

PARTE II – GESTIÓN PROACTIVA DE CONFLICTOS

El proceso de intermediación MDI le permite a las partes dilucidar cuestiones, reparar quiebres del pasado y desarrollar las técnicas necesarias para examinar desacuerdos directamente con otro. El prepararse para tales conversaciones implica trabajo. A pesar de los muchos factores que pueden influir en una resolución exitosa de un conflicto mediado, en la MDI las *reuniones preliminares* constituyen un pilar esencial. En éstas, el tercero se reúne a solas con cada contraparte.

Hasta hace poco, cualquiera conversación privada entre el tercero y una de las partes era percibida con sospecha: la neutralidad del mediador se juzgaba comprometida. Tales temores presumen un enfoque dirigido por el conciliador en el que el tercero ejerce mucho poder y frecuentemente actúa como un cuasi árbitro. Cuando el proceso MDI se percibe correctamente —desde su inicio— como uno en que los rivales retienen control sobre los resultados, entonces se le da menos importancia a la supuesta neutralidad de los terceros. No es que la neutralidad no sea importante.

Las reuniones preliminares le permiten a cada individuo la oportunidad de ser oído y comprendido. Por medio de ésta, los participantes pueden (1) desahogarse, (2) ampliar sus perspectivas, (3) sentir el apoyo del tercero, (4) descubrir sus puntos ciegos, (5) prepararse para negociar, (6) aumentar su deseo para resolver el conflicto, (7) obtener esperanza y (8) llegar a ver a su adversario como una persona real.

Estas reuniones le ayudan al tercero a contestar una pregunta vital: ¿Puedo juntar a las dos partes en una sesión conjunta donde

logren conversar directamente entre ellos en forma segura? O, ¿es preferible abordar la mediación por medio de un enfoque más tradicional?

El llevar a cabo estas reuniones preliminares *no* tienen como objetivo buscar concesiones, compromisos, o soluciones a la discordia. El tercero no obtiene pistas claras sobre cómo se resolverá la disputa. El conciliador, inclusive, no tiene por qué sentir pánico cuando la situación parezca imposible y pensar, «¡Ay! ¿En qué lío me he metido?». A su debido tiempo, los adversarios encontrarán sus propias respuestas.

Ojalá que los asuntos relacionados con la confidencialidad y un resumen de la mecánica del proceso de mediación se lleven a cabo antes de la primera reunión preliminar. Aun así, no es mala idea repasar la mecánica del proceso. Generalmente sugiero, muy tentativamente, que el resumen se comparta al final de la primera reunión preliminar para que el usuario pueda comenzar a desahogarse de inmediato, pero les doy la opción de iniciar con esa síntesis. Las personas más ansiosas generalmente optan por una sinopsis al principiar la reunión.

Las partes irán comprendiendo de a poco que el papel del tercero *no* es decidir quién tiene la razón. Este es un concepto difícil de captar al principio. Mientras que los usuarios estén bajo la impresión errónea de que deben defender la virtud de sus posturas frente a un árbitro, serán pocos los avances que se lleven a cabo. Los interesados, entonces, deben entender que el proceso de intermediación les permite una oportunidad única para clarificar sus propios objetivos y empezar a comprender las necesidades del otro. Esta comprensión mutua les permitirá soluciones más perdurables.

El conjunto de las reuniones preliminares, desde la primera a la última, se denomina la *Gestión proactiva de conflictos* (GPC). Habrá individuos que no querrán o no podrán participar juntos a su mediador en el proceso completo de la MDI. Igual, el tercero preparará a uno o ambos usuarios para dialogar entre sí —sin importar si el conciliador estará presente o no. Las partes, entonces, obtendrán las herramientas para enfrentar sus desafíos y dialogar con su contraparte ya sea con o sin el tercero.

La escucha empática fluida



© Gregorio Billikopf, cercanía de Kampala, Uganda, 1996

El Canal de Panamá provee una analogía adecuada en cuanto al papel del mediador durante la primera reunión preliminar. En mi niñez me tocó navegar por el canal varias veces en un barco de carga que hacía la trayectoria a Nueva York desde el puerto de Valparaíso. Compuertas masivas regulan los niveles de agua entre las esclusas para que los barcos puedan navegar el canal. Hay instantes en que el desnivel de agua puede ser considerable. En estos momentos, el agua ejerce gran presión contra las compuertas. Esta misma compresión —como parte íntegra del diseño del canal— no permite que las compuertas se abran hasta que los niveles de agua en las esclusas se nivelen.

Comparemos esta escena al estado mental de un individuo involucrado en un conflicto intenso. Los afectados suelen sentirse



El Canal de Panamá utiliza compuertas masivas que permiten un gran desnivel de agua entre las esclusas. Sólo al nivelarse las aguas (ver inserción de foto en la esquina superior derecha) se reduce esta gran presión. El escuchar empático permite este tipo de desahogo en las personas presionadas por un conflicto.

presionados emocionalmente y la misma tensión aplastante no les permite percibir una escapatoria. El tercero ejerce el papel de facilitar un escape nivelador —que fluye sólo en un sentido. Sólo al abrirse estas compuertas, cuando las aguas ya estén a un nivel, permite tanto que el agua pueda desplazarse libremente en ambos sentidos entre las esclusas y que los barcos puedan progresar en su trayectoria. Asimismo, un individuo que tenga sentimientos almacenados de antagonismo y frustración necesita un escape. Sin que

pueda vaciar estos sentimientos de sus esclusas emocionales, no podrá abrir las compuertas que le permitirán ser receptivo a otras formas de concebir —ya sea analizando los pensamientos propios o los comentarios del contrario o del mediador— y así poder avanzar en su propio trayecto.

El tercero le ayuda a las contrapartes a disminuir la tensión y abrir las compuertas emocionales. Al hacerlo, voluminosas cantidades de sentimiento serán vertidas de parte del individuo que se siente escuchado —inquietudes que únicamente fluyen en un sentido— mientras que el tercero escucha. Durante el proceso de desahogarse esta presión acumulada no les permite a los contrarios la receptividad hacia otros puntos de vista. El papel del tercero es ayudarle a los individuos a vaciar grandes esclusas de emoción, enojo, tensión, frustración y otros sentimientos negativos hasta que puedan pensar y ver las cosas más claramente. Sólo entonces —con las emociones niveladas— puede que una parte considere las necesidades de la otra. Quizá pudiéramos pensar de este proceso de escuchar sin interrumpir como una *escucha de primeros auxilios*.

El proceso de *escuchar sin interrumpir* se denomina la *escucha empática fluida*. La empatía, según algunos diccionarios, significa ponerse en el lugar de otro. Ciertamente este un aspecto de la empatía. Prefiero definir el término, sin embargo, como se usa frecuentemente en la psicología: el proceso de prestarle atención a otra persona a tal grado que ésta se sienta escuchada —pero no en forma sentenciosa. La escucha empática requiere que acompañemos a otros en sus momentos de congoja, angustia, autodescubrimiento, desafío —¡e incluso de gran felicidad!

Las habilidades relacionadas con la escucha empática son vitales para el practicante de la MDI y de la EDN con conflictos. Cuando un individuo se siente escuchado, nota que se alivia de un gran peso emocional, se reducen los sentimientos defensivos y aumenta la claridad. Aún es más, las partes estarán mejor preparadas para resolver sus dilemas y negociar en forma fructífera.

En cierta empresa el gerente me presentó a uno de los contrincentes. En cuanto quedamos solos e iniciamos la reunión preliminar, este individuo empezó a llorar. Una situación parecida ocurrió

en otra organización. En ella uno de los gerentes se puso a llorar, supuestamente por la tensión laboral que sentía. Si estos hombres hubiesen participado en una mediación tradicional, en las que ambos contendientes se reúnen de inmediato con el tercero en una sesión conjunta, sus sentimientos de vulnerabilidad fácilmente se hubieran tornado en efusiones defensivas y rencorosas.

En otra ocasión se me informó que la reunión preliminar sería muy breve, ya que el individuo al cual estaría escuchando era un “hombre de pocas palabras”. Sin embargo esta persona se desahogó por casi dos horas. Al terminar de escucharle ya se sentía comprendido y había adquirido confianza, al punto que durante la sesión conjunta pudo expresarse y hasta reírse cuando era apropiado. Estos tipos silenciosos suelen abrirse durante la escucha empática fluida —cuando hay alguien que realmente les presta atención.

