y una disminución en la atención.

El estrés, el cansancio y la fatiga actúan como barreras de la escucha activa. Afectan considerablemente a la capacidad para prestar atención. Cuando estamos cansados o fatigados, resulta complicado concentrarnos en el comunicado de quien nos habla. Igualmente, el estrés nos desconecta de la escucha.

Cada día recibimos una gran cantidad de información proveniente de la radio, la televisión, la prensa escrita, internet, los correos electrónicos y las llamadas de teléfono. Ante tal saturación, establecemos filtros a dicha información. Cuantos más asuntos requieran nuestra atención, menos capaces seremos de concentrarnos.

La escucha selectiva es otra barrera significativa. Para escuchar activamente se debe realizar un esfuerzo notable. Sin embargo, muchas veces sólo nos esforzamos ante temas que nos parecen interesantes o que nos gustan. En ocasiones, las presentaciones poco atractivas o los ritmos monótonos del emisor acrecientan la escucha selectiva.

Otras de las principales barreras son los prejuicios, las nociones y las suposiciones preconcebidas. Cada persona interpreta el mundo que le rodea a su manera. Escuchamos, vemos, sentimos las cosas

según nuestra personalidad, nuestras emociones, nuestros juicios. Las cosas no las vemos tal como son, sino tal como somos nosotros. Cuando alguien nos habla, pensamos en lo que nos quiere decir desde nuestra interpretación, nuestro estado de ánimo, nuestros juicios, nuestros filtros, nuestras circunstancias, nuestro ser especial. Los juicios, que tenemos de antemano sobre nuestro interlocutor o su mensaje, actúan como barrera. Prestamos más interés a aquello que nos importa según nuestros estereotipos. Los prejuicios influyen sobre nuestra capacidad de escucha, llegando a desconectar o filtrar el mensaje según nuestras expectativas.

Las emociones y los sentimientos que tenemos antes de escuchar actúan igualmente como barreras. Las emociones pueden llegar a bloquear la escucha. Durante la entrevista, la ansiedad, el temor y la agresividad pueden aflorar provocando que nos desconectemos de la escucha. Los sentimientos de tristeza y melancolía causan la pérdida de concentración en la comunicación.

Las preocupaciones son importantes barreras. Algunas veces no oímos porque estamos preocupados. Nuestra mente está tan llena de inquietudes que impiden que nos concentremos en el mensaje de nuestro interlocutor. No podemos ignorar las preocupaciones, y éstas nos provocan enormes distracciones.

El egocentrismo crea limitaciones para escuchar activamente. Empleamos más tiempo pensando en nosotros mismos, que en los demás. Nuestro propio interés interfiere en la capacidad para estar atentos al comunicado del emisor, perdiéndonos aspectos relevantes del mensaje.

Parte de nuestra memoria es volátil. Al cabo de unos veinte segundos olvidamos fragmentos del mensaje que hemos escuchado. Al finalizar la conversación retenemos la mitad del comunicado. Es más, a los dos días sólo recordamos una cuarta parte del discurso.

La emotividad reactiva es una barrera prominente. A veces nuestro interlocutor dice algo que percibimos como un ataque emocional. Surge entonces la emotividad reactiva, es decir, reaccionamos ante lo que consideramos agresiones emocionales. La consecuencia de la emotividad reactiva es nuestra retirada total de la escucha. Ejemplos de un ataque emocional son los intentos de manipulación

por parte de nuestro interlocutor o las afirmaciones que contienen algún elemento particular que nos parece ofensivo personalmente.

Hay una serie de elementos que forman parte de las barreras físicas que impiden que prestemos atención. Las barreras físicas más importantes son:

- El ruido que dificulta que escuchemos con claridad o merma la capacidad de concentración.
- La falta de iluminación que dificulta que podamos observar el lenguaje corporal de nuestro interlocutor.
- El espacio reducido que origina distracciones y preocupaciones relacionadas con la claustrofobia y actitudes defensivas ante intrusiones en el espacio personal de cada uno de nosotros.

### **Cómo superar las barreras de la escucha activa**

Un buen oyente identifica las barreras y se esfuerza en superarlas con la intención de captar la totalidad del mensaje del emisor. Existen una serie de técnicas y consejos para vencerlas.

Los principales consejos para superar las barreras de la escucha activa son:

- Procurar que se den las condiciones ambientales necesarias para mantener una comunicación efectiva. Rehuir de ambientes que distraen. Evitar la presencia de ruidos. La iluminación debe ser la correcta para poder observar detenidamente el lenguaje corporal de nuestro interlocutor. El espacio tiene que ser lo suficientemente amplio para que se respete el espacio personal del emisor y el nuestro propio.
- Presentar las condiciones físicas idóneas para poder escuchar activamente, es decir, estar bien despierto y sin rastro de cansancio.
- Apartar de la mente las preocupaciones, los prejuicios, los estereotipos, las suposiciones preconcebidas y las emociones negativas. Debemos reconocer nuestro propio estado de ánimo y adoptar un estado de ánimo propicio para la escucha activa. Nos concentraremos en las ideas

principales del mensaje, estudiaremos el lenguaje corporal, observaremos las expresiones faciales y seguiremos el tono y el ritmo de la voz de nuestro interlocutor.

- Incrementar la capacidad para prestar atención. Aumentando la atención se superan las más importantes barreras como pensar más rápido que hablar, el mínimo esfuerzo, la escucha selectiva, el egocentrismo y la memoria volátil.

## **Cómo aumentar la capacidad para prestar atención**

Sin lugar a dudas, la capacidad para prestar atención es la técnica más importante para superar las barreras de la escucha. A su vez, es un elemento clave para poder practicar la escucha activa.

La atención es la actitud consciente para percibir de forma clara los estímulos que nos llegan del exterior. Se trata de aplicar la mente a un objeto de manera exclusiva y durante un tiempo determinado. Prestar interés a todo cuanto se escucha y se observa.

La finalidad que se persigue prestando atención al emisor es entender completamente el mensaje, conocer a fondo las experiencias y sabiduría de nuestro interlocutor, grabar en la memoria los conocimientos adquiridos y demostrar que escuchamos activamente.

Para prestar atención se requiere realizar un esfuerzo considerable para salvar el conflicto de distracción que ejercen otros estímulos. Este esfuerzo produce un desgaste de energía.

Algunas técnicas para incrementar la capacidad de atención son:

- Presentaremos la voluntad, el interés y la actitud apropiados para escuchar. Estaremos motivados hacia la escucha.
- Apartaremos las distracciones que puedan surgir durante el proceso de escucha. Pospondremos otros asuntos que tengamos pendientes mientras estamos oyendo a nuestro interlocutor.
- Nos entusiasmaremos con el acto de escuchar y el mensaje que nos están transmitiendo.

- Nos mantendremos mentalmente sin tensiones.
- Evitaremos totalmente las distracciones externas como el ruido del teléfono sonando. Apagaremos el teléfono. Diferenciaremos entre apagar y silenciar. Si silenciamos, parece que no queremos coger el teléfono. Si apagamos, lo normal es que salte el contestador o suene el comunicado que no estamos disponible.
- Resistiremos a las distracciones internas, aparcaremos los ruidos internos. Eliminaremos pensamientos y preocupaciones que no tienen relación alguna con la conversación. Apartaremos de nuestra mente los prejuicios sobre nuestro interlocutor o su mensaje.
- Silenciaremos las emociones y sentimientos que pueden distraernos durante la escucha. Prescindiremos de las emociones negativas para evitar la desconexión de la conversación. Los buenos oyentes saben controlar sus propias emociones.
- Identificaremos en el discurso las palabras que suponen un avance, un retroceso o una pausa.
- Interpretaremos con nuestras propias palabras las ideas principales del mensaje de nuestro interlocutor. Así, nos esforzaremos por captar las ideas principales. Además, evitaremos malentendidos.
- Realizaremos ejercicios para mejorar la atención. Uno de ellos consiste en contar todas las letras "a" de una página teniendo en cuenta el tiempo que se tarda.
- Otro ejercicio radica en observar un objeto durante un minuto para intentar recordarlo luego al mínimo detalle.
- Un ejercicio para ejercitar la capacidad para prestar atención es escuchar atentamente durante 5 minutos un discurso o monólogo radiofónico o televisivo. A continuación, escribiremos en un folio las ideas principales del comunicado. Realizando este ejercicio numerosas veces conseguiremos mejorar nuestra capacidad para prestar atención, y a la vez, incrementar nuestra capacidad de escucha activa.

La concentración es la capacidad de dirigir el propio pensamiento en la dirección que se desea. Es el mantenimiento prolongado de la atención. Requiere hacer una extracción selectiva de ciertos puntos de interés para centrar la atención en el momento, forzar los sentidos para limitarlos a un solo punto. Todos podemos concentrarnos durante cierta cantidad de tiempo, siendo la media



de 45 minutos. Los principales obstáculos a la concentración son el aburrimiento, el cansancio, la ansiedad, las fantasías y las distracciones.

Las principales técnicas para desarrollar la concentración son:

- Centrarse en la escucha y olvidar cualquier circunstancia ajena al mensaje.
- Motivarse con las metas y los beneficios que lograremos al escuchar activamente.
- Detectar los estímulos externos negativos que nos distraen y transformarlos en positivos.
- Cortar rápidamente el pensamiento negativo y convertirlo en positivo.
- Presentar una disposición mental activa. Para ello, confeccionaremos una lista de preguntas que queremos resolver antes de comenzar la escucha. Durante ésta, centraremos nuestra atención en encontrar las respuestas a dichas preguntas.
- Utilizar técnicas de relajación.

Algunas de las causas principales por las que perdemos la atención durante la escucha son:

- La falta de interés sobre el mensaje del emisor.
- Concentrarse en demasía en los detalles que adornan el mensaje y perderse la idea principal del discurso.
- Observar concienzudamente el exterior, es decir, la vestimenta, la apariencia y la forma de comunicarse de nuestro interlocutor. Y sin embargo, desconectarse del mensaje esencial que nos transmite.
- Tolerar las distracciones interiores como las preocupaciones, los riesgos, el cansancio, los sueños y los asuntos pendientes, así como las distracciones externas como el ruido, los cambios de temperatura ambiental y las interrupciones que pueden aparecer durante la entrevista.
- El miedo a que nuestro interlocutor pueda influirnos. Creemos que quien habla es quien puede influenciar. Esta creencia es un error, ya que quien domina la conversación no es la persona que habla, sino aquella que escucha atentamente y orienta la comunicación mediante preguntas.



## **CAPITULO 3**

### **EL PROCESO DE LA ESCUCHA ACTIVA**

«La diligencia en escuchar es el más breve camino hacia la ciencia»

Juan Luis Vives

Un proceso es la sucesión de una serie de eventos que acontecen unos tras otros con un determinado fin. Se define como un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno. El concepto de proceso también se puede aplicar a la escucha. De esta forma, obtendríamos el proceso de escucha activa.

El proceso de la escucha activa es una serie de tareas encadenadas lógicamente para obtener la totalidad del mensaje, interpretando el significado correcto del mismo. El desempeño de estas tareas lleva aparejado la realización de un esfuerzo físico y mental para estar concentrado en el comunicado verbal y no verbal de nuestro interlocutor.

Los objetivos que se persiguen con el proceso de la escucha activa son:

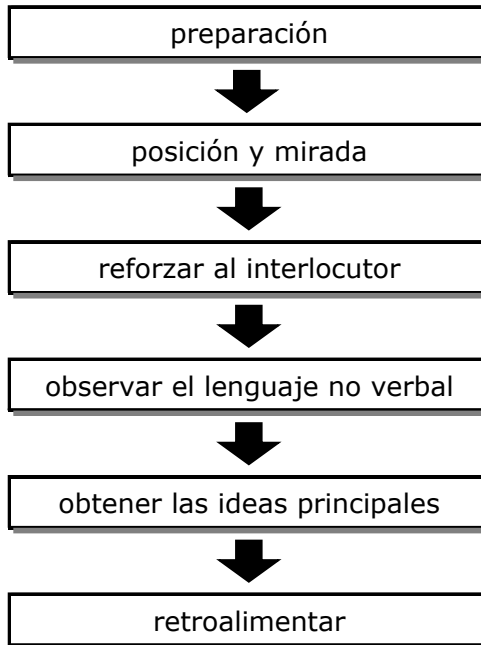
- La captación de la totalidad del mensaje del emisor.
- Mostrar interés, respeto y consideración por nuestro interlocutor para que desvele sus experiencias y vivencias.
- Hacer saber a quien nos habla que hemos interpretado correctamente el significado de su mensaje.

Comprendiendo el proceso de la escucha activa y practicando sus técnicas, se logrará incrementar la capacidad de escucha activa. Resulta muy fácil aplicar y poner en práctica los métodos de dicho proceso.

A través del conocimiento de este proceso, se podrá practicar la escucha activa con éxito, desarrollando las relaciones profesionales y personales.

Los elementos que componen el proceso de la escucha activa son los mismos, independientemente del tipo de comunicación, ya sea una comunicación en el ámbito profesional, familiar o personal.

El proceso de la escucha activa se compone de seis etapas: la preparación, la posición y la mirada, reforzar a nuestro interlocutor, observar el lenguaje no verbal, obtener las ideas principales y retroalimentar resumiendo.



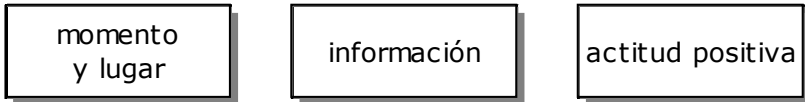
Cada una de las tareas que componen el proceso de la escucha activa suceden unas tras otras, ordenadas, relacionadas y siguiendo un orden lógico.

### **La preparación**

La preparación de la escucha activa es la primera fase del proceso. En ella, nos predispondremos mental y físicamente para poder

atender a nuestro interlocutor y captar completamente el sentido de su mensaje.

En la preparación debemos tener presente tres aspectos: la elección del momento y el lugar para la comunicación, la recopilación y el análisis de la información sobre nuestro interlocutor y presentar una actitud positiva hacia la escucha.



Siempre que sea posible, elegiremos un lugar ajeno a las distracciones ambientales. Es recomendable un espacio amplio, cálido, iluminado y sin ruidos.

Reuniremos información sobre nuestro interlocutor, su estilo de comunicación, las anteriores entrevistas que hayamos mantenido con él y los temas más relevantes que previsiblemente pueden formar parte de su mensaje. Toda esta información nos será útil para adaptarnos a su forma de comunicarse y prestar especial atención a los puntos clave de su comunicado.

