





Módulo 1. Escucha activa y empatía



-  1. La inteligencia emocional
-  2. Escucha activa
-  3. Empatía, el motor de la conexión
-  4. Técnicas y herramientas

1. La inteligencia emocional

La redefinición del éxito profesional

¡Bienvenidos de nuevo! Vamos a conocer en este nuevo módulo más contenidos que te ayudarán a comprender en el momento en el que estamos: actualmente vivimos en una era de paradojas (una paradoja es una afirmación o situación que parece absurda en un principio, pero que puede ser cierta o tener sentido tras una reflexión más profunda). Nunca hemos estado tan conectados —tecnológicamente— y, sin embargo, si miramos un poco más en profundidad, los números o porcentajes de soledad y desconexión humana y/o cara a cara en las organizaciones están en sus máximos históricos. Para una persona que se inserta hoy en el mercado laboral de Córdoba —ya sea en una startup tecnológica, una planta industrial o una pyme familiar—, comprender el terreno de juego es vital.

Breve repaso histórico

Durante muchísimas décadas, el **coeficiente intelectual** (CI) fue el rey indiscutido. Se creía que una persona con alta memoria, alta capacidad lógica y habilidad analítica estaba destinada al éxito, y esto comenzó en el año 1904 con Binet y luego en 1916 y 1939 con dos tests más. Sin embargo, estudios hechos en forma horizontal por universidades, realizados desde 1990 en adelante, han demostrado que el CI solo pronostica entre un 4 % y un 10 % del éxito profesional. Entonces, ¿qué explica el resto? La respuesta es sencilla pero de alto impacto: en la **inteligencia emocional** (la llamaremos también IE).

Daniel Goleman (doctor en psicología, periodista científico y autor estadounidense) popularizó este término. Si bien no lo inventó, se le atribuye ser el padre del concepto o su mentor más conocido a nivel mundial porque logró demostrar con datos que las “habilidades blandas” (soft skills) son las habilidades más difíciles y rentables. Entonces, decimos que la inteligencia emocional es la **capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de poder manejar o gestionar en forma adecuada las relaciones.**



Invitamos a reflexionar con la siguiente frase: el intelecto puede llevarnos a la puerta, pero es la emoción la que nos invita a entrar y nos permite quedarnos.

Neurobiología básica, clave para comprender

Para compartir un ejemplo, podemos pensar en alguna situación en la que una persona habla con alguien (un amigo, un familiar, un colega de trabajo o de equipo deportivo) y de repente, todo se va de lo “normal o natural”. ¿Podríamos pensar qué sucedió? ¿Cuál fue la incomodidad que hizo “hervir la sangre”? Bien, ya que imaginamos una situación, veremos qué sucede en el cuerpo cuando esto pasa.

Para entender por qué a veces “nos enojamos y perdemos el eje o foco” en una discusión (o nos paralizamos ante un cliente enojado), debemos mirar dentro de nuestro cráneo, donde encontramos a nuestro cerebro. Ese cerebro no evolucionó para la oficina moderna de una pyme actualmente; evolucionó para sobrevivir en la jungla o la sabana, donde cada día debía pelear por su vida.

Tenemos dos sistemas operativos principales que actúan en simultáneo:

1

El cerebro racional (neocórtex), es la capa más externa donde se procesa el pensamiento lógico, el lenguaje, la planificación y el análisis. Es lenta y precisa.

2

El cerebro emocional (límbico) es la más profunda. En esta parte está ubicada la amígdala cerebral, un cuerpo o zona del cerebro que tiene forma de almendra y funciona como un procesador de emociones y detector de peligros.

Y, ¿para qué sirve saber esto? Bien, pensemos en que cuando la amígdala percibe una amenaza, hay una respuesta. Hace muchísimos años la amenaza era un león y hoy, por ejemplo, la amenaza es un correo electrónico o encuesta de satisfacción escrita totalmente con mayúsculas, una crítica del jefe o una fecha límite imposible de cumplir. Es ahí que, cuando la amígdala detecta peligro, “secuestra” al cerebro realizando una desconexión temporal de lo “racional” para preparar al cuerpo para la lucha o la huida.

