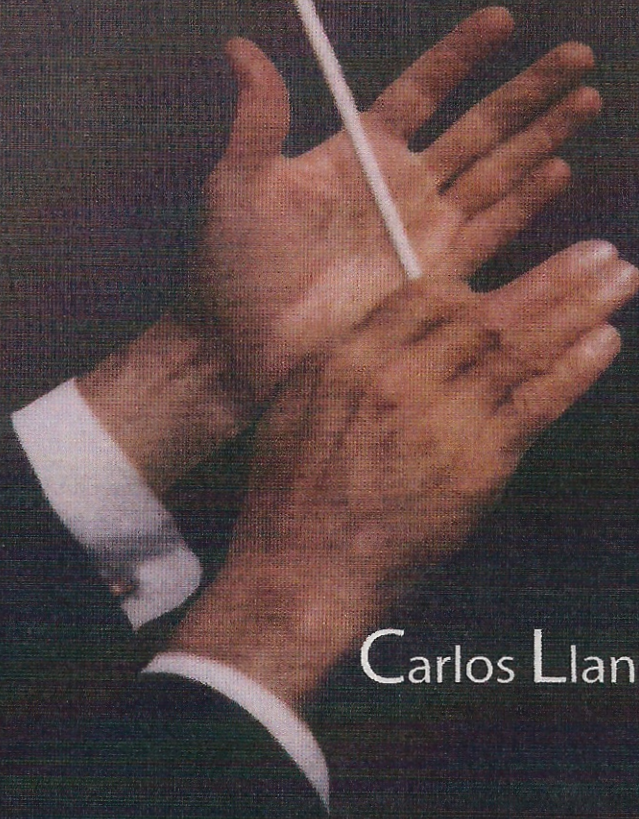


IPADE



# humildad y Liderazgo

¿necesita el empresario ser humilde?



Carlos Llano Cifuentes

ediciones  
**ER**  
TUZ

## 17 Saber escuchar

Nunca se subrayará bastante la importancia de la comunicación en las organizaciones. Ello, sin incurrir en la supuesta falacia socrática según la cual *bastaría saber para comportarse rectamente*.

Tenemos sobrados motivos para considerar que no es tal, al menos rigurosamente tomado, el parecer de Sócrates, aunque no sea ésta nuestra cuestión. Más motivos tenemos para estar seguros de que al hombre no le basta saber cómo comportarse para comportarse como debe. El ser humano no sólo es inteligencia: no es un intelectualista a ultranza. Tiene, además, sentimientos y emociones;<sup>401</sup>

<sup>398</sup> Guido Stein, "Inversión en Tecnología".

<sup>399</sup> Guido Stein, "Inversión en Tecnología".

<sup>400</sup> Guido Stein, "Cuando falta la confianza", en *La Gaceta de los negocios, Opinión*, Madrid, 2+2002, p. 6.

<sup>401</sup> Cfr. Supra I, 14.

pero, sobre todo, tiene una voluntad débil; una flaqueza en su personalidad, que resulta muy difícil de superar.

Pero esto, lejos de alejarnos de la comunicación que ha de darse en las relaciones de la sociedad, nos incita más a ella. Al hombre, en efecto, *no le basta que le digan las cosas: pero es necesario que se las digan*. No puede dejarse la superación humana al desgaire del autoaprendizaje. Como ya hemos advertido, la comunicación no debe confundirse con la dirección<sup>402</sup>; pero no puede haber acción directiva si no se da una verdadera comunicación, y una comunicación verdadera, entre jefes, colegas y subordinados.

Parecería que, el abordar el tema del liderazgo, lo más importante residiría en la comunicación del líder con aquellos a los que ha de mover a la acción. Esto es de algún modo verdad, tanto en la conversación en corto, como ahora se dice, con los individuos aisladamente considerados, como para el liderazgo global o aún multitudinario. Los ejemplos de dos contemporáneos antagónicos, Hitler y Churchill, nos liberan de muchas elucubraciones. En ambos, tendríamos que hablar de oratoria más que de comunicación, pero ha de demostrarse la oratoria, como ya hizo ver Aristóteles en su *Retórica*, especialmente cuando se trata de comunicaciones masivas. En el caso de Hitler se trataba de una comunicación desde arriba, para generar entusiasmo; en el de Churchill, una oratoria de acercamiento o proximidad, buscando la consonancia intelectual y la vinculación. Churchill se dio cuenta muy pronto de la relación entre el lenguaje y el liderazgo. Su *The Seaffolding of Rethoric (El andamiaje de la retórica)*, publicado después de su muerte, afirma que "de todos los talentos concedidos al hombre ninguno es máspreciado que el don de la oratoria...", con lo que estaríamos de acuerdo diciendo que el talento de la oratoria es una conjunción sintética de muchos otros talentos humanos. No se

