

Título: La escucha del Coach. El órgano vital de la profesión**Autor: Oscar Anzorena MCOP**

Dirección de Investigación y Desarrollo. Registro de Investigaciones y Aportes

La escucha del Coach**El órgano vital de la profesión**

*“Así como hay un arte del bien hablar,
existe un arte del bien escuchar”*
Epicteto

La escucha es una de las herramientas más poderosas e imprescindible en la práctica del coaching. Para introducirnos en su análisis consideramos conveniente realizar un encuadre general del tema de la escucha. El primer paso para abordar este tema es separar el fenómeno del hablar del fenómeno del escuchar. Entender que el hablar no garantiza el escuchar, ya que ambas son dos acciones diferentes e independientes que no poseen un indefectible nexo causal. Que cuando hablamos vamos del significado a las palabras, y cuando escuchamos vamos de las palabras al significado, y no siempre hay coincidencia entre uno y otro significado. Es decir, cuando hablamos buscamos palabras y construcciones lingüísticas que expresen los significados y conceptos que pretendemos transmitir, y cuando escuchamos buscamos significados que nos permitan interpretar y comprender las palabras, frases y oraciones que oímos. Es por esto que siempre existe la posibilidad de que haya una "brecha crítica" entre el hablar y el escuchar.

Para explicar el carácter activo de la escucha debemos hacer una distinción entre el oír y el escuchar. El oír constituye el aspecto biológico del fenómeno del escuchar. El escuchar lleva implícito el oír, pero es algo mucho más complejo que el mero proceso físico de la audición. El escuchar conlleva un proceso cognitivo y emocional que integra una serie de datos en búsqueda de sentido e interpretación. En la conversación entre las personas, en esa danza entre el hablar y el escuchar y el escuchar y el hablar, se ponen en funcionamiento un conjunto de factores y un profundo y complejo proceso de construcción y asignación de sentidos.

Toda acción de escuchar presupone una activa tarea interpretativa, implica asignarle un significado a lo que oímos y a lo que vemos. Y esto es así porque cuando participamos de una conversación no sólo escuchamos lo que nos dicen (las palabras, el lenguaje verbal) sino que también escuchamos cómo nos lo dicen, es decir, “escuchamos” el lenguaje no verbal. La observación de la corporalidad (posición corporal, movimientos, gestos, mímica facial, el brillo y la profundidad de la mirada) y la escucha del nivel paralingüístico (tono, volumen, velocidad, énfasis de la voz y silencios) constituyen componentes esenciales del intercambio conversacional e inciden fuertemente en las interpretaciones que realizamos. Es por esto que, en la acción de la escucha, la asignación de sentido es el resultado de la interpretación que le otorgamos a todo aquello que vemos y oímos.

ESCUCHAR = OÍR y VER + ASIGNAR SENTIDO
--

Este abordaje conceptual nos posibilita advertir que el resultado del proceso de la comunicación no surge sólo desde lo que se dice, sino desde cómo es escuchado. Es la escucha la que le otorga

Título: La escucha del Coach. El órgano vital de la profesión**Autor: Oscar Anzorena MCOP**

Dirección de Investigación y Desarrollo. Registro de Investigaciones y Aportes

sentido a lo que se dice y la que completa y valida el proceso de la interacción conversacional. De nada vale que alguien diga y reitere algo con un sentido, si el otro lo escucha e interpreta de una manera diferente.

Escuchar con profundidad y apertura

Realizado este encuadre conceptual al tema de la escucha humana, nos parece importante señalar que la acción de escuchar desde el rol de coach presenta aspectos diferenciales con relación a la escucha cotidiana. La escucha del coach debe caracterizarse por su particular nivel de profundidad, atención y apertura al proceso del coachee. En este sentido queremos abordar tres aspectos esenciales que hacen a la efectividad de la escucha del coach:

1. *La actitud de apertura*
2. *La comprensión profunda e integral*
3. *El chequeo y la verificación de la escucha*

Iremos desarrollando cada uno de estos aspectos en el orden señalado.