Como un mecanismo de defensa natural, la gente tiende a ofrecer sus propias perspectivas primero, lo que incrementa la complejidad del proceso de intermediación. Ciertamente, ambas partes no pueden hablar y ser escuchadas al mismo tiempo. Aunque no es lo mismo que explicar su postura a un adversario, la escucha empática fluida permite que cada involucrado tenga la oportunidad de expresarse primero. Cada parte puede desahogarse en presencia del tercero antes de tener que mostrarse receptivos a otros puntos de vista.

Este papel de escuchar atentamente adquiere más peso cuando los conflictos son más arraigados y emocionales. Es casi imposible saber en forma cierta, antes del inicio de la mediación, exactamente cuán profundo brotan las emociones entre las partes. Disputas menos serias simplemente requerirán menos tiempo en las reuniones preliminares.

El buen escuchar en las relaciones interpersonales

Pasamos gran parte de nuestro tiempo conversando y escuchando. Cuando dos amigos o colegas tienen un diálogo animado, frecuentemente compiten para hablar e intercambiar ideas. El escuchar no deja de jugar un papel importante en estos intercambios estimulantes. Cuando se trata de la escucha empática fluida, no



© iStockphoto.com/pkline

La persona que se siente realmente escuchada empieza a hablar más lenta y pausadamente. Cuando percibe que no será interrumpida inicia una trayectoria interna, cada vez más profunda, en la que intensifica el proceso de la autocomprensión y el ponderar analítico.

competimos para que se nos escuche ni nos turnamos para hablar. En cambio, animamos a que el otro se desahogue.

La escucha empática fluida es un talento *que puede ser adquirido*. Requiere destrezas diferentes a las que se usan en el conversar diario. La mayoría de la gente, al principio, encuentra el proceso algo incómodo. Además, las personas suelen sorprenderse de lo trabajoso que resulta escuchar en una forma tan abnegada. Una vez adquiridas las técnicas del buen escuchar, no hay nada

automático en cuanto a su uso. Para realmente prestar atención, debemos disponer del tiempo suficiente para hacerlo.

Quizá en el brindar el tiempo suficiente está la raíz del desafío. La gente frecuentemente pierde la paciencia al escuchar los problemas ajenos. La escucha empática fluida no es compatible con el apuro o la vida rápida que nos envuelve. El escuchar cuidadoso requiere que nosotros, por lo menos por un lapso, marchemos a paso lento y suspendamos nuestros pensamientos y necesidades. Definitivamente no hay atajos en cuanto a la buena escucha.

Algunos de los diálogos que proporcionamos en este capítulo son transcripciones de grabaciones que he llevado a cabo gracias a la generosidad de muchos voluntarios. Mi meta es darle vida a éstos para ilustrar lo que significa la escucha empática fluida.

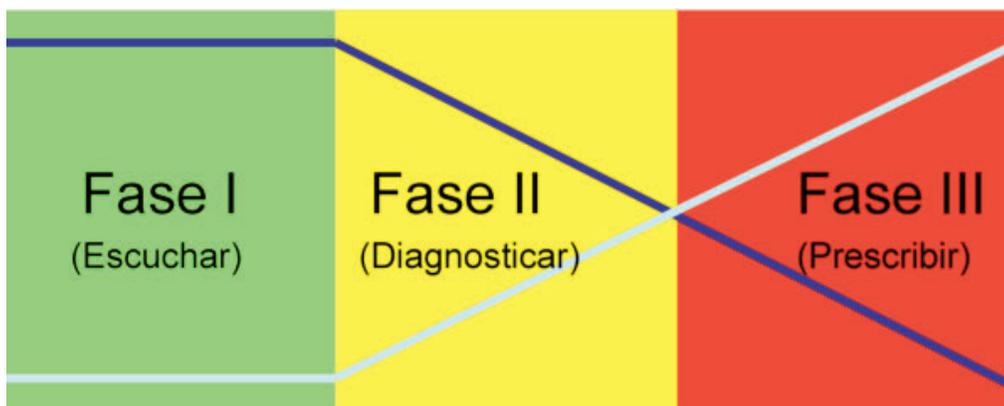


FIGURA 2-1

El proceso de escuchar se puede dividir en tres fases. En la primera fase, el que escucha (línea inferior) permite que la persona que está siendo escuchada (línea superior) hable la mayoría del tiempo. Note que en la fase diagnóstica el que ha tomado el papel de escuchar comienza a hablar más. En la fase prescriptiva, como vemos, han cambiado de papeles ya que el que debería estar escuchando le quita la palabra al individuo que estaba hablando. Por este motivo me gusta usar el color verde para la Fase I (adelante), amarillo para la Fase II (cuidado, está entrando a territorio arriesgado) y rojo para la Fase III (peligro, ya entró a un sendero peligroso).

Me gustaría desafiar al lector a que ponga a un lado las nociones preconcebidas en cuanto al buen escuchar. Después de años de dictar seminarios y talleres sobre el tema —a mediadores, psicólogos, gerentes y otros profesionales— me he dado cuenta que la escucha empática fluida es muy distinta a otras técnicas para prestar atención, como por ejemplo, la denominada *escucha activa*. Para poder ilustrar la escucha empática fluida en forma más clara incluiré tanto ejemplos positivos como negativos.

El saber escuchar y prestar atención sin interrumpir es una habilidad vital que puede aplicarse a nuestras relaciones interpersonales. En mi opinión, aprender a realmente escuchar requiere años de práctica —la que podemos llevar a cabo en nuestros hogares, con nuestros amigos y en el mundo de los negocios. Uno de los obsequios más bellos que podemos ofrecerle a otro es el de escuchar en forma empática fluida.

Diversos enfoques en cuanto al escuchar

He notado que la escucha suele comprender tres pasos (Figura 2-1): (1) el escuchar atentamente, (2) el proceso de hacer preguntas de índole diagnóstico, y (3) ofrecer una solución o remedio al asunto. Lentamente —y lamentablemente otras veces en forma abrupta— la persona típica se desplaza del primer al último de estos tres pasos. Es bastante común que un amigo, colega o conciliador intente buscar remedios para solucionar el problema y ofrecer consejos aun cuando no se los pidió. Otras veces los que escuchan pueden concentrarse en los primeros dos pasos, pero lo que es inusual es encontrar una persona que simplemente *escuche sin interrumpir*.

Cuando hay poco tiempo, o cuando es necesario hablar para prevenir un accidente o evadir un peligro, puede ser necesario dar un consejo. Si se trata de temas técnicos, el enfoque de escuchar, diagnosticar y prescribir puede ser el más ventajoso. Después de ofrecer una solución, eso sí, vale la pena indagar qué piensa el afectado sobre la sugerencia. Muchas veces éstos pretenden estar de acuerdo con las soluciones más absurdas simplemente para darle fin a la conversación. Otra táctica involucra pasar por los



© 2011 Gregorio Billikopf, sur de Chile

Un individuo que tenga sentimientos almacenados de antagonismo y frustración necesita un escape; o le será difícil ser receptivo a otras formas de concebir.

mismos pasos pero involucrar al interesado en la exploración de las opciones.

Cuando el individuo es el dueño de la solución —algo común en situaciones de conflicto interpersonal arraigado— una orientación enfocada a prestar oídos es la más ventajosa. Es aquí donde la escucha empática fluida calza a la medida. Analicemos estas tres fases en orden reverso: o sea, desde un enfoque típico pero menos útil, a uno más ventajoso pero menos típico.

Antes de llegar a lo que es la escucha empática fluida, también compartiremos algunas técnicas generales de la escucha activa ya que en algunas situaciones jugarán un papel vital. Una de las técnicas más importantes de la escucha activa es la *reflexión empática*, tema que veremos en el Capítulo 4.

FASE PRESCRIPTIVA

La mayoría de los individuos pueden iniciar el proceso de atender con la intención de escuchar pero pronto vuelven a lo que les es más natural —diagnosticar y prescribir. Esto parece deberse a que la gente está más condicionada a la resolución de problemas que a simplemente escuchar y frecuentemente prestan atención con ese estado de ánimo.

Otra tendencia de las personas que escuchan es a compadecerse y mostrar lástima frente al relato que se les está contando; o sentirse identificado con la persona a la que se está escuchando y compartir una dificultad parecida que tuvieron que enfrentar. Peor aún, se puede dar el caso en que optemos por callarnos para que la persona se apure y cese de hablar. Ninguna de estas respuestas le es muy útil al individuo que necesita desahogarse. Cada una refleja, entre otras cosas, una cierta cantidad de impaciencia. Cuando la gente deja de prestar atención tiende a mostrarlo en su lenguaje corporal, como Nichols lo describe en su libro *The lost art of listening* (El arte perdido del escuchar): “La sonrisa automática, la pregunta ‘atropello y fuga’, la mirada impaciente cuando empezamos a hablar”¹.