<sup>402</sup> Carlos Llano, *Análisis de la acción directiva*, Cap. 14. La teoría, el diálogo y la dirección, p. 130.

trata de una brillantez superficial y pasajera: han de darse argumentos, ritmo, metáforas, analogías, empatías sentimentales... Ese talento oratorio de Churchill es el resultado de cinco instrumentos que amplifican su capacidad retórica:

*Preparación:* Un discurso de cuarenta minutos podría demandarle entre seis y ocho horas de preparación y ensayo. *Tema único:* cada discurso se enfocaba a un solo tema y terminaba con un llamado a la acción. *Manejo del tiempo:* sus discursos tenían, con frecuencia, anotaciones al margen indicativas de actitudes escénicas (por ejemplo, "pausa"). *Refuerzos visuales:* en su caso era un puro y la señal de la victoria con dos dedos. *Humor:* Dice Herbert que el ingenio de Churchill, su manera de reírse y de guardar momentáneos silencios, lo convertían en una figura más graciosa que el mejor humorista inglés de la época.

No obstante, si al abordar el tema del liderazgo resulta importante el modo como el líder se comunica con los suyos, al hablar de *la humildad en el liderazgo*, la importancia recae *no en el hablar sino en el escuchar*, siendo el escuchar, de suyo y por sí, el acto prototípico de la comunicación. A tal grado consideramos esta importancia, que no dudamos en advertir que el *acto de escuchar y la disposición de ser humilde se identifican*.

Sólo la persona humilde sabe escuchar. Es decir, aquella que piensa que los demás tienen algo que decirle y que él no sabe. Y, complementariamente, sólo escucha aquél que guarda ante los demás una actitud humilde. Quien considera que lo básico en el diálogo es lo que tiene él que decir, se encuentra sin ninguna duda afectado por la preponderancia y la soberbia.

Téngase en cuenta que la palabra tanto escrita como oral tiene siempre una doble dimensión, según lo ha manifestado José Gaos.<sup>403</sup>

<sup>403</sup> Cfr. José Gaos, *Del hombre*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1992, p. 225.

Estamos inclinados a atender los conceptos que *denotan* las palabras, con marginación de los sentimientos, afectos, tendencias emocionales y voliciones que esas palabras significan. Esto fue afirmado por el filósofo transterrado en México, mucho antes que Goleman escribiera *La inteligencia emocional*. A veces resultan más importantes los conceptos denotados, mientras que otras veces adquieren mayor relevancia los sentimientos significados. Gaos, de manera más comprensible, hace un análisis filosófico de lo intelectual y lo emocional, mientras que Goleman lo hace neurológico.

El hecho de que en nuestro lenguaje prevalezca lo intelectual denotado sobre lo sentimental significado no nos autoriza a atender más a lo primero que a lo segundo. En efecto, nuestro lenguaje, verbal o escrito, es mucho más expreso en denotación de conceptos que en *significación* de sentimientos: estos cuentan apenas, para su significación, de poquísimos signos: de interrogación para caso de duda o extrañeza, de admiración para expresar este sentimiento, o carencia de signos para dar a entender una ecuanimidad, que si quisiera adquirir la total ausencia de sentimientos sería una comunicación errónea o incluso falsa.

Por ello, José María Rodríguez Porras<sup>404</sup> nos advierte que hemos de atender no sólo al lenguaje verbal o escrito, sino al lenguaje de los gestos, que resultan a veces complementariamente distantes y significativos. Señala en primer lugar la mirada, que puede adaptar una amplia gama de sentimientos: fugaces y sostenidos, y abiertos; cálidos y fríos; luminosos e inexpressivos; tristes y alegres, serenos e inquietos; sanos y patológicos. "Hay indicación de que la mirada es, en cierto modo, una expresión de nuestra personalidad: las personas francas miran directamente a los ojos; las desconfiadas evitan el contacto visual."<sup>405</sup> Por nuestra parte, podemos asegurar

<sup>404</sup> José María Rodríguez Porras, "Comunicación interpersonal y en la empresa", pp. 59 y ss. en Juan Antonio Pérez López et. al. *Paradigmas del liderazgo*.