1. La actitud de apertura

La actitud con la que se desarrolla la escucha cobra relevancia y condiciona fuertemente la efectividad en la implementación de esta competencia. En tal sentido, la presencia y la atención plena en la sesión de coaching es condición necesaria para una escucha eficaz, ya que nos posibilita interrumpir nuestro diálogo interno y disponernos conscientemente a escuchar. Para poder hacerlo debemos crear un espacio de silencio interno donde el escuchar pueda ocurrir.

Si no estamos preparados y predispuestos para escuchar, seguramente lo haremos con nuestra atención puesta en otro lado y es muy probable que perdamos parte del contenido de la conversación o que mal interpretemos lo que nos está diciendo el coachee. Es más, es posible que esta falta de atención plena y concentración en la escucha se exprese a través de nuestro lenguaje corporal y que nuestro interlocutor lo perciba, y esto impacte en su emocionalidad y en el desarrollo de la conversación.

William Isaacs¹ dice al respecto: *“Tal vez la más sencilla y potente práctica para escuchar es simplemente estar presente. Al estar presente en nosotros mismos, calmando las conversaciones interiores que nos ocurren en el cerebro, podemos abrirnos y estar presentes, escuchar todo lo que ocurre sin juicios”*.

Otro aspecto de la actitud requerida para una escucha efectiva está relacionado con la aceptación y la apertura total hacia el coachee. El escuchar efectivo implica abrirse a la

¹ Isaacs William, *“El arte de escuchar”*, extractado y traducido del libro *“Dialogue and the art of thinking together”*, Random House, New York, 1999

Título: La escucha del Coach. El órgano vital de la profesión**Autor: Oscar Anzorena MCOP**

Dirección de Investigación y Desarrollo. Registro de Investigaciones y Aportes

perspectiva del otro sin juicios ni preconcepciones. En este sentido es fundamental poder despojarnos de las propias creencias, apreciaciones y prejuicios que pudieran interferir en la forma en que le asignamos sentido a nuestra escucha como coach. Escuchar con receptividad y apertura no implica coincidir con los puntos de vista del coachee, sino aceptar la diferencia y la diversidad reconociendo su legitimidad como persona.

El filósofo hindú Jiddu Krishnamurti², quien ha incursionado en el análisis del fenómeno de la escucha humana, aborda este tema de la siguiente manera: *“Existe un arte de escuchar. Para escuchar de veras hay que abandonar o hacer a un lado todos los prejuicios, formulaciones previas y diarias actividades. Cuando os halláis en un estado mental receptivo, las cosas pueden comprenderse con facilidad; cuando vuestra verdadera atención está puesta en algo, escucháis. Desgraciadamente, empero, la mayoría de nosotros escucha a través de un tamiz de resistencia (...) De ahí que en realidad escuchemos nuestro propio ruido, nuestro propio sonido, no lo que se dice.”*

La competencia de la AACOP³: “Escucha con apertura y desde el compromiso del coachee” es descrita como: *“La capacidad y disposición de acoger al coachee en su individualidad para que, desde el compromiso que surge de su coherencia personal, pueda distinguir quien está siendo y diseñar quien elige ser”*. En esta competencia, la AACOP señala *“la fundamental importancia que tiene la generación de una escucha desde el compromiso del coachee, suspendiendo los juicios que constituyen su escucha previa.”*

2. La comprensión profunda e integral

Dijimos que la escucha implica la acción de otorgarle significado a todo lo que oímos y vemos, pero a su vez señalamos que la actitud de apertura que debe adoptar el coach en su escucha supone el compromiso de despojarse de sus propios juicios que pudieran interferir en la forma en la que le asigna sentido a lo expresado por el coachee. Es decir, que el coach se enfrenta al desafío de comprender en forma profunda e integral el tipo de observador que está siendo el coachee. En tal sentido, utilizaremos el concepto de “comprensión” como la acción de escuchar sin distorsión lo expresado (en forma verbal y no verbal) por el coachee.

