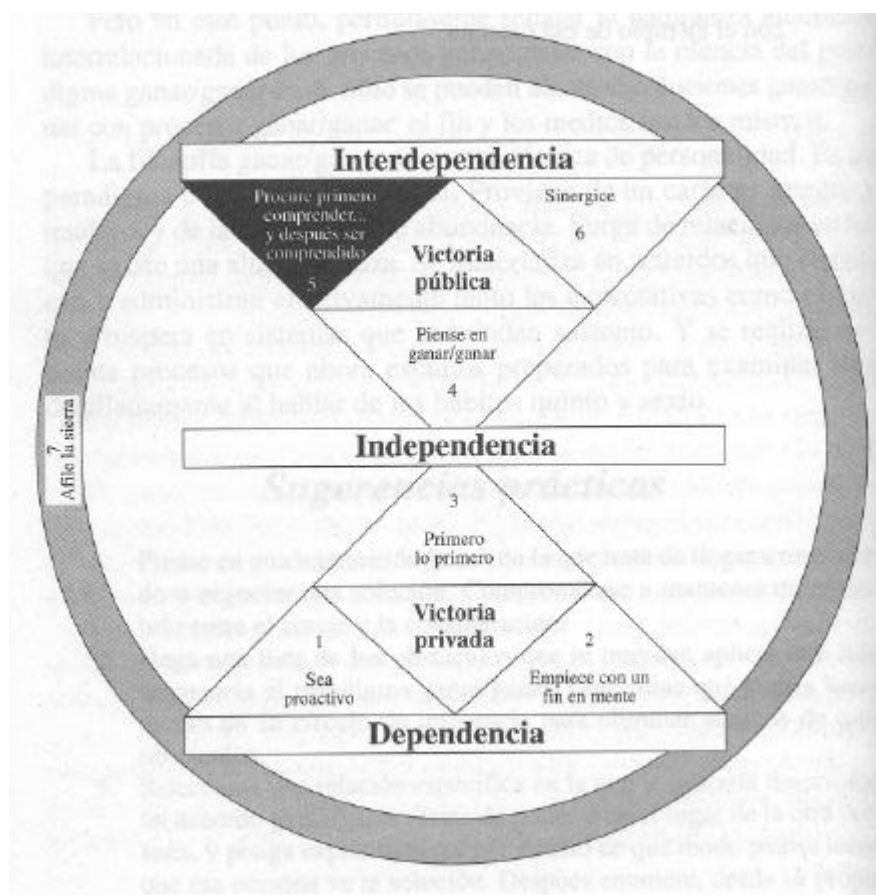


"LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA"

Procure primero comprender, y después ser comprendido

Principios de comunicación empática



El corazón tiene sus razones que la razón no comprende. PASCAL

Suponga el lector que tiene problemas en la vista y que decide visitar a un oculista. Después de escuchar brevemente su queja, el oculista se saca las gafas y se las entrega.

-Póngase éstas -le dice-. Yo he usado este par de gafas durante diez años y realmente me han sido muy útiles. Tengo otro par en casa; quédese usted con éste.

El lector se las pone, con lo cual su problema se agrava. -¡Esto es terrible! -exclama usted-. ¡No veo nada!



-¿Por qué no le sirven? A mí me han dado un resultado excelente. Ponga algo más de empeño.
-Lo pongo. Pero lo veo todo borroso.

-Bueno, ¿qué pasa con usted? Piense positivamente. -Positivamente no veo nada.

-¡Vaya ingratitud! -le increpa el oculista-. Después de todo, ¡lo único que pretendía era ayudarlo!

¿Qué probabilidad existe de que usted vuelva a ese oculista la próxima vez que necesite ayuda?
Creo que no muchas. No se puede confiar en alguien que no diagnostica antes de prescribir.

Pero, en la comunicación, ¿con cuánta frecuencia diagnosticamos antes de prescribir?

-Vamos, hijo, dime qué te pasa. Sé que es difícil, pero trataré de entenderlo.

-Oh, no lo sé, mamá. Vas a pensar que es algo estúpido. -¡Por supuesto que no! Puedes contármelo. Nadie se preocupa por ti tanto como yo. Sólo me interesa que estés bien. ¿Qué te hace sentir tan desdichado?

-Oh, no lo sé.

-Vamos, hijo, ¿de qué se trata?

-Bueno, para decirte la verdad, ya no me gusta la escuela. -¿Qué? -pregunta usted con incredulidad-. ¿Qué quieres decir con que no te gusta la escuela? ¡Después de todos los sacrificios que hemos hecho por tu educación! La educación es la base de tu futuro. Si fueras tan aplicado como tu hermana mayor, te iría mejor y te gustaría la escuela. Una y otra vez te hemos dicho que sientes cabeza. Eres capaz; simplemente no eres aplicado. Esfuérzate.

Adopta una actitud positiva.

Pausa.

-Continúa. Dime por qué te sientes así.

Tenemos tendencia a precipitarnos, a arreglar las cosas con un buen consejo. Pero a menudo no nos tomamos el tiempo necesario para diagnosticar, para empezar a comprender profunda y realmente el problema.

Si yo tuviera que resumir en una sola frase el principio más importante que he aprendido en el campo de las relaciones interpersonales, diría lo siguiente: *procure primero comprender, y después ser comprendido*. Este principio es la clave de la comunicación interpersonal efectiva.

Carácter y comunicación

En este momento, usted está leyendo un libro que yo he escrito. Leer y escribir son formas de comunicarse. También lo son hablar y escuchar. En realidad, éstos son los cuatro tipos básicos de comunicación. Piense el lector en las horas que dedica a por lo menos alguna de esas cuatro cosas. Hacerlas bien es absolutamente esencial para la efectividad.

La aptitud para la comunicación es la más importante de la vida. Dedicamos a la comunicación la mayor parte de nuestras horas de vigilia. Pero consideremos esto: pasamos años aprendiendo a leer y escribir, años aprendiendo a hablar. ¿Y a escuchar? ¿Qué adiestramiento o educación nos permite escuchar de tal modo que comprendamos real y profundamente a otro ser humano en los términos de su propio marco de referencia individual?

Son relativamente pocas las personas que han tenido algún adiestramiento en la escucha. Y por lo general ese adiestramiento se basa en la ética o técnica de la personalidad, y no en una base de carácter y relaciones absolutamente vitales para la comprensión auténtica de otra persona.



Si usted quiere interactuar efectivamente conmigo, influir en mí -supongamos que, soy su cónyuge, su hijo o su hija, su vecino, su jefe, su colaborador, su amigo- lo primero que necesita es comprenderme. Y para hacerlo no basta la técnica. Si yo siento que usted está empleando alguna técnica, percibo duplicidad, manipulación. Me pregunto por qué lo hace, cuáles son sus motivos. Y no me siento lo bastante seguro como para abrirme.

La clave real de su influencia en mí es su ejemplo, su conducta real. Su ejemplo fluye naturalmente de su carácter o del tipo de persona que usted verdaderamente es, y no de lo que los otros dicen que usted es o de lo que usted quiere que yo piense que es. Se pone de manifiesto en el modo en que yo realmente lo experimento a usted.

Su carácter está constantemente irradiando, comunicando. A partir de él, a largo plazo, llego a confiar en usted, o a desconfiar instintivamente de su persona y de los esfuerzos que realiza conmigo.