<sup>405</sup> José María Rodríguez Porras, "Comunicación interpersonal....", pp. 59 y ss.

que las significaciones de la mirada resultan disímiles que las de las palabras orales o escritas. Es fácil engañar con la palabra; y difícil con la mirada. Por ello hay personas que necesitan lentes oscuros, porque piensan que de esta manera guardan mejor la intimidad. Pensamiento erróneo porque con ello manifiestan uno de los sentimientos más íntimos y que menos alguien quisiera revelar: la desconfianza.

Escuchar no es sólo, pues, tarea del oído, sino sobre todo de la vista. No se trata simplemente de ver al otro, ni aún de verlo a los ojos; el acto de escuchar exige ver cómo me mira el otro. Para decirlo con Antonio Machado "en la cosa nunca vista de tus ojos me he mirado: en el ver como me miras".

Junto con la vista, Rodríguez Ramos menciona también, como forma no verbal del lenguaje, los *gestos faciales*. El gesto facial predominante es la sonrisa, y todos sabemos reconocer la sonrisa franca y espontánea de la mecánica y estudiada. Goleman dijo con razón que la *sonrisa es la distancia* más corta entre dos personas.

Igualmente, debe atenderse a los brazos y las manos. El brazo dirigido a un interlocutor y el dedo que le apunta expresan una exigencia; si los brazos están abiertos significan acogida; si cruzados, actitud especulativa; cruzados en la nuca, desapego.

Finalmente, la postura corporal: erguida, expresa seguridad; el cuerpo echado hacia atrás, altivez; encorvado, fatiga o inseguridad. Aunque todo lo anterior dependa de las circunstancias y de la cultura, hemos de hacer caso a Rodríguez Pons en el sentido de que el lenguaje de los gestos dice tanto o más que las palabras. Cuando ambos no coinciden, es posible que el receptor capte la incongruencia y se pregunte por la sinceridad del emisor.

Ya se ve que escuchar es un arte difícil. Pero un arte que no depende, en sustancia, de la aplicación de determinadas técnicas, aunque puedan ser propiciatorias de escuchar bien. Lo importante e insustituible en el acto de escuchar es el *interés por la persona del interlocutor*: por ello nos interesa lo que dice, o el modo de mirar, o los

gestos y posturas consecutarios. Incluso la persona toda entera. Por esto, al escuchar se atiende a la persona entera.

Sin embargo, por importantes que sean los sentimientos (pasiones, mociones, emociones, afectos), *significados* en el lenguaje verbal o no; por importante que sea conocer los *sentimientos* de nuestros interlocutores, no podemos equivocarnos de bando. Más importante es conocer sus *pensamientos*. Como el líder no es omnisciente, le interesa saber lo que piensan sus colegas sobre un determinado asunto. Ello, porque sabe que su propio pensamiento es limitado y la conjunción de distintas ópticas o perspectivas le puede proporcionar una visión más completa que suya. Es aquí donde se localiza la identificación entre el ser humilde y el saber escuchar.

Hay otro motivo por el que debe reiterarse la necesidad de que el que escucha se encuentre especialmente atento a los aspectos emotivos de la comunicación. Rodrigo Porras subraya la importancia de distinguir al menos dos dimensiones de la relación en la comunicación: la dimensión racional y la dimensión emocional.<sup>406</sup> La dimensión racional suele ser *explícita*, y se caracteriza por el acuerdo o desacuerdo en un *tema*. La dimensión emocional suele ser *implícita*, y se caracteriza por el acuerdo o desacuerdo en una *actitud*. La dimensión emocional no suele mostrarse abiertamente, porque es más bien un sentimiento que una opinión, y ello exige que le demos importancia, tanto para mantener la unión como para disolver el desacuerdo.

De ahí el acento que Daniel Goleman pone en la *transparencia*, que define como *la expresión sincera de los propios sentimientos*.<sup>407</sup>

— o —

No obstante, debemos salir al paso de una confusión prolífica en nuestra cultura y en nuestro medio geográfico: *pensar erróneamente que escuchar significa hacer caso*. Se supone que el que escucha debe

<sup>406</sup> José María Rodríguez Porras, *El factor humano en la empresa: apuntes*, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 1995.