Para abordar la complejidad de este desafío es importante señalar que el significado que construimos en nuestra escucha es el producto de la síntesis que efectuamos en la interacción de diversos niveles de interpretación. Podemos decir que en el proceso de comprensión que debe realizar el coach se interrelacionan tres niveles de escucha:

- *Escuchar la estructura interpretativa*
- *Escuchar el compromiso, los intereses y las inquietudes*
- *Escuchar la emocionalidad y la estructura de coherencia*

² Krishnamurti Jiddu, *“La libertad primera y última”*, Libros Tauro - <http://www.librostauro.com.ar>

³ Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional (AACOP), *“Significación del Coaching Ontológico, Constructivista y Sistémico – Modelo 7CCOP”*, Ed. Leven Anclas, Bs. As., 2015

Título: La escucha del Coach. El órgano vital de la profesión

Autor: Oscar Anzorena MCOP

Dirección de Investigación y Desarrollo. Registro de Investigaciones y Aportes

Iremos analizando cómo se despliegan y se vinculan estos diferentes niveles en la escucha del coach.

○ **Escuchar la estructura interpretativa**

Entendemos que el quiebre surge de la manera de hacer sentido y en la declaración del quiebre subyace la estructura interpretativa del observador que está siendo el coachee. Por lo tanto, para poder avanzar hacia el objetivo del cambio de observador, el coach ontológico debe indagar para escuchar y entender cuáles son los juicios con los cuales le está asignando sentido a la situación planteada. En este nivel de la escucha hay dos aspectos a tener en cuenta:

- Escuchar el significado de las palabras
- Escuchar las acciones realizadas con el lenguaje

El primer aspecto se vincula a interpretar el significado que pretende transmitir el coachee en su narrativa. En tal sentido, las preguntas implícitas que debería formularse el coach como guía de su escucha son: ¿Qué está diciendo? o ¿Qué está queriendo decir el coachee?

Para comprender la construcción de significado que el coachee realiza en el lenguaje es fundamental tener en cuenta el significado particular y específico que le asigna a sus palabras. Partiendo del marco conceptual de la Gramática Transformacional desarrollado por Noam Chomsky, postulamos que lenguaje tiene una doble estructura. Una "*estructura superficial*" que coincide con el significado compartido y surge de la convención social de asignación de significado, es decir, lo que dice el diccionario que esa palabra significa. Pero también las palabras poseen una "*estructura profunda*", que es el significado particular o individual que cada persona le asigna a las palabras.

Este significado particular lo construye cada uno en función de su experiencia, su formación, sus creencias, sus valores y su inserción socioeconómica. En tal sentido, las palabras tienen el poder de evocar imágenes, sentimientos y resonancias muy particulares. Cuando hablamos, en forma continua transformamos nuestras ideas, conceptos y significados específicos (*estructura profunda*) en palabras y frases (*estructura superficial*). El hecho de que las mismas palabras pueden tener diferentes significados para distintas personas puede generar una distorsión en la escucha.

Nuestra responsabilidad como coach es tener conciencia de que lo que podemos interpretar que quiere decir el coachee no necesariamente coincide con lo que está queriendo expresar y que, por lo tanto, debemos indagar a los efectos de comprender el significado profundo de su narrativa. Por ejemplo, si el coachee declara que tiene un "*problema en el manejo de su tiempo*" y el coach presupone que entiende lo que quiere decir con esa frase y, por lo tanto, no indaga para entender su significado específico, difícilmente logre comprender la profunda implicancia y resonancia que pueda tener esa frase en la estructura de sentido del coachee. A su vez, para comprender correctamente el significado transmitido en la narrativa del coachee, es importante considerar el contexto y los condicionantes culturales y sociales en que la misma se desarrolla.

Título: La escucha del Coach. El órgano vital de la profesión**Autor: Oscar Anzorena MCOP**

Dirección de Investigación y Desarrollo. Registro de Investigaciones y Aportes

El otro aspecto señalado se refiere a escuchar las acciones que realiza con el lenguaje, es decir, distinguir sus actos lingüísticos. A tal efecto, el primer paso que deberá realizar el coach es diferenciar en su escucha los hechos comprobables (afirmaciones) de las interpretaciones (juicios) que realiza el coachee en su relato. Para realizar esta operación deberá escuchar desde fuera de la estructura interpretativa del coachee. Si escucha las interpretaciones como una descripción de los hechos, automáticamente se introduce en su estructura interpretativa (se "compra la historia") y a partir de esto difícilmente podrá facilitar el cambio de observador del coachee.

