

En esta serie de volúmenes en los cuales Rafael Echeverría nos da cuenta de los actos de lenguaje, este primer tomo se centra en la escucha. Tema que ya examinó en otros libros, pero para el cual le parece indispensable volver, ya que ha ido introduciendo nuevos ángulos de observación. Y es que, tal y como dice este filósofo, la escucha "es una de las competencias más importantes del ser humano. En función de ésta construimos nuestras relaciones personales, interpretamos la vida, nos proyectamos hacia el futuro y definimos nuestra capacidad de aprendizaje y transformación del mundo".


J. C. SÁENZ
editor

PELIGRO
LA FOTOCOPIA
MATA AL LIBRO

ISBN 956-306-015-6



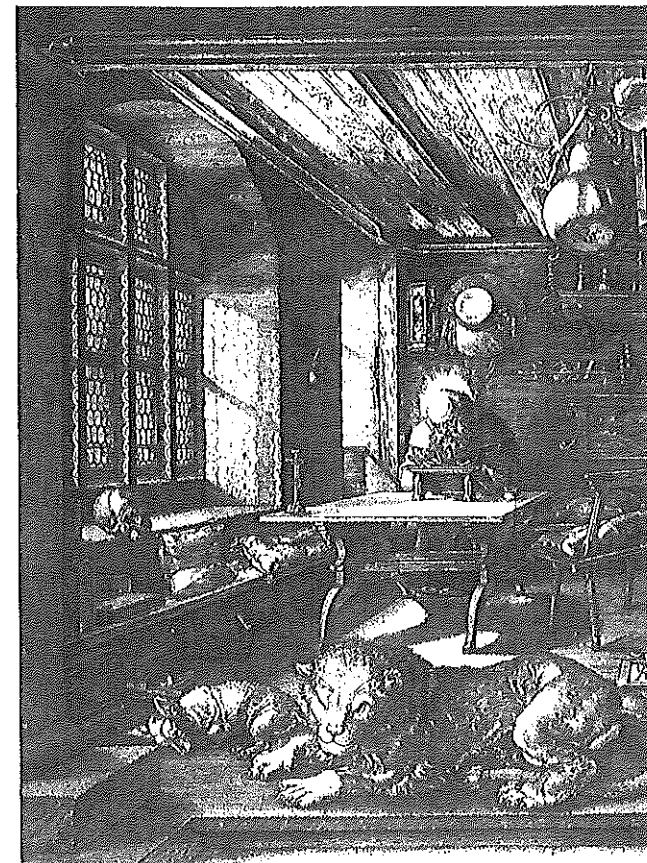
9 789563 060157

Rafael Echeverría

ACTOS DE LENGUAJE VOLUMEN I: LA ESCUCHA

SEGUNDA EDICIÓN

ACTOS DE LENGUAJE VOLUMEN I: LA ESCUCHA



RAFAEL ECHEVERRÍA

II. LA ESCUCHA

El tema de la escucha lo he tratado detalladamente en otros lugares. Hay un capítulo de mi libro *Ontología del lenguaje* dedicado a él. Hoy, sin embargo, vuelvo a este capítulo y debo reconocer que no me siento a gusto, pues siento que no me interpreta. Lo considero incompleto y, en muchos aspectos, ambiguo, poco concreto y poco útil. Fue escrito hace unos catorce años atrás y representaba mi primer esfuerzo por acometer un abordaje sistemático sobre el tema. Desde entonces, he retornado a examinar el fenómeno de la escucha en múltiples oportunidades y, poco a poco, he ido introduciendo nuevos ángulos de observación y reconociendo aspectos que antes me pasaban completamente desapercibidos.

El presente trabajo da cuenta del estado actual de mi reflexión sobre este importante tema. No descarto que, como pasara en el pasado, en el futuro retorne algunas veces más a él y en algunos años más me sienta obligado a producir un nuevo trabajo que contradiga, corrija o amplíe lo que hoy sostengo. Personalmente no tengo problemas en contradecir lo que he mantenido antes. Ello resulta de los procesos de aprendizaje que la vida nos proporciona. Descubrirme equivocado es una manifestación de que estoy vivo y de que sigo creciendo. No tengo problemas en reconocer la cantidad de veces que me he contradicho en el curso de mi vida. El privilegio de no contradecirse le pertenece a los testarudos, a los duros de aprendizaje y a los muertos. Quienes se contradicen, muestran que son capaces de escuchar.

A un nivel muy general hemos sostenido que la escucha es una de las competencias más importantes en un ser humano. En función de la escucha, construimos nuestras relaciones personales, interpretamos la vida, nos proyectamos hacia el futuro y definimos nuestra capacidad de aprendizaje y de transformación del mundo. Ella juega un papel determinante tanto en nuestra capacidad de encontrar satisfacción en la vida como en asegurar altos niveles de efectividad en nuestro actuar.

No hay mejor indicador de la calidad de una relación que la manera como evaluamos la escucha que en ella se produce, sea ésta una relación personal o de trabajo. Si alguien nos dice, "Mi pareja no me escucha", "Mis hijos no me escuchan", "Mis padres no me escuchan", sabemos que esas relaciones están deterioradas. Si en el trabajo alguien sostiene, "Mi jefe no me escucha", "Mis colegas no me escuchan", etc., sabemos que ello nos anuncia bajos niveles de desempeño y, muy posiblemente, un nivel muy bajo de satisfacción en el trabajo. Pero hay más que eso. Es muy posible que esto esté también comprometiendo el sentido de vida y la dignidad personal de la persona que sostiene no sentirse escuchada. Tras ese reclamo, la persona que lo hace pareciera estar sosteniendo algo bastante más profundo: "Tengo la sensación de que no le importo a los demás".

Solemos no tener problemas en apuntar con el dedo a los demás y sostener que no nos escuchan. Pareciera que el problema fuera de ellos. Nos asignamos en ello una participación muy escasa, la que suele limitarse a que "no nos sabemos hacer escuchar". Son muchas las personas que llegan a nuestros programas con la expectativa de que nosotros las ayudemos a resolver este problema y que les enseñemos a hablar de una forma tal que garanticen una mejor escucha de los demás y una mayor capacidad para influir en los otros. No negamos que ello pueda lograrse. Sin embargo, objetamos que la manera de alcanzarlo sea de la manera como se la imagina quien declara el problema.

Los problemas de escucha suelen ser recíprocos. Quien no se siente escuchado, normalmente tampoco sabe escuchar a los demás. El problema no es necesariamente del otro. El problema está en la relación. Para avanzar en su resolución, sin embargo, es indispensable comenzar trabajando con la propia escucha de quien no se siente escuchado. Ese es el punto de partida y, de no iniciar el proceso de aprendizaje desde allí, es muy posible que no podamos llegar muy lejos. Todo lo demás, de producirse, "vendrá por añadidura". El cambio del otro será el resultado de nuestro propio cambio. Lograremos que nos escuche una vez que hayamos aprendido primero a escucharlo mejor y luego que hayamos también aprendido a hablarle de una manera diferente de la que hoy utilizamos. Para bien o para mal, éste es el camino más corto, rápido y efectivo. Por lo demás, no sé si existe otro.