<sup>407</sup> Daniel Goleman, et al., *El líder resonante...*, p. 310.

*hacer caso*, esto es, *aceptar* lo que se le dice. Si no acepta –se supone– es que no ha escuchado bien. Esto es radicalmente falso. Escuchar significa *hacer caso*, sí, de la persona que habla; *estar predispuesto* en principio a que resultará interesante, provechoso y verdadero lo que diga; que lo que se diga se apoyaría en razones y modos válidos, pero no aceptar por ello todo lo que se diga. *Escuchar* y *aceptar* son dos acciones diferentes, que no deben confundirse. Bastaría recordar que no se puede aceptar lo que dice cada uno, cuando es opuesto a lo que dicen los demás. Habría de intentarse un acuerdo pero ello no es siempre posible. Hay veces que lo que se escucha no resulta aceptable precisamente porque se ha escuchado bien.

Ha dicho Schutz que “los problemas de comunicación no derivan de que comuniquemos mal [o que escuchemos mal, añadiríamos nosotros], sino de que comunicamos demasiado bien”.<sup>408</sup> Esta indebida aproximación entre escuchar y aceptar puede partir de un prejuicio social acerca de la convivencia democrática. Se confunde igualmente entre democracia y acuerdo: el ideal de la democracia sería la concordancia de los ciudadanos, de manera que cada uno se sintiera identificado con todos. En sentido contrario, habremos de reconocer con Daniel Innerarity que “la revitalización de la democracia hay que esperarla más de la discrepancia razonable que del fervor del consenso”.<sup>409</sup>

Pareja a esta confusión entre el escuchar y el aceptar, se da otra igualmente prolífica en la cultura actual: *el supuesto de que el diálogo es omnipotente*. Tanto Gadamer como Habermas, a su modo, defienden que un diálogo exento de *presiones*, y de *pasiones* –añadiríamos nosotros– desembocaría necesariamente en el consenso. Algo de razón tiene tal supuesto, dado que la persona humana es, antes que todo racional e inteligente, y la *inteligencia*

<sup>408</sup> Schutz: “The interpersonal under world”, *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 1958.

<sup>409</sup> Daniel Innerarity, *La transformación de la política*, Península-Ayuntamiento de Bilbao, Barcelona, 2002.

*comunica, concuerda, produce sintonía*. Esto es sin duda verdadero. Pero también es verdad que la inteligencia del hombre es limitada, mientras que las realidades con las que tiene que habérselas son complejas.

La absoluta buena voluntad de los dialogantes no basta para el acuerdo unánime entre ellos. Especialmente en los asuntos prácticos, en donde se manejan situaciones complicadas por concretas, el desacuerdo puede ser frecuente. No se habla entonces de resoluciones científicas, sino de dictámenes prudenciales, en donde los resultados de los pensamientos y de los diálogos que los acompañan no son siempre coincidentes.

Escuchar al interlocutor sirve, sin duda, para conocer las razones y los motivos por los que sostiene una opinión diversa de la nuestra, y ello facilita el cambio del propio parecer (pero no obliga), cuando nos percatamos de no haber tenido nosotros en cuenta esa razón y motivo que ahora conocemos. Pero los motivos y razones, en muchísimos asuntos prácticos, son fundamentos insuficientes, y pueden por ello ser considerados como no aceptables.

Por otra parte, escuchar al otro implica conocerlo mejor, y la sincronización personal facilita el acuerdo, ya que no es sólo la inteligencia la que piensa, sino *el hombre mediante su inteligencia*, y la coordinación existencial personalizada propicia el cambio para la coordinación intelectual.

De cualquier manera, la actitud de los que se escuchan mutuamente produce el paradójico fenómeno de *entenderse aunque no estén de acuerdo*, y el de la concordia existencial en medio de la intelectual divergencia; el poder trabajar conjuntamente, aunque existan entre ellos hondas diversidades. Porque escuchar, finalmente, hace posible el acuerdo rotativo, el compromiso o pacto para actuar al unísono, aunque diverjamos en muchos aspectos de esa actuación. *Compromiso* no significa aquí simplemente cesión de parte, o pacto mediador, sino acuerdo de voluntades, aunque haya un desacuerdo parcial de pensamientos.