Si sus estados de ánimo son volubles, si usted es alternativamente mordaz y amable, y, sobre todo, si sus actos privados no concuerdan con su conducta pública, para mí será muy difícil abrirme a usted. Entonces, por mucho que desee e incluso necesite recibir su amor e influencia, no me sentiré lo bastante seguro como para sacar a la luz mis opiniones, mis experiencias y mis sentimientos más íntimos. No podré saber qué sucederá. Pero si no me abro a usted, si usted no me comprende, si no comprende mi situación y mis propios sentimientos, tampoco sabrá cómo aconsejarme. Lo que usted dice es perfecto, pero no tiene nada que ver conmigo.

Podrá decir que se preocupa por mí y que me aprecia. Yo querré creerlo desesperadamente. Pero, ¿cómo podría apreciarme si ni siquiera me comprende? Sólo tengo sus declaraciones, y no puedo confiar en palabras. Estoy demasiado irritado y a la defensiva (tal vez me sienta demasiado culpable o tenga demasiado miedo) como para que se pueda influir sobre mí, aunque por dentro sepa que necesito lo que podrían decirme.

A menos que usted se vea influido por mi singularidad, yo no voy a verme influido por su consejo. De modo que si quiere ser realmente efectivo en el hábito de la comunicación interpersonal, la técnica no habrá de bastarle. Tiene que desarrollar esa capacidad para la escucha empática, basada en el carácter, que suscita apertura y confianza. Y tiene también que crear la cuenta bancaria emocional que genera un comercio entre los corazones.

Escucha empática

«Procure primero comprender» supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Están hablando o preparándose para hablar. Lo filtran todo a través de sus propios paradigmas, leen su autobiografía en las vidas de las otras personas.

«¡Oh, sé exactamente cómo se sientel!»



«He pasado por lo mismo. Permítame que le cuente mi experiencia.» Constantemente proyectan su propia película sobre la conducta de las otras personas. Les recetan sus propias gafas a todos aquellos con los que interactúan.

Si tienen un problema con alguien -un hijo, una hija, el cónyuge, un empleado- su actitud es: «Esa persona no comprende».

Un padre me dijo en una oportunidad: «No comprendo a mi chico. Sencillamente no me escucha en absoluto».

«Permítame formular de otro modo esto que me dice», contesté. «¿Usted no comprende a su hijo porque él no quiere escucharlo?». «Exacto», replicó.

«Permítame insistir», le dije. «¿Usted no comprende a su hijo porque él no quiere escucharlo a usted?»

«Es lo que he dicho», respondió con impaciencia. «Siempre pensé que para comprender a otra persona, *usted* necesitaba escucharla a *ella*», sugerí.

«¡Oh!», exclamó. Hubo una larga pausa. «¡Oh!», repitió, mientras empezaba a hacerse la luz.

«¡Oh, sí! Pero yo lo comprendo. Sé por lo que está pasando. Yo pasé por lo mismo. Lo que no comprendo es por qué no quiere escucharme.»

Aquel hombre no tenía la más vaga idea acerca de lo que estaba realmente sucediendo dentro de la cabeza de su hijo. Echaba una mirada dentro de su propio corazón y su propia cabeza, y a través de ellos veía el mundo, e incluso a su muchacho.

Esto es lo que ocurre con muchos de nosotros. Estamos llenos de nuestras propias razones, de nuestra propia autobiografía. Queremos que nos comprendan. Nuestras conversaciones se convierten en monólogos colectivos, y nunca comprendemos realmente lo que está sucediendo dentro de otro ser humano.

Cuando otra persona habla, por lo general la «escuchamos» en uno de cuatro niveles. Podemos estar *ignorándola*, no escucharla en absoluto. Podemos *fingir*. «Sí. Ya. Correcto.» Podemos practicar la *escucha selectiva*, oyendo sólo ciertas partes de la conversación. A menudo lo hacemos con el parloteo incesante de un niño pequeño. Finalmente, podemos brindar una *escucha atenta*, prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian. Pero muy pocos de nosotros nos situamos en el quinto nivel, la forma más alta de escuchar, la *escucha empática*.

Cuando digo escucha empática, no me estoy refiriendo a las técnicas de la escucha «activa» o «refleja», que básicamente consiste en imitar lo que la otra persona dice. Este tipo de escucha se basa en habilidades, es limitada desde el punto de vista del carácter y la relación, y suele ser un insulto para los que «son escuchados» de esa forma. Es también esencialmente autobiográfica. Quien practica esas técnicas tal vez no proyecte su autobiografía en la interacción presente, pero el motivo de la escucha es autobiográfico. Escucha utilizando técnicas de reflejo, pero con la intención de contestar, controlar, manipular.

Cuando digo escucha empática quiero decir escuchar con la intención de *comprender*. Quiero decir *procurar primero* comprender, comprender realmente. Se trata de un paradigma totalmente distinto.

La escucha empática (palabra derivada de *empatía*) entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, ve el mundo como lo ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente.

Empatía no es simpatía. La simpatía es una forma de acuerdo, una forma de juicio. Y a veces es la emoción y la respuesta más apropiada. Pero a menudo la gente se nutre, se alimenta con

la simpatía, lo cual la hace dependiente. La esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo; consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente.

La escucha empática incluye mucho más que registrar, reflejar o incluso comprender las palabras pronunciadas. Los expertos en comunicación estiman que, en realidad, sólo el 10 por ciento de lo que comunicamos está representado por palabras. Otro 30 por ciento se vehiculiza a través de diversos sonidos, y el 60 por ciento restante es lenguaje corporal. En la escucha empática, uno escucha con los oídos, pero también (y esto es más importante) con los ojos y con el corazón. Se escuchan los sentimientos, los significados. Se escucha la conducta. Se utiliza tanto el cerebro derecho como el izquierdo. Usted percibe, intuye, siente.

La escucha empática es tan poderosa porque nos proporciona datos precisos. En lugar de proyectar nuestra propia autobiografía y dar por supuestos ciertos pensamientos, sentimientos, motivos e interpretaciones, abordamos la realidad que está dentro de la cabeza y el corazón de la otra persona. Escuchamos para comprender. Nos concentramos en la recepción de las comunicaciones profundas de otra alma humana.

Además, la escucha empática es la clave para efectuar depósitos en las cuentas bancarias emocionales, porque nada de lo que uno haga representará un depósito a menos que la otra persona lo perciba como tal. Uno puede esforzarse desesperadamente para efectuar un depósito, y ver que se convierte en un retiro cuando el otro percibe tales esfuerzos como manipulativos, intimidatorios, interesados o arrogantes, porque no comprendimos lo que realmente le importaba a él.

La escucha empática, en y por sí misma, es un depósito enorme en la cuenta bancaria emocional. Es profundamente terapéutica y curativa porque proporciona «aire psicológico». Si de pronto succionaran todo el aire de la habitación en la que el lector se encuentra ahora, ¿qué sucedería con su interés por este libro? Dejaría de interesarle el libro; sólo le interesaría respirar. La supervivencia se convertiría en su única motivación.

Pero como en este momento tiene aire, respirar no lo motiva. Ésta es una de las mayores comprensiones en el campo de la motivación humana: *las necesidades satisfechas no motivan*. Sólo motivan las necesidades insatisfechas. Inmediatamente después de la supervivencia física, viene, como mayor necesidad del ser humano, la supervivencia psicológica: ser comprendido, afirmado, valorado, apreciado.