Lo dicho me trae a la memoria uno de los testimonios que al final de uno de nuestros programas de formación, nos diera una maestra de la Universidad Católica de Brasilia. Al término de nuestros programas solemos pedirles a los participantes que evalúen su experiencia de aprendizaje. Esa maestra nos dijo:

"Debo confesarles que yo llegué a este programa cargando una pesada cruz. Durante años había estado luchando para que mi marido se comportara de manera diferente. Esa era una de las luchas principales en mi vida, lucha en la que me desgastaba todos los días y a partir de la cual acumulaba una gran frustración.

Pero una vez acá, ustedes me hicieron ver que lo más importante era cambiar yo misma. Solté por lo tanto a mi marido e inicié un proceso de aprendizaje con respecto a mí misma que me ha conducido por una senda que antes jamás había considerado posible.

"Hoy me observo y les confieso que no me reconozco. Mi desempeño en la universidad es completamente distinto. Las

relaciones con mis alumnos son muchísimo mejores y me agradecen aprendizajes que antes yo era incapaz de generar en ellos. Las relaciones en mi casa, con mis hijos y mi marido, han mejorado inmensamente.

"Pero hay algo que me tiene muy sorprendida. Una vez que solté mi obsesión de cambiar a mi marido y me concentré en mi propia transformación, no sólo cambié yo. ¿Saben lo que pasó? ¡Cambió él! Comenzó a hacerlo cuando dejé de pedirselo."

Testimonios como éste tenemos muchos. Creemos ser expertos en ver los problemas en los demás, pero nos cuesta reconocer cómo participamos en producirlos. Es más, tampoco percibimos que, muchas veces, la mejor manera de intervenir en el cambio de aquellas cosas que tanto nos molestan en los otros, es intervenir en nosotros mismos. Ello sucede por cuanto el cambio en nuestro comportamiento muchas veces conduce a cambios en el comportamiento de los demás. Otras veces, por cuanto nuestras molestias con los demás resultan de dificultades nuestras más que de ellos. Por lo tanto, al modificar nuestra actitud para con ellos, lo que antes era un problema, puede dejar de serlo. En todos estos casos, el cambio en los demás es iniciado con cambios en nosotros mismos.

La escucha valida el habla

La escucha es, sin lugar a dudas, la competencia más importante en la comunicación humana. En rigor, todo proceso comunicacional descansa en ella. Y ello, en primer lugar, por cuanto la escucha es lo que valida el habla. El habla sólo logra ser efectiva cuando produce en el otro la escucha que el orador espera. Hablamos para ser escuchados. Éste es el propósito del habla. Si lo que he dicho nadie lo entiende, si digo una cosa y se me escucha otra, mi habla no ha sido efectiva. Si doy una instrucción y se hace algo muy diferente de lo que he instruido, el desempeño se compromete. Si

expreso una opinión y se entiende algo muy diferente, es probable que genere problemas en mis relaciones.

Es posible que cante porque me guste cantar. Pero cuando hablo, normalmente lo hago porque busco ser escuchado. Si no logramos que nuestra habla logre concretarse en una adecuada escucha, el habla simplemente muestra que no ha sido efectiva. La escucha, por lo tanto, es el criterio de validación y el indicador de calidad de nuestra habla. En este sentido, como podemos apreciar, la escucha aparece como el resultado de la acción del habla; resultado que nos permite evaluar la efectividad de dicha acción.

La escucha como precondition del habla efectiva

Sin embargo, no es menos cierto que nos encontramos con la escucha no sólo después del habla, como su resultado, sino como un elemento que también precede al habla y que determina el grado de efectividad que ésta última puede alcanzar. Para lograr concitar la escucha del otro, uno de los factores más importantes a considerar es si aquello que vamos a decir responde a las inquietudes del oyente¹, a lo que a éste le interesa. Quien habla sólo en función de lo que le interesa a sí mismo, difícilmente logrará ser escuchado. Para que aquello que personalmente me interesa sea escuchado por el otro, es indispensable que yo sea capaz de mostrarle al otro que lo que estoy diciendo es también de su propio interés y responde a sus propias inquietudes.

¹ La palabra "oyente" pudiera ser objetada pues, en rigor, apunta a quien oye y no a quien escucha. Es cierto. Quizás la palabra más adecuada hubiera sido "escuchador". Pero esta última no es de uso común y no queremos producir jerga innecesaria. Optamos, por lo tanto, por usar la palabra oyente, haciendo la salvedad de que sabemos que ella no es, en sentido estricto, la palabra más adecuada.

Para hacerlo, para poder determinar lo que al otro le interesa, suele ser fundamental haberlo escuchado antes de decir lo que quiero decir. Sólo escuchándolo puedo saber lo que realmente le interesa. El que algo me interese a mí, no significa que necesariamente debe también interesarle al otro. A partir de lo dicho, nos damos cuenta entonces de que la escucha no sólo aparece como resultado del habla, una vez que ya he hablado, sino que es importante también que esté presente antes del habla para así poder conducirla hacia una escucha efectiva posterior.

Sostenemos, por lo tanto, que la escucha es también una precondition del habla efectiva. Ignacio de Loyola reconocía este punto con claridad cuando señalaba que el proceso de una comunicación efectiva implica "partir con la del otro para terminar con la de uno". Dicho en otras palabras, es indispensable colocar aquello que nos interesa a nosotros, al interior de lo que le interesa al otro. Sólo así logramos concitar que éste se interese por lo nuestro. De esta manera, ese terminar "con la de uno" se realiza en una fusión con "la del otro".

Hace un par de años atrás, recibí la llamada de una persona que me dijo estar interesada en tomar uno de nuestros programas. Dado que vivía en Florida, donde yo mismo vivo, le sugerí que viniera a mi casa para conversar y evaluar juntos si aquello que estaba buscando era algo que nuestros programas estaban en condiciones de ofrecerle. Se trataba de un ex directivo de Citicorp que desde hacía algún tiempo se desempeñaba como consultor independiente. Le pregunté cómo se había enterado de lo que nosotros hacemos y me contó lo siguiente:

"Vengo llegando de un encuentro en Suecia al que asistieron consultores de todas partes del mundo. En un determinado momento tuvimos que hacer un ejercicio y me correspondió trabajar con una persona que venía de América Latina. Tenía-

mos que presentarnos primero y luego seguir las instrucciones del ejercicio que nos habían propuesto. A poco de iniciar el ejercicio, yo sentí que algo muy extraño me estaba pasando. Lo que esta persona me decía, tenía un efecto muy especial en mí y tenía la sensación de que me tocaba como muy pocas veces me he sentido afectado por la forma como alguien me hablaba. Eso se mantuvo así durante todo el tiempo que trabajamos juntos. Al final del ejercicio, yo le dije:

- ¿Cómo logras tener tanto impacto cuando hablas? Quisiera aprender a hablar como tú. ¿Dónde aprendiste a hablar así?