La falta de empatía muchas veces nos lleva a pensar en forma muy superficial. Nos parece fácil solucionar los problemas ajenos. Los individuos habitualmente piensan: «Si estuviera en *tu* lugar yo hubiera...».

Tal vez hubiéramos solucionado el desafío si hubiésemos estado en su lugar. Algunas personalidades nos conllevan a afrontar determinados retos en cierta forma y con resultados predecibles. Por ejemplo, a algunas personas no se les pasaría por la mente confrontar a sus amigos, pero en cambio permiten que sus propias irritaciones se amplifiquen en silencio. Muchos otros no podrían ocultar sus disgustos.

¿Se ha percatado que las personas parecen caer en el mismo tipo de desatinos, dando la impresión que no han aprendido de sus experiencias? Tienen personalidades y habilidades específicas que les permiten resolver algunos desafíos más fácilmente que otros.

No pocas veces pensamos que ya hubiéramos resuelto algún dilema de un conocido si fuera propio, pero cuando nos encontra-



© Gregorio Billikopf, cercanía de Voronezh, Rusia, 1993

La escucha empática implica acompañar a otro mientras empieza a desempacar y analizar las dificultades que está afrontando.

mos en una situación análoga, no sabemos cómo proceder. Pero estamos siempre listos para aconsejar.

Hace años, al regresar de un paseo de padre e hija, le pregunté a Cristina, mi hija menor, si le podía dar un consejo gratis.

—¡Chis!— me respondió ágilmente—, ciertamente no pienso pagártelo.

En otra ocasión me vino a visitar una mujer joven. Sofía no percibía cómo el trato indiferente que le daba a Patricia —quien había sido su mejor amiga en la universidad— no sólo le causaba dolor a su compañera sino que también ayudaba a amplificar los sentimientos de hostilidad entre ambas.

—Ya no le hablo a la Patricia cuando la veo. Su actitud indiferente me duele. Nunca me saluda y esto me molesta. Solía ser muy cariñosa. ¿Pero, sabe? Cuando ahora se me acerca para hablarme, finjo que no me fijé en ella y miro hacia otro lado.

—¿Cómo pretende que su amiga sea cariñosa cuando usted actúa con indiferencia hacia ella?— le pregunté, exponiendo lo obvio.

Debería haber callado estos comentarios inoportunos. Sofía se molestó y me evitó por algún tiempo. Unas semanas más tarde volvió a visitarme. Esta vez la escuché en forma empática. En vez de decir lo obvio le proporcioné toda mi atención. Sofía me contó, en pleno detalle, el dolor que estaba experimentando, la historia de la discordia, su sufrimiento y sus esperanzas. Se sintió escuchada y pudo tomar algunas determinaciones preliminares para remediar su desafío.

Nuestra efectividad para escuchar tiende a perderse cuando resolvemos el problema antes de que lo haga la persona a la que estamos intentando ayudar. Algunos pretenden disfrazar sus tácticas para dar consejos por medio de preguntas tales como: «¿No piensas que...?» o «¿Has hablado con él?».

Alicia está preocupadísima por su hija mayor y comparte sus inquietudes con su amiga Sandra. Escuchemos un segmento de la conversación.

—Estos son los problemas que tengo con mi hija— explica Alicia, poniéndole énfasis a cada palabra—. Deseo buscarla y hablarle y hacerla entender, pero no me escucha. [Pausa] Simplemente no sé qué hacer. Me siento incapaz de ayudarla.

—Si le pudieras proporcionar ayuda profesional, ¿ella iría? — le propone Sandra.

—Mmm. Como te estaba explicando, ella no me escucha. Cuando intento hablarle, darle algún consejo, me cambia el tema. Ese es el problema que tengo —insiste Alicia—. El que yo trato de buscarla pero no me escucha.

Alicia considera que la acotación de Sandra fue una distracción y momentáneamente pierde el hilo de lo que estaba contando. Eventualmente Alicia vuelve a tomar control de la conversación.

Algunas personas, como Alicia, parecieran estar pidiendo soluciones cuando dicen: «Simplemente no sé qué hacer».

Inclusive, aparecen como si estuviesen implorando al hacer preguntas tal como: «¿Qué hago?».

El que escucha no debiera apurarse a proporcionar la receta. Vale la pena, por lo menos, responder con un comentario así: «No está seguro cómo proceder».

Note que se hace en forma de comentario más que de una pregunta. Si la persona responde con un «¡Exactamente!» y procede a compartir el resto de la narrativa, el tercero sabe que le atinó con su comentario. Pero en cambio, si él mismo sigue pidiendo sugerencias, el que escucha puede ayudarlo a explorar opciones.

En un taller sobre la escucha empática fluida, Juan Carlos, uno de los participantes, compartió unos desafíos que estaba enfrentando su empresa. (En estos talleres les pido a los participantes a que compartan casos reales, cosas de importancia que no hayan resuelto todavía.)

—Nuestro gerente general no está muy seguro cómo proceder con un asunto tan delicado —explicó Juan Carlos refiriéndose a un desacuerdo entre compañeros—. Simplemente no sabe cómo lidiar con estos dos tipos que no se hablan.

Después de un instante, le di algunas sugerencias al participante del taller que tenía el papel del que escucha, con algunas ideas de cómo ayudarlo a Juan Carlos a que siguiera hablando.

—No deseo jugar ‘el juego del saber escuchar’ —me interrumpió Juan Carlos con cierta frustración—. ¡Sólo anhelo encontrar una solución a mi dilema!

Esta circunstancia nos brindó la oportunidad ideal para ilustrar algunos puntos vitales. Cuando a los participantes de un taller les toca escuchar un apuro real, todo lo que han aprendido sobre el buen escuchar hasta ese minuto suele volar por la ventana. En vez de analizar la calidad de la escucha del compañero al que le tocó prestar atención, están muertos de ganas de ofrecer soluciones al dilema.

Permití, entonces, que los participantes del taller, comenzando por un costado de la sala, compartieran sus sugerencias con Juan Carlos. Pero antes de hacerlo, les advertí que estaban entrando a la

fase prescriptiva, la que he marcado con tinta roja, para reflejar el peligro inminente. Las sugerencias para Juan Carlos empezaron a brotar rápidamente.

—Es obvio, Juan Carlos —comenzó el primer participante—, que debes insistir en que el gerente hable con ambos individuos.

—Lo que yo haría, en cambio —acotó otro—, es...

Muy pronto quedó claro que, a pesar del deseo de Juan Carlos de «encontrar una solución», estas sugerencias de los participantes del curso lo estaban irritando. Pronto, Juan Carlos confesó que hubiera preferido seguir pensando sobre su desafío con el apoyo de los presentes.

Mostrar *lástima* es muy diferente que la empatía. Frecuentemente brota de nuestro afán por volver a la normalidad más que nuestro anhelo por ayudar. Una de mis ilustraciones favoritas que demuestra la diferencia entre la lástima y la empatía viene del libro *The Helping Interview* (La entrevista de ayuda) de Alfred Benjamín. Él nos cuenta de un caso donde debemos enfrentar a una joven que está sufriendo mucha aflicción:

«Cuando Lucy dijo, —Nunca me casaré ahora que estoy discapacitada—, ¿qué hiciste? Sabes que te sentiste pésimo; que el peso de todo el mundo había caído sobre ella. ¿Pero qué le dijiste? ¿Qué le mostraste?». ²

Antes de completar la cita me gusta preguntarle a los participantes del taller, si es que Lucy fuera su hija, hermana menor, mejor amiga o sobrina de diecisiete años, ¿qué les gustaría decirle? Algunas de las respuestas más comunes incluyen:

«Que su belleza interior es más importante que las apariencias externas». «Que todavía es bella». «Que si un joven no puede ver su belleza, que no se la merece». «Que la medicina moderna puede lograr milagros y quizá su recuperación pueda ser más completa de lo esperado».