Cuando uno escucha con empatía a otra persona, le proporciona aire psicológico. Y después de dejar satisfecha esa necesidad puede centrarse en influir o en resolver problemas.

Esa necesidad de aire psicológico afecta a la comunicación en todas las áreas de la vida.

En una oportunidad yo enseñaba este concepto en un seminario en Chicago, e indiqué a los participantes que practicasen la escucha empática por la noche. A la mañana siguiente, un hombre se me acercó casi totalmente ansioso por contarme las novedades.

«Permítame que le cuente lo que me pasó ayer por la noche», dijo. «Estuve tratando de cerrar un gran trato comercial con bienes raíces durante mi estancia aquí, en Chicago. Me reuní con los inversores, sus apoderados y otro agente inmobiliario, que acababan de recibir una propuesta alternativa.

»Parecía que iba a perder el negocio. Había estado trabajando en ese asunto durante más de seis meses y, en un sentido muy real, todos mis huevos estaban en aquella canasta. Todos. Me



invadió el pánico. Hice todo lo posible, discutí de todos los modos, utilicé todas las técnicas de ventas que pude. Mi recurso final consistió en decir: "¿Podríamos demorar esta decisión durante algún tiempo?". Pero el impulso era tan fuerte y estaban tan disgustados por el hecho de que las cosas se prolongaran tanto, que resultaba obvio que iban a cerrar el trato.

»Entonces me dije: "Bien, ¿por qué no probar? ¿Por qué no poner en práctica lo que he aprendido hoy y procurar primero comprender, y después ser comprendido? No tengo nada que perder".

»Sólo le dije al hombre: "Permítame comprobar si realmente comprendo su posición y cuáles son en realidad sus preocupaciones acerca de mis planteamientos. Cuando usted se convenza de que las comprendo, veremos si mi propuesta es verdaderamente pertinente o no".

»Realmente traté de ponerme en su pellejo. Traté de verbalizar sus necesidades y preocupaciones, y él empezó a abrirse.

»Cuanto más percibía y expresaba yo las cosas que a él le preocupaban y los resultados que preveía, más se sinceraba conmigo.

»Finalmente, en medio de nuestra conversación, se puso de pie, se acercó al teléfono, marcó el número de su casa para hablar con su esposa, y, cubriendo el auricular con la mano, me dijo: "Bien, el trato es suyo".

»Me quedé totalmente confundido. Todavía lo estoy.»

Él había efectuado un gran depósito en la cuenta bancaria emocional al proporcionarle a aquel hombre aire psicológico. Siendo relativamente constantes los demás factores, en el momento decisivo la dinámica humana es más importante que las dimensiones técnicas del trato.

Procurar primero comprender, y diagnosticar antes de prescribir, no es fácil. A corto plazo resulta mucho más fácil entregar un par de gafas que a uno le han sido útiles durante muchos años.

Pero, a largo plazo, ello reduce severamente P y CR. No se puede lograr la máxima producción interdependiente si no se comprende con exactitud de dónde vienen las otras personas. Y no se puede tener CP interpersonal (cuentas bancarias emocionales cuantiosas) si las personas con las que uno se relaciona no se sienten realmente comprendidas.

Por ello los hábitos primero, segundo y tercero son tan fundamentales: proporcionan el núcleo interior invariable, el centro de principios a partir del cual se puede afrontar, con paz y fuerza, la mayor vulnerabilidad exterior.

Diagnosticar antes de prescribir

Aunque arriesgado y difícil, procurar primero comprender, o diagnosticar antes de prescribir, es un principio correcto que se pone de manifiesto en muchas áreas de la vida. Es la marca de todos los verdaderos profesionales, tanto del médico clínico como del oculista. No se puede confiar en la prescripción de nadie, a menos que se confíe en su diagnóstico.

Cuando nuestra hija Jenny tenía sólo dos meses, cayó enferma un sábado en el que se jugaba en nuestra comunidad un partido de fútbol que absorbió el interés de casi todo el mundo. Era un partido importante; habría unos 60.000 espectadores. A Sandra y a mí nos

hubiera gustado ir, pero no quisimos alejarnos de la pequeña Jenny, cuyos vómitos y diarrea nos preocupaban.

El médico había ido a ver el partido. No era nuestro médico de cabecera, pero sí el único disponible en aquel momento. Cuando el estado de Jenny empeoró, decidimos que resultaba indispensable llamarlo.

Sandra telefoneó al estadio y le hizo llamar por los altavoces. El juego estaba en un momento crítico, pero mi esposa advirtió un tono solícito en la voz del hombre. «¿Sí?», preguntó. «¿De qué se trata?» «Le habla la señora Covey, doctor, porque mi hija está enferma.» «¿Qué le ocurre?»

Sandra describió los síntomas, y él dijo: «Bien, le voy a recetar algo. ¿Cuál es su farmacia?». Después de colgar, Sandra pensó que con el apuro había omitido algunos datos; de todos modos, consideraba que lo que había dicho era adecuado.

«¿Crees que se ha dado cuenta de que Jenny es un bebé casi recién nacido?», le pregunté. «Seguro que sí», fue la respuesta.

«Pero no es nuestro médico. Nunca la ha tratado antes.» «Estoy perfectamente segura de que se ha dado cuenta.» «¿Le vamos a dar el remedio sin estar absolutamente seguros?» Sandra se quedó en silencio.

«Entonces, ¿qué?», preguntó finalmente. «Llámalo de nuevo.»

«Hazlo tú», pidió Sandra.

Lo hice. Volvieron a pronunciar su nombre por los altavoces. «Doctor», le expliqué, «cuando usted ordenó a la farmacia la receta para nuestra hija, ¿sabía que es una niña de dos meses?»

«¡No!», exclamó. «En absoluto. Es una suerte que haya vuelto a llamarme. Cambiaré la receta de inmediato.»

Si uno no tiene confianza en el diagnóstico, tampoco tendrá confianza en la prescripción. Este principio es válido también en las ventas. Un vendedor efectivo procura primero comprender las necesidades, las preocupaciones, la situación del cliente. El vendedor aficionado vende productos; el vendedor profesional vende soluciones a las necesidades y problemas. El enfoque es totalmente diferente. El profesional aprende a diagnosticar, a comprender. Aprende también a relacionar las necesidades del cliente con sus propios productos y servicios. Y, cuando ése es el caso, debe tener la integridad de confesar: «Mi producto o servicio no satisfará esa necesidad».

Diagnosticar antes de prescribir es también fundamental en el campo del derecho. El abogado profesional recoge primero los hechos para comprender la situación, las leyes y los antecedentes jurídicos, antes de preparar la defensa. Un buen abogado llega casi a redactar la acusación del fiscal, antes de preparar su defensa.

Lo mismo ocurre en el diseño de productos. Es inimaginable que en una empresa alguien diga: «Esta cuestión de la investigación de mercado es pura fantasía. Diseñemos productos». En otras palabras, olvidemos los hábitos de compra y los motivos del consumidor, limitémonos a diseñar productos. Esto nunca daría resultado.

Un buen ingeniero comprende las fuerzas, las tensiones que actúan antes de diseñar un puente. Un buen docente evalúa a la clase antes de empezar a enseñar. Un buen alumno procura comprender antes de juzgar. La clave del juicio correcto es la comprensión. Si uno empieza por juzgar, nunca podrá comprender.