También podemos diferenciar la profundidad de la escucha según los niveles de aprendizaje de 2º y 3º orden. En el 2º orden escuchamos la estructura interpretativa que le confiere significado a la situación planteada, pero también en el proceso de coaching es menester ir profundizando en el nivel de nuestra escucha para comprender cuáles son las creencias y juicios maestros que modelan y estructuran los juicios que constituyen el quiebre y que, a su vez, trascienden la situación particular y dan cuenta del tipo de observador que está siendo el coachee. Este tipo de escucha es fundamental para facilitar procesos de aprendizaje transformacional.

El coach ontológico también escucha la presencia o ausencia de otros actos lingüísticos y los compromisos que de estos devienen. Por ejemplo, escucha la diferencia entre una declaración ("*me comprometo a...*") y una expresión de buenas intenciones ("*voy a tratar de...*"), siendo consciente de que sólo el compromiso de actuar en forma consistente con la declaración formulada conducirá al coachee a realizar las acciones que le permitan construir la realidad que desea generar.

○ ***Escuchar el compromiso, los intereses y las inquietudes***

Nos parece importante analizar lo que implica escuchar más allá de las palabras, es decir, escuchar lo que no dice el coachee pero que está implícito en su relato.

Cuando escuchamos, no sólo interpretamos el "qué se dice" sino también el "para qué se dice". Desde nuestra escucha surgen las preguntas ¿Qué le lleva a decir lo que dice?, ¿Cuál es su inquietud?, ¿De qué se está haciendo cargo con lo que está diciendo? Es decir, cuando escuchamos, automáticamente emerge el interrogante de para qué la persona dice lo que dice. Cuando el coachee narra una situación o comenta algo que hizo o dejó de hacer, en nuestra escucha como coach precisamos encontrarle un significado, una explicación de para qué dice lo que dice. Esto que no se dice, que no se explicita, pero que surge en nuestra escucha como parte de la interpretación realizada, es fundamental verificarla con el coachee. Las preguntas implícitas que nos surgen son: ¿Qué inquietud lo lleva a realizar esta acción?, ¿Cuál es su preocupación con esto que expresa? o ¿Desde qué compromiso está actuando?

Nuestra responsabilidad como coach no es responder estas preguntas (ya que en ese caso estaríamos escuchando desde nuestras propias inferencias), sino utilizarlas como guía en el proceso de coaching a los efectos de que el coachee encuentre sus propias respuestas. Muchas veces estas inquietudes pueden estar relacionadas con intereses u objetivos que no hayan sido claramente explicitados y a través de la indagación accedemos a detectarlos y clarificarlos.

Título: La escucha del Coach. El órgano vital de la profesión

Autor: Oscar Anzorena MCOP

Dirección de Investigación y Desarrollo. Registro de Investigaciones y Aportes

También puede suceder que la inquietud esté vinculada a un estado emocional y que, por ejemplo, el coachee esté expresando su temor por algo que pudiera acontecer.

Ayudarle a identificar y a profundizar cuál es su verdadera inquietud, de qué se está haciendo cargo cuando se posiciona de determinada manera frente a alguna situación, le puede posibilitar al coachee tomar conciencia de cuál es el interés e incluso el valor que está priorizando para decidir su forma de actuar, es decir, quién “está siendo” ante esa circunstancia y de qué modo está desplegando su particular manera de ser. Esta escucha en profundidad le posibilita al coach facilitar, a través de la indagación, la reflexión a un nivel ontológico y de esta manera el coachee podrá decidir desde un lugar de conciencia, no sólo qué quiere hacer sino también quién decide “ser” en ese momento de su vida.