- Te equivocas si crees que la manera como te he impactado tiene que ver con la forma como te hablo.

- ¿Y con qué tiene que ver entonces?

- Con el hecho de que antes de hablarte te escuché y ello me permitió saber lo que te importa. El secreto no estuvo en mi habla, sino en mi escucha. El habla no hizo más que seguir a la escucha.

- ¿Y donde aprendiste a escuchar así?

En ese momento me habló de ti, de los programas que ustedes ofrecen y me sugirió que, si estaba interesado, te llamara. Es lo que he hecho. Así he llegado acá.”

Escuchar es interpretar

Para entender el fenómeno de la escucha, es importante hacer una distinción entre el oír y la escucha. Sostenemos que se trata de dos fenómenos diferentes. Quien cree que escuchó lo que el otro dijo por cuanto puede repetir lo dicho por el otro, sólo confirma que oyó lo que el otro dijo. Pero eso nada nos dice de su escucha. Es más, si pretende que ello demuestre que escuchó, quizás, por esto mismo, demuestre precisamente lo contrario: es muy posible que no haya escuchado nada.

Los loros son capaces de repetir. Pero ello no implica que hayan escuchado lo que se ha dicho. Las grabadoras logran repetir lo que se ha dicho, pero tampoco podemos decir que ellas escuchan. El oír nos permite quizás poder repetir lo que alguien dijo. Pero ello no demuestra que necesariamente hayamos escuchado. Puede que oír sea, a veces, un requisito para escuchar, pero no es una condición suficiente de la escucha. Para escuchar falta algo fundamental, algo que de no entenderlo nos será simplemente imposible comprender cabalmente el fenómeno de la escucha.

Para escuchar, decimos, no basta con oír, es necesario interpretar lo que el otro dice. Mientras no haya interpretación no hay escucha. La interpretación es el corazón de la escucha. De allí que los sordos, aunque no pueden oír, sin embargo logren escuchar, pues les es posible interpretar lo que los demás procuran decirles. De la misma manera, cuando leemos, aunque no oigamos la voz del autor, logramos escuchar su palabra e interpretar lo que procura decirnos.

Durante un tiempo, utilizaba la fórmula “escuchar = oír + interpretar”. Consideraba entonces que ella expresaba adecuadamente lo que hemos argumentado hasta ahora. Hoy, sin embargo, creo conveniente desechar esa expresión, pues pienso que prescinde de otros aspectos involucrados en la escucha que van más allá del oír. Más que oír, hay en rigor una acción perceptiva que incluye muy diversas dimensiones.

La acción de oír involucra la capacidad de registrar sonidos. Pero esos sonidos incluyen elementos muy diversos. Uno de ellos dice relación con la capacidad de convertir esos sonidos en lenguaje, en palabras y frases. Otro elemento muy diferente es la capacidad de escuchar la “música” del sonido. Las mismas palabras, las mismas frases, pueden decirse (en rigor, cantarse) de muy distintas maneras. Cada uno de estos elementos, juega un papel

importante en nuestra capacidad de escucha. El mismo lenguaje puede expresarse con músicas muy distintas, de la misma manera que una misma música puede contener palabras muy diferentes.

Además de la acción perceptiva del oír, suele haber otros componentes de la percepción presentes en el acto de la escucha. Uno muy importante es la visión y muy particularmente la capacidad de observar la corporalidad del orador. En una comunicación cara a cara, factores como la postura corporal, la gestualidad facial, los movimientos de las manos y del resto del cuerpo, el patrón de respiración, pueden ser en ciertos casos más importante que los factores auditivos, llegando a situaciones en las que lo que escuchamos a nivel corporal desmiente lo que le escuchamos a partir de lo que oímos.

Todos estos factores perceptivos suelen requerir de una cierta congruencia y si ello no se logra, la interpretación que de ellos haremos se verá correspondientemente afectada. En rigor, escuchamos con todos nuestros sentidos y no sólo con el oído. Y cada elemento perceptivo incide en la interpretación que realizamos. La fórmula inicial quizás debiera ser corregida de manera de expresar "escuchar = percibir + interpretar". Si en un cierto momento, por ejemplo, mi interlocutor coloca su mano en mi hombro o toma mi mano, ello tendrá efectos en la interpretación que haga de lo que él o ella procura expresarme.²

² A continuación cito la sección, "El discurso del presidente", del libro de Oliver Sacks, *El hombre que confundió a su mujer con un sombrero*:

"¿Qué pasaba? Carcajadas estruendosas en el pabellón de afasia, precisamente cuando transmitían el discurso del presidente. Todos habían mostrado muchos deseos de oír hablar al presidente. Allí estaba el viejo encantador, el actor, con su retórica habitual, el histrionismo, el toque sentimental... y los pacientes riéndose a carcajadas convulsivas. Bueno, todos no: los había que parecían desconcertados, y otros como ofendidos, uno o dos parecían recelosos, pero la mayoría parecía estar divirtiéndose muchísimo. El presidente conmovía, como siempre, a sus conciudadanos... pero, al parecer,

más que nada los movía a reírse. ¿Qué podían estar pensando los pacientes? ¿No le entenderían? ¿Le entenderían, quizás, demasiado bien?

"Solía decirse de estos pacientes, que aunque inteligentes padecían la afasia global o receptiva más grave -la que incapacita para entender las palabras en cuanto tales- que a pesar de su enfermedad entendían la mayor parte de lo que se les decía. A sus amistades, a sus parientes, a las enfermeras que los conocían bien, a veces les resultaba difícil creer que fuesen afásicos. Esto se debía a que si les hablabas con naturalidad, captaban una parte o la mayoría del significado. Y, normalmente, uno habla con naturalidad.

En consecuencia, el neurólogo tenía que esforzarse muchísimo para demostrar que padecían afasia; tenía que hablar y actuar normalmente, pero eliminar todas las claves extraverbales, el tono de voz, la entonación, la inflexión o el énfasis indicados, además de todas las claves visuales (expresiones, gestos, actitud y repertorio personales, predominantemente inconscientes). Había que eliminar todo esto (lo que podía entrañar ocultamiento de la propia voz, teniendo incluso que llegar a recurrir a un sintetizador de voz electrónico) con objeto de reducir el habla a las puras palabras, sin rastro siquiera de lo que Frege llamó «colorido de timbre» (Klangfarben) o «evocación». Sólo con este tipo de habla groseramente artificial y mecánica (bastante parecida a la de los ordenadores de Star Trek) se podía estar plenamente seguro, con los pacientes más sensibles, de que padecían afasia de verdad.