Procurar primero comprender es un principio correcto evidente en todas las áreas de la vida. Es un común denominador genérico, pero su mayor poder se pone de manifiesto en el área de las relaciones interpersonales.

Cuatro respuestas autobiográficas

Como escuchamos en términos autobiográficos, tendemos a responder de uno de estos cuatro modos: con una *evaluación* (estamos de acuerdo o disentimos), con un *sondeo* (formulamos preguntas partiendo de nuestro propio marco de referencia), con un *consejo* (sobre la base de nuestra experiencia) o con una *interpretación* (tratamos de descifrar a alguien, explicar sus motivos, su conducta, sobre la base de nuestros propios motivos y conductas).

Se trata de respuestas que nos surgen naturalmente. Estamos profundamente programados para hacerlo; continuamente nos atenemos a esos modelos. Pero, ¿cómo afectan a nuestra capacidad para realmente comprender?

Supongamos que trato de comunicarme con mi hijo, ¿puede él ser franco conmigo si yo evalúo todo lo que me dice antes de que él lo haya realmente explicado? ¿Le estoy ofreciendo aire psicológico? ¿Y qué siente él cuando lo sondeo? Sondear es formular veinte preguntas. El sondeo es autobiográfico; controla e invade. Es también lógico, y el lenguaje de la lógica es diferente del lenguaje del sentimiento y la emoción. Uno puede hacer veinte preguntas todo el día y no descubrir lo que es importante para el interrogado. El sondeo constante constituye una de las principales razones de que los padres no puedan aproximarse a los hijos.

«¿Cómo estás, hijo?» «Muy bien.»

«¿Qué novedades tienes?» «Ninguna.»

«¿Qué hubo de interesante en la escuela?» «No mucho.»

«¿Qué vas a hacer el fin de semana?» «No lo sé.»

Cuando habla por teléfono con los amigos no termina nunca, pero todo lo que usted puede arrancarle son respuestas de una o dos palabras. Su casa es un hotel donde él come y duerme, pero nunca comparte, nunca se abre.

Ahora bien, ¿por qué habría de abrirse? Piénselo honestamente. Cada vez que él baja la guardia, usted, como con una pata de elefante, le estampa un consejo autobiográfico y la observación de «Te lo advertí».

Tenemos el guión de esas respuestas tan profundamente grabado en nuestras mentes que ni siquiera nos damos cuenta cuando las usamos. He enseñado este concepto a miles de personas en seminarios realizados en todo el país, y nunca deja de sorprenderles cuando, en situaciones de *role-playing*, practican la escucha empática y finalmente empiezan a advertir sus propias respuestas típicas. Pero, a medida que perciben su modo habitual de responder y aprenden a escuchar con empatía, recogen resultados grandiosos en la comunicación. Para muchos, *procurar primero comprender* se convierte en el más estimulante y el más inmediatamente aplicable de los siete hábitos.

Veamos ahora lo que bien podría considerarse una comunicación típica entre un padre y su hijo adolescente. Fijémonos en las respuestas del padre en función de los cuatro tipos distintos de respuesta que acabamos de describir.



«Papá, la escuela no sirve para nada.» «¿Qué es lo que sucede, hijo?» (sondeo). «No tiene aplicación en la práctica. No saco nada de ella.»

«Lo que ocurre es que todavía no te das cuenta de los beneficios. A tu edad, a mí me parecía lo mismo. Pensaba que algunas de las clases eran una pérdida de tiempo. Pero más tarde esas clases resultaron ser las más útiles para mí. No te desanimes. Dale tiempo» (consejo).

«Ya le he dado diez años de mi vida. ¿Me puedes decir para qué me va a servir "x más y" cuando sea mecánico de coches?» «¿Mecánico de coches? Debes de estar bromeando» (evaluación).

«No, no bromeo. Fíjate en Joe. Dejó la escuela. Está trabajando como mecánico y ganando mucho dinero. Eso es práctico.» «Puede parecerlo ahora. Pero dentro de unos años Joe va a lamentar haber dejado la escuela. Tú no quieres ser mecánico de coches. Necesitas una educación que te prepare para algo mejor que eso» (consejo).

«No lo sé. Joe se está construyendo una muy buena posición.» «¿Estás seguro de lo que dices sobre la escuela?» (sondeo, evaluación).

«Hace dos años que estoy en la secundaria. Estoy seguro, es una pérdida de tiempo.»

«La tuya es una escuela de mucho prestigio, hijo. Merece un poco de confianza» (consejo, evaluación).

«Todos los chicos pensamos lo mismo.»

«¿Te das cuenta de los sacrificios que tu madre y yo hemos hecho para que puedas estudiar allí? No puedes desertar a esta altura» (evaluación).

«Sé que os habéis pena.»

«Mira, tal vez si pasaras menos tiempo viendo la televisión y más haciendo los deberes...» (consejo, evaluación).

«Papá, es inútil. ¡Oh... no te preocupes! De todos modos, no quiero hablar de esto.» sacrificado por mí, papá. Pero no vale la pena

Obviamente, este padre tenía buenas intenciones. Obviamente, quería ayudar. Pero, ¿empezó siquiera a comprender realmente? Prestemos más atención al hijo; no sólo a sus palabras, sino a sus pensamientos y sentimientos, y al posible efecto de algunas de esas respuestas autobiográficas.

«Papá, la escuela no sirve para nada» *contar con tu atención).*

«¿Qué es lo que sucede, hijo?» *(Estás interesado, ¡bien!)*

«No tiene aplicación en la práctica. No saco nada de ella.» *(He tenido un problema en la escuela y me siento muy mal.)*

«Lo que ocurre es que todavía no te das cuenta de los beneficios. A tu edad, a mí me parecía lo mismo.» *(¡Oh no! Aquí viene el capítulo tres de la autobiografía de papá. Yo quería hablar de otra cosa. En realidad no me interesa cuántos kilómetros tuvo que hacer a pie a través de la nieve, y sin botas, para llegar a la escuela. Quiero ir directamente al problema.)* «Pensaba que algunas de las clases eran una pérdida de tiempo. Pero más tarde esas clases resultaron ser las más útiles para mí. No te desanimes. Dale tiempo.» *(El tiempo no resolverá mi problema. Me gustaría poder contártelo. Desahogarme.)*

«Ya le he dado diez años de mi vida. ¿Me puedes decir para qué me va a servir "x más y" cuando sea mecánico de coches?» «¿Mecánico de coches? Debes de estar bromeando.» *(Yo no le gustaría si fuera mecánico de coches. No le gustaría si no terminara la escuela. Tengo que justificar lo que he dicho.)*



«No, no bromeo. Fíjate en Joe. Ha dejado la escuela. Está trabajando como mecánico y ganando mucho dinero. Eso es práctico.» «Puede parecerlo ahora. Pero dentro de unos años Joe va a lamentar haber dejado la escuela.» (*¡Dios mío! Aquí viene la conferencia número dieciséis sobre el valor de tener una educación.*) «Tú no quieres ser mecánico de coches.» (*¿Cómo lo sabes, papá? ¿Tienes realmente alguna idea de lo que yo quiero?*) «Necesitas una educación que te prepare para algo mejor que eso.»