El coach también deberá escuchar si la narrativa del coachee pretende describir, explicar o justificar determinado comportamiento; si tiene juicios facilitadores o limitantes acerca de sí mismo y de la gente que lo rodea; si sus juicios de posibilidad o imposibilidad acerca de lo que le es factible o inviable realizar o conseguir tienen un sólido fundamento; si sus juicios e interpretaciones le abren o cierran posibilidades para el accionar en función del logro de los objetivos propuestos. Si está adoptando una posición de víctima donde sólo explica o justifica su actitud inactiva o complaciente frente a determinada situación, o si por el contrario asume un rol de protagonista que le permita hacerse cargo de la situación en función de sus objetivos y sus valores.

○ ***Escuchar la emocionalidad y la estructura de coherencia***

En toda conversación se genera una ida y vuelta incesante de palabras y emociones. Lo que podríamos preguntarnos es: ¿Cómo se expresan las emociones en una conversación? ¿Adónde las observamos? ¿Cómo “escuchamos” la emocionalidad? Las emociones se manifiestan de dos maneras posibles: una a través del lenguaje, expresando con palabras nuestra emocionalidad sobre algún hecho o situación determinada. Por ejemplo: “*me entusiasman las reuniones con mi equipo*” o “*estoy fastidiado con estas discusiones que no conducen a nada*”. Pero, en muchas conversaciones de coaching nuestro coachee no expresa verbalmente su emocionalidad y no obstante la percibimos. Algún rictus en su cara, el tono o volumen de voz, la desviación de su mirada, la alteración del color del rostro o algún mínimo gesto de crispación delatan su estado interno. La emoción es pensamiento hecho cuerpo y, por lo tanto, es el lenguaje no verbal el que, más allá de la voluntad, da cuenta de la emocionalidad.

En una sesión de coaching puede ser que el coachee tenga un bloqueo emocional y eluda hablar de sus emociones, e inclusive haga un esfuerzo para no conectar con ellas. Sin embargo, si el coach está atento a la corporalidad del coachee y a las diferentes expresiones de su enunciación podrá percibir su emocionalidad.

Es muy común que en una sesión de coaching podamos observar una incongruencia en el coachee, en el sentido de que su corporalidad o su tono de voz están diciendo algo diferente de lo que expresa su discurso verbal. Esto se puede producir por diversos motivos.

Muchas veces la emoción es tan fuerte que el coachee genera un mecanismo de desconexión con esa emoción, al punto que cuando el coach, a los efectos de conectarlo con su

Título: La escucha del Coach. El órgano vital de la profesión

Autor: Oscar Anzorena MCOP

Dirección de Investigación y Desarrollo. Registro de Investigaciones y Aportes

emocionalidad le pregunta: *“¿qué sentiste en esa situación?”* o *“¿te podés dar cuenta de qué emoción tenías cuando te pasaba esto?”*, o *“¿qué estás sintiendo en este momento?”*, muchas veces la respuesta del coachee es seguir con su relato sin responder a esta pregunta. Es muy común que haya que reiterar dos o tres veces la pregunta y aclararle *“no te pregunto qué es lo que pasaba, sino qué es lo que sentías”*. Esta intervención del coach, de guiar al coachee a conectarse con su emocionalidad, sólo es posible si el coach tiene distinciones para observar el dominio de la corporalidad y para escuchar la emocionalidad de su relato.

En tal sentido, la intervención del coach también puede consistir en hacer manifiesta su observación y señalarle la supuesta incongruencia entre lo que expresa verbalmente y lo que manifiesta corporalmente o a través del tono de su voz. Por ejemplo, le podrá indicar: *“me decís que este comentario que te realizó tu jefe no te molestó y, sin embargo, cuando me lo relatas percibo en tu corporalidad y en tu tono de voz algún tipo de molestia ¿qué te parece al respecto?”*. En estos casos el coach no le otorga un significado propio, sino que actúa como un “espejo” en el sentido de que le muestra su observación al coachee para que éste pueda explorar en su emocionalidad y darle su propio significado. Puede guiarlo a través de preguntas y también puede conducirlo a que se asocie con el momento en el que transcurrió la escena y pueda volver a vivenciar el registro corporal que sintió en ese momento a los efectos de identificar la emocionalidad que se le produjo.

