

## La escucha profesional o ¿cómo debe escuchar un coach?.- 2007

*“... demasiados profesionales piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravillosos con las personas significa escuchar bien.” Peter Drucker*

¿Cómo aprender a escuchar? ¿Qué nivel de escucha tenemos en las diferentes situaciones que atravesamos todos los días? Muchas veces nos damos cuenta de que oímos y no escuchamos o de que escuchamos sólo lo que queremos escuchar...

¿Como escuchar lo que una persona nos dice sin hacer una interpretación teñida de nuestros propios contenidos? ¿Puedo mejorar mi comunicación con el otro si sé escuchar?

Muchas de estas preguntas nos las hacemos de forma más o menos consciente en la relación con los demás y mucho más si, como en el caso del coaching, nuestro trabajo depende de la eficacia con que nos manejamos en los intercambios comunicativos.

Hay un aspecto básico en la relación entre los seres humanos que nos diferencia del resto de las especies y es la comunicación verbal.

Todos sabemos que la dinámica comunicativa tiene dos protagonistas y dos fases, la del emisor, que se expresa, y la del receptor que recibe o escucha el mensaje. El rol de los dos agentes del proceso es intercambiable y en las dos situaciones es necesario que ambos utilicen todas sus competencias comunicativas para que todo el proceso sea exitoso. En el caso de la comunicación durante el coaching, es clave que, sobre todo el profesional, tenga plena conciencia de la necesidad de optimizar sus competencias comunicativas para que su cliente logre los resultados que ambos se han propuesto.

Quisiera que reflexionáramos sobre una de las fases de ese proceso, ya que es una pregunta que me he hecho muchas veces y que en muchas ocasiones me han planteado otros colegas: ¿Es posible tener siempre una actitud de escucha profesional?

Para comenzar, es prioritario que nuestra actitud comunicativa, como emisores y receptores se concentre en el otro, en la persona que nos habla, y que responde a nuestras preguntas. Por ello, es muy importante no aislar de la situación todos los datos que nos aporta la comunicación no verbal, desde el tono de voz, hasta los gestos y las posturas, incluso los silencios de nuestro cliente. Si estamos abiertos a percibir todos esos datos tendremos mucha información sobre su estado de ánimo, sobre la coherencia o incoherencia de sus mensajes, sabremos si la persona dice lo que piensa o lo oculta, si acepta sus emociones o trata de evitarlas, si es sincera, consigo misma y con los demás...

Sin embargo, para percibir y captar todos estos aspectos debemos desconectar de nuestras preocupaciones, estar con atención plena para poder centrarnos en la otra persona y confiar en nuestra intuición y en nuestras habilidades receptoras, y por supuesto, preguntar, cuando no entendemos, o cuando algo no nos parece coherente.

Las preguntas que hacemos y las respuestas del otro nos ayudarán a aclarar, a comprender, a no interpretar. Por ejemplo, ¿cómo conocer de los valores de la persona, si no le preguntamos sobre sus fines o sus porqués? Incluso, si queremos que la persona

sea más concreta, podemos ayudarle a ser más específica con preguntas más directas, del tipo “qué”: ¿Qué quieres hacer concretamente?

Aprender y desarrollar la **escucha profesional** es una de las herramientas básicas en el coaching y, aunque su uso puede variar en función de las situaciones y del objetivo, es siempre un factor clave, no sólo para el avance de nuestra tarea, sino también para la propia evolución personal, ya que **saber escuchar** es también **saber escucharse**.

Es evidente, que un trabajo personal insuficiente, puede ser una de las causas de “sordera profesional” que limite la capacidad de un coach.

Se han analizado cuatro tipos de escucha, que podríamos denominar profesional y el coach debe tener la capacidad de pasar de un tipo a otro, en función de las necesidades de su cliente y del proceso que se está desarrollando entre ambos.

Los cuatro tipos de escucha son: la escucha funcional o activa, la escucha simpática, la escucha empática y la escucha flotante.