«No lo sé. Joe se está construyendo una muy buena posición.» (*No es un fracasado. Abandonó la escuela y no es un fracasado.*) «¿Estás seguro de lo que dices sobre la escuela?» (*Estamos dando vueltas, papá. Si por lo menos me escucharas, yo necesito realmente hablarte de algo importante.*)

«Hace dos años que estoy en la secundaria. Estoy seguro. Es una pérdida de tiempo.»

«La tuya es una escuela de mucho prestigio, hijo. Merece un (Quiero hablar contigo) poco de confianza.» (*Oh, estupendo. Ahora hablamos de credibilidad. Me gustaría poder hablar sobre lo que quiero hablar.*)

«Todos los chicos pensamos lo mismo.» (*También yo merezco alguna confianza. No soy un imbécil.*)

«¿Te das cuenta de los sacrificios que tu madre y yo hemos hecho para que puedas estudiar allí?» (*Oh, la trampa de la culpa. Tal vez yo sea un imbécil.*) «No puedes desertar a esta altura.»

«Sé que se han sacrificado por mí, papá. Pero no vale la pena.» (*Sencillamente no comprendes.*)

«Mira, tal vez si pasaras menos tiempo viendo la televisión y más haciendo los deberes...» (*¡Ése no es el problema, papá! ¡No lo es en absoluto! Nunca podré contártelo. Fue tonto intentarlo.*)

«Papá, es inútil. ¡Oh... no te preocupes! De todos modos, no quiero hablar de esto.»

¿Advierte el lector lo limitados que somos cuando tratamos de comprender a otra persona sobre la base exclusiva de las palabras, en especial cuando vemos a esa persona a través de nuestras propias gafas? ¿Advierte lo limitadoras que son nuestras respuestas autobiográficas a una persona que trata auténticamente de que comprendamos su autobiografía? No se puede penetrar verdaderamente en otra persona, ver el mundo como ella lo ve, mientras no se desarrollen el deseo genuino de hacerlo, la fuerza del carácter personal y la cuenta bancaria emocional, así como las habilidades necesarias para la escucha empática. En las habilidades -la punta del iceberg de la comunicación empática- diferenciamos cuatro etapas de desarrollo.

La primera y menos efectiva es **imitar el contenido**. Ésa es la habilidad que enseña la escucha «activa» o «refleja». Sin una base de carácter y relación, a menudo agravia a las personas y conduce a que se encierren en sí mismas. Sin embargo, es una habilidad de la primera etapa porque por lo menos lleva a escuchar lo que se dice.

Imitar el contenido es fácil. Basta con escuchar las palabras del otro y repetir las. Ni siquiera es necesario emplear el cerebro. «Papá, la escuela no sirve para nada.»

«Así que piensas que la escuela no sirve para nada...»

Uno repite lo que acaba de decirse. No se ha evaluado, sondeado o interpretado. Por lo menos se demuestra haber prestado atención. Pero para comprender se necesita más.

La segunda etapa de la escucha empática consiste en **parafrasear el contenido**. Es un poco más efectivo, pero todavía se limita a la comunicación verbal.

«Papá, la escuela no sirve para nada.» «Ya no quieres ir a la escuela...»

En este caso, el padre dice con sus propias palabras lo que quiere decir el hijo. Está pensando en lo que el joven ha dicho, sobre todo con el hemisferio cerebral izquierdo, el del razonamiento y la lógica.

La tercera etapa pone en juego el cerebro derecho. El padre **refleja sentimientos**.

«Papá, la escuela no sirve para nada.» «Te sientes realmente frustrado.»

No se presta tanta atención a lo que se dijo como a los sentimientos del joven acerca de ello.

La cuarta etapa incluye la segunda y la tercera. Uno **parafrasea el contenido y refleja el sentimiento**. «Papá, la escuela no sirve para nada.» «Te sientes realmente frustrado en la escuela.»

La frustración es el sentimiento; la escuela es el contenido. El padre emplea ambos lados del cerebro para comprender los dos lados de la comunicación del joven.

Ahora bien, lo que sucede en la cuarta etapa de la escucha empática es realmente increíble.

Cuando uno procura auténticamente comprender, al parafrasear el contenido y reflejar el sentimiento proporciona aire psicológico. También ayuda al otro a elaborar sus propios pensamientos y sentimientos. A medida que crece su confianza en el deseo sincero que usted tiene de escucharlo y comprenderlo, va desapareciendo la barrera entre lo que realmente sucede dentro de él y lo que comunica. Nos abre el alma. No piensa y siente una cosa mientras comunica otra. Empieza a confiarnos sus más íntimos sentimientos y pensamientos.

«Papá, la escuela no sirve para nada.» (*Quiero hablar contigo, contar con tu atención.*)

«Te sientes realmente frustrado en la escuela.» (*¡Exacto! ¡Eso es lo que siento!*)

«Por supuesto. No tiene aplicación en la práctica. No saco nada de ella.»

«¿Crees que la escuela no es buena para ti?» (*Déjame pensarlo. ¿Es eso lo que quiero decir?*)

«Así es. No estoy aprendiendo nada que vaya a ser útil para mí. Quiero decir, fijate en Joe. Él dejó la escuela y está trabajando con automóviles. Gana dinero. Eso es práctico.»

«Te parece que Joe realmente ha hecho bien.» (*Bueno...*) «Bueno, supongo que sí, en cierto sentido. Verdaderamente está ganando dinero. Pero dentro de unos años, apuesto a que probablemente se arrepentirá.»

«Crees que Joe va a pensar que se equivocó.»

«Sí. Fijate en todo a lo que renuncia. Quiero decir que si uno no tiene una educación, no puede abrirse camino en el mundo.» «Sientes que la educación es realmente importante.»

«¡Sí! Si no tienes un título, si no puedes conseguir un empleo o ingresar en la universidad, ¿qué vas a hacer? La educación es necesaria.»

«Realmente sientes que es importante para tu futuro.»

«Lo es. Y.. ¿sabes qué? Estoy muy preocupado. No se lo dirás a mamá, ¿no es cierto?»

«No quieres que tu madre lo descubra.»

«Bien, no... Oh, supongo que puedes decírselo. Probablemente se dará cuenta de todos modos. Mira, me han hecho un test hoy, un test de lectura. Papá, han dicho que estoy leyendo a un nivel de cuarto grado. ¡Cuarto grado! ¡Curso el tercer año de la escuela media!»

¡Qué diferencia determina una comprensión verdadera! Todos los consejos bien intencionados del mundo no representan nada si no empiezan por afrontar el problema



real. Y nunca abordaremos el problema si estamos tan encerrados en nuestra autobiografía, en nuestros paradigmas, que no nos quitamos las gafas el tiempo suficiente como para ver el mundo desde otro punto de vista.

«Me van a expulsar, papá. Tal vez, si me van a expulsar, podría irme yo mismo. Pero no quiero abandonar la escuela.»

«Te sientes confuso. Estás en un dilema.» «¿Qué crees que debo hacer, papá?»

Al procurar comprender primero, este padre convirtió una oportunidad de transacción en una oportunidad de transformación. En lugar de interactuar en la superficie del nivel comunicacional, como para cumplir y nada más, creó una situación en la que podía ejercer una influencia transformadora, no sólo sobre su hijo sino también sobre la relación. Al dejar a un lado su propia autobiografía y tratar realmente de comprender, efectuó un depósito enorme en la cuenta bancaria emocional, e hizo posible que su hijo, desprendiendo capa tras capa, llegara al problema real.