3. El chequeo y la verificación de la escucha

El coach es consciente de que puede existir una “brecha” entre lo que él escucha y lo que el coachee ha querido transmitir, y es por esto que asume la responsabilidad de tomar todos los recaudos necesarios como para que esto no suceda. A tal efecto el coach dispone de una serie de estrategias y pautas conductuales para verificar su escucha y asegurar que su entendimiento y comprensión sean lo más efectivos posibles:

- **Corroborar** si el significado que le otorga a un enunciado concuerda con el que le pretendió dar el coachee. Por ejemplo, puede manifestarle: *“cuando decís que fuiste claro, ¿quiere decir que se lo expresaste a él en forma directa?”*
- **Parafrasear** a los efectos de que el coachee confirme si coincide con lo que quiso expresar. A tal efecto podría decir: *“a ver si te entendí bien...”* y repetir lo que comprendió hasta ese momento. También puede utilizar frases como: *“a ver, permitime recapitular...”*, *“me gustaría comprobar si realmente he comprendido tu punto de vista...”*, *“así que, si te he entendido bien, tus razones son...”*, y a partir de ahí realizar una breve síntesis de lo que ha comprendido con el objetivo de que el coachee corrobore o aclare algún aspecto que pudiera haber sido mal interpretado.
- **Clarificar** el significado profundo que pueda tener una palabra o una oración para el coachee. Le pide que le aclare todo aquello que no ha comprendido o que considera que puede haber alguna posibilidad de mala interpretación. Por ejemplo: *“¿qué querés decir cuando planteas que es un vínculo complejo? o ¿a qué te referís cuando decís que es un gerente conflictivo?”*
- **Resume** lo que se ha hablado hasta ese momento. Por ejemplo, le puede decir: *“hasta ahora me has comentado tres aspectos relevantes de esta situación, uno...”*, y podría chequear con el coachee: *“¿hay algún otro aspecto que te parece significativo agregar?”*

Título: La escucha del Coach. El órgano vital de la profesión**Autor: Oscar Anzorena MCOP**

Dirección de Investigación y Desarrollo. Registro de Investigaciones y Aportes

- **No interrumpe** la narrativa del coachee, permite que concluya la idea e incluso lo estimula para que se exprese libremente y se explaye en su relato. Evita realizar cualquier expresión que pueda ser considerada como un juicio sobre el coachee.
- **Escucha lo esencial** de la narrativa y si es necesario conduce al coachee para que no se disgregue con largos comentarios descriptivos o anécdotas que puedan dispersar y no le agreguen valor al proceso.
- **Respetar los silencios** que se producen de forma natural en la conversación y se adapta al ritmo del coachee, posibilitando con esto que se tome el tiempo que necesita para ir analizando y recapacitando acerca de los temas que se van abordando en el proceso de coaching.
- **Hace preguntas** que le faciliten comprender los significados, las inquietudes, los intereses y las emociones del coachee.

Como cierre de este tema quiero compartir una de las reflexiones de la AACOP con relación a la competencia de la escucha: *“Esta manera de escuchar, que es entrenable, abre espacios reflexivos que permiten al coachee distinguirse como un observador responsable de la realidad que ha construido y de sus capacidades no descubiertas hasta entonces, para diseñarse a sí mismo en la construcción de realidades diferentes desde la expansión de sus posibilidades de acción”*.

Bibliografía

Anzorena Oscar, *“Teoría y práctica del Coaching Ontológico Profesional”*, Ediciones Lea, Bs. As., 2016

Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional (AACOP), *“Significación del Coaching Ontológico, Constructivista y Sistémico – Modelo 7CCOP”*, Ed. Leven Anclas, Bs. As., 2015

Isaacs William, *“El arte de escuchar”*, extractado y traducido del libro *“Dialogue and the art of thinking together”*, Random House, New York, 1999

Krishnamurti Jiddu, *“La libertad primera y última”*, Libros Tauro - <http://www.librostauro.com.ar>