**La escucha funcional** es una forma de recepción simple focalizada en el objetivo del interlocutor. En coaching, es útil para comprender la situación de la persona y los diferentes aspectos del caso. Este tipo de escucha, centrado en el propósito, permite, mediante preguntas y reformulaciones, que las dos personas en juego se comprendan y compartan una misma visión. El profesional debe comprender, interpretar, evaluar y recibir informaciones.

**La escucha simpática** busca la calidad de la relación interpersonal. El profesional acoge y ofrece un espacio y su disponibilidad a la otra persona. Está centrada en el emisor o locutor.

**La escucha empática** permite al cliente descubrir algo nuevo escuchándose decir libremente, lo que nunca antes se había dicho. El profesional acompaña preguntando, animando, ayudando a clarificar los sentimientos que se están manifestando. Esta escucha implica la aceptación incondicional de la otra persona. Ha sido analizada por C. Rogers.

**La escucha flotante**, analizada en su momento por Freud, consiste en escuchar como “resuena” en uno mismo lo que dice el otro. Permite distanciarse del discurso, escuchar los dobles sentidos, las relaciones entre palabra y emoción, las palabras clave, el tono de voz, las repeticiones, etc. Gracias a ella, el coach obtiene una visión global y puede sorprender a su cliente con una intervención que le permitirá descubrir algo nuevo.

Para sintetizar, al igual que para tocar bien el piano, necesitamos dos manos y dos pies, para escuchar profesionalmente necesitamos los cuatro tipos de escucha:

- la escucha funcional o activa: centrada en el objetivo
- la escucha simpática: centrada en la relación
- la escucha empática: centrada en lo emocional y lo que se siente
- la escucha flotante que produce efectos de “eco interno”

Un buen coach podrá combinar diferentes tipos de escucha, por ejemplo: estar en una actitud interna de escucha flotante y exteriormente comportarse según la metodología de la escucha funcional.

Como decimos más arriba, la conciencia y el trabajo personal de un buen profesional del coaching le permitirán considerar algunos de los aspectos que detallamos a continuación, que pueden limitar o favorecer su labor con el cliente.

### **Las sorderas inconscientes**

Cuando el cliente se expresa, puede progresar intuitivamente, ya que al escucharse podrá descubrir lo que en verdad está diciendo. La escucha del coach le permite distinguir y analizar los elementos de una problemática, porque su capacidad de percepción favorecerá la profundidad del discurso.

### **La tentación de la solución**

Proponer al coachee una solución hace desaparecer el problema y es una tentación que debe evitarse, porque siempre impide llegar al fondo de la cuestión, además de tranquilizar al coach en cuanto a su rendimiento. Siempre es preferible elegir trabajar en profundidad, ya que dar pistas de solución es un tratamiento superficial y aunque parezca más operacional, es menos eficaz para el cliente. La dificultad persistirá como falta de confianza en sí mismo para encontrar sus propios recursos y para superar los obstáculos y los desafíos que le plantee la vida.

### **El riesgo de la proyección**

Esta situación es comparable, en el campo de lo visual, a una deformación ocular, porque es una construcción personal de la realidad del otro, que es percibido desde el prisma del coach. De este modo, el coachee puede ser víctima de una interpretación falsa o puede no reconocerse en lo que el profesional le dice sobre él.

### **Las pulsiones del coach**

Escuchar es a veces difícil y podemos no dejar fluir la expresión de la otra persona, intentando intervenir o dar consejos. Son las pulsiones del coach que se originan en una necesidad psicológica personal. Muchas veces, el coachee nos habla de nosotros mismos, al ponernos frente a los valores, al éxito, al duelo y a veces al sufrimiento.

En esa situación, es posible que surjan las resistencias personales del coach, que no quiere o no puede escuchar algo y que intervenga olvidando que su función es facilitar la construcción de un futuro que no es el suyo.

Viviane Launer  
*Presidente de ICF Spain*