Nos predispondremos para presentar una actitud mental positiva, evitando los prejuicios y las suposiciones sobre el emisor y su mensaje. Nos dispondremos para evitar las distracciones. Nos prepararemos para realizar un esfuerzo físico y mental, que nos permita concentrarnos en el lenguaje verbal y no verbal de nuestro interlocutor.

### **La posición y la mirada**

La segunda fase del proceso de la escucha activa es la posición y la mirada que mantenemos durante la entrevista. Debemos hacer creer al emisor que somos un oyente activo. Para ello, tendremos en cuenta tres aspectos: la proximidad o la distancia que mantenemos con nuestro interlocutor, la posición de nuestro cuerpo y la mirada que presentamos durante la escucha.

proximidad

posición

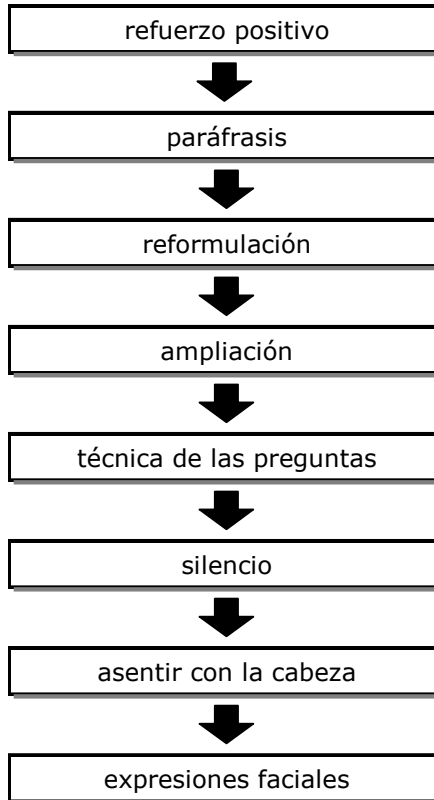
mirada

En todo momento respetaremos la distancia con nuestro interlocutor teniendo en cuenta el tipo de relación que sustentamos y sus características personales. Presentaremos una posición adelantada, avanzando el cuerpo desde la cintura. Intentaremos situarnos a la izquierda de nuestro interlocutor. Y miraremos fijamente a los ojos de quien nos habla.

### **Reforzar al interlocutor**

La tercera etapa del proceso de la escucha activa la constituyen una serie de técnicas mediante las cuales se consigue demostrar a nuestro interlocutor que le prestamos atención. A través de ellas, se alienta al emisor para que siga contándonos sus experiencias, sus vivencias y sus conocimientos.

Las técnicas que se utilizan para animar al interlocutor para que continúe hablando son: el refuerzo positivo, la paráfrasis, la reformulación, la ampliación, la técnica de las preguntas, el silencio, asentir con la cabeza y las expresiones faciales.



Mediante el refuerzo positivo se alienta a nuestro interlocutor para siga hablando, empleando palabras y frases cortas como: sí, ya, ¡ah!, entiendo.

La segunda técnica es la de parafrasear, es decir, repetir las mismas palabras que hemos escuchado en el discurso de quien nos habla.

La reformulación consiste en expresar las ideas del discurso, sin manipularlo y empleando nuestras propias palabras.

A través de la ampliación solicitamos a nuestro interlocutor que amplíe, profundice o clarifique su mensaje.

Mediante la técnica de las preguntas logramos que el emisor continúe hablando, exponiendo información aún no contada. También nos aseguramos haber captado correctamente las ideas.

La sexta técnica es el silencio. En vez de hablar o responder cuando nos correspondería, nos mantenemos callados. Es el silencio que provocamos conscientemente con la finalidad que nuestro interlocutor siga narrando sus experiencias.

La técnica de asentir con la cabeza se utiliza moviendo la cabeza levemente arriba y abajo, diciendo sí con este movimiento, mientras escuchamos.

La última técnica para animar al emisor para que siga hablando es expresar con los gestos de la cara las emociones adecuadas al mensaje que nos está transmitiendo. Si el discurso es gracioso, debemos reír. Ante un mensaje triste, mostraremos una expresión facial compungida.

## **Observar el lenguaje no verbal**

Durante el proceso de escucha activa debemos observar el lenguaje no verbal. Los distintos componentes del lenguaje no verbal son:

- Los gestos corporales.
- Las expresiones faciales.
- El tono, la intensidad y el ritmo de la voz.

gestos  
corporales

expresiones  
faciales

características  
de la voz

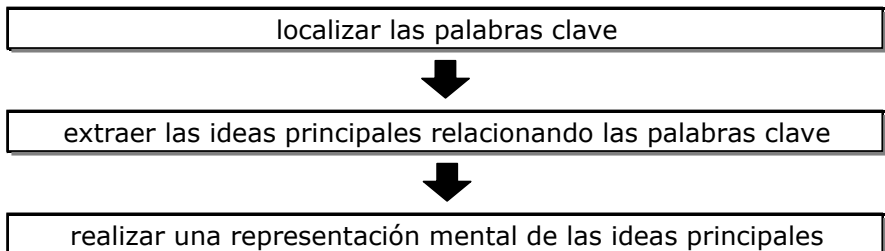
Escuchar con los ojos igual que con los oídos. Interpretar el significado del lenguaje no verbal. Observar los gestos nos ayuda a comprender el sentimiento y la intención del mensaje. Prestar atención al tono de la voz.



## Detectar las ideas principales del mensaje

La quinta fase consiste en detectar las palabras claves del mensaje para poder interpretarlo. Nos encontramos ante la interpretación del comunicado.

La técnica para obtener las ideas principales reside en localizar las palabras clave entre la multitud de palabras que componen el enunciado. Las palabras clave son aquellas que soportan el significado de éste. Relacionando de forma reflexiva las palabras clave entre sí, extraeremos las ideas principales del mensaje. Por último, realizaremos una representación mental de las ideas que englobe el qué, por qué, cómo y para qué del discurso.



## La retroalimentación

La última fase del proceso de la escucha activa es la retroalimentación. Mediante la retroalimentación o feedback comunicamos a nuestro interlocutor el resumen del mensaje que hemos escuchado. Le transmitimos que hemos interpretado el significado de sus palabras desde su punto de vista.

La retroalimentación da sentido a la comunicación. El feedback cierra el proceso de la escucha activa, demostrando al emisor que hemos interpretado correctamente su mensaje y le hemos prestado la máxima atención.

La retroalimentación se divide en feedback verbal y feedback no verbal.

feedback  
verbal

feedback  
no verbal

El feedback verbal son las frases que utilizamos para transmitir al emisor el resumen de su comunicado.

El feedback no verbal son los gestos corporales y las expresiones faciales a través de las cuales notificamos a nuestro interlocutor que entendemos las ideas principales de su mensaje.

## CAPITULO 4

### PREPARARSE PARA ESCUCHAR

«Oír con paciencia es a veces mayor caridad que dar. Muchos infelices se van más encantados de la atención con que escuchamos el relato de sus penas, que de nuestro óbolo»

Amado Nevo

El proceso de la escucha activa comienza con la preparación. En esta primera etapa nos disponemos mental y físicamente para prestar atención a nuestro interlocutor.

Una parte importante del éxito en la escucha activa reside en realizar una buena preparación. Reflexionar sobre la personalidad del emisor y su estilo de comunicación, nos permitirá adaptarnos mejor a él, evitando las desconexiones durante la entrevista. Concentrarnos unos minutos antes de la comunicación, nos posibilitará para mantener la atención a lo largo del diálogo.

Los elementos que caracterizan la fase de la preparación de la escucha activa son:

- La elección del momento y el lugar idóneo para mantener la comunicación sin distracciones físicas y ambientales.
- La recopilación y el análisis de la información sobre las características personales del interlocutor, su estilo de comunicación, anteriores entrevistas que hemos mantenido con él y los previsibles puntos más relevantes del mensaje que nos transmitirá durante la próxima reunión.
- Presentar una actitud positiva hacia la escucha.

momento  
y lugar

información

actitud positiva

A continuación desarrollaremos cada uno de estos tres elementos de la preparación de la escucha.

## **El momento y el lugar para la escucha**

Si la entrevista es importante para nosotros y podemos influir en la elección del momento y el lugar, optaremos por un espacio de tiempo y un emplazamiento libre de distracciones ambientales.

Siempre que sea posible, elegiremos un lugar amplio, iluminado, y sobretodo, sin ruidos. Los ruidos provocarán que no escuchemos claramente el mensaje de nuestro interlocutor, así como la pérdida la atención. La amplitud del espacio y la buena iluminación facilitan la concentración en la conversación.

Cuando estamos cansados o somnolientos, nuestra capacidad para prestar atención disminuye, siendo fácilmente desconectar de la escucha. Por ello, evitaremos colocar las entrevistas importantes tanto a última hora de la jornada, como a primera hora. A última hora solemos estar cansados. Y a primera, no habituamos estar lo suficientemente concentrados para poder prestar la máxima atención. Igualmente, una muy mala hora para las entrevistas es justo después del almuerzo ya que en ese momento suele aparecer cierta pesadez, somnolencia y adormecimiento.

En cuanto a la elección de días de la semana para establecer reuniones, hemos de tener presente que tanto los lunes como los viernes son dos malas alternativas. Normalmente, el lunes la concentración suele ser baja. A su vez, el cansancio, la fatiga y el agotamiento afloran asiduamente los viernes.

## **Recopilación de información**

Reuniremos información sobre las características personales de nuestro interlocutor, su estilo de comunicación, las anteriores entrevistas que hemos sostenido y los puntos más relevantes del previsible mensaje que nos podrá hacer saber. Toda esta información nos será útil para adaptarnos a su forma de comunicarse y prestar especial atención al argumento clave de su mensaje.

anteriores  
entrevistas

previsibles puntos  
del mensaje

características del  
interlocutor

estilo de  
comunicación

## Anteriores entrevistas

Debemos conocer los antecedentes en otros procesos de escucha con nuestro interlocutor. En este punto tendremos que realizar las siguientes acciones:

- Analizar cómo se desarrollaron las diferentes entrevistas. El desarrollo de anteriores reuniones determinarán en gran medida la evolución de las futuras entrevistas.
- Estudiar cuáles fueron los objetivos de nuestro interlocutor en las entrevistas pasadas.
- Considerar cuáles fueron los puntos más relevantes.
- Examinar el mensaje principal que transmitió el emisor.
- Recordar las expresiones, el vocabulario, los gestos y el tono que empleó el emisor.

## Previsibles puntos del mensaje

Estudiaremos previamente los temas principales sobre los cuales podría girar gran parte de la entrevista. Profundizaremos en su conocimiento para evitar perdernos a lo largo del diálogo. Recopilaremos datos, referencias y detalles sobre estas cuestiones. La disposición de reseñas previas facilitará la captación de información relevante durante la entrevista.

Nos realizaremos preguntas sobre los puntos más importantes que podrían surgir durante la entrevista. Luego, mientras escuchamos, nuestra mente buscará las respuestas a dichas preguntas. De esta forma, mantendremos la atención durante la reunión.

## Características de nuestro interlocutor

Considerar las características de nuestro interlocutor y adaptarnos a sus peculiaridades personales facilitará el diálogo fluido. Las peculiaridades y las diferencias individuales que distinguen una persona de otra configuran su personalidad. Además, las características personales determinan el comportamiento y la forma de relacionarnos con los demás.

La información personal sobre el emisor que debemos recopilar, analizar y tener en cuenta es la siguiente:

- Estudios y formación académica.
- Ocupación profesional actual, pasada y futura.
- Situación familiar: casado o soltero, con o sin hijos, número de hermanos.
- Ciudad, región y país de procedencia.
- Estatus, clase y grupo social al cual pertenece.
- Intereses culturales, sociales, políticos y religiosos.
- Gustos, deseos y expectativas.
- Experiencias, vivencias, sentimientos y emociones.

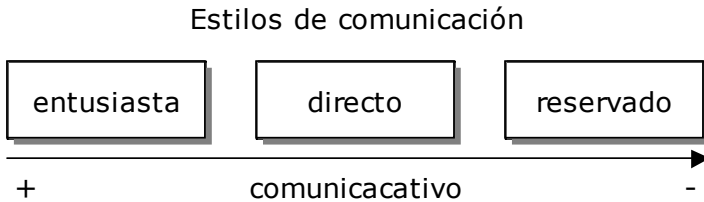
### Estilo de comunicación de nuestro interlocutor

En la fase de preparación debemos tener en mente cuál es el estilo de comunicación de nuestro interlocutor, es decir, las peculiaridades comunicativas, el ritmo, el tono de la voz, la mirada, los gestos corporales que realiza, el léxico que emplea, la amplitud del mensaje, la variedad de detalles y la manera de relacionarse con otras personas.

El reconocimiento del estilo de comunicación de nuestro interlocutor nos ayudará a adecuarnos a su forma de expresarse y de transmitir sus sentimientos, emociones y experiencias. Evitará que nos desconectemos durante la escucha.

Abordaremos los estilos de comunicación teniendo en cuenta si una persona es más o menos comunicativa. Para ello, trazaremos un eje. En un extremo de este eje se sitúan a las personas más comunicativas y en el otro extremo los individuos menos

comunicativos. En consecuencia, obtendremos tres estilos de comunicación: entusiasta, directo y reservado.



## 1. Entusiasta

El entusiasta es una persona que emplea un ritmo con grandes altibajos. Dependiendo de su estado anímico y el tema de conversación, utiliza un ritmo rápido cuando se encuentra feliz o bien un ritmo más lento cuando se encuentra triste o está contando una historia melancólica. Suele hablar con un tono de voz fuerte. Mira con los ojos muy abiertos y despiertos. Su diálogo es muy animado. Es muy expresivo. Gesticula mucho al hablar. Muestra muchas y variadas expresiones faciales a lo largo de la conversación. Salta de un tema a otro. Comienza con un asunto, y de repente, cambia a otro distinto. Se pierde en su monólogo. Nunca va directo al grano. Adorna sus contenidos con muchos detalles y descripciones. El desorden que muestra al conversar está relacionado con el hecho que no le gusta llevar el control en la entrevista. Eso sí, tampoco le gusta que le controlen. Sus conversaciones son muy vivas, entretenidas y largas. No saben escuchar. Interrumpen cuando les hablan. Es emocional, entusiasta, extrovertido y social. Le gusta destacar socialmente y, como muestra, es indiscreto por naturaleza. Actúa precipitadamente. Es cálido y amigable. Se lo pasa bien y disfruta en las conversaciones.