¿El resultado? Perdemos casi literalmente la posibilidad de pensar con claridad, se nos confunden los

pensamientos y nuestra inteligencia cae en picada. Por ello es que desarrollar inteligencia emocional significa ejercitar y entrenar al cerebro para detectar cuando la amígdala se esté activando y recuperar el control racional antes de actuar. Entonces, el contenido de esta frase toma mucha relevancia: no se trata de reprimir la emoción, sino de gobernar la reacción.


CONTINUAR

2. Escucha activa

El mito de la comunicación

Existe la creencia de que comunicarse es “hablar bien” y gracias a esa creencia hemos vivido años y años, hemos desperdiciado muchísimo dinero en cursos especializados de oratoria, pero rara vez invertimos en cursos de “escuchatoria” (hemos inventado una nueva palabra). La realidad es que en cualquier interacción humana, la necesidad psicológica más profunda es la de ser comprendido. Es decir, todo el mundo debe entender a la perfección lo que yo transmito.

La **escucha activa** no es simplemente un acto de guardar silencio mientras la otra parte habla. El silencio puede ser pasivo (estar pensando en otra cosa) y, muy por el contrario, la escucha activa es un acto deliberado, voluntario y energético.



Es la decisión consciente de suspender mis propios juicios, silenciar mis conversaciones o diálogos internos y enfocar el 100% de mi atención en la otra persona con la que estoy interactuando.

Parece un acto simple, sencillo y de fácil aplicación, pero lleva un desarrollo que incluso a veces podemos voltearlo o boicotearlo por no gestionarlo correctamente. Por eso, para ello vamos a recorrer aristas de vital importancia.

Niveles de escucha

Hablaremos de niveles de escucha, pero la escucha no es una capacidad de “oír o no oír”, sino un músculo cognitivo y emocional que se desarrolla por niveles. Sí, tal vez nunca antes lo has escuchado, pero aquí contaremos brevemente cuáles son. Poder conocernos en qué nivel operamos habitualmente será el primer paso para mejorar nuestro liderazgo y nuestras relaciones personales.

01:02

Fuente: Compañía de Galletas Noel. Comercial ¡Vamos castores, vamos! [YouTube].

https://www.youtube.com/watch?v=Fcln2F65_BY

1

Nivel 1: Escucha interna (el foco en el “yo”)

En este primer nivel la persona es simplemente un “ruido de fondo” que hace activar nuestros propios pensamientos. Acá no estamos escuchando para comprender, estamos **escuchando para responder o hacer algo, accionar o actuar**. Nuestra mente está ocupada pensando, juzgando, comparando o preparando la siguiente frase. Y este nivel de

escucha es el más común, el más natural, entre los seres humanos.

1. **Dato:** nuestro cerebro busca patrones conocidos, memorizados, guardados, conocidos. Si la otra persona habla o te comenta de un viaje, tu cerebro busca tus viajes. Es un mecanismo de defensa y autoafirmación.
2. **Impacto:** produce generalmente una desconexión con la otra persona que puede sentirse invisible o, incluso, hasta poco importante.
3. **Ejemplo:** un compañero nos dice “Estoy preocupado por la presentación de nuestro servicio ante el nuevo cliente del próximo lunes”.
 - a. Respuesta Nivel 1: “A mí la semana pasada me fue genial con ellos, solo tenés que usar estas plantillas que yo diseñé”.
 - b. Análisis: El foco está en el éxito del "yo", ignorando la preocupación del otro.

00:42

2

Nivel 2: Escucha enfocada (el foco en el interlocutor)

En este nuevo nivel desaparece ese ruido interno. A lo que le decimos “mundo exterior” se desvanece/desaparece y solo existen tú y el interlocutor (la otra persona). Acá comienza una escucha más analítica y técnica, donde nos concentramos más en las palabras, los datos y los hechos. Llegar a este nivel es un gran salto para el vínculo entre las dos personas.