En ese punto el padre y el hijo se encuentran del mismo lado de la mesa, observando el problema, y no en lados opuestos mirándose uno a otro. El hijo recurre a la autobiografía del padre y pide consejo.

Pero incluso al empezar a aconsejarlo, el padre tiene que ser sensible a la comunicación del hijo. En la medida en que la respuesta sea *lógica*, el padre puede formular preguntas y aconsejar con efectividad. Pero en cuanto la respuesta se vuelve *emocional*, tiene que volver a la escucha empática.

«Bien, se me ocurren algunas cosas posibles.» «¿Qué cosas, papá?»

«Por ejemplo, una ayuda especial con tu lectura. Puede ser que haya algún tipo de programa de apoyo en la escuela.»

«Sí, existe; ya lo he averiguado. Son dos noches por semana y todo el sábado. ¡Es mucho tiempo!»

Sintiendo la *emoción* de esa respuesta, el padre vuelve a la empatía.

«Ése sería un precio demasiado alto.»

«Además, papá, les he dicho a los chicos de sexto que voy a ser su entrenador.»

«No quieres abandonarlos.»

«Papá, si realmente creyera que el curso de apoyo es una ayuda, asistiría todas las noches. Conseguiría que algún otro entrenara a los chicos.»

«Quieres la ayuda, pero dudas de que el curso te resulte útil.» «¿Tú crees que lo sería, papá?»

Una vez más, el hijo está en un registro abierto y lógico. De nuevo recurre a la autobiografía del padre. El padre tiene otra oportunidad de influir y transformar. A veces la transformación no requiere ningún consejo externo. Cuando las personas tienen la oportunidad de abrirse, a menudo desenmarañan sus problemas y en el proceso perciben con claridad las soluciones.

En otros casos, necesitan realmente una perspectiva y ayuda adicional. La clave es procurar auténticamente el bienestar del individuo, escuchar con empatía, permitir que la persona llegue al problema y a la solución con su propio ritmo y en el momento conveniente a su paso. Capa tras capa: es como pelar una cebolla hasta que se llega a su esencia.

Cuando las personas están realmente dolidas y uno las escucha con un auténtico deseo de comprender, es sorprendente lo rápido que se abren. Quieren abrirse. Los niños quieren desesperadamente abrirse, incluso más con los padres que con los iguales. Y lo hacen, cuando sienten que los padres los aman incondicionalmente y les serán leales, sin juzgarlos ni ridiculizarlos.

Si uno realmente procura comprender, sin hipocresía ni engaño, a veces queda literalmente aturdido ante el conocimiento y la comprensión auténticos que se recogen de los otros seres humanos. Para empatizar ni siquiera es necesario que se hable. De hecho, a veces las palabras son obstáculos. Ésa es una de las razones por las cuales la técnica sola no da resultado. Este tipo de comprensión trasciende la técnica. La técnica aislada es un obstáculo.

He considerado las habilidades de la escucha empática porque la habilidad es una parte importante de cualquier hábito. Las habilidades son necesarias. Pero permítaseme reiterar que las habilidades no serán efectivas a menos que surjan de un *deseo sincero* de comprender. Las personas experimentan resentimiento cuando se intenta manipularlas. En realidad, si uno trata con los íntimos, es útil explicarles lo que está haciendo.

«Leí un libro sobre la escucha y la empatía, y reflexioné sobre mi relación contigo. Comprendí que no te he escuchado como debía. Pero quiero hacerlo. Me resulta difícil. Puede que a veces lo estropee, pero voy a esforzarme. Realmente me importa y quiero comprender. Espero que me ayudes.» Afirmar su motivo es un gran depósito.

Pero si uno no es sincero, más vale no intentarlo, pues puede suscitarse una apertura y una vulnerabilidad que más tarde se volverán contra nosotros, cuando la persona de la que se trata descubre que en realidad no nos importa, que no queremos escucharla, mientras ella ya ha quedado abierta, expuesta y herida. La técnica, la punta del tímpano, tiene que emerger de la gran base del carácter subyacente. Ahora bien, hay quienes se quejan de que la escucha empática lleva demasiado tiempo. Puede que al principio lleve tiempo, pero lo ahorra más adelante. Si uno es médico y quiere prescribir un tratamiento acertado, lo más eficiente será el diagnóstico preciso. En cambio, no se puede decir: «Estoy demasiado apurado. No tengo tiempo para efectuar un diagnóstico. Pero siga este tratamiento».

En una oportunidad yo me encontraba escribiendo en una habitación en la costa norte de Oahu, Hawai. Corría una brisa ligera, de modo que había abierto dos ventanas -una frontal y otra lateral para mantener fresco el lugar. Sobre una gran mesa tenía una cierta cantidad de páginas escritas, separadas capítulo por capítulo.

De pronto, la brisa empezó a hacer volar mis papeles, desordenando las páginas, que estaban sin numerar. Una frenética sensación de pérdida me impulsó a correr de aquí para allá, desesperadamente, para recoger los papeles. Finalmente, me di cuenta de que era preferible que me tomara diez segundos para cerrar una de las ventanas. La escucha empática lleva tiempo, pero no tanto como protegerse de las incongruencias y corregirlas cuando uno ya ha hecho kilómetros de camino, o vivir con problemas



irresueltos o no expresados, o afrontar los resultados de no brindar aire psicológico a nadie.

Un oyente empático que tiene discernimiento puede interpretar con rapidez lo que sucede en un nivel profundo, y sabe mostrar tal aceptación, tal comprensión, que los otros no sienten que sea peligroso retirar capa tras capa hasta llegar al núcleo íntimo y tierno en el que reside realmente el problema.

La gente quiere ser comprendida. Y sea cual fuere el tiempo que lleva hacerlo, el tiempo ahorrado será mucho mayor cuando se trabaje partiendo de una comprensión precisa de los problemas y cuestiones, y de la cuantiosa cuenta bancaria emocional que se genera cuando alguien se siente profundamente comprendido.

Comprensión y percepción

Cuando se aprende a escuchar profundamente a otras personas, se descubren diferencias enormes en la percepción. También se empieza a apreciar el efecto que estas diferencias pueden determinar cuando las personas tratan de trabajar conjuntamente en situaciones de interdependencia.

Usted ve a la joven; yo veo a la anciana. Y ambos podemos tener razón.

Usted puede ver el mundo a través de gafas centradas en el cónyuge; yo lo veo a través de la lente centrada en el dinero de la preocupación económica.

Usted puede estar programado con la mentalidad de abundancia; mi guión podría ser el de una mentalidad de escasez.

Tal vez usted enfoque los problemas con un paradigma altamente visual, intuitivo, holístico, de hemisferio derecho; mi encuadre podría ser de hemisferio izquierdo, muy secuencial, analítico y verbal.

Es posible que nuestras percepciones sean sumamente distintas. Y sin embargo los dos hemos vivido durante años con nuestros respectivos paradigmas, pensando que son «hechos» y cuestionando el carácter de la competencia mental de cualquiera que no pueda «ver los hechos».