## 2. Directo

El directo es un individuo que usa un ritmo rápido al hablar, resaltando las palabras más relevantes de su discurso. Su tono de voz es fuerte e intenso. Fija su mirada en el interlocutor, clavando

sus ojos en él. Su mirada es muy directa. Gesticula enérgicamente sólo cuando quiere resaltar una idea de su discurso. Va directo al grano, comunica sin rodeos el objetivo de su mensaje. No pierde el tiempo hablando, ni desarrolla detalles, ni describe la situación. Cuenta lo justo y preciso que cree conveniente. Esto se debe a que es una persona orientada a objetivos y resultados. Le gusta controlar la conversación, llevar la voz cantante y dirigir la entrevista, así como la relación. En consecuencia, sus conversaciones son rápidas, tratando todos los temas unos tras otros de forma ordenada y avanzando rápidamente. Es un mal oyente, sólo escucha lo que le interesa. Si no le agrada el argumento, interrumpe a su interlocutor. Se comporta racionalmente, es analítico, tenaz e innovador. Suele ser extrovertido. Es práctico, decisivo, independiente y muy competitivo. Le gusta decidir su destino y encarar nuevos retos. Demuestra mucha seguridad de sí mismo al hablar, así como en el resto de facetas de su vida.

### 3. Reservado

El reservado es una persona que emplea un ritmo tranquilo al hablar. Su tono de voz es suave y calmado. Su mirada es cándida, evitando mirar fijamente a los ojos de su interlocutor durante grandes periodos de tiempo. No suele moverse mucho, siendo sus gestos tranquilos. Le gusta caer bien a los demás, evitando los conflictos. Por ello, no se posiciona, ni define sus ideas. Es reservado, discreto, parco en palabras y poco hablador. Prefiere que su interlocutor lleve el control del diálogo y dirija la entrevista. Como consecuencia de todo lo anterior, sus conversaciones son lentas, sosegadas y cortas. Es muy buen oyente, nunca interrumpe a quien le habla. Al escuchar, asiente constantemente, en parte para caer bien y en parte para demostrar que está oyendo atentamente. Es un individuo totalmente emocional, introvertido, vergonzoso, respetuoso y cordial. Se muestra inseguro de sí mismo, y además, muy indeciso.



## Estilos de comunicación: características de cada estilo

entusiasta	directo	reservado
ritmo con grandes altibajos tono de voz fuerte ojos despiertos y abiertos gesticula mucho al hablar salta de un tema a otro no le gusta llevar el control conversaciones vivas y largas no saben escuchar emocional extrovertido cálido animado	ritmo rápido al hablar tono de voz fuerte mirada directa gestos enérgicos va directo al grano controla la conversación conversaciones rápidas escuchan lo que le interesa racional extrovertido práctico seguro	ritmo tranquilo al hablar tono de voz suave mirada cándida gestos tranquilos no le gusta posicionarse prefieren que otros dirijan diálogos lentos y cortos buen escuchador emocional introvertido cordial inseguro

Una vez descritos los tres estilos de comunicación, veamos cómo debemos relacionarnos con cada uno de ellos, cómo debemos escucharlos durante la entrevista.

### 1. Entusiasta

Antes de la entrevista, debemos prepararnos y presentar una actitud paciente para poder resistir al dinamismo, brío y larga duración de una conversación con un entusiasta. Realizaremos un esfuerzo para no perder la concentración. Al hablar, emplearemos un ritmo de voz muy vivo y un tono de voz fuerte, igual que él. Presentaremos una mirada cálida y atenta, demostrando que lo pasamos bien en su compañía. Al principio dejaremos un tiempo para la relación. El entusiasta se muestra desorganizado en su discurso, pasando de un tema a otro. Por ello, reconduciremos la conversación para tratar los temas importantes. Utilizaremos las técnicas de la escucha para profundizar en los temas importantes y abandonar las cuestiones secundarias. Dirigiremos la conversación, pero sin que se note. Devolveremos un feedback amplio, cargado con mucho sentido de humor, demostrando que nos estamos divirtiendo con él y disfrutando de su compañía. En todo momento le reconoceremos socialmente, manifestando su carisma y popularidad.

### 2. Directo

Para establecer una reunión con una persona directa es recomendable presentar una actitud concreta, analítica y concisa, coherente con los rasgos principales del estilo de comunicación de nuestro interlocutor. Utilizaremos un enfoque racional y lógico. Nos concentraremos en los objetivos de la entrevista, más que en la relación personal. Cuando hablemos, emplearemos un ritmo rápido y un tono de voz fuerte, enérgico. Miraremos fijamente a sus ojos. El individuo directo facilita la información justa y concisa, sin rodeos ni abundante detalles. En consecuencia, si necesitamos desarrollar cierta información, tendremos que utilizar la técnica de la ampliación y la técnica de las preguntas. Le solicitaremos que nos amplíe detalles de ciertas ideas relevantes. Así mismo, realizaremos preguntas, principalmente abiertas, con la finalidad de obtener referencias más precisas de su mensaje. Dejaremos a nuestro interlocutor que controle la conversación. Nos comportaremos racionalmente, siguiendo su esquema estructurado de diálogo. Le daremos un feedback escueto, el cual englobe las ideas principales de su discurso, sin adornos ni excesivos recursos literarios. Durante la entrevista reconoceremos su estatus y prestigio.

### 3. Reservado

El primer reto que debemos enfrentarnos para mantener una reunión con un individuo reservado es crear un clima de tranquilidad, confianza, respeto, naturalidad, sinceridad y atención. Para ello, es necesario centrarse en la persona y en la relación. A lo largo de la entrevista, emplearemos un ritmo tranquilo al hablar. Conversaremos con un tono de voz suave. Le miraremos cándidamente a los ojos. Le concederemos muchos descansos al fijarle la mirada en sus ojos, bajándola como máximo hasta la línea inferior de la nariz. La persona reservada es parca en palabras, no le gusta hablar, ni exteriorizar sus sentimientos. Debemos aplicar todas las técnicas de la escucha activa para animarle a hablar. Utilizaremos el refuerzo positivo, la paráfrasis y la reformulación para que comience a expresar sus ideas. Mediante la ampliación y las técnicas de las preguntas podremos profundizar en ciertos detalles relevantes para el desarrollo de la entrevista. Asentiremos con la cabeza continuamente con naturalidad, mientras nos desvela sus vivencias. De esta forma, demostraremos que le prestamos atención, le valoramos y continuará contándonos sus secretos. Controlaremos la conversación para que ésta llegue a buen puerto. Le devolveremos un feedback alentador que muestre que hemos entendido su comunicado, valoramos su esfuerzo por contarnos

parte de su mundo y nos sentimos muy cómodos conversando con él. Siempre le haremos sentir importante y comprendido.

Estilos de comunicación: cómo actuar ante cada estilo

entusiasta	directo	reservado
actitud paciente emplear un ritmo de voz vivo hablar con tono fuerte mirada cálida reconducir la conversación dirigir sin que se note comportarse emocionalmente feedback amplio reconocerlo socialmente	actitud racional y concisa emplear un ritmo rápido hablar con un tono fuerte mirar fijamente a los ojos pedir ampliaciones dejarle controlar el diálogo comportarse racionalmente feedback escueto reconocer su estatus	actitud de tranquilidad emplear un tono tranquilo hablar con tono suave mirar cándidamente animarle a que hable controlar la conversación comportarse emocionalmente feedback alentador hacerle sentir comprendido

## Actitud positiva hacia la escucha

La actitud representa el 80% tanto del éxito como del fracaso. Por ello, cuando verdaderamente queremos ejecutar alguna actividad correctamente, y además, sabemos realizarla, existe una alta probabilidad de alcanzar el éxito en el desempeño. Querer es poder. Los resultados esperados serán los deseados. Si realmente queremos escuchar a nuestro interlocutor, nos preparamos concienzudamente para ello, y sabiendo escuchar activamente, seguro que escucharemos con éxito.

Como hemos visto, los resultados se ven determinados por nuestras actitudes. A su vez, las actitudes se ven influidas por el concepto y la imagen que tenemos de nosotros mismos. En consecuencia, nos creemos interiormente que efectivamente somos capaces de prestar atención a nuestro interlocutor. Asimilaremos en profundidad la creencia que sabemos escuchar activamente. Crearemos y fortaleceremos esta imagen mental y este concepto claramente. Aprovecharemos todas las oportunidades que tengamos para poner en práctica y desarrollar nuestra capacidad de escuchar.

Para reforzar nuestra propia imagen de buen oyente, visualizaremos la entrevista y nosotros escuchando activamente durante ella. Es decir, nos imaginaremos cómo se desarrollará el

diálogo y nos veremos prestando atención al emisor en todo momento.

Durante esta fase de preparación, adquiriremos el compromiso con nosotros mismos de escuchar activamente en el próximo diálogo. Confiaremos en nosotros, en nuestra capacidad para mantener la atención en el comunicado de nuestro interlocutor.

Presentaremos una actitud positiva hacia la escucha. Mostraremos entusiasmo antes de la entrevista. Nos predispondremos mentalmente para escuchar. Decidiremos realmente realizar el esfuerzo personal de prestar atención. Actualizaremos la motivación por la cual escuchamos.

Evitaremos todo tipo de distracción mental o ambiental. Apartaremos de nuestra mente las preocupaciones, los prejuicios y las suposiciones antes de la entrevista ya que podrían bloquearnos o desconectarnos de la escucha. Nos prepararemos para presentar un espíritu despierto y abierto.

Seremos conscientes de la importancia nuestro interlocutor. Lo valoraremos como una persona diferente y relevante. Nos dispondremos para demostrarle respeto durante todo el proceso de escucha. El respeto significa entender y apreciar al emisor en su calidad de ser humano. El respeto lo manifestamos en la forma de relacionarnos y comunicarnos.

## **CAPITULO 5**

### **LA POSICION Y LA MIRADA DURANTE LA ESCUCHA**

«Recordad que la naturaleza nos ha dado dos oídos y una sola boca para enseñarnos que más vale oír que hablar»

Zenón de Elea

La segunda fase del proceso de la escucha activa es la posición y la mirada que mantenemos durante la comunicación. Además de escuchar activamente, en todo momento debemos parecer un oyente atento y activo ante los ojos de nuestro interlocutor. No basta con ser un buen oyente, hay que parecerlo.

Para demostrar al emisor que le prestamos atención y le mostramos atención, respetaremos su distancia personal e íntima, presentaremos una posición adecuada y fijaremos la mirada en sus ojos.

Esta etapa de la escucha la desarrollaremos mediante los siguientes puntos:

- La proximidad, es decir, la distancia que mantienen emisor y receptor durante la entrevista.
- La posición del oyente activo.
- La mirada durante la escucha.

proximidad

posición

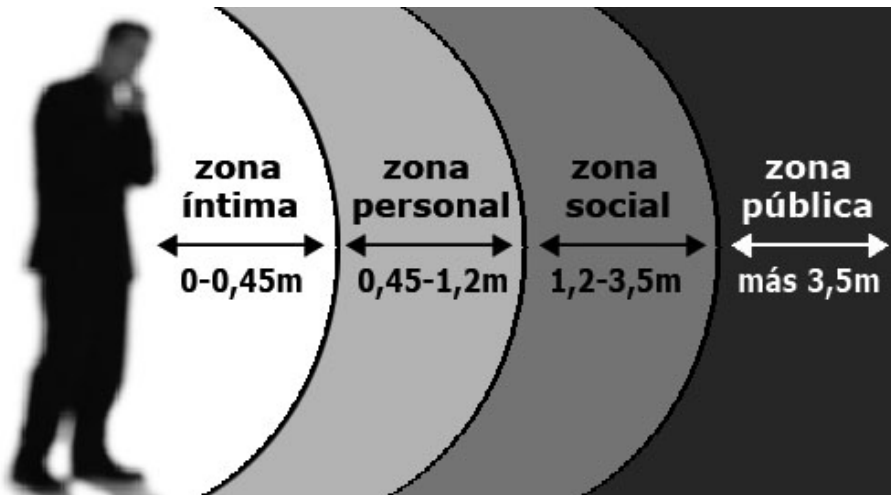
mirada

## La proximidad

La proximidad es el estudio de la distancia entre el emisor y el receptor durante el proceso de la comunicación. La percepción y el uso del espacio afectan relevantemente en la escucha activa.

La distancia está influida por las características culturales y personales de los actores de la comunicación, así como el tipo de relación que sustentan.

Zonas de proximidad de una persona



Mientras interactuamos, todos tenemos unas pautas de proximidad al hablar. Mantenemos unas distancias determinadas según el tipo de relación. Existen cuatro zonas:

- Zona íntima comprendida hasta los 45 centímetros. Este espacio es personal y privado. Es recomendable penetrarlo sólo para los saludar mediante las manos, abrazos o besos.
- Zona personal que abarca entre los 45 centímetros y los 1,2 metros. Esta área esta reservada para las relaciones con los familiares y los buenos amigos.

- Zona social delimitada entre los 1,2 metros y los 3,5 metros. Este es el espacio dedicado para las comunicaciones con los conocidos. Es la zona destinada para las relaciones profesionales.
- Zona pública que comprende a partir de los 3,5 metros. Este es el espacio que mantenemos en las apariciones públicas, en las presentaciones o en los discursos.

Cuando invadimos el espacio, que nuestro interlocutor nos tiene asignado según el tipo de relación que mantenemos, provocamos que se distraiga. Percibe que le mostramos falta de atención e interés por el mensaje que nos tiene que desvelar. Se genera tensión y desconfianza. Por ello, la comunicación se puede romper, incluso antes de iniciarse.

De igual forma, cuando estamos más alejados de la zona idónea de comunicación para el emisor, demostramos frialdad en la relación, poco interés en su persona y escasa voluntad para atender a su mensaje. Asimismo, crearemos desconfianza. El proceso de comunicación no será efectivo.

Por otra parte, si el emisor penetra en nuestro espacio reservado para la comunicación, seguramente nos distraeremos y nos desconectaremos de la escucha.

Además, las diferentes distancias varían según las diversas culturas y las propias características personales.

En las culturas latinas las distancias son más cortas. Los norteamericanos, los británicos y los nórdicos suelen guardar mayores distancias. Dependiendo de la cultura de nuestro interlocutor, deberemos situarnos más próximo a él o más alejado.

En cuanto a las características personales, los humanos nos dividimos en dos grupos:

- Las personas a las cuales le gusta el contacto físico. Les agrada acercarse físicamente. Las distancias para ellos son muy cortas.

- Las personas que prefieren la intimidad y son reacias al contacto físico. Guardan las distancias. Los espacios en las relaciones interpersonales son mayores.