¿Por qué todo esto? Porque el habla (el habla natural) no consiste sólo en palabras ni (como pensaba Hughlings Jackson) sólo en «proposiciones». Consiste en expresión (una manifestación externa de todo el sentido con todo el propio ser), cuya comprensión entraña infinitamente más que la mera identificación de las palabras. Ésta era la clave de aquella capacidad de entender de los afásicos, aunque no entendiesen en absoluto el sentido de las palabras en cuanto tales. Porque, aunque las palabras, las construcciones verbales, no pudiesen transmitir nada, per se, el lenguaje hablado suele estar impregnado de tono, engastado en una expresividad que excede lo verbal... Y es precisamente esa expresividad tan profunda, diversa, compleja y sutil, lo que se mantiene intacto en la afasia, aunque desaparezca la capacidad de entender las palabras. Intacto y a menudo inexplicablemente potenciado.

Esto es algo que captan claramente (con frecuencia del modo más chocante, cómico o espectacular) todos los que trabajan o viven con afásicos: familiares, amistades, enfermeros, médicos. Puede que al principio no nos fijemos mucho; pero luego vemos que ha habido un gran cambio, casi una inversión en su comprensión del habla. Ha desaparecido algo, no hay duda de que está destruido, pero en su lugar hay otra cosa, inmensamente potenciada, de modo que (al menos en la expresión cargada de emotividad) el paciente puede captar plenamente el sentido, aunque no capte ni una sola palabra. Esto, en

nuestra especie Homo Loquens, parece casi una inversión o incluso también una reversión a algo más primitivo y elemental. Quizás sea por esto por lo que Hughlings Jackson comparó a los afásicos con los perros (una comparación que podría ofender a ambos) aunque cuando lo hizo pensaba más que nada en sus deficiencias lingüísticas y no en esa sensibilidad tan notable, casi infalible, para apreciar el tono y el sentimiento. Henry Head, más sensible a este respecto, habla de «tono-sentimiento» en su tratado sobre la afasia (1926) y destaca cómo se mantiene, y con frecuencia se potencia, en los afásicos.

“De ahí la sensación que a veces tenemos todos los que trabajamos en estrecho contacto con afásicos de que a un afásico no se le puede mentir. El afásico no es capaz de entender las palabras y, precisamente por eso, no se le puede engañar con ellas; ahora bien, lo que capta lo capta con una precisión infalible, y lo que capta es esa expresión que acompaña a las palabras, esa expresividad involuntaria, espontánea, completa, que nunca se puede deformar o falsear con tanta facilidad como las palabras...

“Comprobamos esto en los perros, y lo utilizamos muchas veces con este fin, para desenmascarar la falsedad, la mala intención o la intención equívoca, para que nos indiquen de quién se puede fiar uno, quién es íntegro, quién es confiable, cuando, debido a que somos tan susceptibles a las palabras, no podemos fiarnos de nuestros instintos.

“Y lo que un perro es capaz de hacer en este campo, son capaces de hacerlo también los afásicos y a un nivel humano inconmensurablemente superior. “Se puede mentir con la boca, escribe Nietzsche, pero la expresión que acompaña a las palabras dice la verdad”. Los afásicos son increíblemente sensibles a esa expresión, a cualquier falsedad o impropiedad en la actitud o la apariencia corporal. Y si no pueden verlo a uno (esto es especialmente notorio en el caso de los afásicos ciegos) tienen un oído infalible para todos los matices vocales, para el tono, el timbre, el ritmo, las cadencias, la música, las entonaciones, inflexiones y modulaciones sutilísimas que pueden dar (o quitar) verosimilitud a la voz de un ser humano.

“En eso se fundamenta, pues, su capacidad de entender... Entender, sin palabras, lo que es auténtico y lo que no. Eran, pues, las muñecas, los histrionismos, los gestos falsos y, sobre todo, las cadencias y tonos falsos de la voz, lo que sonaba a falsedad para aquellos pacientes sin palabras, pero inmensamente perceptivos. Mis pacientes afásicos reaccionaban ante aquellas incorrecciones e incongruencias tan notorias, tan grotescas incluso, porque no los engañaban ni podían engañarlos las palabras.

“Por eso se reían tanto del discurso del presidente.

“Si uno no puede mentirle a un afásico, debido a esa sensibilidad suya tan peculiar para la expresión y el tono, podríamos preguntarnos qué pasará con los pacientes (si los hay) que carezcan totalmente del sentido de la expresión

y el tono, aunque conserven intacta la capacidad de entender las palabras, pacientes de un tipo exactamente opuesto. Tenemos también pacientes de este tipo en el pabellón de afasia, a pesar de que, teóricamente, no tengan afasia, sino, por el contrario, una forma de agnosia, concretamente la llamada agnosia «tonal». En el caso de estos pacientes lo que desaparece es la capacidad de captar las cualidades expresivas de las voces (el tono, el timbre, el sentimiento, todo su carácter) mientras que se entienden perfectamente las palabras (y las construcciones gramaticales). Estas agnosias tonales o «aprosodias» siguen a trastornos del lóbulo temporal derecho del cerebro, y las afasias a los del lóbulo temporal izquierdo.

“Entre los pacientes con agnosia tonal de nuestro pabellón de afasia que escuchaban también el discurso del presidente se encontraba Emily D., que tenía un glioma en el lóbulo temporal derecho. Emily D., que había sido profesora de inglés y poetisa de cierta fama, con una sensibilidad muy especial para el lenguaje y gran capacidad de análisis y expresión, pudo explicar la situación opuesta: lo que le parecía el discurso del presidente a una persona con agnosia tonal. Emily D. no podía captar ya si había cólera, alegría o tristeza en una voz... Y como las voces carecían de expresión tenía que fijarse en las caras, las posturas y los movimientos de las personas cuando hablaban y lo hacía dedicándoles una atención, una concentración, que nunca les había dedicado. Pero daba la casualidad de que también en esto se veía limitada, porque tenía un glaucoma maligno y estaba perdiendo la vista muy rápidamente.

Entonces descubrió que lo que tenía que hacer era prestar mucha atención al sentido preciso de las palabras y de su uso, y procurar que las personas con las que se relacionaba hiciesen exactamente lo mismo. Cada día que pasaba le era más difícil entender el lenguaje desenfadado, el argot (el lenguaje de género alusivo o emotivo) y pedía cada vez más a sus interlocutores que hablasen en prosa, «que dijese las palabras exactas en el orden exacto». Con la prosa descubrió que podría compensar, en cierta medida, la pérdida del tono o del sentimiento.