Rodríguez Porras asevera con razón que “todo contacto humano despierta algún tipo de sentimiento. Cuanto más estrecho es el contacto humano, más profundo es el sentimiento generado”.<sup>410</sup> Esto es, añadimos nosotros, tanto para bien como para mal. *La actitud de escuchar no solo facilita la comprensión racional de los interlocutores sino también la comprensión sentimental.* Esto resulta relevante si tenemos en cuenta que “querámoslo o no, los sentimientos están permanentemente presentes en las relaciones entre las personas”.<sup>411</sup> José Gaos nos advirtió, según ya se dijo, que nuestras palabras parecen *denotar sólo conceptos* y objetos, pero al mismo tiempo (aunque el que habla como el que escucha no se percaten de ello), significan sentimientos y emociones, pasiones o afectos.

Escuchar, en el sentido integral del término, consiste en abrir los dos oídos del alma tanto a lo uno como a lo otro; tanto a los conceptos designados como a los sentimientos significados. Debemos reconocer que los hombres de acción suelen escuchar sólo con el oído que les comunica lo racional (lo aparentemente sólo racional) de los individuos.

Cardona establece un paralelismo entre lo racional y lo emocional, por un lado, y lo explícito e implícito por el otro. Subraya la explicitud de lo racional y la implicitud de lo emocional. Y añade que en cuanto tiene lugar el acuerdo emocional importa menos la racional discrepancia.<sup>412</sup>

No obstante, hemos de cuidarnos de no trasponer la sutil raya que se da entre conceptos y afectos. Por no tenerla presente se dan no pocos supuestos líderes que son más bien consejeros sentimentales. Acabamos de decir que la actitud de escuchar no sólo facilita la comprensión racional de los interlocutores, sino también la comprensión

<sup>410</sup> José Ma. Rodríguez Porras, “Comunicación interpersonal...”, p. 69.

<sup>411</sup> José Ma. Rodríguez Ramos “Comunicación interpersonal...”, p. 69.

<sup>412</sup> Pau Cardona y Paddy Miller, “El liderazgo en equipos”, p. 159-160, en Juan Antonio Pérez López et. al: *Paradigmas del liderazgo*.

sentimental. Sin embargo, dadas las eclosiones emocionales que brotan por doquier, como si los sentimientos acabaran de descubrirse en un desértico campo de racionalidad matemática y contable, hemos de decir también que *la actitud de escuchar no sólo facilita la comprensión sentimental de los interlocutores, sino también la comprensión racional.*

Con Janne Haalared Matlary debemos tener en cuenta que “no basta la motivación de los sentimientos, debe sostenerse un discurso en el que se usen justificaciones racionales”.<sup>413</sup> A esta dificultad se añade otra más reduplicada. Tenemos propensión a comunicar los *sentimientos sentimentalmente*, mediante el lenguaje indirecto de los gestos, expresiones de la faz, posturas del cuerpo. Lo hacemos voluntaria e involuntariamente. “Cuando quiero llorar no lloro, y a veces lloro sin querer”, dice el poeta pensando en su juventud.

El líder, por medio de la enseñanza y del ejemplo, ha de crear en torno a sí el clima preciso para que entre nosotros *podamos comunicar los sentimientos racionalmente*. Lo que sentimos puede expresarse con conceptos racionales y palabras comunes, sin necesidad de apelar al psiquiatra; basta con que apelemos a nuestra hombría de bien, convencidos de que nuestros sucesos interiores, aún íntimos, resultan vulgares y corrientes por muy personificadamente que los encaremos. No implica ello poner nuestras intimidades en la palma de la mano; pero sí implica hablar de nuestros sentimientos personales cuando es conveniente hacerlo, en lugar de encerrarnos herméticamente como un molusco, o manifestarlos de manera críptica y complicada de modo que los demás hayan de adivinarlos entre la selva del resto de nuestro lenguaje.

Cuando nos esforzamos por hablar de nuestros sentimientos racional y estructuradamente, nuestros sentimientos suelen impregnarse de esa misma razón con que se expresan, dado el íntimo nexo entre la palabra, el concepto y el sentimiento.

<sup>413</sup> Janne Haalared Matlary, *El amor escondido*, Aceprensa, Dic. 2002.

Es obvio que a este esfuerzo para exponer lo que usualmente queda oculto deba responderse con una mayor atención y comprensión: hay que saber hablar de lo que sentimos, y debemos saber escuchar lo que sienten los demás.