Teniendo en cuenta el tipo de relación, las características personales de nuestro interlocutor y la cultura a la cual pertenece, adoptaremos la distancia que propicie la comunicación efectiva, nos permita demostrar al emisor respeto e interés, y a su vez, nos aleje de las distracciones consecuencia de sus incursiones en nuestra zona de intimidad. Las zonas de proximidad nunca se deben transgredir.

Otro concepto a tener en cuenta dentro del estudio de la proximidad es la territorialidad. La territorialidad hace referencia a nuestro propio territorio o el espacio que consideramos de nuestra propiedad personal. También juzgamos como propios los elementos de dicha zona. Por ejemplo, en nuestro despacho consideramos la mesa, la silla y el material de oficina como propios. Cuando alguien toca o juega con esos objetos, nos vemos agredidos en nuestra intimidad, provocando tensión y la aparición de la desconfianza. Como consecuencia, se produce la ruptura de la comunicación y la desconexión de la escucha.

Antes de iniciar la comunicación debemos prestar atención a la distancia con nuestro interlocutor y respetar los objetos que forman parte de su territorialidad.

### **La posición del oyente atento**

La posición que mantenemos durante el proceso de escucha activa es una variable muy importante. Mediante la posición demostraremos a nuestro interlocutor el esfuerzo y la disposición para prestar atención. También exhibiremos interés por el conocimiento y los sentimientos del emisor.

El cerebro lo tenemos dividido en dos partes:

- El lado izquierdo, que es la parte racional.
- El lado derecho, que es la zona emocional.



Antes de iniciar la comunicación, debemos colocarnos de tal manera que nuestro interlocutor se vea obligado a girar su cabeza hacia su izquierda, activando el lado derecho del cerebro, es decir, la parte emocional de su cerebro. De esta forma, se presentará más receptivo hacia nosotros, desvelando sus experiencias y sus emociones.

Ya sea de pie o sentado, debemos orientar nuestro cuerpo hacia su lado izquierdo. Nosotros evitaremos mantener la cabeza girada.

Permaneceremos con una postura general relajada, teniendo las piernas y los brazos asimétricos y las manos distendidas. Dejaremos caer los brazos relajadamente a ambos lados del cuerpo, indicando a nuestro interlocutor que estamos completamente abiertos a su comunicado. Esta posición manifiesta tranquilidad y seguridad.

Si nos encontramos sentados, intentaremos no mostrar una posición demasiado forzada o rígida porque esta postura transmite nerviosismo, ansiedad y tensión. Repartiremos equitativamente el peso de nuestro cuerpo para cansarnos, ni perder la concentración en la escucha. Nunca nos sentaremos sobre el borde la silla ya que esta posición manifiesta impaciencia por terminar la entrevista.

En todo momento se deben evitar los movimientos constantes y ásperos ya que indican aburrimiento, inquietud, temor o falta de control.

Mientras escuchamos, tendremos una posición adelantada, inclinando el cuerpo hacia delante desde la cintura. De esta forma animamos a nuestro interlocutor a que continúe hablando. Inclinarsse hacia atrás señala desinterés. Cuando tomemos la palabra, recuperaremos la posición recta.

Esta es una de las técnicas principales de la escucha activa: mientras oímos, nos inclinamos ligeramente hacia delante y cuando hablamos, recobramos la posición recta.

Otra posición, que anima a nuestro interlocutor a continuar desvelando sus ideas, es colocar la mano sobre la parte inferior de nuestra barbilla, acariciándola suavemente mientras escuchamos. Esta postura indica al emisor que estamos atentos a su mensaje,

analizando sus palabras y reflexionando su significado. Esta es la posición de evaluación, la mano apoyada sobre la barbilla, que invita a nuestro interlocutor a seguir hablando.

Mientras escuchamos, deberemos presentar la boca cerrada. De esta forma, comunicamos al emisor una actitud de calma, seguridad y confianza en nosotros mismos. También demostramos que prestamos atención, que tenemos la intención de estar callados para escuchar su discurso.

Al escuchar, de vez en cuando, debemos sonreír cálidamente para transmitir confianza. Este gesto es interpretado como muestra de de simpatía y amistad. Una sonrisa franca y sincera es aquella que asoma ligeramente los dientes superiores. Se evitarán las sonrisas falsas y fingidas ya que causan una mala impresión en nuestro interlocutor, y además, son fáciles de descubrir. Sonreír levemente, sin mostrar los dientes, indica inseguridad y timidez.

## **La mirada durante la escucha**

La comunicación se vuelve más efectiva cuando la interacción contiene la porción de contacto ocular, que tanto emisor y receptor, consideran apropiada. Quien habla necesita saber que es escuchado, y quien escucha necesita percibir que el emisor se dirige a él.

Las personas nos comunicamos a través de la mirada. Mediante los ojos podemos expresar lo cómodos que nos sentimos en la relación con nuestro interlocutor y viceversa.

Debemos fijar la mirada en los ojos del emisor. Mantener la mirada muestra honestidad, atención e interés por nuestro interlocutor y el mensaje que nos transmite. Mirar limpiamente a los ojos del emisor comunica seguridad, madurez y sinceridad.

El escaso contacto visual revela falta de atención, interés y aburrimiento. No mirar a una persona manifiesta rechazo e indiferencia hacia ésta.

Si percibimos que el emisor se siente molesto, podemos darle un descanso bajando la mirada, pero no más de la línea de la base de la nariz para no incomodarlo.

Un excesivo contacto ocular puede llegar a ser considerado como una manifestación de superioridad, intimidación o falta de respeto. Ante esta situación, nuestro interlocutor apartará la vista y se desconectará de la comunicación. Por ello, debemos fijar la mirada en los ojos del emisor la cantidad de tiempo que éste considere idónea. Según diferentes estudios, se recomienda establecer un contacto visual entre el 60 y 70% del tiempo de la conversación.

En las entrevistas de negocios fijaremos la mirada entre los ojos y la frente de nuestro interlocutor. De esta forma, transmitiremos interés y seguridad.

Sin embargo, en las comunicaciones con las amistades y la familia se puede centrar la mirada entre los ojos y la línea superior de la boca del emisor.

Evitaremos observar hacia arriba o hacia los lados de quien nos habla ya que este comportamiento demuestra falta de atención. De igual forma, prescindiremos mirarle los labios o la parte inferior de la cara de nuestro interlocutor ya que ante esta situación hay muchas personas que se sienten incómodas. Además, cuando sabemos que el emisor nos está mintiendo, tendemos a mirar hacia abajo, mostrando desconfianza hacia el mensaje que nos transmiten.

Por otra parte, durante el proceso de comunicación percibimos el 55% de la información a través de la vista. En consecuencia, debemos observar a nuestro interlocutor. De esta forma, captaremos también su comunicado no verbal.



## **CAPITULO 6**

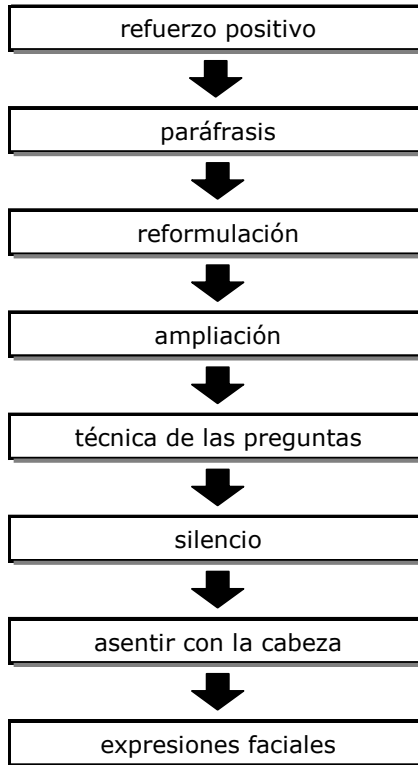
### **LAS TECNICAS DE LA ESCUCHA ACTIVA**

«Así como existe un arte de bien hablar, existe también el arte de bien escuchar»

Epiceto

Primero nos debemos preparar para la comunicación. Luego emplearemos la posición correcta y miraremos atentamente a los ojos del emisor durante la escucha. Seguidamente, llega el momento de animar a nuestro interlocutor para que nos cuente sus experiencias y sus vivencias. Para ello, se aplican unas técnicas mediante las cuales se consigue demostrar al emisor que le prestamos atención. Cuando nuestro interlocutor percibe que le prestan atención e interés por su mundo y por sus ideas, comienza a desvelar todos sus conocimientos.

Las técnicas que se utilizan para animar al interlocutor para que continúe hablando son: el refuerzo positivo, la paráfrasis, la reformulación, la ampliación, la técnica de las preguntas, el silencio, asentir con la cabeza y las expresiones faciales.



A continuación se desarrollarán cada una de las distintas técnicas para alentar al interlocutor a que continúe desvelando sus conocimientos y sus sentimientos.

## **El refuerzo positivo**

El refuerzo es la técnica mediante la cual se aumenta la probabilidad que ocurra una conducta, una vez que se premia. El refuerzo positivo consiste en gratificar para que un determinado comportamiento continúe sucediendo.

Mediante el refuerzo positivo se anima a nuestro interlocutor para siga hablando, empleando palabras y frases cortas como:

- sí
- ya
- ¡ah!
- claro
- escucho
- verdad

- vale
- bien
- entiendo
- estupendo
- comprendo
- magnífico
- muy interesante
- desde luego
- de acuerdo
- me hago cargo

A través del refuerzo positivo destacamos que el mensaje, que está comunicando el emisor, resulta interesante. A nuestro interlocutor le agrada saber que su mensaje es importante y atrayente para nosotros. Por ello, sigue hablando a cerca de sus conocimientos y sus sentimientos.

El refuerzo positivo es un método muy eficaz para motivar a nuestro interlocutor para que continúe contando su historia.

Seguidamente se muestra un ejemplo de cómo se utiliza la técnica del refuerzo positivo, intercalando las palabras y frases cortas, vistas anteriormente al finalizar nuestro interlocutor sus frases.

Emisor: "Los hábitos y los gustos de los consumidores evolucionan continuamente. Nuestras ventas se ven afectadas por estos cambios."

Receptor: "Ya, ya."

Emisor: "Además, surgen nuevos segmentos de mercado. Los jóvenes ejecutivos llevan una vida estresante. Sus jornadas de trabajo son largas y agotadoras. Viajan frecuentemente. Regresan muy tarde a casa. Y cuando llegan, no tienen ganas ni tiempo para cocinar la cena."

Receptor: "Entiendo."

Emisor: "Por ello, tenemos previsto lanzar una nueva gama de productos dirigida a este nuevo segmento de consumidores. Platos preparados que sólo necesitan dos minutos para ser calentados en el microondas."

Receptor: "Claro."

## La paráfrasis

Parafrasear es repetir literalmente las palabras del emisor. La técnica de la paráfrasis se aplica repitiendo textualmente las palabras que recogen la idea principal del mensaje que hemos escuchado.

Para utilizar esta técnica eficazmente se debe:

1. Escuchar atentamente el discurso de nuestro interlocutor.
2. No interrumpirle mientras habla.
3. Concentrarse en su discurso.
4. Captar las palabras que sustentan la idea principal del mensaje.
5. Incorporar literalmente esas palabras clave en nuestra respuesta, una vez nuestro emisor haya terminado de hablar.
6. Alargar la pronunciación de la última letra de nuestra frase.
7. Finalizar nuestra frase mostrando a nuestro interlocutor la palma de la mano abierta. De esta forma le entregamos el control de la comunicación, le indicamos que debe continuar hablando.
8. Callarse, permanecer en silencio y prestar atención al mensaje del emisor.

También se puede introducir las palabras de nuestro interlocutor mediante las siguientes expresiones:

- Es cierto que...
- Dices que...
- Lo que comentas es...
- He entendido que...
- Comprendo que...
- Indicas que...
- Encuentro interesante que...
- Si te entiendo bien, crees que...



La paráfrasis se puede realizar en forma afirmativa, interrogativa o exclamativa. Evitaremos parafrasear de forma negativa para no crear una impresión desfavorable en el subconsciente del emisor.

Parafraseando las palabras de nuestro interlocutor se demuestra que le prestamos atención, y además, se crea un clima de confianza que favorece la comunicación. En consecuencia, el emisor continúa hablando y desvelando sus experiencias.

Se recomienda emplear la técnica de la paráfrasis de forma consciente, con mucha prudencia y moderación. Debemos usar un tono muy natural.

A continuación se expone un ejemplo de cómo emplear la paráfrasis, repitiendo las palabras principales del mensaje del interlocutor, sin interrumpirle.

Emisor: "Estoy muy cansado. No puedo con mi cuerpo. Creo que me voy directo a la cama sin cenar nada."

Receptor: "*Muy cansado...*"

Emisor: "He tenido un día agotador en el trabajo. Me habrán llamado por teléfono unas veinte veces diferentes clientes. He recibido una multitud de correos electrónicos que he tenido que contestar."

Receptor: "Comprendo que hayas *tenido un día agotador.*"

Emisor: "Sí. Además, tengo que realizar un informe exhaustivo para el próximo comité. Creo que no voy a terminarlo a tiempo."

## **La reformulación**

La reformulación consiste en expresar la idea principal del discurso, sin manipularlo y utilizando nuestras propias palabras.

Podemos emplear las siguientes introducciones para resumir la idea principal del comunicado:

- Si te he entendido bien, quieres decir que...
- Lo que has dicho significa...
- Entonces, piensas que...
- Comprendo que...
- Comentas que...
- Me parece muy interesante lo que dices a cerca de...

La diferencia entre la paráfrasis y la reformulación, es que con la primera repetimos las palabras principales del discurso y con la segunda volvemos a decir la idea clave del emisor con nuestras propias palabras.

Al reformular, deberemos emplear un lenguaje comprensible para nuestro interlocutor, adaptándonos a su propia jerga.

Aplicando esta técnica mostramos nuestro interés y atención por el mensaje de nuestro interlocutor. Así, éste continuará desvelándonos sus experiencias y vivencias.

Un ejemplo de cómo reformular la idea principal con nuestras palabras se desarrolla seguidamente:

Emisor: "Esta noche no he podido dormir nada. He pasado toda la madrugada dando vueltas en la cama. He tenido unas fuertes jaquecas."

Receptor: "Si te he entendido bien, quieres decir que *sufriste un fuerte dolor de cabeza.*"

Emisor: "Además, un intenso dolor en la muela de juicio."

Receptor: "*Molestias con la muela...*"

Emisor: "Esta muela lleva bastante tiempo molestandome. Creo que voy a ir urgentemente al dentista."