Benjamín continúa:

¿La ayudaste a desahogarse; a decir todo lo que estaba sintiendo; para que ella misma lo escuchara y lo examinara? Casi dijiste: —No seas tonta. Eres joven y linda e inteligente y quizá... ¿quién sabe? tal vez...— Pero no lo hiciste. Le habías dicho cosas parecidas a otros clientes en el hospital hasta que

aprendiste que los hacía callar. Por lo que esta vez simplemente la miraste y no estuviste asustado de sentir lo que los dos estaban sintiendo. Entonces dijiste: —En este momento sientes que toda tu vida ha sido arruinada por este accidente. —Precisamente —contestó ella llorando a lágrimas. Después de un instante continuó hablando. Todavía estaba discapacitada, pero habías permitido que ella lo detestara y confrontara.³

Algunos de los comentarios relacionados con la belleza e inteligencia de Lucy quizá puedan ser compartidos, pero más tarde, sólo *después* de que Lucy se haya sentido realmente escuchada y no tenga más que decir.

Como ya hemos aludido, hay numerosas maneras en las que minimizamos las necesidades de otros, aun cuando pensamos que sabemos escuchar. Por ejemplo, podemos intentar compartir nuestras propias historias de pérdida, desilusión o triunfo antes de que la persona que esté hablando haya tenido la oportunidad de sentirse escuchada. Quizá podemos pensar que al compartir nuestras propias experiencias demostramos que realmente estamos escuchando, pero la otra persona suele sentir que le hemos robado el papel de protagonista.⁴

Algunos confunden la escucha empática fluida con el silencio. Nuestros primeros intentos de escuchar en forma empática son frecuentemente traicionados por nuestros rostros y lenguaje corporal que suelen decir: «Cállate ya, para que te pueda dar buenos consejos».

¿Alguna vez ha intentado hablarle a alguna persona que no da ninguna indicación de lo que está pensando? No sabemos si están aburridas o nos están juzgando. Cuando la gente tiene sentimientos intensos que compartir, es raro que expongan su mayor vulnerabilidad al abordar el tema de inmediato. Lo podemos comparar con un témpano. Sólo una octava parte se asoma a la superficie, mientras que el resto permanece sumergido bajo el océano. La gente va tanteando en cuanto a lo que se atreven a compartir.

Cuando alguien dice: «Estoy preocupado porque...» y otro le responde: «Te preocupas demasiado», la persona agitada no deja de sentir ansiedad. En cambio, se da cuenta que no puede compar-



© iStockphoto.com/ManoAfrica

La escucha empática fluida requiere que acompañemos a otros en sus momentos de congoja, angustia, autodescubrimiento, desafío —je incluso de gran felicidad!

tir su tribulación en forma segura con tal individuo. Asimismo, cuando una persona procede a dar sugerencias algunos pretenden estar de acuerdo simplemente para desprenderse de tal “ayudante”.

FASE DIAGNÓSTICA

La fase diagnóstica implica hacer preguntas, generalmente con el propósito de llegar a comprender mejor lo que la otra persona está sintiendo. Quizá el mayor peligro relacionado con la fase diagnóstica es la tendencia natural a desplazarse de la diagnóstica a la prescripción. En vez de hacer preguntas que le permitan refle-

xionar al interlocutor, las hacemos con el fin de encontrar y compartir nuestras soluciones.

Una vez que la gente comienza a diagnosticar, raramente rever- san el proceso y vuelven a escuchar. Es mucho más probable que se dejen arrastrar por las fuertes corrientes que los llevan a la etapa de prescripción.

No quiero insinuar que el proceso diagnóstico es de poco valor. Una ventaja es que la persona que escucha puede, por lo menos superficialmente, entender un poco mejor de qué se trata el desa- fío. Pero en el proceso de la escucha empática fluida, la diagnós- tica debe llevarla a cabo la persona que enfrenta el dilema —no por el que escucha. El énfasis en la fase diagnóstica apunta a una perspectiva en la cual el tercero es proveedor de toda sabiduría.

Muy seguido las personas escuchan y hacen preguntas para confirmar sus propias observaciones. Un método más efectivo para escuchar, según John Winslade y Gerald Monk, los autores de *Narrative Mediation*, es el ser movido por un espíritu de curio- sidad. Le han dado a tal enfoque de escucha el apodo de *postura de ignorancia deliberada*. En vez de presumir que cierta experien- cia es equivalente a alguna que nosotros hayamos conocido o vi- vido, escuchamos con interés y curiosidad. Los que escuchan con gran curiosidad, de acuerdo con Winslade y Monk, “nunca presu- men comprender el significado de una acción, evento o palabra”.⁵

Volvamos a la conversación entre Alicia y Sandra, en la cual se utiliza una pregunta inquisitiva.

—Mi esposo no me ayuda a resolver el problema que tengo con mi hija —lamenta Alicia.

—¿Qué te gustaría que él hiciera? ¿No tener ningún contacto con ella? —Sandra hace algunas preguntas de índole investiga- tivo.

—Bueno, reñimos mucho porque yo le digo que soy una madre [Pausa.]. Y él no siente lo que yo siento. Y él no quiere que la bus- que porque, al fin y en cuenta, ella no escucha y la situación no mejorará. Pero yo siempre la busco [Pausa prolongada.]. Y le dije que no estuviera vagando como barco sin timón... que viniera a mi casa, pero no lo hace, dice que... —y Alicia continúa su narra- tiva colmada del dolor materno.



Podemos practicar la escucha empática fluida tanto en el hogar como en el trabajo.

Estas preguntas le han ayudado a Sandra a comprender la situación algo mejor. Pero observe que Alicia, después de contestar, vuelve a manifestar lo que más le duele: el sentimiento de impotencia en cuanto a poder ayudar a su hija.

Veamos otro ejemplo de una pregunta inquisitiva.

Javier le ha estado contando a Pablo que uno de sus ingenieros no se está desempeñando del todo bien. Una vez más, tomamos el hilo en la mitad de la conversación.

—Ese es, entonces, el desafío que he estado enfrentando con uno de nuestros ingenieros [Pausa.] —explica Javier.

—¿En la mañana o en la tarde? —consulta Pablo.

—Me he cuestionado si es que realmente hay un patrón, si es que sucede los días lunes o si hay algo predecible en todo esto —contesta Javier—. La verdad es que no he encontrado algo obvio

[Pausa.].

—¿Te has sentado a conversar con él sobre tu preocupación?
—le pregunta Pablo.

Este diálogo sigue un patrón. Pablo hace una pregunta. Javier contesta y espera la próxima indagación de parte de Pablo. Las pausas se convierten en una excusa para interrumpir. Pablo se expresa con un tono preocupado que delata la responsabilidad que siente de ayudar a resolverle el desafío a Javier. Puede que Javier se sienta escuchado, pero la comprensión es algo superficial. Javier no está trabajando lo suficiente para resolver su propio dilema. En cambio, pareciera que está diciendo:

—Adelante, Pablo. Trata de resolver este problemita... ¡a ver si puedes! Ciertamente yo no lo he podido lograr.

Hay otros tipos de preguntas, tales como aquellas que promueven el hablar sobre los sentimientos.

Manuel le cuenta a su mujer, Magdalena, que a pesar de la aclamación internacional que su trabajo ha despertado en San Francisco, no está seguro si deberían permanecer en Estados Unidos con sus hijas jóvenes o regresar a su país natal. Magdalena desea que su marido pueda desahogarse.

—Ese es el problema: ¿quedarnos o volver a la Argentina? —suspira Manuel.

—¿Qué es lo que realmente echás de menos de la Argentina?
—le pregunta Magdalena.

—Bueno, eso es lo que estábamos conversando hace poco... uno extraña la familia... relaciones familiares... los domingos con la familia y las chicas... pero también echo de menos a mis amigos... —Manuel continúa hablando y compartiendo sus preocupaciones. La pregunta de Magdalena le ha permitido examinar sus sentimientos.

Cuando se hace una pregunta para ayudarle a una persona a tomar control de la conversación, sirve para *cebar la bomba*. Estas antiguas bombas de agua funcionaban por medio de una palanca y un vacío. Tomaba bastante esfuerzo para que empezaran a bombear agua, pero muy poco una vez que el agua empezaba a fluir. Preguntas del tipo *cebar la bomba* son especialmente útiles para ayudarle a las personas a que comiencen a compartir sus sentimientos. O para que vuelvan a retomar el hilo de la conversación



Me gusta pensar sobre el proceso de la escucha empática fluida como la escucha de primeros auxilios.

(p. ej., después de la interrupción de un externo que haya entrado al cuarto en forma momentánea) o el control de la misma (p. ej., cuando el que escucha se da cuenta que ha tomado una postura prescriptiva).