1. **Dato:** es una escucha lógica y es fundamental en entornos de trabajo en las pymes para evitar errores en procesos (que a veces no están totalmente estandarizados) o seguir instrucciones precisas que te indica un supervisor o jefe. Sin embargo, carece de matices emocionales, es decir, sentirás que no hay nada más que “información”, pero no deberías alarmarte, ya que esa escucha es para hacer lo que realmente nos piden.
2. **Impacto:** es más eficiente para resolver problemas, pero a la vez se puede sentir fría, distante o puramente transaccional o enfocada en lo que se debe hacer.
3. **Ejemplos:**
 - a. Cliente: “El software se queda freezado o congelado cada vez que intento exportar el reporte mensual”.
 - b. Respuesta Nivel 2: “Ok, entiendo. ¿Qué versión de Windows usa y en qué formato se está exportando?”.
 - c. Análisis: es una respuesta excelente para un soporte técnico, pero no detecta si el cliente está frustrado o bajo presión por una entrega.

01:25

3

Nivel 3: Escucha global (el foco en el “entorno y la energía”)

Bien, ya en este nivel hacemos uso de todos los sentidos que tenemos disponibles. Acá tratamos de comprender todo lo que podamos dentro del campo de información que rodea la conversación y la clave es que incluís la intuición y la lectura del lenguaje no verbal; es decir, del cuerpo del otro. Es desafiante, mas no imposible, y requiere práctica y entrenarnos a diario.

1. **Dato:** implica tener empatía, así sin filtros, escuchando “los subtítulos” o, mejor dicho, lo que la persona intenta

decir, pero no se atreve, y/o hasta lo que su cuerpo está diciendo en voz alta o gritando mientras sus palabras dicen otra cosa.

2. **Impacto:** genera una confianza profunda (rapport, que es una técnica de crear una conexión de empatía con otra persona) y nos permite resolver conflictos antes de que crezcan, escalen en intensidad o tamaño o incluso estallen porque se atienden las emociones, no solo los hechos.

3. **Ejemplos:**

a. Colaborador: (con los hombros caídos, mirando al piso) “Sí, jefe... ya me encargo yo del proyecto y lo que falta de hacer, no te preocupes”.

b. Respuesta Nivel 3: aunque dices que te harás cargo, tu “tono” suena muy desanimado y el cuerpo (los hombros) parece cargar mucho peso. Entonces deberíamos pensar en: ¿qué está pasando realmente en tu agenda hoy? (tal vez un evento familiar, social o deportivo poshorario laboral, un problema pequeño de salud que te preocupa, etc.).

c. Análisis: se valida la emoción antes que lo que deberías hacer, permitiendo una comunicación honesta con la otra persona. He ahí la clave.

Enemigos de la escucha en la era digital

Ustedes, como nativos digitales o usuarios intensivos de tecnología, enfrentan un desafío que sus padres no tuvieron: la atención parcial continua. El cerebro se ha acostumbrado a recibir estímulos constantes (notificaciones, scroll infinito). Esto atrofia el músculo de la paciencia necesario para escuchar un relato largo o complejo sin interrumpir.

La escucha intermitente sucede cuando sintonizamos y desintonizamos de la conversación. Esto es letal para la confianza. Cuando miramos el celular mientras alguien nos habla, el mensaje implícito que enviamos es: lo que hay en esta pantalla es más importante que tú.

Figura 1: Cuento de hadas en la era digital



Fuente: elaborada con IA.

CONTINUAR

3. Empatía, el motor de la conexión

Diferenciando: empatía vs. simpatía

Es crucial hacer una distinción quirúrgica. En el ámbito laboral y tal como sucede con muchas organizaciones pymes, se suele confundir ser empático con ser simpático o con estar de acuerdo. Entonces, aclararemos ambos conceptos para que no los confundamos o mezclamos.

LA SIMPATÍA:	LA EMPATÍA:
implica una fusión emocional superficial; es como cuando dices “Mariana me cae bien” o “Joaco, siento lástima por lo que te pasó en el examen”. La simpatía a menudo nos lleva a querer “salvar” al otro o darle la razón para que no sufra por algún suceso particular.	
LA SIMPATÍA:	LA EMPATÍA:

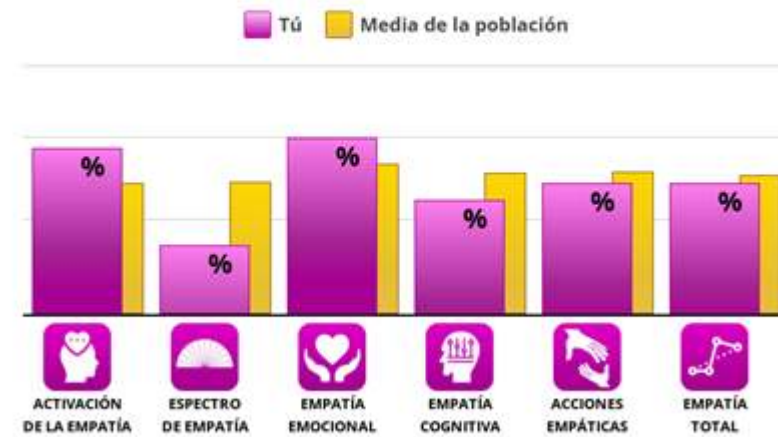
es otra cosa, es la habilidad de comprender y entender la estructura emocional del otro sin perder la propia perspectiva, sin entrar en sus zapatos y ajustar los cordones. Por ejemplo, es decir: “Belén, entiendo tu enojo, veo cómo ves el mundo, pero no comparto tu opinión completamente”.

Para un líder o un compañero de equipo, la empatía es más útil que la simpatía. La simpatía puede nublar el juicio; la empatía otorga claridad. Es aquí donde entra en juego el siguiente consejo: podemos ser empáticos sin meternos a fondo en el sentimiento o la emoción del otro, ya que si eso que le está pasando es negativo y nos afecta; podemos irnos al fondo del pozo con ellos y no tener la habilidad para salir de allí. ¿Vamos bien hasta acá? Entonces, te invitamos a hacer esta actividad: <https://n9.cl/yv711>

Figura 2: Test de empatía

Test de empatía multidimensional

Tus resultados:



Esto te hace % menos empático que la persona promedio.

Fuente: captura de pantalla de IDRI labs, 2026.

Los componentes de la empatía

La empatía tiene dos caras de acuerdo a los resultados de estudios realizados por la Universidad de Cambridge y referentes como Simon Baron-Cohen. Se identifica lo siguiente:

1

Empatía cognitiva (la perspectiva): es la capacidad intelectual que tenemos de ponernos en los zapatos del otro y puede resultar de utilidad en varias situaciones personales o laborales, por ejemplo, en negociaciones: “Si yo fuera el proveedor, estaría preocupado por los plazos de pago debido a la inflación actual en el país”. Esto nos permite predecir comportamientos.

2

Empatía afectiva (el sentimiento): es una respuesta a nivel emocional adecuada ante el estado de la otra persona. Por ejemplo, si vemos a un compañero llorar, podemos sentir una preocupación genuina.

El peligro del contagio emocional

En trabajos de alta exigencia y presión (atención al cliente, salud, servicios de emergencias médicas o seguridad) y donde lo crítico, la urgencia o el número a lograr es exigente, el exceso de empatía afectiva sin gestión emocional lleva al “síndrome del quemado” o también llamado burnout. Por lo tanto, nuestra habilidad debe tender a ser capaz de ponernos en los zapatos del cliente para comprenderlo o entenderlo, pero recordar que debemos sacarnos estos zapatos al salir de la oficina para evitar arrastrar esta historia con nosotros.

*Finalmente, para darle un plus de valor a este punto, te invitamos a ver este fragmento de video: **Colorear el mundo***

00:56

CONTINUAR

4. Técnicas y herramientas

Tu caja de herramientas para las pymes de Córdoba

Vamos avanzando cada vez más y ahora estamos en condiciones de reflexionar en esta frase: La teoría sin práctica es estéril. A continuación, desarrollaremos algunas herramientas técnicas que transforman una conversación que podría ser conflictiva en una mucho más constructiva. ¿Requiere práctica? Claro que sí. Sobre todo en nuestro desarrollo laboral y profesional en una pyme o startup, para generar vínculos más nutridos, potentes y acordes a las habilidades blandas que hoy son de gran valor en el mundo laboral.