## La ampliación

A través de la ampliación solicitamos a nuestro interlocutor que amplíe, profundice o clarifique su mensaje. Pedimos más detalles a cerca de un tema específico de su discurso. La ampliación anima al emisor a expandirse en el tema en cuestión.

Se recomienda usar alguna de estas frases hechas para que nuestro interlocutor continúe contándonos sus conocimientos y sus sentimientos:

- Dime un ejemplo...
- Amplía esa idea...
- Cuéntame como...
- Háblame acerca de...
- Explícame como...
- Me gustaría que profundizaras sobre...
- Quisiera que clarificaras el punto...
- Por favor, ¿puedes darme un ejemplo?
- ¿Podrías desarrollar esa idea?

Al pedir que nos amplíe sus ideas conseguimos, por una parte información más precisa y ampliada, y por otra le mostramos que prestamos atención. Gracias a la ampliación podemos comprobar que hemos entendido bien el mensaje, y lo más importante, transmitir a nuestro interlocutor que estamos interpretando el discurso tal como él quiere.

Seguidamente se revela un ejemplo del uso de la ampliación, demostrando atención e interés por nuestro interlocutor para que prolongue y profundice su comunicado.

Emisor: "He cometido un error al realizar la declaración de la Renta. Me han hecho una inspección y han detectado que la cantidad real a devolver es bastante inferior a la que yo solicitaba. Por ello, me van poner una sanción."

Receptor: "Me gustaría que profundizaras sobre la sanción."

Emisor: "Sí, por supuesto. En principio me sancionaron con una multa del 15% sobre la cantidad que excedía a la real en la devolución."

## **La técnica de las preguntas**

Una pregunta es una demanda o interrogación que le hacemos a nuestro interlocutor para que nos responda explicando sus conocimientos.

Las preguntas demuestran que nos centramos en el emisor. De esta forma, nuestro interlocutor se siente valorado e importante, facilitando con mayor profundidad información relevante sobre sus experiencias, vivencias y conocimientos.

Mediante las preguntas obtenemos mayor información de nuestro interlocutor, ayuda a que éste se sincere, nos aseguramos que captamos correctamente las ideas principales del mensaje, logramos atraer el interés del emisor, nos ganamos su confianza y podemos dirigir la comunicación.

Las buenas preguntas presentan las siguientes características:

- Cortas.
- Comprensibles, fáciles de entender.
- Concretas, relacionadas con el asunto que se está tratando.

Existe gran variedad de tipos de preguntas, siendo las más relevantes: las abiertas, las cerradas, las alternativas, las generalizadas, boomerang, espejo, las comprometedoras y las sugestivas.

### *Preguntas abiertas*

Las preguntas abiertas son aquellas que comienzan con un adverbio o pronombre interrogativo: quién, qué, dónde, cómo, cuándo, cuál y por qué.

Las preguntas abiertas permiten que nuestro interlocutor desvele sus pensamientos, sus conocimientos, sus sentimientos y sus emociones con amplitud. Se presentan como un excelente método de investigación. Escuchando con atención las respuestas de las preguntas abiertas, descubriremos posibles rutas para avanzar en la comunicación.

Resultan difíciles de no contestar ya que demuestran interés por el interlocutor. Mediante ellas se suele iniciar y mantener el diálogo.

Por otra parte, las respuestas que se obtienen son concretas y completas.

Ejemplos:

“¿Qué cualidades consideras que debe tener el proveedor ideal?”

“¿Cuáles son los objetivos de tu carrera profesional?”

“¿Dónde pasarás las próximas vacaciones?”

### *Preguntas cerradas*

Las preguntas cerradas son aquellas que comienzan normalmente con un verbo. Las respuestas se limitan a “sí”, “no” o “quizás”. En la mayoría de los casos causan un “sí” o un “no”. Con ellas obtenemos muy poca información.

Estas preguntas son muy útiles para comprobar una opinión o asegurarnos que el significado de las ideas que hemos captado es el correcto. También se suelen emplear para recapitular o resumir.

Ejemplos:

“¿Quieres probar el producto sin ningún compromiso?”

“Si te he entendido bien, ¿es cierto que tu principal necesidad es tu desarrollo profesional?”

“¿Prefieres ir a cenar a un restaurante italiano?”

### *Preguntas alternativas*

Las preguntas alternativas ofrecen la posibilidad a nuestro interlocutor de responder eligiendo sólo entre dos opciones. Llevan implícita la respuesta en su enunciado. Facilitan la respuesta. Siempre dejan de lado una tercera alternativa: la negativa o un “no”.

Las preguntas alternativas son convenientes para orientar favorablemente la comunicación.

Proporcionan la ventaja que el emisor cree tener la sensación de elegir libremente, cuando somos nosotros quienes acotamos su marco de decisión.

Ejemplos:

“¿Te servimos el pedido el lunes o el martes de la próxima semana?”

“¿Qué incentivo prefieres por alcanzar los objetivos: un viaje o un premio en metálico?”

“¿Te llamo yo o me llamas tú?”

### *Preguntas generalizadas*

Las preguntas generalizadas son aquellas que permiten responder más fácilmente a nuestro interlocutor ya que no preguntamos directamente sobre el objeto de nuestro interés. Estas preguntas se centran en la opinión del emisor como si fuera un representante de su organización, su sector, su profesión o su familia. Sin embargo, lo que realmente buscamos con ellas son obtener las ideas propias de nuestro interlocutor.

Estas preguntas son muy eficaces para descubrir las verdaderas emociones y necesidades del emisor.

Ejemplos:

“¿Cómo están evolucionando las ventas en el sector de distribución de material eléctrico?”, en vez de preguntar directamente al cliente cómo van sus ventas.

“¿Qué opinión tenéis todo el equipo del nuevo lanzamiento?”, en vez de interrogar directamente al empleado cuál es su opinión.

“¿Cómo os divertís los jóvenes de hoy en día?”, en vez de preguntar directamente al hijo cuáles son distracciones favoritas.

### *Preguntas boomerang*

Las preguntas boomerang son aquellas que repiten parte del enunciado del emisor en forma interrogativa. Permiten averiguar las razones ocultas de una idea, descubrir las verdaderas opiniones, aclarar malentendidos y devolver preguntas complicadas de responder.

El inconveniente de estas preguntas es que pueden obstaculizar el diálogo ya que nuestro interlocutor podría percibir que tenemos la intención de evadirnos del asunto tratado. Por ello, debemos utilizarlas con cuidado y discreción.

Ejemplos:

Emisor: “El precio es elevado.”

Receptor: “¿Elevado?”

Emisor: “Me sorprende el ascenso de Juan al puesto de director nacional y no hayan considerado mi candidatura.”

Receptor: “¿Qué te sorprende?”

Emisor: “Papá, la paga la considero muy baja.”

Receptor: "¿Cuánto crees debe ser tu asignación semanal para hacer frente a tus gastos?"

### *Preguntas espejo*

Las preguntas espejo son aquellas que conducen a nuestro interlocutor a profundizar sobre un tema particular. Repiten parte de la idea expresada por éste, pero con otras palabras para cambiar su punto de vista.

El emisor desvela con las preguntas espejo sus preocupaciones, los malentendidos y las razones ocultas de sus pensamientos.

Ejemplos:

Emisor: "El producto es muy caro."

Receptor: "¿Cuánto es tu presupuesto?"

Emisor: "Ahora no tengo tiempo."

Receptor: "¿Cuándo estarás disponible para compartir ciertos puntos de interés?"

Emisor: "Con los primos no quiero ir al cine."

Receptor: "¿Qué problemas tienes con ellos?"

### *Preguntas comprometedoras*

Las preguntas comprometedoras implican a abordar las consecuencias. Ofrecen al emisor y al receptor el valor de la solución del problema. Hacen reflexionar, orientan la toma de decisiones y captan la atención de nuestro interlocutor.

Ejemplos:

"¿Cuáles serían los beneficios de solucionar el problema?"

"¿Cuáles serán las consecuencias de no tomar la decisión de forma consensuada?"



“¿Qué puede ocurrir si no estudias lo suficiente?”

### *Preguntas sugestivas*

Las preguntas sugestivas son aquellas que dirigen a nuestro interlocutor hacia una respuesta. La propia pregunta sugiere la respuesta. Ayudan a ciertas personas a manifestarse con más facilidad.

Estas preguntas se utilizan para orientar y persuadir al emisor. Pueden causar presión sobre nuestro interlocutor, por lo que debemos realizarlas con precaución.

Ejemplos:

“Si he comprendido bien, necesitas un coche que sea rápido, cómodo, familiar y seguro, ¿para cuándo quieres que tengamos disponible tu nuevo automóvil?”

“Hoy en día, la innovación proporciona ventajas competitivas difícilmente imitables por nuestros competidores, ¿crees que somos realmente innovadores?”

“La dieta es muy importante para llevar una vida saludable, ¿preparamos un salto de verduras y mucha fruta para almorzar?”

La técnica de las preguntas se suele iniciar con preguntas abiertas y genéricas para obtener una amplia información sobre nuestro interlocutor. Las siguientes preguntas se desarrollarán sobre las repuestas de las preguntas anteriores. Para ello, se requiere prestar atención a las respuestas. Una vez que se logre un mayor conocimiento, es el momento de emplear preguntas específicas para conseguir una información más precisa, útil y completa.

Durante el proceso de la escucha activa debemos preguntar de una manera natural, evitando que parezca un interrogatorio. Formularemos las preguntas de una forma sencilla, clara y en el lenguaje de nuestro interlocutor. Utilizaremos un tono de voz relajado. Concederemos al emisor todo el tiempo que necesite para reflexionar la respuesta. Nunca le interrumpiremos.

Las preguntas se tienen que realizar una tras otra. Nunca pronunciaremos más de una pregunta a la vez. Nuestro interlocutor escuchará selectivamente, captando las ideas de una en una.

## **El silencio**

En vez de hablar o responder cuando nos correspondería, nos mantenemos callados. Es el silencio que provocamos conscientemente con la finalidad que nuestro interlocutor siga narrando sus experiencias.

En vez de hablar o responder cuando nos correspondería, nos mantenemos callados. Debemos mostrar interés en el silencio con la mirada, diciéndole con ésta a nuestro emisor que continúe hablando. Evitaremos crear un clima de malestar o agresividad. No me refiero al espacio de tiempo que se produce entre las frases pronunciadas, sino al silencio que provocamos conscientemente en vez de estar hablando con la finalidad que nuestro interlocutor siga contando sus experiencias. En muchas situaciones, si esperamos antes de responder, nuestro interlocutor continuará hablando y, en ocasiones, ofreciéndonos información que nunca se nos habría ocurrido preguntar. Además, el silencio se puede utilizar con otros fines.

El silencio consiste en prolongar el discurso de nuestro interlocutor con un silencio de reflexión e interés. Debemos transmitir la impresión que estamos concentrados en su mensaje. Con la mirada le transmitiremos que continúe hablándonos ya que su comunicado nos resulta muy interesante.

Debemos evitar que el silencio corte el aire en la sala y provoque malestar a nuestro interlocutor. Si esto ocurriera, podría provocar un ambiente agresivo y el fin de la comunicación.

Ante el buen uso de la técnica del silencio, el emisor retoma la palabra, facilitando más información.

## **Asentir con la cabeza**

De vez en cuando, mientras escuchamos debemos asentir con la cabeza, es decir, mover la cabeza levemente arriba y abajo, diciendo sí con este movimiento. De esta forma, comunicaremos a nuestro interlocutor que tenemos interés por su mensaje, y además, le comprendemos y compartimos su punto de vista.

Asentir es una de las mejores formas de demostrar que estamos prestando atención al emisor. Asentir con frecuencia anima a quien nos está hablando para que continúe haciéndolo durante más tiempo y nos revele más información. Así, mantenemos viva la comunicación.

Asentiremos a un ritmo de un movimiento por segundo aproximadamente. Debemos asentir con naturalidad y cierto grado de moderación, ya que de lo contrario puede perder gran parte de su efecto.

Si los movimientos que realizamos al asentir son lentos, la persona que nos habla puede interpretar que no comprendemos totalmente su mensaje, que estamos confusos.

La inclinación de la cabeza al asentir también influye en la comunicación. Realizar movimientos afirmativos con la cabeza ligeramente inclinada hacia delante y a un lado indica que se escucha y se comprende el mensaje del emisor. Cuando inclinamos la cabeza hacia un lado y hacia atrás, mientras asentimos, transmitimos que estamos pensando sobre las ideas del comunicado que escuchamos.

Al aplicar la técnica de asentir con la cabeza, es recomendable sonreír francamente y mirar limpiamente a los ojos de nuestro interlocutor para manifestar simpatía y confianza.

## **Las expresiones faciales**

Siempre expresaremos con los gestos de la cara la emoción adecuada en función del mensaje de nuestro interlocutor. Si el discurso es gracioso, reiremos. Ante un mensaje triste, manifestaremos una expresión apenada. Si el discurso es sorprendente, mostraremos admiración.

Las expresiones de la cara deben ser naturales, vivaces y elocuentes. En caso contrario pueden parecer forzadas, controladas o restringidas. Por ejemplo, no debemos sonreír exageradamente ya que nuestro interlocutor lo puede interpretar como fingido.

Mientras el emisor nos está hablando, manifestaremos interés y haremos un uso generoso de la sonrisa. Cuanto más sonreímos, más confianza despertamos en nuestro interlocutor. A todo el mundo le gusta estar cerca de personas que muestran grandes y frecuentes sonrisas. A través de ellas indicamos que no representamos ninguna amenaza.

Además, debemos sincronizar nuestros movimientos corporales con los de nuestro interlocutor, así como sus expresiones faciales y su forma de hablar. Imitaremos su posición general y sus gestos. Adaptaremos nuestro ritmo, nuestra intensidad y nuestro tono de voz al suyo. Sincronizar es exteriorizar el mismo lenguaje no verbal de nuestro emisor.

Reflejaremos la posición, los movimientos, los gestos y las expresiones faciales de quien nos habla como si fuésemos un espejo. Si nuestro interlocutor se encuentra sentado y apoyando la cabeza sobre una de sus manos, nosotros suavemente adoptaremos esa misma posición, descansando nuestra cabeza sobre nuestra misma mano.

También se puede sincronizar el lenguaje corporal más sutilmente. En vez de sincronizar el mismo gesto, reflejamos un gesto similar. Por ejemplo, si quien nos habla tiene cruzadas sus piernas, nosotros podemos cruzar nuestros brazos.