Hay varios tipos de preguntas, comentarios o gestos que ayudan a *cebar la bomba*. Estos incluyen, por ejemplo:

- Preguntas inquisitivas
- Comentarios analíticos
- Resúmenes de lo conversado
- Invitación a que la persona se explye
- Lenguaje corporal que demuestre interés
- Comentarios empáticos

EL ESCUCHAR CON DETENCIÓN

Aunque nuestro objetivo principal es ayudarlo a comprender lo que es la escucha empática fluida, hay algunas estrategias del buen escuchar activo que vale la pena dominar. Pueden ser bastante útiles, por ejemplo, cuando lo llaman por teléfono y la otra persona no puede percibir sus expresiones de interés por medio de su rostro. Estas técnicas, vale notar, suelen convertirse en una piedra de tropiezo para aquellos que están tratando de aprender a escuchar sin interrumpir.

Preguntas truncadas

Una pregunta incompleta le cede más control sobre la conversación al que es escuchado. Retornemos a la pareja argentina:

—¿Y las chicas... extrañan...? —pregunta Magdalena, extendiendo la palabra *extrañan*.

—Y las chicas extrañan... mucho, especialmente el... afecto de sus abuelas, primos. Sin duda echan de menos toda la estructura familiar... —explica Manuel mientras intenta descubrir lo que realmente le inquieta.

Las preguntas truncadas son una excelente estrategia para comenzar el proceso de la escucha empática fluida o para retornar al proceso de escuchar cuando ha habido una interrupción.

Repetición de una frase o palabra clave

Otra técnica útil es repetir, de vez en cuando, una o varias palabras en el mismo tono de voz —pero más *bajo*— que ha usado el que está compartiendo el asunto. Veamos cómo Alicia sigue compartiendo con Sandra el dolor que está sintiendo por causa de su hija:

—Se mudó y ahora vive en un pueblo cercano con una amiga —Alicia gesticula con su mano izquierda indicando la dirección.

—Amiga... —Sandra repite.

—Sí, pero no durará mucho. No trabaja y no podrá vivir con ella sin pagar —prosigue Alicia—. Debe aportar algo, también.



© Gregorio Billikopf, Santiago, Chile, 2010

La escucha empática fluida permite que los individuos, en el proceso de desahogarse, aprenden a escucharse a sí mismos.



© Gregorio Billikopf

Algunos gestos, como extender la mano con la palma hacia abajo con los dedos más elevados, pueden significar, «Como te estaba contando...» o «No interrumpas».

Estas repeticiones empáticas contribuyen al proceso, pero no lo interrumpen. Hay ocasiones en las que la fluidez de la conversación se corta algo —generalmente la primera vez que se usa la técnica con alguna persona— mientras que el que comparte sus pensamientos medita en las palabras que se han usado. Pero todo esto transcurre en la forma más natural. Los que se están desahogando tienen la opción de seguir el hilo de la conversación o reflejar sobre las palabras que el que escucha ha insertado. Veamos la técnica y cómo fue usada por la pareja argentina.

—Si bien es verdad que el costo de la educación en este país es alto, las posibilidades son infinitas —declara Manuel.

—Infinitas —repite Magdalena, usando el mismo tono de voz.

—Infinitas... infinitas en el sentido que si podemos brindarles el apoyo a las chicas y motivarlas a que estudien... —continúa Manuel, desarrollando sus pensamientos.

El análisis de grabaciones de la escucha muestran que cuando una persona es *interrumpida* por alguien que ha estado intentando escuchar sin interrumpir —ya sea con una observación o comentario que distrae— el que es escuchado deja bien claro que ésta fue una digresión. A no ser que la interrupción constituya una falta muy grave, el que es escuchado vuelve a retomar su tema y las riendas de la conversación.

Leticia, una joven profesional mexicana, le está contando a Blanca que su mejor amiga, Rosalba, está enojadísima con ella puesto que su novio es un norteamericano. La conversación procede normalmente hasta que Blanca interrumpe a Leticia con una pregunta.

—Mi amiga Rosalba... me molesta, ya que ella es tan inteligente y perceptiva, que no se da cuenta que si uno educa a la gente... —Leticia explica, su frustración palpable.

—Sí —añade Blanca, siguiendo la conversación.

—Entonces no sentiría lo que siente. ¿Comprendes? —la pregunta de Leticia más bien significa «¿Me estás escuchando? ¿Entiendes lo que te estoy contando? ¿Puedes seguir la lógica de mi argumento?».

—¿De dónde es Rosalba? —La duda de Blanca no tiene nada que ver con la aflicción que está sintiendo Leticia. Blanca ha caído en la trampa de pensar que la pregunta de Leticia requiere una respuesta o comentario de su parte. En cambio, hubiera bastado con que Blanca asintiera con la cabeza.

—Rosalba es de Nayarit. Ha vivido varios años en el Distrito Federal. Ahora vive en Jalisco —responde Leticia—. Pero...

Leticia ha perdido el hilo de lo que estaba diciendo y mueve su mano como si quisiera decir «Volvamos al tema».

—Pero... —continúa Leticia—, sólo le molestan los norteamericanos. Si la persona fuera de cualquier otra nacionalidad no le importaría, pero como se trata de un norteamericano...

Leticia ha vuelto a recobrar el control sobre la conversación a pesar de la interrupción. La gente suele dejarle saber a otros que

han interrumpido al usar la palabra *pero*. También es muy común que gesticulen con la mano, elevando los dedos un poco más que la palma, como si estuvieran diciendo, «Como te estaba contando...» o «No interrumpas».

Dichos empáticos

Un dicho empático es una expresión un poco más larga, de tipo reflexivo, que se comparte con un individuo para dejarle saber que lo acompañamos en su sufrimiento. Está muy vinculado a lo que es una reflexión empática. Podríamos decir algo como:

—En este momento te sientes pésimo —o, —Noto que estás sufriendo.

Cuando se utiliza infrecuentemente, estas expresiones pueden ser muy potentes. Un joven atribulado se me acercó un día.

—¡Odio a la vida! —me dijo. Sus palabras fuertes y amargas estremecieron la oficina.

Durante el proceso de la escucha empática fluida las personas que se sienten escuchadas empiezan a darse cuenta cómo pueden ellas haber contribuido al conflicto.



Ah, cómo quería moralizar y aconsejarle y decirle que sus propias acciones lo habían impelido a su predicamento actual. En cambio, le dije muy calmadamente, *à la* Rogers:

—En este momento, sientes que odias a la vida. —Estaba tratando realmente de comprender y dejarle saber que lo estaba escuchando.

—Ah, sí... —continuó hablando pero su enojo había menguado enormemente—, la vida, ahora, ¡es terrible!

Con cada intercambio la tensión y volumen de su voz disminuían. Un poco más tarde y sin que yo tuviera que decírselo, llegó a reconocer que no estaba siguiendo el mejor sendero.

En contraste, me tocó observar a un expositor, un terapeuta profesional, que habitualmente usaba la expresión «¡Puedo ver que estás sufriendo!». Me tocó ser el intérprete de habla hispana de la conferencia. Estaba ubicado en un buen lugar donde podía observar a los asistentes.

Un caballero de la tercera edad contó su triste anécdota y el expositor utilizó su refrán favorito en lo que me pareció ser el momento más preciso. El participante dejó de hablar y se enderezó. Podía ver en su postura y en sus ojos húmedos que había sentido la empatía de parte del terapeuta. El hombre entrado en años se sintió afectado y comprendido por este acto. Quedé impresionado.

Me pareció, eso sí, que con cada uso de la frasecita rebuscada, «¡Puedo ver que estás sufriendo!», la expresión se tornó cada vez más artificial. La magia se había esfumado. Pocos estaban convencidos de su sinceridad. Pronto, la expresión llegó a significar «¡Cállese! ¿No ve que quiero proseguir con mi taller?». El proceso se había convertido en algo mecánico y vacío y no en una expresión fundada en la empatía auténtica.

¿Cómo sabemos si es que nuestro enfoque es realmente empático? Gerald Egan explica: “Si la manifestación del que escucha es oportuna, el cliente usualmente tiende a confirmar su exactitud al asentir con la cabeza o por medio de algún otro gesto corporal o expresión tal como ‘verdad’ o ‘exacto’. Y en seguida prosigue con una elaboración, típicamente más específica, de la situación problemática”.⁸ Y cuando no le hemos acertado hay veces que el indi-

viduo nos lo hará saber. Pero también es común que la persona hable menos y evite el contacto visual.

Lenguaje corporal

Podemos mostrar interés al inclinarnos hacia el que habla. Nuestro interés también se refleja en nuestro rostro, una de las herramientas empáticas más potentes.