De este modo podía conservar e incluso potenciar el uso del lenguaje «expresivo» (en el que el sentido lo aportaban únicamente la elección y la relación exacta de las palabras) a pesar de que fuese perdiendo la capacidad para entender lenguaje «evocativo» (en el que el significado sólo viene dado por la clase y el sentido del tono).

Emily D. oyó también, impasible, el discurso del presidente, afrontándolo con una extraña mezcla de percepciones potenciadas y disminuidas... precisamente la contraria de la de nuestros afásicos. El discurso no la conmovió (ya no la conmovía ninguno) y se le pasó por alto todo lo que

El conectar la escucha con la interpretación nos permite dar un salto en nuestra comprensión del fenómeno del escuchar. Desde hace tiempo, al interior de la filosofía se ha desarrollado una disciplina en torno al complejo arte del entendimiento y la interpretación. Se trata de la hermenéutica³. Ella nace en sus inicios como un esfuerzo por comprender los textos religiosos. Más adelante, se orienta hacia la adecuada interpretación de las leyes, buscando garantizar su adecuada y justa aplicación. Posteriormente, se la ha utilizado para interpretar los textos literarios. Su área de aplicación solía concentrarse especialmente en el estudio de textos y, por lo tanto, de la palabra escrita.

Poco a poco la hermenéutica iba conquistando nuevos territorios y mostraba que era posible aplicarla en áreas muy diferentes. Hoy culmina ese proceso de conquista al mostrarnos que puede revelarnos muchos de los misterios del fenómeno de la escucha. Tenemos suerte, pues al abrir nuestra indagación sobre la escucha y conectarla con la hermenéutica, nos encontramos con que

podiese haber en él de evocativo, genuino o falso. Privada de reacción emotiva, ¿la conmovió, pues (como a todos nosotros) o la engañó el discurso?

-No es convincente -dijo-. No habla buena prosa. Utiliza las palabras de forma incorrecta. O tiene una lesión cerebral o nos oculta algo.

Así que el discurso del presidente no tuvo eficacia en el caso de Emily D. debido a su sentido potenciado del uso formal del lenguaje, de su coherencia como prosa, igual que no la tuvo con nuestros afásicos, sordos a las palabras, pero con una mayor sensibilidad para el tono.

Ésa era, pues, la paradoja del discurso del presidente. A nosotros, individuos supuestamente normales, con la ayuda indudable de nuestro deseo de ser engañados, se nos engañaba genuina y plenamente («Populus vult decipi, ergo decipiatur»). Y el uso engañoso de las palabras se combinaba tan taimadamente con el tono engañoso que sólo los que tenían una lesión cerebral permanecían inmunes, desengañados.»

³ La corriente filosófica de la hermenéutica se inicia con F.H.D. Schleiermacher (1768-1834). Entre sus representantes incluye destacados filósofos entre los cuales cabe mencionar a Wilhem Dilthey, Martin Heidegger, Hans-Georg Gadamer y Paul Ricoeur. Al respecto ver, R. Echeverría, *El bíbo de Minerva: Introducción a la filosofía moderna*, J.C.Sáez Editor, Santiago, 2001.

disponemos de una disciplina ya desarrollada que ha hecho avances importantes en la misma dirección en la que nos colocábamos. Nos es posible, por lo tanto, aprovechar y apropiarnos de lo que nos enseña la hermenéutica. Procuraremos hacerlo, sin embargo, evitando la jerga filosófica, sin que ello haga de nuestro análisis algo abstracto y de difícil comprensión.

Al relacionar el escuchar con la acción de interpretar podemos extraer algunas conclusiones importantes. La primera de ellas es el reconocimiento del carácter activo de la escucha. Si la escucha involucra una acción interpretativa, de ello se deduce que cada vez que me hallo escuchando estoy muy activamente procurando hacer sentido de lo que se está diciendo. La escucha no tiene, por lo tanto, nada de pasivo. A través de la escucha, la palabra del otro pone “en marcha” un complejo proceso interpretativo de parte de quien se encuentra en el rol de oyente.

En la medida en que el orador avanza en su hablar, el oyente va conectando sentidos; junta lo que el orador dijo en un inicio con lo que dijo después; relaciona lo dicho por el orador con sus propias experiencias; evalúa los sentidos que el mismo oyente discurre; anticipa las posibles consecuencias que se deducen de sus interpretaciones, etc. Se trata de un proceso altamente complejo en el que se suceden múltiples acciones interpretativas a muy alta velocidad. Resulta muy interesante examinar el proceso de la escucha en una suerte de cámara lenta de manera de poder detectar su inmensa riqueza. Cuando lo hacemos, solemos quedar con la impresión, sin embargo, de que es tal su complejidad, que mucho de lo que pasa se nos escapa.

En este proceso interpretativo que está involucrado en la escucha, se pone de manifiesto el carácter histórico de los seres humanos. Toda interpretación se realiza desde un pasado, desde una tradición de sentido que remite tanto a nuestra historia perso-

nal como a la historia de la comunidad a la que pertenecemos y en la que hemos crecido. De esta historia surgen múltiples elementos que se activan en la escucha. Entre ellos hay supuestos, prejuicios, pre opiniones; hay modalidades de valoración, hay patrones habituales de conferir sentido, todos los cuales se ponen en acción en el proceso interpretativo.

Uno de los grandes méritos de la hermenéutica ha sido la revalorización que nos ha proporcionado de los prejuicios. Previamente, los prejuicios eran considerados un obstáculo al conocimiento. Y sin duda pueden serlo. Pero hay algo todavía más importante en ellos. Los prejuicios nos proporcionan a la vez las condiciones que hacen posible el conocimiento y que habilitan la escucha. Todo esfuerzo por conferir sentido nace de nuestros prejuicios. Son ellos los que nos permiten interpretar lo que se nos dice.

Todo intento por conferir sentido expresa una vocación de totalidad. Desde las primeras palabras que oímos (o que leemos), levantamos una presunción global sobre el sentido que consideramos que busca expresarse. En la medida en que la palabra del otro se despliega, ajustamos tales sentidos en la medida que incorporamos elementos que antes estaban ausentes y que van modificando los sentidos globales originales. Pero toda adscripción de sentido echa mano de nuestros prejuicios. Sin embargo, así como no nos es posible desprendernos de ellos, es importante aprender a soltarlos y conferirle de este modo fluidez y capacidad de auto transformación a nuestra capacidad de escucha.