Sincronizando los gestos creamos confianza con el emisor, evitamos los conflictos y demostramos que estamos prestando atención. Mediante el efecto espejo logramos que nuestro interlocutor se sienta cómodo y continúe desvelando sus pensamientos y sus sentimientos.

Las recomendaciones para tener éxito sincronizando el lenguaje no verbal de nuestro interlocutor son:

- Reflejaremos las posturas, los movimientos, los gestos y las expresiones faciales en el mismo intervalo de tiempo. Si el

emisor cambia sus posturas o movimientos, nosotros también lo haremos.

- Sincronizaremos las expresiones corporales de forma natural, sutil, no forzada. En todo momento, nuestro interlocutor no debe darse cuenta que le estamos imitando. Si ocurriera este último punto, la comunicación se rompería.
- Cuando sea posible, reflejaremos posturas y gestos corporales similares.
- Sincronizaremos los mismos sentimientos y emociones de nuestro interlocutor.
- Intentaremos seguir el ritmo de respiración del emisor.
- Al hablar, emplearemos su mismo ritmo e intensidad. Dentro de nuestras posibilidades, intentaremos imitar su tono de voz. Siempre de forma natural.



## CAPITULO 7

### EL LENGUAJE NO VERBAL

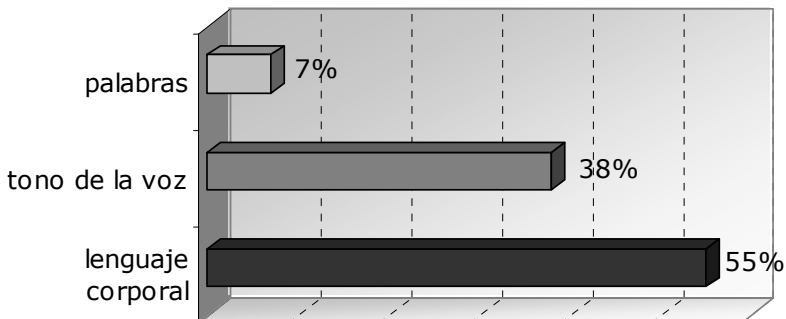
«Presta a todos tu oído, pero a pocos tu voz; oye las censuras de los demás, pero reserva tu juicio»

William Shakespeare

Existen dos tipos de comunicación: verbal y no verbal. La comunicación verbal es la que percibimos mediante las palabras. La comunicación no verbal engloba el lenguaje corporal, las expresiones faciales, el tono, la intensidad y el ritmo de la voz. Para entender y comprender el comunicado de nuestro interlocutor debemos analizar tanto el lenguaje verbal, como el lenguaje no verbal. Las dos comunicaciones mantienen una relación de interdependencia.

Saber leer el lenguaje no verbal proporciona una ventaja importante en el proceso de comunicación. Mediante el lenguaje no verbal expresamos nuestras emociones, nuestros deseos, nuestros sentimientos, nuestras actitudes y nuestro estado interior.

Según el prestigioso antropólogo Albert Mehrabian, durante la comunicación captamos el 7% del mensaje por las palabras, el 38% por el tono de la voz y el 55% por el lenguaje corporal. Percibimos mayoritariamente el comunicado de nuestro interlocutor a través del lenguaje no verbal. De ahí su importancia.



Además, según diversos estudios, las señales no verbales influyen cinco veces más que las señales verbales. Las personas tendemos a fiarnos más de la comunicación no verbal.

El lenguaje no verbal, a diferencia del lenguaje verbal, nunca miente. Difícilmente podemos fingir los gestos, las expresiones y las características de la voz durante un periodo prolongado de tiempo. Las reacciones subconscientes son automáticas y espontáneas. Normalmente, cuando una persona miente, sus palabras contradicen a su lenguaje no verbal.

El lenguaje no verbal es en parte adquirido, es decir, heredado genéticamente, y en otra parte aprendido consciente e inconscientemente. También imitamos los gestos, las expresiones y las características de la voz de las personas que nos rodean.

El emisor puede conseguir los siguientes objetivos empleando correctamente el lenguaje no verbal:

- Comunicar emociones, sentimientos y actitudes.
- Enfatizar las palabras que pronuncia para resaltar las ideas que quiere transmitir.
- Orientar cómo el receptor interpreta el mensaje.
- Dirigir la comunicación hacia sus fines.

Desarrollando la capacidad de descubrir, analizar e interpretar correctamente el lenguaje no verbal de nuestro interlocutor, obtendremos información adicional relevante y podremos valorar acertadamente el mensaje.

En el proceso de escucha activa debemos observar el lenguaje no verbal. Reconociendo los gestos y prestando atención al tono de la voz, interpretaremos el significado y la intención del mensaje. Escucharemos con los ojos igual que con los oídos.

Para escuchar activamente estaremos atentos también a los aspectos de la comunicación no verbal, es decir, los gestos corporales, las expresiones faciales y las características de la voz.



gestos  
corporales

expresiones  
faciales

características  
de la voz

## Los gestos corporales

El lenguaje corporal es aquel sistema organizado de gestos, movimientos y posturas a través del cual nos comunicamos en las interacciones personales.

El cuerpo habla otro lenguaje, además de las palabras. Tiene su propio idioma, vocabulario y gramática. Es mudo, pero más expresivo que las palabras. Recordemos que un gesto vale más que mil palabras.

Cada parte del cuerpo tiene sus propios movimientos y representaciones. El conjunto de todos estos movimientos y representaciones constituyen el lenguaje corporal. Los gestos deben descifrarse dentro del contexto y en su conjunto.

En los mensajes corporales predomina la función emotiva, tan de moda en nuestros días. El cuerpo es el reflejo de nuestras emociones internas. Delata los sentimientos y nuestras percepciones de los demás. El lenguaje gestual es provocado por nuestra necesidad inconsciente de exteriorizar nuestros sentimientos. Por ello, la comunicación corporal es más fiable que la comunicación verbal. Podemos engañar con las palabras, pero no con los gestos.

El hombre siempre está enviando mensajes, incluso hasta cuando voluntariamente no quiere comunicarse. La comunicación corporal es inevitable. Aunque los gestos de algunas personas son tan sutiles, que pueden pasar desapercibidos.

Ante culturas diferentes, nos encontramos con sistemas de gestos diferentes. Por ejemplo, unir los dedos pulgar e índice, formando un arco, significa estoy de acuerdo (OK) en la mayoría de los países del mundo occidental. Sin embargo, en Francia este gesto indica cero o nada. Por otra parte, las expresiones corporales que manifiestan los sentimientos, la sorpresa, la tristeza o el miedo son universales.

Los gestos corporales se adquieren socialmente dependiendo de los diferentes condicionantes del entorno. El lenguaje corporal se aprende consciente e inconscientemente mediante la educación y la imitación.

Las manos, los brazos, las piernas y la postura general son los elementos que mayores expresiones corporales provocan. A continuación se muestran los principales gestos corporales y su significado:

- Frotarse los ojos, las orejas, la cara o la cabeza indica duda o falta de interés por el mensaje, la relación o el interlocutor.
- Frotarse la nuca significa tensión y frustración.
- Entrelazar los dedos de las dos manos comunica frustración.
- Separarse el cuello de la camisa, cuando realmente no aprieta, denota decepción y tensión.
- Apretar un cigarrillo con los dedos índice, pulgar y corazón transmite intranquilidad, impaciencia y tensión.
- Caminar con los hombros encorvados o las manos en los bolsillos muestra abatimiento y desánimo.
- Tocarse ligeramente la nariz expresa que nuestro interlocutor miente, duda o rechaza algo.
- Apretarse o rascarse la nariz manifiesta que se tiene una evaluación negativa o una sensación de aversión.
- Cerrar los ojos y apretarse la nariz muestra una profunda preocupación.
- Llevar una mano hacia la barbilla y acariciarla suavemente indica atención, interés, estudio y reflexión.
- Colocar las manos en la mejilla sin sujetar la cabeza advierte una conducta de evaluación.
- Apoyar la cabeza sobre una mano y dejarla descansando significa aburrimiento.
- Recostar la cabeza sobre la mano, mientras el dedo índice señala hacia arriba, el pulgar sujeta la barbilla y el dedo medio está cerca de la boca, expresa una evaluación crítica hacia la otra persona o la comunicación.
- Recogerse pelusas imaginarias, mientras se aparta la mirada, muestra que no está de acuerdo con las opiniones y el mensaje del interlocutor.

- Durante la entrevista mostrar las palmas de la mano hacia arriba es una forma de exhibir franqueza y honestidad.
- Frotarse las manos rápidamente manifiesta impaciencia.
- Frotarse las manos lentamente comunica el pensamiento de obtener beneficios de la relación.
- Mientras se escucha, llevarse una mano hacia la boca y taparla denota sorpresa.
- Hablar con la boca tapada por la mano indica que el emisor está mintiendo.
- Jugar con el cabello muestra inseguridad.
- Un tirón de orejas expresa inseguridad también.
- Jugar con el bolígrafo u otros objetos manifiesta nerviosismo, ansiedad o inquietud.
- Hablar con la mano cerrada y señalando con el dedo índice refleja arrogancia, agresividad y el intento de dominar al interlocutor.
- Colocar las dos palmas de las manos hacia abajo durante la conversación es un gesto que advierte autoridad y mando.
- Juntar los dedos de las manos formando un arco y señalando hacia arriba comunica autoridad, confianza en uno mismo y conocimiento del tema sobre el cual versa la conversación.
- Enseñar los dedos pulgares mientras las manos están dentro de los bolsillos de la chaqueta o del pantalón muestra autoridad y confianza.
- Llevarse la mano hacia la solapa de la chaqueta y mantenerla durante unos instantes advierte autoridad.
- Sentarse hacia atrás con las manos entrelazadas por detrás de la cabeza significa seguridad en uno mismo, superioridad y autoridad.
- Sentarse al revés sobre una silla, con las piernas abiertas y los brazos cruzados colocados sobre el respaldo envía un mensaje de dominio, autoridad y superioridad.
- Andar erguido y recto transmite seguridad y confianza en uno mismo.
- Golpearse ligeramente los dedos indica impaciencia.
- Colocar las manos sobre la cadera formando arcos con los brazos denota agresividad e impaciencia.
- Apretar los puños y los labios, manteniendo el cuerpo rígido, expresa enfado.

- Mantener los puños cerrados revela nerviosismo, tensión o intención de ocultar la verdad.
- Hablar mostrando la palma de la mano abierta comunica sinceridad y franqueza.
- Los brazos cruzados a la altura del pecho manifiestan una posición defensiva.
- Cruzar un único brazo, llevando la mano sobre el codo del otro brazo, muestra una actitud cerrada y defensiva.
- Sostener fuertemente con las dos manos una carpeta, libro o bolso contra el pecho advierte una posición defensiva.
- Cruzar las manos sobre el cuerpo o la mesa señala una actitud defensiva.
- Agarrarse las manos detrás de la espalda expresa aprensión, desconfianza y prejuicio.
- Comerse las uñas de las manos denota inseguridad y nerviosismo.
- Permanecer de pie hablando a una persona, que se encuentra sentada, advierte superioridad y la intención de dominio sobre ésta.
- Colocarse intencionadamente en un nivel superior, ya sea de pie o sentado, también manifiesta superioridad.
- Sentarse con las piernas unidas paralelamente comunica una actitud meticulosa, ordenada y atenta.
- Sentarse sobre una pierna exhibe conformismo y falta de capacidad de decisión.
- Las piernas cruzadas indican desacuerdo.
- Cruzar una pierna en un ángulo de noventa grados a la altura de la rodilla transmite competitividad y ambición.
- Mantener las piernas cruzadas mientras se balancea suavemente un pie significa aburrimiento.
- Una postura encorvada, excesivamente relajada y perdiendo el contacto ocular denota indiferencia y aburrimiento.
- Mostrar los hombros caídos revela desánimo e incapacidad para afrontar ciertas situaciones complejas de la vida.
- Unir los tobillos indica ira, furia y frustración.
- Inclinar el cuerpo desde la cintura hacia delante expresa interés.
- Echar el cuerpo hacia atrás manifiesta una posición defensiva.

- Moverse constantemente comunica aburrimiento o nerviosismo.
- Mirar el reloj frecuentemente advierte aburrimiento.
- Mosdisquear la patilla de las gafas, un bolígrafo o un objeto similar, mientras se mira fijamente al interlocutor, indica concentración en la escucha, atención e interés.
- Cabeza inclinada, apoyando la barbilla sobre el pecho muestra desinterés y una actitud defensiva.
- Reclinarse hacia atrás y escaso contacto ocular significa desinterés y aburrimiento.
- Bajarse las gafas y mirar por encima de ellas manifiesta incredulidad.

Para interpretar correctamente el lenguaje corporal, debemos estudiar si se trata de un gesto o un tic nervioso que siempre presenta nuestro interlocutor, o por el contrario, si es un movimiento momentáneo, mediante el cual manifiesta sus sentimientos. Es recomendable analizar los comportamientos corporales del emisor, así como conocer sus tics nerviosos, si los tuviera.

Un simple gesto aislado no tiene por qué conducirnos a crearnos una imagen errónea de las emociones del emisor. Debemos considerar otros gestos o grupos de comportamientos que sustenten una idea acertada de los sentimientos. Por ejemplo, un único bostezo de nuestro interlocutor no nos debe conducir a pensar que éste está aburrido en la presente comunicación. Puede ser que se encuentre cansado o que no haya podido descansar bien. Sin embargo, si el bostezo va acompañado de otros gestos como apoyar la cabeza sobre su mano, y además, balancea un pie mientras tiene las piernas cruzadas, entonces podremos concluir que realmente se está aburriendo.

Las combinaciones de gestos son indicadores fiables de las emociones de nuestro interlocutor. Debemos leer conjuntamente los grupos de gestos en el contexto en el que ocurren para interpretar los mensajes corporales.

## **Expresiones faciales**

Las expresiones faciales vienen determinadas por los movimientos y los gestos de la cara. Hablan por sí mismas, independientemente de las palabras del mensaje.

La cara comunica especialmente las emociones. Revela los sentimientos y las actitudes. El rostro informa acerca del estado emocional y el resto del cuerpo manifiesta la intensidad de la emoción.

A diferencia de los gestos corporales, las expresiones faciales son iguales en todas las culturas. Las expresiones de sorpresa, tristeza o felicidad son idénticas en todos los países a largo de los cinco continentes.

El rostro es capaz de enviar mensajes muy diversos. Las tres principales áreas de la cara que muestran las expresiones faciales son las cejas, los ojos y la parte inferior del rostro.