Ahora bien, con todas nuestras diferencias, estamos tratando de funcionar juntos -en un matrimonio, en el trabajo, en un proyecto de servicio comunitario- con el objeto de administrar los recursos y obtener resultados. De modo que: ¿cómo lo haremos? ¿Cómo trascender los límites de nuestras percepciones individuales para poder comunicarnos con profundidad, abordar cooperativamente las cuestiones y emerger con soluciones ganar/ganar?

La respuesta es el quinto hábito. Es el primer paso en el proceso de ganar/ganar. Incluso si (y especialmente cuando) la otra persona no comparte ese paradigma, primero hay que procurar comprender.

Este principio actuó enérgicamente en el caso de un ejecutivo que me relató la siguiente experiencia.

«Yo trabajaba en una pequeña empresa que negociaba un contrato con una gran institución bancaria de nivel nacional. Esa institución envió a sus abogados de San Francisco, su representante de Ohio y los presidentes de dos de sus grandes bancos para integrar un equipo negociador de ocho personas. Mi empresa decidió procurar un ganar/ganar o no hay trato.

Deseaba elevar significativamente el nivel del servicio y las tarifas, pero las exigencias de la gran institución financiera le resultaban casi abrumadoras.

»En la mesa de la negociación, el presidente de nuestra empresa les dijo: "Nos gustaría que ustedes redactaran un contrato como quieran, para estar seguros de comprender sus necesidades y preocupaciones. Nosotros responderemos a ellas, y después podremos hablar de precios".

»Los miembros del equipo negociador quedaron desconcertados al ver que iban a tener la oportunidad de redactar ellos mismos el contrato, tarea que les llevó tres días.

»Cuando lo presentaron, el presidente dijo: "Ahora asegúrenos de que comprendo bien lo que ustedes quieren". Y examinó aquel contrato punto por punto, parafraseando el contenido, reflejando el sentimiento, hasta estar seguro de haber comprendido lo que era importante para ellos. "Sí. Es así. No, eso no es exactamente lo que queremos decir aquí... Sí, ahora ha dado en el clavo."

»Después de esa comprensión perfecta de la perspectiva de la otra parte, nuestro presidente procedió a explicar algunas preocupaciones propias de la perspectiva de él... y ellos lo escucharon. Estaban preparados y dispuestos a escuchar. No necesitaban aire. Lo que había empezado con un clima muy formal, de baja confianza, casi hostil, se convirtió en un ambiente fértil para la sinergia.

»Al concluir las discusiones, los miembros del equipo negociador vinieron a decir: "Queremos trabajar con ustedes. Queremos cerrar el trato. Díganos cuál es el precio y firmaremos".»

Después procure ser comprendido

Primero procure comprender... *y después ser comprendido*. Saber ser comprendido es la otra mitad del quinto hábito, igualmente esencial para alcanzar soluciones ganar/ganar.

Ya hemos definido la madurez como el equilibrio entre el coraje y la consideración. Procurar comprender requiere consideración; procurar ser comprendido exige coraje. Para el ganar/ganar se necesita un alto grado de una y otro. De modo que en situaciones interdependientes es importante ser comprendidos.

Los antiguos griegos tenían una filosofía extraordinaria, manifestada en tres palabras presentadas en secuencia: *ethos*, *pathos* y *logos*. Sostengo que esas tres palabras contienen la esencia de procurar primero comprender y realizar planteamientos efectivos.

Ethos es la credibilidad personal, la fe que la gente tiene en nuestra integridad y competencia. Es la confianza que inspiramos, nuestra cuenta bancaria emocional. *Pathos* es el lado empático, el sentimiento. Significa que uno está alineado con el impulso emocional de la comunicación de otra persona. *Logos* es la lógica, la parte razonada de la exposición. Obsérvese la secuencia: *ethos*, *pathos*, *logos*: el carácter, la relación y después la lógica de la exposición. La mayor parte de las personas, en sus exposiciones, van directamente al *logos*, a la lógica del cerebro izquierdo, de las ideas. Tratan de convencer a los otros de la validez de esa lógica sin primero tomar en consideración *ethos* y *pathos*.

Un conocido mío se sentía muy frustrado porque su jefe se había encerrado en lo que a él le parecía un estilo improductivo de liderazgo. «¿Por qué él no hace algo?», me



preguntó. «Le he hablado sobre ello, tiene conciencia de lo que pasa, pero no hace nada.»

«Bien, ¿por qué no le hace un planteamiento efectivo?» «Lo hice», me respondió.

«¿Cómo define usted lo "efectivo"? ¿A quién mandan de nuevo a la escuela cuando el vendedor no vende? ¿Al comprador? Efectivo significa que da resultado; significa P/CP. ¿Creó usted el cambio que quería? ¿Construyó la relación en el proceso? ¿Cuáles fueron los resultados de su planteamiento?»

«Se lo he dicho. No hizo nada. No escuchó.»

«Entonces realice un planteamiento *efectivo*. Usted tiene que empatizar con lo que él piensa. Tiene que introducirse en su marco mental. Tiene que presentar sus ideas con simplicidad, gráficamente, y describir las alternativas que tiene a favor mejor que él mismo. Para esto hay que hacer algunas tareas en el hogar. ¿Está dispuesto?» «¿Por qué tengo que pasar por esto?»

«En otras palabras, ¿quiere que él cambie todo su estilo de liderazgo, pero usted no está dispuesto a cambiar su método de plantear las cosas?» «Supongo que es así.»

«Bien, entonces no le queda más remedio que poner buena cara y aprender a convivir con lo que ocurre. »

«No puedo convivir con eso», dijo «Compromete mi integridad.»

«Entonces trabaje en un planteamiento efectivo. Esto está en su círculo de influencia.» Finalmente no lo hizo; el esfuerzo le parecía demasiado grande.

Otro conocido mío, un profesor universitario, estaba dispuesto a pagar el precio. Un día me abordó y me dijo: «Stephen, no puedo llegar ni al primer escalón en la solicitud de los fondos que necesito para mi investigación porque ésta no se encuentra en la corriente principal de los intereses del departamento».

«Si yo fuera usted», le dije, «elaboraría un planteamiento efectivo utilizando *ethos*, *pathos* y logos. Sé que usted es sincero y que la investigación que quiere hacer aportaría grandes beneficios. Describa la alternativa que ellos privilegian mejor que lo que pueden hacerlo ellos mismos. Demuestre que los comprende profundamente. Después explique cuidadosamente la lógica que hay detrás de su demanda.»

«Bien, lo intentaré», me prometió.

«¿Quiere practicarlo conmigo?», le ofrecí. Estuvo de acuerdo, de modo que hicimos un ensayo general de su enfoque.

Cuando llegó el momento, él empezó diciendo: «Permítanme primero ver si comprendo cuáles son sus objetivos y sus preocupaciones acerca de este planteamiento y de la posibilidad de recomendar que se satisfaga mi demanda».

Se tomó tiempo para hacerlo lenta y gradualmente. En la mitad de la exposición (que demostraba la profundidad de su comprensión y del respeto que sentía por el punto de vista de ellos), un profesor se volvió hacia otro, le hizo una señal con la cabeza y, dirigiéndose de nuevo a mi amigo, le dijo: «Está bien, tendrá su dinero».

Cuando uno puede exponer sus ideas con claridad, concretamente, gráficamente y, lo que es más importante, en su contexto (en el contexto de una comprensión profunda de los paradigmas y las preocupaciones de los otros), consigue aumentar significativamente la credibilidad de las propuestas que presenta.