Lo anterior nos muestra otro aspecto importante de la escucha. Ella opera en el tiempo. El tiempo es su aliado. En la medida que pasa el tiempo, tenemos la capacidad de ajustar nuestra escucha y de afinar nuestras interpretaciones. Mientras transcurre el tiempo en el que una persona nos habla, la escucha está en un proceso de cambio constante, en un fluir permanente. Pero ese fluir no se

detiene junto con el habla del orador. Muchas veces sigue adelante y vuelve a la palabra oída, a la palabra recordada, para reinterpretarla, para descubrir en ella sentidos que en su momento fuimos incapaces de generar. Muchas veces nos sucede que descubrimos (escuchamos) el sentido de algo que en un momento se nos dijo, muchos años más tarde. Entonces exclamamos, "¡Ah, ah! Parece que ahora estoy entendiendo lo que tal persona me dijo". Aunque ello se produzca con retardo, siendo parte del fenómeno de la escucha. Se trata simplemente de una escucha retardada.

Pero, de la misma forma como en la interpretación emerge el pasado, jugando un rol decisivo en las interpretaciones que somos capaces de proveer, aparece también el futuro o, para decirlo mejor, la mirada que en el presente desplegamos hacia el futuro y sus posibilidades. Escuchamos desde nuestras expectativas, desde lo que consideramos "debe" pasar, hasta lo que creemos que eventualmente "podría" pasar. Todo ello configura la "grilla" desde la cual escuchamos. Pero, así como inciden en la escucha los espacios que abrimos, ella también está condicionada por los espacios que cerramos, por lo que excluimos del ámbito de lo posible, por lo que define nuestras clausuras.

Una vez que hacemos lo anterior es difícil comprender cómo hemos permitido que, durante años, se haya desarrollado una comprensión del fenómeno de la escucha utilizando el manido modelo del emisor, receptor y mensaje, a través del cual se procura explicar la transmisión de información entre seres humanos. Descubrimos que la escucha humana no tiene nada que ver con lo que nos dice ese modelo. Tal modelo le asigna un rol fundamentalmente pasivo al oyente, al receptor, a quien está en la posición de "recibir" el mensaje que el emisor le ha transmitido. Se presume que si el mensaje ha sido emitido en forma clara y el canal de transmisión está limpio, sin interferencias, sin ruidos, el receptor debiera recibir el mensaje tal como éste ha sido emitido.

Éste es un modelo que proviene de la ingeniería de las comunicaciones y ha sido muy útil para el diseño de telégrafos, radios, teléfonos, televisores, etc. Pero, cuando lo aplicamos a los seres humanos creamos una gran falacia. A partir de él, creíamos que lo más importante era el emisor, pues éste era el elemento activo por excelencia del modelo. Concluíamos, por lo tanto, que si deseábamos ser escuchados, era necesario aprender a hablar bien. Si lográbamos hablar en forma efectiva, suponíamos que la escucha estaba garantizada. Por desgracia eso no era así. Dicho modelo distorsionaba por completo el fenómeno de la escucha humana. Las máquinas reproducen, pero no interpretan. Lo central de la escucha humana ha sido dejado afuera.

Cada uno interpreta lo dicho “a su manera”

El elemento de la interpretación nos conduce a extraer una segunda conclusión de importancia. Si nos preguntamos de qué manera cada uno interpreta lo que le dicen, debemos reconocer que lo hacemos desde una historia particular (pasado) que nos hace ser en el presente un tipo de observador (de intérprete) particular. El sentido que le adscribimos a lo dicho, remite, por lo tanto, tanto a nuestra historia, como al tipo de observador en el que ella nos constituyó. No vamos a profundizar en esta oportunidad en lo que acabamos de decir. Lo hemos hecho ya en otros textos⁴. Lo importante que cabe concluir es que cada individuo interpreta lo dicho por otro “a su manera”.

En el fenómeno de la escucha se superponen, por lo tanto, dos horizontes de sentido. Por un lado el horizonte de sentido del orador quien, con su palabra, busca crear un puente con el oyente. Pero, por otro lado, el horizonte de sentido del propio oyente que le asigna un sentido propio a las palabras del orador. En la escucha convergen y se fusionan dos horizontes de sentido, diferentes

⁴ Ver R. Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, Cap. 1, J.C. Sáez Editor, Santiago, 2006. Este es un tema que, por lo demás, será profundizado en el libro *El Observador y su mundo*, en preparación.

el uno del otro, que buscan acoplarse; que buscan coincidir en sentidos compartidos. Pero la tarea no es fácil. De cierto modo, el acoplamiento perfecto es una tarea imposible en la medida en que cada interlocutor es una fuente autónoma de asignación de sentido. Toda escucha está condenada, en el mejor de los casos a ser siempre una “aproximación” al otro. En muchos casos, lo que se produce es un desencuentro, un “malentendido”. Y no puede ser de otra forma. El sentido que tanto el orador como el oyente le confieren a lo hablado, remite inevitablemente a ellos mismos, a dos personas diferentes.

Cuando en vez de dos interlocutores, disponemos de muchos más; cuando los oyentes, por ejemplo, son varios, tendremos tantas interpretaciones de las palabras habladas como personas participen de la conversación. Cada una de las personas representa una unidad de sentido diferente de las demás y cada una hará una interpretación que no será nunca idéntica a la que haga cualquier otro. Tendremos, por lo tanto, tantas escuchas diferentes como personas estén participando. Bastaría que le preguntáramos a cada una de ellas qué fue lo que escuchó, cómo entendió lo que fue dicho y cuál es el sentido que le asigna a lo que entendió, para que comencemos progresivamente a detectar esas diferencias y a distinguir sus abismos. Mientras más se explayan en el sentido que le confirieron a lo que escucharon, descubriremos que son mayores tales diferencias.

La escucha como problema: la brecha inevitable

Lo dicho nos permite concluir que el sentido que el oyente le confiere a lo dicho por el orador nunca es igual al sentido que el propio orador le confiere a lo que dice. La escucha, en la medida en que es una interpretación que hacemos de lo que el otro dice, siempre será una aproximación, más o menos certera, de lo que el orador ha buscado expresar. Pero nunca será más que una aproximación. El sentido que el orador busca expresar y el sentido que el

oyente le atribuye a lo que el primero dice, son siempre diferentes. Ello implica, por lo tanto, que siempre habrá una distancia, una brecha, entre el orador y el oyente.

Esta no es una buena noticia. Ello nos muestra que la “plena” comprensión e identificación entre dos individuos es un imposible. Que toda relación está obligadamente fundada en un sustrato inevitable, mayor o menor, de malentendidos. Pero, si bien la noticia no es buena, es bueno enterarse de ella, pues nos permite hacernos cargo, nos permite hacernos responsables de la brecha que se produce en toda comunicación, de manera de garantizar que ella permita un espacio viable de coordinación de acciones y que no termine por destruir la relación. Siempre existirá una brecha. Pero ahora podemos cuidarla, podemos tomar acciones para que ella no se convierta en un precipicio que termine por tragarnos.