En el estudio del liderazgo adquiere mucho relieve lo que se denomina *comunicación descendente*. Esto es, resulta importante que el jefe sepa transmitir con claridad lo que espera de sus subordinados, y las razones de esas expectativas. La comunicación descendente requiere ser no sólo una mera información de lo que debe conseguirse, sino también la motivación para que los subordinados quieran conseguir aquello que el jefe les presenta como meta.

Sin embargo, un concepto de líder bien entendido no puede girar en torno a la sola comunicación descendente. En todo grupo en el que tiene lugar la dinámica partícipe entre jefes y subordinados,<sup>414</sup> hay una continua alternancia de la comunicación descendente y ascendente. A medida en que dentro de la escala de Tannenbaum se va reduciendo el espacio del poder del jefe y ensanchando el de la libertad de los subordinados, la comunicación ascendente (de éstos respecto del jefe), va adquiriendo un vigor cada vez más fuerte. La comunicación ascendente y descendente se alternan entre sí como las preguntas y las respuestas. No es, por tanto, ni ascendente ni descendente, sino dialógica. Nunca se enfatiza bastante la necesidad de que el líder sepa *comunicar*, pero es más necesario insistir, repetimos, en que sepa *escuchar*.

Parece paradójica, pero no lo es, que la mejor manera de comunicar es callarse. San Josemaría Escrivá nos dice que callándonos logramos más eficacia en nuestros trabajos (“-¡a cuántos se les va la <<fuerza>> por la boca!”). Pero a la razón de eficacia añade otra más profunda, que tiene directa relación con nuestro estudio: “si callas (...) te librarás muchos peligros de vanagloria”.<sup>415</sup>

<sup>414</sup> Cfr. *Supra* 16.1.

<sup>415</sup> Cfr. San Josemaría Escrivá, *Camino*, n. 648.

Así como la participación de los integrantes del grupo en la configuración de los objetivos a lograr, y en los procesos pertinentes para lograrlos, requieren un mayor grado de humildad del líder, así también –y por lo mismo– la humildad se requiere para saber escuchar. Debido a la no superada definición aristotélica del hombre como *animal racional y social*, la más elemental postura ante el hombre como hombre es el de escucharlo. Peregrino sería que en la naturaleza humana fuera –como lo es– característico el pensar y el expresar lo pensado, si no hubiera nadie que lo escuchara. Por tal virtud, el escuchar lo que el otro me dice es el primerísimo y básico reconocimiento de la dignidad que el hombre debe salvaguardar con todo congenero suyo.

No se trata, por supuesto, de escuchar a los hombres colectivamente tomados, en virtud de su naturaleza racional y expresiva, sino también a los hombres asumidos individualmente. Debo escuchar a este hombre no ya por ser hombre, sino por ser *este*; vale decir, por ser una persona singular que tiene sin duda algo que decirme, no por lícita necesidad suya de expresarse, sino por práctica necesidad mía de saber más de lo que sé. Es imposible que en un grupo de trabajo no exista alguien cuyo pensamiento, en una determinada oportunidad, posea la pieza que falte en el *rompecabezas* del plan que estamos diseñando o en la cadena compleja de su realización. Si, por un imposible, no se dieran tales hombres en el grupo en donde laboro, tendría que procurar liberarme de ellos por la vía de capacitación o por la vía del despido, dándoles de baja para que los demás y yo no nos veamos abrumados por un peso muerto.

La disposición de escuchar, que hemos identificado arriba con la humildad del jefe, se estructura mediante una serie de actos, cada uno de los cuales exige de mí la ratificación o reiteración de esa actitud humilde. Como ocurre con los eslabones de una cadena, cada uno de ellos requiere de los que le proceden para que la comunicación no se rompa, y requiere él mismo no romperse si deseamos que la cadena de comunicación continúe permanentemente hasta su último destino.

Sirve aquí considerar sabidas ideas elementales. Rodríguez Porras<sup>416</sup> ha acertado a poner al día estas presuntas ideas elementales de la comunicación, convirtiéndolas en *ideas fundamentales*, precisamente cuando crece como esponja la comunicación electrónica y virtual, a tal grado que la cantidad de información que se recibe nos impide literalmente el escucharla.

Escuchar es:

- Callarse.
- Mirar a los ojos.
- Estar atento a lo que se dice y lo que se siente.
- Dar tiempo y ser paciente.
- Repetir lo que el otro dice, para estar seguro de haber comprendido.