Las expresiones básicas son sorpresa, tristeza, felicidad, miedo, aversión e ira. Pueden aparecer en solitario o en múltiples combinaciones. Estas expresiones vienen determinadas de la siguiente forma:

- Sorpresa: las dos cejas elevadas y curvas con los párpados abiertos mostrando el blanco de los ojos y la boca ligeramente abierta.
- Tristeza: labios hacia abajo, ángulo interior de las cejas levantado y ángulos interiores de los ojos hacia arriba.
- Felicidad: labios hacia arriba, mandíbula inferior caída y abierta sin tensión, párpado inferior arrugado y patas de gallo hacia fuera.
- Miedo: cejas levantadas y juntas, párpado superior alzado, párpado inferior tenso hacia abajo, ojos abiertos sin pestañear, boca abierta y labios rígidos.
- Aversión: nariz arrugada, mejillas levantadas, cejas bajas y párpados hacia abajo.
- Ira: labios unidos enérgicamente, párpado superior tenso, ojos resaltantes y voluminosos.

Otras expresiones faciales que podemos comunicar son:

- Parpadear constantemente que indica inseguridad.
- Morderse los labios o humedecerlos con la lengua denota indecisión e inseguridad.
- La boca abierta con la mandíbula caída advierte nerviosismo o sorpresa.
- La boca cerrada, mientras se escucha, manifiesta calma y seguridad.

## **Características de la voz**

Las características de la voz, igual que los gestos corporales y las expresiones faciales, exponen las emociones de nuestro interlocutor, independientemente del propio comunicado verbal. Cada frase que pronuncia el emisor está llena de palabras unidas a la velocidad, el volumen, la acentuación y el ritmo, expresando estos elementos más que las propias palabras.

La forma en que entendemos el significado de un mensaje está relacionada directamente con el tono, la intensidad y el ritmo de la voz. De esta manera reconoceremos las preocupaciones, deseos, sentimientos y emociones de nuestro interlocutor. El tono es tan expresivo como el mensaje, refuerza la emoción manifestada. Inclusive puede llegar a contradecir el significado de las palabras.

Una elevación del tono, una pausa o alargar una palabra al pronunciarla, son señales las cuales hacen reaccionar inmediatamente a la células del cerebro para descodificar el mensaje. Las diferentes modulaciones de la voz nos permiten descifrar el significado de las oraciones, aún cuando a veces se nos presentan confusas. Estas señales son el foco para entender la gramática estructural y el significado del discurso.

La voz forma parte de nuestra forma de hablar. La voz es un rasgo de nuestra personalidad, que nos diferencia de los demás. La voz nos permite valorar la edad, sexo, clase social y nivel educativo de nuestro interlocutor, entre otras.

El tono, la intensidad y el ritmo son los elementos principales que determinan las características de la voz.

tono

intensidad

ritmo

### *El tono de la voz*

El tono es el timbre de la voz con que nacemos. No se puede cambiar, pero sí fingir. El tono puede ser formal o informal, alegre o serio, amistoso o protocolario.

Un tono de voz vacilante denota inseguridad, timidez y no dominar el tema sobre el cual versa la comunicación. Por el contrario, una voz sin titubeos transmite seguridad en uno mismo y autocontrol.

Una voz monótona, lineal y con cadencia demuestra aburrimiento. Un tono sarcástico e irónico nos indica que el emisor no nos acepta como interlocutor válido. Los cambios de tono nos pueden manifestar inseguridad, enojo, temor por parte del emisor. Un tono de la voz bajo y suave, aunque no en demasía, infunde confianza. Un tono áspero incomoda al oyente. Un tono nasal inspira inseguridad.

### *La intensidad de la voz*

La intensidad de la voz equivale al volumen o fuerza con que se emite el sonido. La intensidad transmite intimidación, suspense, sorpresa, impulso. Recalca emocionalmente aspectos importantes.

Una intensidad idónea ayuda a instaurar relaciones de cordialidad entre las personas. Hablar con un volumen alto da la impresión de deseo de dominio sobre el interlocutor, mientras que un volumen bajo es interpretado como timidez, inseguridad, poca capacidad de decisión o sumisión. En cambio, emplear un volumen moderadamente alto transmite una sensación de conocimiento y control de los contenidos de la comunicación, así como seguridad en uno mismo.

Un incremento o reducción repentina de la intensidad se utiliza para enfatizar los puntos clave del discurso ya que captan la atención del receptor.



Por otra parte, una elevación del volumen señala optimismo y satisfacción. Sin embargo, una disminución del volumen denota confidencialidad.

### *El ritmo de la voz*

El ritmo de la voz es el número de palabras por emisión de voz. Todo el mundo tiene su ritmo para hablar y pensar. Un ritmo normal es de dos palabras por segundo. Algunos ritmos son rápidos y enérgicos. Otros deliberados y lentos.

Un ritmo demasiado rápido impide desarrollar lazos de confianza.

Los silencios o pausas juegan un papel clave en la definición del ritmo de la voz. Se utilizan para hacer comprender los cambios de temas, la progresión en la exposición y los puntos más importantes.

La énfasis es la acentuación de la voz. Acrecentar la pronunciación de ciertas palabras se atribuye a un intento por parte del emisor de reforzar el significado e importancia de las mismas dentro del contexto del mensaje.

### *Emociones comunicadas mediante las características de la voz*

Es aconsejable conocer cuáles son las características vocales de nuestro interlocutor. Debemos estar atentos al tono, la intensidad y al ritmo de la voz. Cualquier cambio en algunos de estos elementos denotará la comunicación de sus emociones.

Algunas de las emociones que se pueden comunicar mediante las distintas entonaciones son:

- Tristeza: un volumen bajo, un tono solemne con mayor profundidad de lo normal y una intensidad pequeña.
- Aburrimiento: un volumen bajo, poca acentuación y un ritmo también bajo.
- Alegría: un volumen alto, un tono más duro, una mayor intensidad y una notable acentuación en la pronunciación de las palabras.

- Nerviosismo: tono medio-alto y velocidad rápida.
- Sorpresa: velocidad rápida, tono alto y acentuación pronunciada.
- Confianza: volumen alto, ritmo medio y voz decidida.

## **CAPITULO 8**

### **OBTENER LAS IDEAS PRINCIPALES**

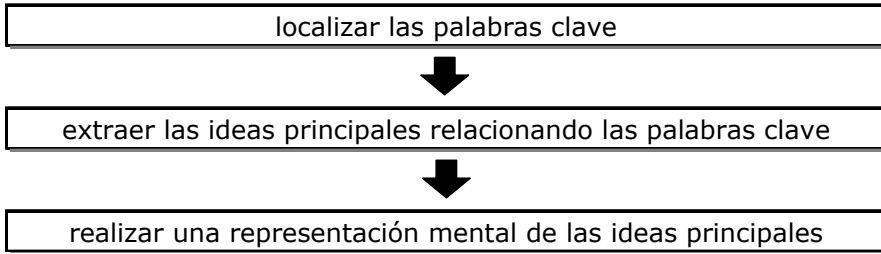
«Es el mal de no escuchar, la enfermedad de no apuntar, la que  
más me aflige»

William Shakespeare

Antes de comenzar la entrevista o reunión, nos preparamos mental y físicamente para escuchar. A continuación, adoptamos la posición adecuada para oír atentamente y fijamos la mirada en los ojos del emisor. Posteriormente, animamos a nuestro interlocutor para que nos desvele sus conocimientos y sus sentimientos, aplicando las técnicas de la escucha activa. Comenzamos a captar su mensaje, tanto verbal, como no verbal. Llegado a este punto, nos encontramos ante la quinta fase del proceso de la escucha activa, cuya finalidad es obtener las ideas principales del mensaje para poder interpretarlo.

Escuchar es oír más interpretar, es decir, percibir el mensaje verbal y no verbal, y además, interpretarlo. En esta fase del proceso de escucha estamos ante la interpretación del mensaje. Para ello, identificaremos las ideas clave del comunicado, descifraremos el discurso, descodificaremos el contenido y entenderemos el objetivo último que realmente nos quiere transmitir el emisor. La esencia de la escucha activa es interpretar las ideas principales del discurso de nuestro interlocutor desde su punto de vista y hacerle saber que hemos comprendido dichas ideas.

La técnica para obtener las ideas principales del mensaje es: localizar las palabras clave del discurso entre la maraña de palabras que lo conforman, relacionando reflexivamente las palabras clave entre sí, extraemos las ideas principales y, por último, realizamos una representación mental de las ideas principales.



En ocasiones, nuestro interlocutor enriquece su discurso con cientos de palabras vacías que no aportan ninguna información interesante a las ideas principales del discurso. Sin embargo, las palabras clave sustentan el contenido del mensaje. Estas palabras clave son las que nos transmiten el sentido de la comunicación. Por ello, debemos buscar, localizar y encontrar las palabras clave en el mensaje del emisor.

A la vez, identificaremos las palabras que ayudan a formar una idea esquemática del mensaje, así como aquellas palabras que sirven de nexo entre dos o más ideas.

Evitaremos en todo momento concentrarnos en los detalles que no aportan ninguna información relevante, en vez de centrarnos en las palabras clave que sustentan las ideas principales del discurso.

Una vez localizadas las palabras clave, nos interrogaremos sobre el significado de estas palabras. Nos preguntaremos de forma reflexiva qué es lo que nuestro interlocutor quiere transmitirnos. Nos realizaremos las siguientes cuestiones:

- ¿Qué quiere decirnos?
- ¿Qué sentido tiene el mensaje?
- ¿Hay algo más detrás de sus palabras?
- ¿Cuál es su finalidad?

Resolviendo estas preguntas y relacionando las palabras claves entre sí, llegaremos a obtener las ideas principales del mensaje. Las palabras de nuestro interlocutor son importantes, pero aún más importantes son las ideas que sostienen dichas palabras.

Las ideas principales contienen la información relevante del discurso. Nos permitirán interpretar el mensaje desde el punto de vista de quien nos habla. Deduciremos los objetivos de nuestro interlocutor.

Descubriremos y entenderemos el significado de las ideas. Comprenderemos las ideas principales del comunicado del emisor cuando extraigamos el significado de las mismas. El sentido de las ideas descansa en la relación entre las palabras clave, el tono de la voz y el lenguaje corporal. Construiremos las ideas principales discriminándolas del resto de puntos secundarios e intrascendentes.

Evaluaremos, sintetizaremos y organizaremos las ideas. Configuraremos los esquemas que permiten explicar el mensaje. Por ello, finalmente realizaremos una representación mental de las ideas que abarque el *qué*, *por qué*, *cómo* y *para qué* del discurso.

qué

por qué

cómo

para qué

- Con el *qué* definiremos la cuestión.
- Con el *por qué* determinaremos las razones objetivas y subjetivas.
- Con el *cómo* estableceremos las formas.
- Con el *para qué* comprenderemos las finalidades del comunicado.

Durante la entrevista, si es posible, tomaremos notas para facilitar el proceso de obtención de las ideas principales. Una vez que tengamos la representación mental de una idea relevante, debemos anotarla.

Un error muy frecuente, que surge al realizar anotaciones, es intentar escribir literalmente todo el discurso del emisor. Nos concentramos en apuntar lo máximo posible, en vez de prestar atención a la conversación, llegando incluso a desconectar de la escucha activa. Por ello, sólo tomaremos notas de las ideas principales captadas.

Nuestra memoria a corto plazo se prolonga, tan solo, a lo largo de 20 segundos. Tomando notas, mejoraremos la memoria por encima de esos 20 segundos. Al apuntar las ideas principales una a una, lograremos obtener una mayor comprensión del comunicado ya que a través del bolígrafo, el papel y las palabras escritas asimilaremos mejor el mensaje. Comprometemos al resto de sentidos a participar en la obtención de las ideas principales del discurso. Sentiremos los músculos escribiendo las letras y los ojos leyendo las palabras más relevantes. Además demostramos a quien nos habla, que le prestamos atención y tomamos en consideración sus apreciaciones.

Los buenos oyentes saben tomar notas adecuadas en el momento y lugar precisos. Cuando la conversación es breve, realizaremos anotaciones de los conceptos interesantes al finalizar la entrevista. Si nuestro interlocutor nos está develando información confidencial o sensible, no tomaremos notas por respeto y consideración hacia él. Ante la imposibilidad de anotar las ideas principales, sólo nos queda emplear la memoria.

En el caso de no comprender una parte del discurso, le preguntaremos al interlocutor el significado de las palabras o de las ideas en cuestión. Evitaremos en todo momento realizar suposiciones. De igual forma, si durante la entrevista descubrimos contradicciones en el mensaje, no debemos dejar que éstas nos confundan. Solicitaremos al emisor que nos aclare dichas contradicciones. Además, si en el comunicado hay manifestaciones ambiguas o vagas, le consultaremos para que nos las clarifique.

No sólo nos detendremos al nivel de las ideas. Junto a las ideas principales, descubriremos los sentimientos y las emociones que acompañan en el mensaje de quien nos habla. Escucharemos tanto el contenido como los sentimientos. Tendremos en cuenta las emociones de nuestro interlocutor, profundizaremos en el conocimiento de las mismas.

Comprenderemos el significado explícito e implícito del mensaje. El significado explícito son las ideas que directamente nos quiere transmitir nuestro interlocutor. Por otra parte, el significado implícito es el comunicado oculto que viaja entre las palabras y las ideas.

En gran medida, los mensajes implícitos vienen definidos por el estilo de comunicación del emisor, los gestos corporales, las expresiones faciales, la intensidad, el ritmo y el tono de la voz. Según la forma de enfatizar se puede variar el significado de las ideas. Nuestro interlocutor sabe lo que nos quiere decir, el problema surge cuando espera que nosotros también lo sepamos. El conocimiento de la otra persona facilita la decodificación de los mensajes implícitos. Cuando descubrimos un comunicado implícito que nos resulte ambiguo, vago, confuso o incompleto, podemos solicitar a quien nos habla que nos aclare y amplíe el significado de dicho comunicado implícito.

Por último, al obtener las ideas principales del discurso, se debe diferenciar los hechos de las opiniones, lo real de lo imaginario, la certeza de las metáforas y lo verdadero de lo falso. Sólo las ideas reales, certeras y verdaderas nos ayudarán a interpretar el mensaje de nuestro interlocutor desde su auténtico punto de vista.





## **CAPITULO 9**

### **LA RETROALIMENTACION**

«Callando es como se aprende a oír; oyendo es como se aprende a hablar; y luego, hablando se aprende a callar»

Anónimo

Una vez que obtenemos las ideas principales del mensaje de nuestro interlocutor, nos enfrentamos a la última fase del proceso de la escucha activa, la retroalimentación. Este término también recibe el nombre de feedback. La retroalimentación o feedback es la respuesta que da el receptor a la comunicación del emisor. Son los mensajes que devuelve como consecuencia del comunicado.