Son muchos los que descubren esta brecha cuando ya es demasiado tarde, cuando las distancias se han hecho insalvables, cuando las relaciones están irreparablemente dañadas. No logran entender con claridad cómo se produjo el deterioro de la relación, cómo las diferencias terminaron por imponerse por sobre aquello que en un principio parecía unir a ambas personas. Se sienten arrastrados por un proceso destructivo que escapa a sus capacidades de control. Terminan en total desconcierto preguntándose cómo, por qué, qué pudo haberse hecho, qué fue aquello que faltó. Se sienten muchas veces víctimas de una tragedia que no hubo cómo detener, que nadie fue capaz de advertir a tiempo.

A menudo la ilusión de un entendimiento perfecto está en la raíz de estas crisis de relaciones que pagamos con tanto sufrimiento, con tanto desperdicio, con tanta destrucción. Sin embargo, estas crisis pueden prepararnos para apreciar lo que hemos señalado, para entender lo que aconteció y precavernos en el futuro. El saber que esta brecha existe, nos advierte, nos coloca en guardia, nos prepara para evitar que ella nos destruya.

Al reconocer la brecha, descubrimos que disponemos de dos herramientas fundamentales para hacernos cargo del problema que nos plantea. La primera de ellas es aprender a respetar las diferencias que inevitablemente surgirán en toda relación. Hay quienes piensan que en una buena relación las diferencias desaparecen. Ello no es efectivo. Una buena relación es aquella que logra manejar las diferencias desde el respeto. Ésa es su real diferencia. Pero podemos hacer algo más y recurrir a nuestra segunda herramienta. En la medida en que reconocemos la existencia de esta brecha, podemos también hacernos cargo de ella, hacer una suerte de monitoreo y gestión de la brecha y procurar que ella no alcance proporciones críticas. El respeto por las diferencias y la responsabilidad que desarrollemos por reducir la brecha son las dos grandes herramientas de que disponemos para enfrentar el problema de la escucha.

El reconocimiento de la existencia de la brecha nos permite, por lo tanto, hacernos responsables de la escucha. Sucede algo curioso con el fenómeno de la escucha. Cuando lo observamos con detención por primera vez, no podemos dejar de reconocer que hay algo profundamente inocente en su despliegue. La escucha no es algo que “hagamos”, la escucha nos sucede sin que podamos dirigirla en un sentido o en otro. La gente dice lo que dice y nosotros escuchamos lo que escuchamos con total inocencia. Nuestra escucha es espontánea, no está guiada por nuestras intenciones, no la “producimos”. Simplemente nos pasa que escuchamos lo que escuchamos. Y si alguien quisiera culparnos por nuestra escucha, no tendríamos problemas en reivindicar la inocencia de lo que nos ha pasado.

Sin embargo, una vez que avanzamos en nuestra comprensión del fenómeno de la escucha, una vez que reconocemos lo que en él está implicado, inevitablemente perdemos nuestra inocencia inicial. Descubrimos en ese momento que la escucha

está inevitablemente marcada por el pecado original de su brecha. Y comenzamos a reconocer el poder destructivo –diría incluso diabólicamente destructivo– de esta brecha. Pero en ese mismo momento, lo que perdemos en inocencia, podemos ganarlo en sentido de responsabilidad. Mi escucha previa podrá haber sido inocente. Ya dejó de serlo. La inocencia está ahora y para siempre perdida. Sabiendo que la brecha existe, ahora estoy obligado a hacerme responsable de ella. En la medida que lo haga, quizás logre evitar el infierno. Los inocentes, en este dominio, no son los que van al cielo. Son los que tienen mayor probabilidad de entrar en un infierno. Al cielo accederán los que, a partir del fruto de su conocimiento sobre este fenómeno, logren hacerse responsables de la brecha que han descubierto.

Algunas herramientas básicas para reducir la brecha

Lo dicho hasta ahora nos muestra que la escucha nos plantea un problema a resolver, nos obliga a encarar un desafío. Planteado en otros términos, podemos decir que nos convoca a un proceso de aprendizaje. Se trata, en rigor, de un aprendizaje que requiere darse al menos en dos niveles diferentes. El primer nivel, algo más superficial, consiste en identificar algunas acciones que permitan detectar la brecha a la que hemos aludido, reconocerla, para desde allí buscar su reducción. Estamos hablando de lo que en otros lugares hemos llamado un aprendizaje de primer orden, un aprendizaje dirigido directamente al nivel de la acción.

El segundo nivel es sin duda mucho más importante. En este caso, no se trata de ampliar nuestro repertorio de acciones, como sucedía en el nivel anterior. De lo que se trata es de procurar una radical transformación del observador que hemos sido hasta ahora frente al fenómeno de la escucha, de manera de generar un entendimiento diferente y, desde allí, producir capacidad autónoma para intervenir en él. El problema de la escucha al que hemos

aludido no puede prescindir de la necesidad de un cambio al nivel del observador y, por lo tanto, de un aprendizaje de segundo orden. Ninguna receta, ninguna acción concreta, aunque útil, será realmente suficiente para hacernos cargo del desafío que se nos presenta.

Aunque insuficientes, hay sin embargo algunas acciones específicas a las que podemos recurrir y que pueden sernos de utilidad. A continuación mencionaremos tres acciones de este tipo. Se trata de:

- a. Verificar escuchas.
- b. Compartir inquietudes.
- c. Indagar.

Nos referiremos a ellas en ese mismo orden. Es muy posible que algunos, una vez que las presentemos, las encuentren conocidas y descubran que las practican en diversas oportunidades. De lo que se trata es de habituarnos a un uso sistemático de ellas.

a. Verificar escuchas

En la medida en que reconocemos el problema de la brecha como inherente al fenómeno de la escucha, es importante estar atentos a él y no suponer que por yo haber dicho lo que dije, el otro necesariamente interpretó lo que he dicho tal como yo esperarí que fuera interpretado. No importa cuán claro crea que he sido, la brecha de sentido puede haberse producido. Lo que aconsejamos, por lo tanto, es verificarlo. La verificación puedo hacerla tanto cuando estoy en la posición del orador, como cuando estoy en el lugar del oyente.

Si he sido el orador, puedo pedirle a mi oyente que, en sus palabras (lo que me interesa no es que repita lo que yo he dicho) me

diga lo que entiende de lo que yo le he dicho. Esto de que lo haga "en sus palabras" es muy importante. Sólo así tengo posibilidad de acceder a su interpretación de lo que yo he dicho y no a lo que oyó que yo le decía. Si se limita a repetir "mis palabras" no sabré cómo las interpreta y por tanto lo que, a partir de ellas, escucha.