Escuchar no es:

- Emitir juicios, ni discutir.
- Interferir o completar frases.
- Asumir que sé lo que el otro me va a decir... y adelantarme a decirlo.
- Distraerse, haciendo otras cosas al mismo tiempo.
- Dar soluciones, en vez de suponer que el otro es capaz de descubrirlas por cuenta suya.

A fin de que estos actos estén presentes o ausentes, según el caso, debemos estar precavidos ante las naturales posturas de *defensividad* y *argumentabilidad*. No siempre la comunicación con subordinados y con jefes es agradable. A veces es necesario y con-

<sup>416</sup> José María Rodríguez Porras, "Comunicación interpersonal...", p. 67.

veniente encararse con situaciones y temas agrios para unos y para otros, y convenientes para ambos. En tales casos la actitud de escuchar se opone a la de *estar a la defensa*. Escuchar implica abatir de antemano las barreras de la *defensividad*: procurar que aquello me resulte lo menos desaprovable posible, que es el primer grado de actitud defensiva; o, en otro orden, en lugar de comprender hasta el fondo lo que se está diciendo, buscar una excusa personal si aquello que se dice va en contra mía. No es necesario que la excusa se transmita al exterior. A veces tiene la mera y superficial misión de tranquilizarme a mí mismo.

Pero a la *actitud defensiva* puede añadirse la *actitud argumentativa*. Escuchar al otro de modo y manera que pueda encontrar en sus palabras datos que me sirvan para invalidarlas. Por eso la importancia de incluir redundancias en la conversación; repetir con calma lo que el otro me ha dicho con doble fin: que el otro sepa que -por desagradable que resulte- yo soy capaz de decirlo por mí mismo; y que yo mismo me asegure ante el otro de que le he entendido bien.

La argumentación y la defensa no pertenecen al acto de escuchar, y, por tanto, recomendamos que sean actos temporalmente separados. No debo defenderme ni argumentar cuando estoy escuchando. Cuando estoy escuchando, escucho (es decir, estoy callado, miro a los ojos, pongo la doble atención a conceptos y sentimientos, soy paciente, asumo lo que el otro me dice, repitiéndolo, si es preciso, con mis propias palabras...)

Quienes se han preocupado por la perfección del arte de escuchar recomiendan, generalmente, que nuestras conversaciones se refieran más a *hechos* -que implican descripciones- que a *valores* -que implican juicios-. Es más fácil, al parecer, entenderse en el ámbito de los hechos que en el terreno de las valoraciones. No obstante, no debemos resolver los problemas por el lado de quienes piensan que es posible mantenerse en el campo de los puros y descarnados hechos, exentos absolutamente de toda valoración personal.



Recordemos que José Gaos nos advierte, con sobrada razón, que detrás de cada concepto denotado, se encuentra algún sentimiento significado. Baste tener en cuenta que quien selecciona los hechos y los describe no es la sola inteligencia, sino el hombre inteligente; y el hombre no puede mantenerse desencarnado de sus valores. Estas transparencias afloran, de manera más o menos advertida, en la selección y descripción de los hechos, sobre todo en la selección. Cada suceso está compuesto por infinitos hechos: repetirlos y enumerarlos todos sería tanto como repetir el suceso mismo, con la consecuente imposibilidad de hacerlo. El abogado se referirá a ellos de acuerdo con una óptica determinada, en tanto que el ingeniero seleccionará los que concuerdan con su perspectiva profesional específica...

Para percatarnos cómo es imposible hacer una descripción de los hechos sin seleccionarlos conforme a nuestro juicio de valor, bastaría preguntarnos: ¿cuántos hechos hay en esta habitación? Jamás podríamos terminar la cuenta.

Esta necesidad de *saber escuchar* para ejercer adecuadamente el liderazgo no es algo que hayamos subrayado aquí sólo para hacer ver la importancia de la humildad. Una investigación hecha a 620 directores de empresa mexicanos trataba de averiguar la cualidad directiva que, en relación con las demás personas, el director necesitaba incrementar en mayor medida. Para sorpresa nuestra resultó a la cabeza, con importante diferencia sobre las otras cualidades, la de *saber escuchar*. Pero la sorpresa fue aún mayor cuando los empresarios encuestados consideraron, a la par, que era la cualidad en la que más podrían mejorar con sus propias fuerzas.<sup>417</sup>

---

<sup>417</sup> Cfr. detalles sobre esta encuesta en Carlos Llano, *Falacias y ámbitos...*, p. 130.

## Parte II

### La humildad en las funciones directivas