El feedback cierra el proceso de la escucha activa, revelando al interlocutor que hemos captado e interpretado correctamente la intención de su mensaje desde su punto de vista.

Cuando se produce la retroalimentación, la comunicación es bidireccional, es decir, fluye en dos sentidos desde el emisor al receptor y viceversa. Los papeles de emisor y receptor se intercambian, originándose un diálogo fluido. Por otra parte, cuando no hay retroalimentación, la conversación fluye sólo desde un sentido, el del emisor. La comunicación se convierte en un monólogo.

En la escucha activa, la retroalimentación consiste en comunicar a nuestro interlocutor el resumen de las ideas principales del mensaje que hemos escuchado. De esta forma le demostraremos que hemos entendido la finalidad de sus palabras, le hemos prestado atención y valorado su comunicado.

Mediante la retroalimentación le transmitimos al emisor que hemos interpretado el significado de su mensaje tal como él deseaba. El feedback resume lo esencial de los puntos del comunicado de nuestro interlocutor de una forma concreta, concisa y desde la intención del emisor. Manifiesta que hemos comprendido el

mensaje desde su punto de vista. La retroalimentación da sentido a la comunicación.

Los beneficios que proporciona la retroalimentación son:

- Nos ganamos la confianza del emisor.
- Obtenemos las ideas principales, la esencia y la intención del mensaje del emisor.
- La comunicación se vuelve más exacta y fluida.
- Surge un diálogo espontáneo y natural.

Las técnicas de retroalimentación se pueden agrupar en dos grandes conjuntos: feedback verbal y feedback no verbal.

feedback  
verbal

feedback  
no verbal

### **Feedback verbal**

La retroalimentación verbal son las afirmaciones, comentarios y preguntas cuyo significado engloba el resumen del mensaje de nuestro interlocutor. Nos aseguramos que hemos interpretado correctamente el comunicado del emisor. A través del feedback verbal explicamos a quien nos habla cómo estamos comprendiendo sus palabras y el significado de éstas.

La retroalimentación verbal ayuda a prevenir los errores de interpretación del mensaje del emisor. El sentido de las palabras y las frases puede ser muy amplio. Empleando el feedback, garantizamos que tanto el emisor como nosotros hablamos en el mismo idioma.

No se deben hacer suposiciones durante la retroalimentación. Si no estamos seguros del significado del mensaje de nuestro interlocutor, pediremos que nos aclare el sentido de su comunicado.

Se recomienda usar las siguientes frases para realizar una correcta retroalimentación:

- Si te he escuchado bien, quieres decirme...
- En resumen...
- La impresión de lo que me dices es...
- Resumiendo lo que acabas de comunicarme es...
- Si te he entendido bien, quieres decir...
- Permíteme resumir los puntos clave de tu mensaje...
- ¿Lo que quieres decir es...?
- ¿Son éstas tus principales conclusiones...?

En el feedback verbal utilizaremos las palabras, el léxico y las expresiones que se adaptan al uso del lenguaje de nuestro interlocutor. Hablaremos su mismo idioma, evitando las malinterpretaciones.

### **Feedback no verbal**

La retroalimentación no verbal es el conjunto de gestos corporales y expresiones faciales que realizamos para comunicar a nuestro interlocutor que hemos interpretado adecuadamente su mensaje. Sin pronunciar una sola palabra, le transmitimos al emisor que comprendemos su comunicado.

Se recomienda utilizar conjuntamente el feedback no verbal y el feedback verbal para intensificar el clima de confianza, credibilidad, atención, interés y comprensión dentro del proceso de retroalimentación.

Debemos adaptar el feedback no verbal a nuestro interlocutor para reforzar las afirmaciones verbales. Al dar la retroalimentación de una idea, repetiremos los mismos gestos corporales y expresiones faciales que el emisor realizó. Emplearemos su mismo ritmo, su cadencia y su intensidad mientras nos hablaba. Intentaremos adecuar nuestro tono de voz al suyo, imitándolo lo máximo posible.

En general, las expresiones no verbales que se comunicarán al emisor durante la retroalimentación son:

- Mirada sincera y fija a los ojos de nuestro interlocutor, indicando verdadero interés por la comunicación.
- Comunicar mediante el rostro la emoción adecuada al mensaje del emisor. La expresión facial es un elemento importante del feedback. Por ejemplo, si el mensaje es triste, exhibiremos una cara apenada, afligida y compungida. De esta forma, evidenciaremos que seguimos y comprendemos su mensaje.
- Mostrar las palmas de las manos hacia arriba, gesto que demuestra sinceridad y franqueza. Manteniendo visible una o las dos palmas, creamos un clima de confianza y no amenazador.
- El tono de la voz será tranquilo, suave y sosegado. Evitando en todo momento una voz vacilante o una voz con titubeos.
- La intensidad de la voz será moderadamente alta, manifestando de esta forma seguridad al hablar.
- Acentuaremos las palabras que sostienen las ideas principales del mensaje de nuestro interlocutor.

## **CAPITULO 10**

### **LAS REGLAS DE ORO DE LA ESCUCHA ACTIVA**

«Se necesita coraje para pararse y hablar. Pero mucho más para sentarse y escuchar»

Winston Churchill

A continuación, a modo de resumen de los diferentes puntos tratados en este libro, se presentan una serie de reglas útiles para practicar la escucha activa:

- Nos prepararemos mental y físicamente antes de la entrevista.
- Debemos presentar siempre una actitud positiva hacia la escucha. Adquiriremos el compromiso con nosotros mismos de escuchar activamente durante la entrevista. Renovaremos la motivación por la que escuchamos.
- Abandonaremos nuestras emociones, prejuicios y opiniones antes de comenzar la conversación. Controlaremos nuestras emociones y sentimientos durante el diálogo. Pospondremos nuestras suposiciones y preocupaciones. Presentaremos una mente abierta.
- La escucha requiere un esfuerzo de atención personal y predisposición mental para captar el mensaje.
- Seleccionaremos, si es posible, el momento oportuno y el lugar adecuado que permita reducir las distracciones.
- Seremos conscientes del emisor, entendiéndole, valorándole y apreciándole como una persona única.

- Obtendremos información relevante sobre nuestro interlocutor así como de los asuntos que pueden surgir durante la entrevista.
- Reflexionaremos sobre la personalidad del hablante y su estilo de comunicación para poder adaptarnos mejor a él a lo largo de la conversación.
- Demostraremos al emisor que queremos escucharle. Para ello, actuaremos como si estuviésemos realmente interesados en su persona, su mundo y su mensaje.
- Practicaremos una escucha empática, comprendiendo el discurso de quien nos habla desde su punto de vista, poniéndonos en su lugar. Respetaremos, entenderemos y nos interesaremos por sus problemas, pensamientos y emociones. Captaremos sus palabras y descubriremos sus sentimientos. Escuchar con empatía implica salir de nuestro propio yo para introducirnos en el mundo de nuestro interlocutor.
- Respetaremos la distancia del emisor, según la relación personal que mantengamos con él. Si somos un buen amigo o un familiar, estaremos entre los 45 centímetros y los 120 centímetros. Para las relaciones profesionales y desconocidos nos situaremos entre los 1,2 metros y los 3,50 metros.
- Mantendremos el cuerpo orientado completamente hacia nuestro interlocutor. Permaneceremos con una postura general relajada, los brazos y las piernas asimétricos, las manos distendidas. Evitaremos girar la cabeza. Presentaremos una posición adelantada, inclinando el cuerpo hacia delante desde la cintura.
- Miraremos fijamente a los ojos de quien nos habla. Tendremos una mirada limpia y honesta. Si notamos que nuestro interlocutor se siente incómodo, durante unos minutos bajaremos la mirada, pero no más de la línea de la base de la nariz. Solo fijaremos la mirada en los ojos del emisor la cantidad de tiempo que éste considere idónea.

- Escucharemos con los ojos, igual que con los oídos. Prestaremos atención al lenguaje corporal. Interpretaremos el significado de los gestos y de las expresiones faciales.
- Tendremos en cuenta el tono, la intensidad y el ritmo de la voz. A través de estos elementos característicos de la voz, nuestro interlocutor nos trasmite sus emociones.
- Crearemos un clima de confianza, serenidad, calma y libertad para que la persona que nos habla se sienta libre para revelarnos sus experiencias.
- Utilizaremos la técnica del refuerzo positivo para que el emisor continúe hablando. Para ello emplearemos palabras o frases cortas (como "sí", "ya", "entiendo", "de acuerdo" o "muy interesante") justo al finalizar él sus frases.
- De vez en cuando, parafrasearemos las mismas palabras que hemos escuchado, es decir, repetiremos las principales palabras que soportan las ideas clave del mensaje.
- También podemos emplear la técnica de la reformulación. La reformulación es parecida a la paráfrasis, siendo la diferencia que con la paráfrasis repetimos las palabras clave del mensaje y con la reformulación volvemos a decir la idea principal del discurso con nuestras propias palabras.
- Una técnica recomendable para que nuestro interlocutor continúe desvelando sus secretos es la ampliación. A través de la ampliación, le solicitamos que profundice, amplíe o clarifique ciertas ideas de su mensaje. Le instamos a nos facilite detalles a cerca de un tema concreto de su discurso.
- Aplicando la técnica de las preguntas demostraremos al emisor que nos interesa su discurso y le prestamos atención. Preguntando obtendremos mayor información y nos aseguramos que captamos correctamente las ideas principales del mensaje.
- Al escuchar, asentiremos con la cabeza para demostrar a quien nos habla que le escuchamos. Frecuentemente

moveremos la cabeza sutilmente arriba y abajo, diciendo sí con este movimiento. Asentir asiduamente es una buena técnica que anima al emisor a continuar hablando. Debemos asentir con naturalidad.

- Siempre exteriorizaremos, mediante expresiones faciales, la emoción adecuada al mensaje de quien nos habla. Por ejemplo, ante un discurso gracioso, reiremos. De igual forma, si el mensaje es sorprendente, mostraremos admiración.
- Seguiremos el ritmo de quien nos habla, amoldándonos a él. Sincronizaremos nuestros movimientos, nuestra postura y nuestros gestos corporales con los suyos. Al hablar, adoptaremos su tono, su intensidad y su ritmo de voz.
- Nos concentraremos en el mensaje para detectar las palabras clave que soportan el contenido del discurso.
- Una vez detectadas las palabras clave, reflexionaremos sobre ellas para extraer las ideas principales del mensaje.
- Lograremos realizar una representación mental de las ideas claves que englobe el qué, por qué, cómo y para qué del discurso.
- Escucharemos las ideas y los sentimientos. Junto a las ideas principales, averiguaremos los sentimientos y emociones de nuestro interlocutor.
- Evitaremos centrarnos en los detalles del discurso que no aportan ninguna información relevante para poder concentrarnos en las palabras clave que comunican las ideas principales.
- Aprovecharemos la diferencia entre la velocidad que nosotros tenemos para pensar y la velocidad que tiene el emisor para expresarse oralmente, con el objetivo de concentrarnos en el mensaje de éste, obtener las ideas principales y evaluar el contenido.



- Intentaremos encontrar siempre ideas interesantes en el mensaje de quien nos habla, aunque el comunicado nos resulte aburrido. De esta forma, evitaremos desconectar de la escucha y estar siempre atentos. Buscaremos oportunidades en la conversación para desarrollar nuestros conocimientos.
- Estaremos atentos al mensaje de nuestro interlocutor, sin distraernos por su aspecto físico, sus vestimentas o los errores que pueda cometer mientras nos habla.
- Si no entendemos parte del significado del mensaje, descubrimos contradicciones o manifestaciones ambiguas, preguntaremos a quien nos habla para que nos clarifique estas circunstancias.
- Si no estamos de acuerdo con el discurso o nos sentimos atacados, controlaremos nuestras emociones. No perderemos la calma, mantendremos el control. Seguiremos concentrados en la escucha.
- Dejaremos hablar a nuestro interlocutor y terminar sus frases. No interrumpiremos. Si estamos hablando, difícilmente podremos escuchar.
- Evitaremos dar consejos, aleccionar, llevar la contraria y cambiar de tema.
- Alejaremos las distracciones, tanto internas como externas. Desconectaremos el móvil. Ni leeremos, ni haremos dibujos, ni jugaremos con el bolígrafo. Exhibiremos en todo momento que queremos escuchar.
- Cuanto tengamos que hablar, realizaremos transacciones suaves entre los papeles de oyente y orador.
- Limitaremos el tiempo para hablar, sólo hablaremos lo justo. Si tenemos que captar el mensaje de nuestro interlocutor, dedicaremos la mayor parte del tiempo a escuchar activamente.

- Finalmente, retroalimentaremos resumiendo las ideas principales del discurso escuchado para hacer saber a nuestro interlocutor que hemos captado, interpretado y comprendido la finalidad de su mensaje.

## **BIBLIOGRAFIA**

Alexandra, Toni; Cathcart, Jim y Wexler, Phillip: "Vender por objetivos", © 2005, Ediciones Deusto.

Birkennbihl, Vera: "Las señales del cuerpo y lo que significan", © 1983, Ediciones Mempaera.

Covey, Stephen: "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", © 1997, Editorial Piadós Ibérica.

Davis: "La comunicación no verbal", © 1982, Editorial Alianza.

De Manuel Dasí, Fernando y Martínez-Vilanova, Rafael: "Técnicas de negociación", © 1997, ESIC Editorial.

Descamps, Mark Alain: "El lenguaje del cuerpo y la comunicación", © 1990, Ediciones Deusto.

Golemam, Daniel: "Inteligencia emocional", © 1996, Editorial Kairós.

Infante, Isabel: "El lenguaje de rostro y de los gestos", © 1986, Ediciones Iberoamericanas Quórum.

Knapp, Mark. L.: "La comunicación no verbal: el cuerpo", © 1988, Editorial Piadós Ibérica.

Moulinier, René: "Venda más", © 2000, Ediciones Gestión 2000.

Nichols, Michael: "El arte perdido de escuchar", © 1998, Ediciones Urano.

Pease, Allan: "El arte de negociar y persuadir", © 2004, Amat Editorial.

Rataud, Pierre: "Preguntas que hacen vender", © 2003, Ediciones Gestión 2000.

Robertson, Arthur: "Saber escuchar", © 1994, Irwin.

Tracy, Brian: "Estrategias eficaces de ventas", © 1997, Editorial Piados Ibérica.