Si yo estoy en la posición de oyente, es muy importante que desarrolle una capacidad para sospechar de mi propia escucha. No porque sienta que lo que el otro dijo hace sentido, ello significa que el sentido que he conferido a sus palabras sea el adecuado, sea el sentido que el orador busca expresarme. Lo que estamos diciendo es que la verificación de escucha no sólo es pertinente cuando no estoy seguro de entender, sino que suele ser igualmente necesaria cuando creo estar seguro de entender. Para asegurarme de que lo que he escuchado es lo adecuado, hago un alto en la conversación y verifico mi propia escucha. Puedo, por lo tanto, decirle al orador, "Espera un segundo. Déjame verificar si te entiendo bien. Entiendo que lo que me estás diciendo es..." y, en palabras diferentes de las usadas por el orador, comparto con él la interpretación que he generado hasta el momento sobre sus palabras.

Hay quienes me objetan que muchas veces no hay tiempo para realizar esta verificación de escuchas. Evidentemente, se trata de priorizar y de hacerlo cuando estimamos que la posibilidad de un malentendido es mayor, o cuando evaluamos que las consecuencias de un malentendido podrían ser serias o mayores que el tiempo que nos consume hacer la verificación. No se trata de hacerlo con todo lo que se nos dice. Pero hay veces en que no lo hacemos para no gastar tiempo en ello, para luego darnos cuenta que el tiempo perdido como resultado de una escucha deficiente conlleva costos mucho más elevados que aquel de haber invertido algunos minutos en verificar nuestras respectivas escuchas.

b. Compartir inquietudes

Más adelante profundizaremos en el tema de las inquietudes. Por ahora digamos tan sólo que siempre que hablamos lo hacemos para hacernos cargo de algo que nos inquieta. Problemas frecuentes en nuestra escucha suelen resultar de no saber cuál es la inquietud que conduce al orador a decir lo que dice. Escuchamos lo que dice, entendemos lo que significa. Pero no somos capaces de relacionarlo con aquello que lleva al orador a hablar. Muchas veces, el orador tiene el cuidado, cuando nos habla, de mostrarnos la inquietud a partir de la cual nos está hablando. Nos dice, por ejemplo, "Dado que ha sucedido tal o cual cosa, que tiene tales implicancias, sugiero que...", en ese caso, logramos saber el por qué de su sugerencia.

Pero muchas veces, se nos hacen sugerencias (para seguir con el mismo ejemplo) sin que se nos expliciten las inquietudes que las suscitan. Ello implica que la escucha del oyente no dispondrá de algunos elementos claves para generar su interpretación. Cuando esto sucede, cuando la inquietud que conduce al orador a hablar no ha sido presentada, sugerimos, como una forma de afinar la escucha y reducir posibles brechas, preguntar por ella. Una vez que conocemos la inquietud, no sólo nos es posible comprender mejor lo que se nos ha dicho, también nos es posible evaluar si aquello que el orador nos dice representa la mejor manera de responder a su propia inquietud o, incluso, más atrás todavía, evaluar si la inquietud del orador la consideramos una inquietud válida. No es descartable que, a partir de los antecedentes de que dispongamos, podamos disputar la pertinencia o validez de la inquietud del orador.

Todo esto nos conduce a sugerir que, según el carácter de lo que vayamos a decir, evaluemos la conveniencia de compartir con el oyente las inquietudes que nos conducen a decirle tal o cual

cosa; de permitirnos mostrarle los antecedentes que nos conducen a hablarle. Para hacerlo, podemos anteceder lo que deseábamos expresar con un "Dado que...". Con ello contribuimos a que la brecha en la escucha del oyente no se dispare hacia cualquier lado y tenga una mayor probabilidad de reducirse.

c. Indagar

Una de las herramientas más importantes de que disponemos, para reducir la brecha de sentido en nuestra escucha, es la indagación. Para ello lo que hacemos es preguntar, es pedirle al orador que se nos proporcione más información de manera de afinar, de completar, de corregir, lo que hasta el momento hemos escuchado. Cuando indagamos lo que en rigor hacemos es utilizar el habla para garantizar una mejor escucha. Con la indagación hablamos para escuchar mejor, hablamos con el propósito de que el otro nos hable más. Si consideramos que nuestra escucha no es segura, lo mejor es indagar. Si estimamos que lo que el orador nos ha dicho es ambiguo, ello lo resolvemos indagando. Si creemos que frente a lo que el orador ha dicho, caben distintas interpretaciones, indagamos. El objetivo es siempre asegurar que la interpretación que surge de nuestra escucha disponga de todos los elementos para que esa brecha sea lo más pequeña posible.

Podemos indagar en múltiples direcciones y de muy distintas maneras y ello dependerá de las circunstancias concretas de la conversación. Podemos, por ejemplo, preguntarle al orador sobre el pasado que está incidiendo en lo que nos dice. Sobre el presente y el carácter mismo de lo que nos está hablando. Nos es posible indagar sobre las consecuencias futuras de las acciones que aparecen en juego. En fin, los caminos de la indagación son múltiples y cada situación concreta deberá revelar aquellos que resultan pertinentes. Lo que realmente importa es el objetivo: la reducción de la brecha en la escucha. El tema de la indagación

merece un tratamiento mucho más profundo de lo que este trabajo nos permite, tratamiento que hemos acometido en otro escrito.

Hacia el desarrollo de un observador diferente del fenómeno de la escucha

Pero mucho más importante que las herramientas arriba mencionadas, es poder profundizar en la exploración del misterio de la escucha, de manera que nos convirtamos en un observador diferente de este fenómeno y garantizar una mirada que incremente nuestro poder para hacernos cargo de su real desafío. Sin despreciar lo dicho hasta ahora, debemos declarar que ello sigue siendo insuficiente. Estamos todavía muy lejos de comprender cabalmente el fenómeno y de penetrar en sus múltiples y misteriosas capas. ¿En qué consiste realmente el fenómeno de la escucha?

Ya hemos mencionado que muchas veces llegan personas a nuestros programas con la expectativa expresa de que les otorguemos el don de persuadir con su palabra a los demás. Cuando el problema es planteado en esos términos, difícilmente tiene solución. Lo hemos dicho antes y volvemos a repetirlo: el secreto de la persuasión no está, primariamente, en el hablar, sino en la escucha. Para poder cumplir con la expectativa que esos participantes traen es preciso mostrarles que antes que logren persuadir a los demás, les será necesario aprender a escucharlos.

La persuasión sólo opera cuando descansa en la capacidad de escucha del otro. Pues bien, cuando les decimos eso, normalmente nos responden con una contracción en la cara que revela algún disgusto o decepción. Descubren que lo que vamos a enseñarles es, al parecer, lo contrario de lo que esperaban. Entienden que les estamos diciendo que deben aprender a ser persuadidos por los otros. No se equivocan. Efectivamente, algo de eso conlleva el aprendizaje que les ofrecemos. Pero una vez que aprendan lo anterior, es muy