© 2013 Gregorio Billikopf, Llanquihue, Chile

Al no interrumpir las pausas, en efecto estamos ofreciéndole un “asiento psicológico” al interlocutor; es una forma de decir «Háblame no más, no te voy a abandonar».

El asentir con un movimiento de la cabeza deber usarse con cuidado. Si se lleva a cabo en forma mecánica, pronto aparecemos como esos perritos de juguete que mueven sus cabezas continuamente de arriba hacia abajo con el movimiento del vehículo (en algunos lugares los llaman cabezones) y que hace años solían colocarse en las ventanas traseras.

Si realmente estamos interesados en escuchar, nuestro lenguaje corporal lo demuestra *sin siquiera estar conscientes de ello*. Pero éste mismo también nos traiciona cuando estamos distraídos o aburridos. Durante una EDN había estado escuchando atentamente por un tiempo prolongado. Todavía no había acotado nada pero antes de hacerlo debo de haber mostrado mis intenciones de hablar, ya que la persona que se desahogaba me dijo:

—Disculpe por interrumpirlo, pero... —y prosiguió su narrativa.

Esto me ha ocurrido varias veces, comprobando lo que por mucho tiempo nos han dicho los expertos sobre la comunicación: la gente muestra su intención de interrumpir antes de hacerlo.

Un paso importante, sin importar qué tipo de escucha está utilizando, es invitar a que la persona que necesita desahogarse tome asiento. Al hacerlo, le estamos comunicando que estamos dispuestos a escuchar sin racionar nuestro tiempo.

Afirmaciones positivas concisas

Breves sonidos empáticos o comentarios —llamadas *afirmaciones positivas concisas*— tal como «ah» y «mmm» también pueden ser muy potentes. La clave es no quedarse atascado con una técnica monótona e irritante y de dejar de usarlas una vez que la persona ya no las necesite.

LA ESCUCHA EMPÁTICA FLUIDA

Tal como hay varias *fases* relacionadas con el escuchar, desde *realmente escuchar* (Fase I) a *diagnosticar* (Fase II) a *prescribir* (Fase III), también podemos distinguir varias *etapas* dentro de la Fase I. En la Etapa I (*comunicación*) los individuos hablan rápidamente y comparten aquellos asuntos que conocen bien; segura-

mente aquellas cosas sobre las cuales han reflexionado anteriormente. En la Etapa II (*exploración*), las personas comienzan a hablar más lentamente y aumentan las pausas. Entre sus reflexiones pueden incluir algunos nuevos pensamientos. Exploran con la idea de buscarle tanto sentido como solución a las cosas. Una vez que llegan a la Etapa III (*descubrimiento*), generalmente hablan muy lentamente y a veces con extensas pausas que pueden durar minutos. Una gran parte de sus reflexiones puede incluir conceptos nuevos sobre los que no habían pensado antes. También podrían estar considerado las medidas que deberían tomar. Las personas pueden entrar y salir de estas fases. La gran parte de las personas encuentran muy difícil escuchar y estar completamente presentes durante la transición hacia la Etapa II y Etapa III.

Una madre comparte una experiencia que tuvo con su hija: “Hace años, una de mis hijas me pidió que saliera a jugar a la pelota con ella. Me indicó que me sentase a verla golpear una y otra vez la pelota atada a una soga que daba vueltas alrededor de un poste. Después de haber visto que la pelota dio vueltas al poste varias veces, le pregunté qué parte tenía yo en el juego y ella me dijo: —Mamá, tú tienes que decir ‘¡bien hecho!, ¡bien hecho!’, cada vez que la pelota da vueltas alrededor del poste”.⁶

Este es, esencialmente, el papel de la escucha empática fluida —el de pacientemente acompañar a otro mientras que empieza a desempacar y analizar las dificultades que está afrontando. En el juego con la niña, el éxito se mide al golpear una pelota y lograr que ésta se enrolle alrededor de un poste. En la escucha empática fluida, el logro se mide al ayudarlo a otro a que comparta su narrativa empapada de dolor o preocupación. El que habla es el que guía la dirección de la exposición y su profundidad y frecuentemente queda sorprendido al ver hacia dónde lo lleva el proceso de desahogarse.

En contraste con el enfoque diagnóstico, o el del escuchar activo, el que escucha en forma empática fluida:

- No usa las pausas como excusa para interrumpir
- Permite que la persona que habla dirija la conversación



© Gregorio Billikopf

Otra técnica del escuchar empático es repetir, de vez en cuando, una o varias palabras en el mismo tono de voz —generalmente más suave— que el que ha usado el que está compartiendo el asunto.

La escucha empática fluida permite que el individuo que habla pueda:

- Controlar la dirección, velocidad y profundidad de la narrativa
- Aumentar su autocomprensión (primero, repasarán cosas conocidas; más tarde, penetrarán más profundamente)
- Considerar opciones y quizá escojan alguna alternativa

Una advertencia parece necesaria. El escuchar empático fluido es dinámico. No es suficiente tener un interés en otra persona; el conciliador también debe *mostrarlo*. Y no es suficiente mostrar interés; el mediador debe *sentirlo*. La persona que está compartiendo sus sentimientos nota de inmediato si el que escucha parece aburrido, distraído o molesto.

En las palabras de Alfred Benjamin, “El escuchar genuino es trabajo difícil; hay poco relacionado con este proceso que es mecánico... Escuchamos con nuestros oídos, pero también con nuestros ojos, mente, corazón, piel y entrañas”.⁷

Intentaré describir, en una forma detallada, cómo acompañar sin interferir. Hay un poder maravillosamente terapéutico en el poder pensar en voz alta y compartir un aprieto con alguien que nos escuche sin interrumpir.

En una conversación normal mostramos interés en lo que la otra persona ha dicho al hacer preguntas o comentarios sobre lo



© Gregorio Billikopf. Dieciocho de Setiembre de 2010, Rodeo Puerto Varas

Uno de los obsequios más bellos que podemos ofrecerle a otro es el de escucharle en forma empática.

que han dicho. Si el otro individuo no habla, inclusive, nos sentimos juzgados.

Lo invito a analizar sus conversaciones durante los próximos días e inclusive, a grabarlas si es posible. ¿Qué hace la otra persona para indicarle que ahora le toca a usted tomar la palabra? ¿Cómo sabe que puede hablar sin interrumpir? Desde pequeños aprendemos estas habilidades y lo hacemos en una forma tan natural que quizás sería algo difícil de explicar.

Típicamente, la otra persona comienza a platicar más lentamente, deja pausas, o nos hace una pregunta. No es necesario que nos digan «te toca», para saber que es nuestro turno. Inclusive, las personas transmiten que es nuestro turno dándonos más y más pistas si es necesario. Al no tomar el turno que nos corresponde, sentimos que estamos siendo mal educados.

¿Qué es lo que ocurre cuando intentamos escuchar en una forma empática fluida antes de tener la confianza para hacerlo? Sentimos una presión creciente de hablar y dejarle saber al otro que le estamos escuchando. Esta tensión llega al punto en que simplemente no podemos callar.



© Corel Corporation

FIGURA 2-2

Si realmente estamos interesados en escuchar, nuestro lenguaje corporal lo demuestra.

Lo que complica todo este asunto es el hecho que justamente muchos de estos mensajes que comunicamos cuando deseamos que la otra persona hable son los mismos que transmitimos cuando necesitamos que nos escuchen detenidamente. Con razón son pocas las personas que logran escuchar en una forma empática fluida.

La próxima vez que intente escuchar en forma detenida, re-

cuerde que es normal que vaya aumentando la presión para interrumpir. En ese momento de angustia interna tenga presente el gran obsequio que le está otorgando a otro al escuchar.

Debemos evitar actitudes clínicas en un empeño de parecer profesional, o el otro extremo, de fingir emoción para aparentar empatía. En cambio, en una forma muy natural se reflejarán los sentimientos del interlocutor en nuestros rostros y así lograremos reír con los que ríen y llorar con los que lloran, pero ambos en una forma mucho más suave, que no le quitarán el papel de protagonismo al que habla. Nuestros rostros, *sin que nos demos cuenta*, serán un reflejo de lo que estamos escuchando. Y ahí está el gran secreto de la escucha empática fluida. En el mostrar interés al escuchar y no al hablar.