Uno no está atrincherado en sus «propias cosas», emitiendo una retórica grandilocuente subido a un cajón vacío. Uno verdaderamente comprende. Y como comprende, lo que expone podría ser incluso diferente de lo que pensó en un principio.

El quinto hábito nos eleva a un nivel de mayor precisión, mayor integridad en las exposiciones. Y la gente lo sabe. Saben que uno está presentando ideas en las que auténticamente cree, tomando en cuenta la totalidad de los hechos y percepciones conocidos, y que ello será beneficioso para todos.

Persona a persona

El quinto hábito es poderoso porque está exactamente en el centro del círculo de influencia. Muchos factores de las situaciones interdependientes están en el círculo de preocupación: problemas, desacuerdos, circunstancias, la conducta de otras personas. Y si concentramos nuestra energía allí afuera, la agotaremos, obteniendo pocos resultados positivos.

Pero siempre se puede procurar primero comprender. Esto está dentro de nuestro control. Al hacerlo, centrándose en el círculo de influencia, uno comprende profunda y verdaderamente a las otras personas. Se tiene información precisa, se llega rápidamente al núcleo de las cuestiones, se constituyen cuentas bancarias emocionales y se le brinda a la gente el aire psicológico que necesita, de modo que después todos pueden trabajar juntos con efectividad.

Éste es el enfoque de adentro hacia afuera. Al aplicarlo, observemos lo que sucede con el círculo de influencia. Como uno realmente escucha, acaba dejándose influir. Y dejarse influir es la clave para influir en los otros. El círculo de influencia empieza a expandirse. Uno acrecienta su capacidad para influir en muchas de las cosas del círculo de preocupación. Detengámonos también en lo que nos sucede a nosotros mismos. Cuanto más profundamente comprendemos a las otras personas, más las apreciamos, más respeto tenemos por ellas. Tocar el alma de otro ser humano es caminar por tierra sagrada.

El quinto hábito puede ponerse en práctica ahora mismo. La próxima vez que se comunique con alguien, deje a un lado su propia autobiografía y procure auténticamente comprender. Aunque esa persona no le cuente sus problemas, sea empático con ella. Cada uno puede sentir el corazón del otro; usted será sensible a lo que a su interlocutor le duela, y le responderá: «Hoy parece deprimido». Tal vez el otro no diga nada. Está bien. Usted ha demostrado comprensión y respeto.

No presione ni empuje; sea paciente, sea respetuoso. La gente no tiene por qué abrirse verbalmente antes que uno pueda empatizar. Uno puede empatizar constantemente con su conducta. Se puede ser sagaz, sensible y consciente, y vivir fuera de la propia autobiografía cuando ello es necesario.

Y si se es altamente proactivo, se pueden crear oportunidades para realizar un trabajo de prevención. No es necesario esperar a que nuestro hijo o hija tengan un problema en la escuela, o a nuestra próxima negociación comercial, para procurar comprender primero. Pase tiempo con sus hijos, uno por uno. Escúchelos, compéndalos. Véalo todo a través de sus ojos: el hogar, la vida escolar, los desafíos y problemas con que se enfrentan. Genere una cuenta bancaria emocional. Brindeles aire.



Salga regularmente a pasear con su cónyuge. Cenen o hagan juntos algo de lo que disfruten los dos. Escúchense recíprocamente: procuren comprender. Trate cada uno de ver la vida a través de los ojos del otro.

El tiempo que cotidianamente paso con Sandra es algo que no cambiaría por nada. Además de procurar comprendernos recíprocamente, solemos dedicar tiempo a la práctica de la aptitud para la escucha empática, lo cual nos ayuda en la comunicación con nuestros hijos.

A menudo nos comunicamos nuestras diferentes percepciones de una situación, y ensayamos (mediante role-play) soluciones más efectivas para los problemas interpersonales más difíciles de la familia.

A veces yo desempeño el rol de una hija o un hijo que solicita un privilegio especial a pesar de no haber cumplido con un deber familiar esencial; Sandra desempeña su propio rol.

Interactuamos una y otra vez, y tratamos de visualizar la situación de un modo muy real, entrenándonos para ser coherentes como modelos y enseñarles a nuestros hijos principios correctos. Algunas de nuestras más útiles ejercitaciones de role-play han consistido en replantear una escena pasada, difícil o tensa, en la que uno de nosotros «metió la pata».

El tiempo invertido en comprender profundamente a los seres queridos produce enormes dividendos en la comunicación abierta. Muchos de los problemas que acosan a las familias y los matrimonios no tienen entonces tiempo para enraizarse y crecer. La comunicación se vuelve tan abierta que elimina los problemas potenciales cuando aún están germinando. Y en la cuenta bancaria emocional hay grandes reservas de confianza para afrontar los problemas que surjan.

En la empresa, se puede dedicar tiempo a entrevistas personales con los empleados. Escucharlos, comprenderlos. Establecer sistemas de información para los gerentes, que brinden una retroalimentación honesta y precisa en todos los niveles: de los clientes, de los proveedores y de los empleados. Hacer que el elemento humano sea tan importante como los factores económicos o técnicos. La exploración de los recursos humanos de una empresa, en todos los niveles, ahorra cantidades enormes de tiempo, energía y dinero. Cuando uno escucha, aprende. Y también les proporciona aire psicológico a las personas que trabajan para uno y con uno. Inspiramos una lealtad que va mucho más allá de las exigencias físicas del empleo en el horario formal.

Procurar primero comprender. Antes que los problemas surjan, antes de pretender evaluar y prescribir, antes de tratar de exponer las propias ideas, procure comprender. Éste es un hábito poderoso de interdependencia efectiva.

Cuando real y profundamente nos comprendemos unos a otros, abrimos las puertas a soluciones creativas y terceras alternativas. Nuestras diferencias ya no constituyen obstáculos para la comunicación y el progreso. En lugar de ello, se convierten en las piedras firmes de un terreno embarrado, que nos conducen a la sinergia.



Sugerencias prácticas

- 1.- Elija una relación en la que usted sienta que la cuenta bancaria emocional está en números rojos. Trate de comprender y describir por escrito la situación desde el punto de vista de la otra persona. En la próxima interacción, escuche para comprender, comparando lo que escucha con lo que haya escrito. ¿Hasta qué punto eran válidos sus supuestos? ¿Comprendió realmente la perspectiva de ese individuo?
- 2.- Comparta el concepto de empatía con alguien cercano a usted. Dígale que quiere trabajar con él en la escucha auténtica a otros y pídale un comentario al respecto al cabo de una semana. ¿Cómo le fue? ¿Cómo hizo que se sintiera aquella persona?
- 3.- La próxima vez que tenga la oportunidad de observar a otras personas comunicándose, tápese los oídos durante unos minutos y mire. ¿Qué emociones se comunican, no transmisibles solamente con palabras?
- 4.- La próxima vez que se sorprenda utilizando inadecuadamente una de las respuestas autobiográficas (sondeo, evaluación, consejo o interpretación), trate de convertir esa situación en un depósito, mediante el reconocimiento y la disculpa («Lo siento, realmente no estaba tratando de comprender. ¿Podemos empezar de nuevo?»).
- 5.- Base en la empatía su próximo planteamiento o exposición. Describa el otro punto de vista tan bien o mejor que sus propios defensores; después procure hacerse comprender dentro del marco de referencia de ellos.