Preguntas que no son preguntas

Deberemos darnos cuenta de que muchas preguntas realmente no son preguntas. Son sólo una forma de indagar si los estamos acompañando. En Chile, por ejemplo, usamos el «¿cachai?» para asegurarnos que la otra persona nos está escuchando. Para indicar que realmente no tenemos nada más que decir, solemos decir, «y eso». En otros países existen tales expresiones como, «viste», «manyaste», «entendiste», «así pues», «va pues» y muchas otras.

Indicaciones de que queremos saber más

Cuando estamos iniciando nuestro aprendizaje en cuanto a la escucha empática fluida, o cuando la persona a la que le estamos escuchando está acostumbrada a ser interrumpida, podemos señalar nuestro interés en escuchar detenidamente. Una forma es simplemente decir: «Cuénteme más» o «Me interesa». Mejor todavía, si logramos reflejar ese mismo interés con nuestro rostro y sin las palabras.

Tomar apuntes

Una técnica útil es la de tomar notas mientras la otra persona habla. La idea es que la otra persona pueda discernir lo que estamos haciendo. Entonces, especialmente al principio, cuando dejan de hablar, podemos seguir escribiendo cualquier cosa para prolon-



La escucha empática fluida requiere tiempo de nuestras partes —y que estemos dispuestos a dejar a un lado otras preocupaciones.

gar esa pausa. Generalmente el que habla seguirá tomando la palabra cuando no interrumpamos. Pero si no lo hacen, podemos levantar la cabeza lentamente y con un gesto indicarles que estamos interesados en que sigan hablando. Inclusive, podemos ir alargando esta toma de apuntes para fomentar estas pausas. Eventualmente, esta técnica no será tan necesaria.

Respetar las pausas

Las pausas prolongadas tienden a incomodar a la gente. Aun así, una de las estrategias más vitales de la escucha empática fluida es el no interrumpir las pausas. Cuando la gente guarda silencio sigue pensando sobre sus aprietos. Al no interrumpir, en efecto le estamos ofreciendo un *asiento psicológico*; es una forma de decir «Háblame no más, no te voy a abandonar».

La persona que se siente realmente escuchada empieza a hablar más lenta y pausadamente. Cuando percibe que no será interrumpida inicia una trayectoria interna, cada vez más profunda, en la que intensifica el proceso de la autocomprensión y el ponderar analítico. Este mismo interlocutor, al sentirse escuchado, suele sorprenderse por el rumbo que ha tomado al hablar.

Muchas personas que han tomado el cometido de escuchar — y que encontraban difícil tener paciencia aun cuando la otra persona estaba hablando en una velocidad normal— sienten que este paso más lento es un suplicio. Sin embargo, es parte trascendental de lo que significa dar el obsequio de escuchar en forma empática.

¿Cuánto tiempo piensa que puede soportar una pausa sin impacientarse? ¿Cuatro segundos? ¿Once? ¿Un minuto? ¿Diez minutos? ¿Cuánto tiempo? Los participantes de mis talleres suelen preguntarme si pueden leer algo, o trajinar un poco, mientras tanto. Por supuesto que no. Acompañar a alguien significa no abandonarlos. Aunque no parezca importante, estos momentos de silencio y hablar pausado son un gran aporte a la deliberación reflexiva de aquellos que se sienten escuchados. El aumento del número y duración de las pausas es un indicador vital en cuanto al proceso de autocomprensión del que habla.

Ya vimos que cuando hay grandes diferencias entre el nivel de las aguas, la presión aumenta. Cuando abrimos una compuerta en un canal de regadío u otro sistema para permitir una nivelación de las mismas, el agua fluye con más rapidez al inicio y de a poco más lentamente hasta nivelarse. De la misma manera, los cambios en la forma de hablar, de expresiones más rápidas a otras mucho más pausadas, entonces, son un buen indicador que realmente estamos escuchando en forma empática. Que la persona está vaciando sus esclusas emocionales.

Una joven profesional reportó que había aplicado estos consejos. Después de un taller sobre la mediación y escucha empática fluida llamó a su novio. Éste había estado experimentando algunas tribulaciones.

—Tuve que morderme los labios varias veces —explicó—. Pero logré no interrumpirlo. Después de una pausa extendida me preguntó, «¿Estás ahí?».



© 2014 Gregorio Billikopf, Maullín, Chile

Existen momentos en los que quienes prestan atención en forma empática tendrán que compartir sus sistemas de valores.

La desventaja del teléfono, como ya lo mencionamos, es que hay menos opciones en cuanto a las afirmaciones empáticas disponibles. El novio de la joven no podía ver el interés con el que estaba siendo escuchado.

—¡Por supuesto! Estoy muy interesada —le contestó ella.

Una vez pronunciadas estas palabras él siguió hablando, esta vez con más entusiasmo y compenetración.

Para concluir esta sección, escuchemos dos cortes adicionales de nuestra joven Leticia. En el primero ella habla de su anhelo de tomar una decisión y resolver su cuestión. Después de un largo período en el cual ha podido desahogarse, vuelve a hablar.

—Sé que debo llamar a mi amiga Rosalba otra vez y tener otra conversación con ella —explicó Leticia—. No he decidido... todavía... cuándo hacerlo. [Pausa prolongada] Sí... es cómo me siento en este minuto... Probablemente encontraré un momento en el cual la pueda llamar la próxima semana. Me gusta planificar este tipo de cosas.

Y riéndose agrega —No estoy preparada para hablarle en este momento.

Blanca ha estado acompañando a Leticia y ríe cuando ésta se ríe.

—No en este momento... —prosigue Leticia.

—Quizá debería llamarla algún día cuando esté enojada—Leticia vuelve a reírse otra vez—. Pero, mmm, me está empezando a pesar el asunto... esto me deja saber que debería llamar ahora.

En el segundo corte, Leticia habla de la gratitud que siente al haber sido escuchada.

—Lo que es realmente interesante para mí es que generalmente no soy el tipo de persona que comparte sus sentimientos. Suelo enterrarlos y dejar que otros me cuenten cómo se sienten ellos.

—Mmm —Blanca sigue escuchando.

—Todo este proceso... —explica Leticia después de varios intentos falsos en los que trata de decir algo—, o sea, de darme cuenta que todavía estoy enojada con ella, porque no sabía que estaba enojada con ella, es muy interesante... para mí, eso es.

Una vez más Leticia intenta hablar entre sus propias pausas. Finalmente, con más confianza y prolongando la palabra *enojada* cada vez que la pronuncia:

—Me pregunto, «¿Por qué, exactamente, estás *enojada*?».

¿Comprendes? «¿Deberías estar *enojada*? Quizá desilusionada.

¿Pero *enojada*? Especialmente ya que ella no te hizo nada». O sea, no me gritó, no usó lenguaje ofensivo, me siguió tratando bien —



El papel del tercero es ayudarles a los individuos a vaciar grandes esclusas de emoción, enojo, tensión, frustración y otros sentimientos negativos hasta que cada uno pueda pensar y ver las cosas más claramente.

y después de otra pausa, Leticia prosigue—. Siento que me defraudó. Quisiera preguntarle, «¿Cómo puedes ser tan inteligente y pensar de este modo?».

Una persona que utiliza este enfoque empático en su pureza tendrá que dedicarle grandes espacios de tiempo. La escucha empática fluida, como se aplica en el proceso MDI, puede fácilmente durar una o dos horas. Cuando los conflictos han sido intensos y han persistido muchos años, es necesario aún más tiempo. Múltiples reuniones preliminares serán necesarias cuando las partes han estado involucradas en un conflicto intenso que ha perdurado mu-

chos años. En el sentido más positivo de la palabra, los buenos sentimientos *fermentan* entre una y otra escucha empática fluida.

Llorar con los que lloran

En mis talleres algunos participantes han querido saber si está bien llorar con los que lloran —o reír con los que ríen. Ambas cosas, cuando son un reflejo del interlocutor y brotan en forma natural y sincera, son una forma bella de mostrarle a la persona que se está desahogando que estamos interesados en lo que nos cuenta. Inclusive, es parecido al concepto de *repetir una frase o palabra clave* con el mismo tono de voz —pero más *bajo*— que ya hemos visto. O sea, llorar o reír, pero en una forma menos intensa. Si lloremos en una forma más desenfadada que el que llora, esto se convierte en otra forma de robarle el papel de protagonista al interlocutor. Por lo tanto, cuando escuchamos, podemos dejarnos sentir junto al interlocutor y reír o llorar si nace en forma sincera.

Preguntas empáticas al finalizar

En contraste con las preguntas diagnósticas, especialmente aquellas de naturaleza analítica, las consultas empáticas llegan al fondo de lo que la persona está *sintiendo* sin ser directivas. Estas cuestiones que atañen a los sentimientos pueden ser muy potentes y mucho menos peligrosas. Motivan la expresión y no el silencio. Podríamos decir que son consultas de índole *cebar la bomba*. Por ejemplo, «¿Qué estás *sintiendo* en este momento?». O, sin completar la frase, el que escucha podría prolongar la palabra *sintiendo*, «¿Estás *sin-tien-do...?*». Serán útiles cuando las personas indiquen que ya han contado todo lo que querían contar.

Al terminar el proceso de la escucha empática fluida, estas preguntas le permiten a las personas realizar el cambio que han experimentado al ser realmente escuchadas.

CÓMO RECONCILIAR LA ESCUCHA EMPÁTICA FLUIDA CON NUESTRO SISTEMA DE VALORES

A través de los años he leído numerosos libros sobre la escucha activa. Algunos de sus proponentes más distinguidos sugieren que

no existe tal cosa como la verdad absoluta. Mi desafío, entonces, ha sido reconciliar tal postura con los resultados tan increíblemente positivos que se obtienen por medio de la escucha activa — y por supuesto, por medio de la escucha empática fluida que yo he desarrollado.

Lo que pasa es que me considero un gran proponente de la existencia de la *verdad absoluta*, de lo correcto e incorrecto y del bien y el mal.

Por ejemplo, Rogers no moraliza sobre lo que sus clientes comparten con él. Sin importar lo turbador que puedan ser los comentarios de sus clientes, Rogers les brinda una *aceptación incondicional*. Tampoco, en su defensa, trata con condescendencia a las personas que están lidiando con situaciones complejas, ni les dice que es normal sentirse de cierta manera. Cuando una clienta le contaba que ella odiaba a su madre y le gustaría verla muerta, Rogers escuchaba. Pronto, su clienta decía:

—Bueno... realmente... la verdad es que no la odio del todo. También la amo mucho y no quisiera que falleciera.

Por medio de varios transcritos de sesiones de terapia entre Rogers y sus clientes, este patrón se repite. Cada vez, el cliente suele tomar decisiones sensibles, alejándose de las sendas hirientes o destructivas.⁹

Pero volviendo a mi dilema, ¿cómo puedo reconciliar mis valores y creencias con la escucha empática fluida? O, ¿qué hacer en aquellos casos en que las personas están completamente ciegas al sentido común más básico? Por ejemplo, ¿cómo debería responderle a la persona que confiesa que está deseosa de sentir el afecto de miembros de la familia o amigos del pasado pero que está haciendo todo lo posible para rechazarlos?

Después de mucho reflexionar he llegado a estas deducciones: (1) Cuando realmente se le escucha a una persona ésta suele derivar ponderaciones acertadas. Pero si sus presunciones siguen equivocadas, (2) por medio del proceso de escuchar, el que presta atención se ha ganado el derecho —o, ¿deberíamos decir obligación?— a *desafiar los puntos ciegos*.

Durante el proceso de la escucha empática fluida en el marco de una aplicación de la MDI o EDN, las personas que se sienten escuchadas empiezan a darse cuenta de su contribución al conflicto. Para que este modelo de intermediación funcione, es necesario tener confianza en la naturaleza buena del ser humano. Tenemos que creer que los individuos, cuando tienen la oportunidad de reflexionar y reconsiderar, encontrarán el sendero necesario para dejar atrás la obscuridad. La MDI no funciona a no ser que las partes sean esencialmente buenas. Si no es así, es probable que otros modelos de mediación funcionen mejor.

Los *depósitos de buena voluntad* (es un concepto que explica que las personas son más aptas a aceptar las sugerencias que provienen de aquellos que también les han celebrado sus logros y no siempre están enfocados en sus fracasos) se llevan a cabo, en parte, al escuchar en forma empática fluida. Estos depósitos son necesarios para que el mediador se gane el derecho a desafiar a una persona. Después de escuchar, las preocupaciones del tercero pueden abordarse calmadamente.

Mejor todavía, al alargar el número de reuniones preliminares, los usuarios suelen traer a colación aquellos asuntos que pueden mejorar.

A pesar de todo lo que hemos dicho en este capítulo, durante el proceso de escucha empática fluida es posible que se manifiesten momentos en los que los valores del tercero sean incompatibles con los de una o más partes. Frente a esta situación, los terceros no deberían sugerir que la gente viole sus propios principios o valores, ni tampoco se puede esperar que el conciliador sea amoral. Este tipo de desafíos puede ocurrir en la vida cotidiana. Si un compañero me cuenta que está pensando en serle infiel a su esposa, y si no reconsidera por su cuenta durante el proceso de ser escuchado, pienso que sería una gran falta de parte mía guardar silencio.

Existen momentos, entonces, en los que quienes prestan atención en forma empática tendrán que compartir sus sistemas de valores. Muchas veces la gente busca la ayuda de otro precisamente por respeto a sus valores. Uno de los grandes expertos en la escucha activa y el proceso de desafiar a los usuarios, Gerard Egan, su-

giere que el vivir bajo un sistema de valores quizá sea un requisito para poder desafiar a las partes,¹⁰ un tema que examinaremos más a fondo en el próximo capítulo.

RESUMEN

Por medio del proceso de sentirse escuchado en forma empática, cada individuo involucrado en el conflicto puede controlar la dirección, paso y destino final de la expedición exploratoria. Los involucrados en la discordia tendrán que hacer la mayor parte del trabajo difícil. Sin embargo, no abandonamos a estas personas durante sus arduas trayectorias. La escucha empática fluida permite que los actores comprometidos comiencen a escucharse a sí mismos. A medida que se prestan atención a sí mismos, empiezan a equiparse para escuchar a otros y resolver sus propios desacuerdos. El enfoque de la escucha sin interrumpir le permite a los individuos afectados a distanciarse lo suficiente de los antagonismos para percibirlos con más claridad.

Hay un gran valor terapéutico cuando se presenta la posibilidad de pensar en voz alta y compartir un desafío con alguien dispuesto a escucharnos. Los que se destacan en el arte del buen escuchar tienen la suficiente autoestima y confianza en el proceso para oír a otro mientras comparte sus angustias —aun cuando las soluciones no sean aparentes. Aún es más, no se preocupan por descubrir soluciones ya que éstas se le ocurrirán al interlocutor.

El tercero querrá analizar constantemente su estilo en cuanto a la escucha, asegurándose de mostrar interés y de no interrumpir. Además, deberá estar satisfecho cuando las personas comienzan a hablar más detenidamente y a producir pausas espaciosas —estas son señas de que la persona que se desahoga se siente realmente acompañada y que está estudiando el asunto más profundamente.

En este capítulo hemos compartido una serie de herramientas o técnicas que nos ayudarán a mejorar nuestras habilidades para escuchar. Sin embargo, lo que estamos buscando en la escucha empática fluida es no usarlas sino simplemente mostrar nuestro interés al guardar silencio y permitir que sea la otra persona la que guíe la conversación a donde quiera llevarla. La técnica que sí me gusta, y es compatible con la escucha empática fluida, es pregun-

tarle a la persona lo que está sintiendo al llegar al fin del proceso de la escucha.

CAPÍTULO 2—OBRAS DE CONSULTA

1. Nichols, M. P. (1995). *The lost art of listening: How learning to listen can improve relationships* (p. 111). New York: Guilford Press.
2. Benjamin, A. (1974). *The helping interview* (2nd ed.) (p. 21). Boston: Houghton Mifflin.
3. Benjamin, A. (1974). *The helping interview* (2nd ed.) (p. 21). Boston: Houghton Mifflin.
4. Nichols, M. P. (1995). *The lost art of listening: How learning to listen can improve relationships*. New York: Guilford Press.
5. Winslade, J., & Monk, G. (2000). *Narrative mediation: A new approach to conflict resolution* (pp. 126-128). San Francisco: Jossey-Bass.
6. Clegg, G.M. (2004). La historia terminada. *Liahona*, 28(5), 15.
7. Benjamin, A. (1974). *The helping interview* (2nd ed.) (p. 44). Boston: Houghton Mifflin.
8. Egan, G. (1986). *The skilled helper: A systematic approach to effective helping* (3rd ed.) (pp.199-200). Monterey, CA: Brooks/Cole.
9. Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory*. Boston: Houghton Mifflin.
10. Egan, G. (1986). *The skilled helper: A systematic approach to effective helping* (3rd ed.). Monterey, CA: Brooks/Cole.