4.2. El parafraseo (reformulación)

El parafraseo es una gran técnica que nos permite devolverle al emisor la esencia de su mensaje con nuestras propias palabras, tratando de acercarnos lo más fiel o similar posible

al mensaje que hemos escuchado. Tiene dos funciones mágicas:

1

Verificación: nos aseguramos de evitar un “teléfono descompuesto” y que la información que nos dio un supervisor, jefe o colega no se haya perdido en su contenido.

2

Validación psicológica: al escuchar su mensaje “rebotado o espejado”, el cerebro de la otra persona recibe la señal de “¡Hey! ¡Me escuchó! ¡Fui escuchado/a!”. Esto reduce automáticamente la posibilidad de una confrontación por “pérdida de parte (o todo) el mensaje”.

•

Una forma de expresarte: Déjame ver si entendí bien... Lo que planteas o me dijiste es que...”. Otra podría comenzar así: “A ver si te sigo, tu punto principal o el foco de lo que me dijiste es...”.

•

Regla de oro: ¡nunca, jamás repitas como un loro lo que dijo la otra persona! (esto irrita a las personas, está comprobado). Sintetiza el significado de lo que te han dicho, resúmelo lo máximo posible sin que pierda el sentido original.

Actividad: te invitamos a ingresar a este sitio donde podrás comprobar por ti misma/o cómo es un parafraseo. Escribe un pensamiento que sea de tu propia autoría o que hayas recibido, por ejemplo, por WhatsApp, y luego, ejecuta el parafraseo con la página: <https://n9.cl/gtz7ih>.

Figura 3: Ejemplo de parafraseo



Fuente: captura de pantalla de Parafrasearonline.com.

Validación emocional

A veces, cuando estás con alguna persona que está alterada, tratamos de calmarla con lógica ("No te enojas, no tiene sentido lo que estás haciendo/diciendo"). Esto no calma la situación; por el contrario, tira más leña al fuego. Así, literal y directo al punto. Comprendamos algo: la lógica no puede entrar o penetrar en la barrera de la amígdala (cerebral, ¿recuerdas?) activa. Entonces, lo que primero debemos hacer es desactivar la emoción mediante la validación. Esta

habilidad que estás conociendo es de extrema importancia en ambientes donde el estrés y los enojos o la ira están al límite, al extremo. Entonces, validar es decir: “Sí, tenés derecho a sentirte así, tal cual”. Eso te permite desactivar una bomba con tino y mucho tacto.

Te dejamos un ejemplo:

Paso 2

Situación:

Un cliente reclama a gritos por una demora en una reparación de su hidrolavadora que dejó hace un mes.

Paso 3

Respuesta inválida:

“Señor, cálmese, tuvimos un problema con el repuesto que nos mandaron, vino de otro tamaño” (esa es una excusa lógica).

Respuesta válida:

“Señor, entiendo perfectamente su enojo. Y sí, es muy frustrante esperar de más por un repuesto que vino equivocadamente, especialmente cuando usted lo necesita urgente” (conexión emocional).

Una vez que la persona se siente validada, la amígdala cerebral se relaja y recién ahí podemos ofrecer la explicación lógica. De esta manera, no te será frustrante el contacto con la otra persona. Recuerda que esto aplica tanto para clientes como para colegas de trabajo.

Aquí tenemos un ejemplo certero para ilustrar aún más lo que te hemos compartido: video de cierre: ***validación emocional***

01:28

Preguntas poderosas

¿Y si dejamos de dar respuestas y empezamos a hacer preguntas? Las preguntas invitan a la reflexión y demuestran interés genuino, pero en la actualidad y justamente en la cultura laboral convencional de algunas pymes, estamos condicionados, incentivados y hasta empujados, por así decirlo, a dar respuestas de forma inmediata. Nació hace años el mito que expresa que, para ser eficaces, debemos tener la solución instantánea. Pero es aquí donde la inteligencia emocional nos enseña lo contrario (¡Gracias Daniel Goleman y otros!): la respuesta rápida suele ser el

camino más corto para cerrar una conversación, mientras que una pregunta poderosa es la llave para abrir el pensamiento del otro.

- **En lugar de expresar:** “Lucía, ¿lo entendiste?” (pregunta cerrada o de control).
- **Prueba con:** “¿Hay algún desafío que estás teniendo para terminar esa tarea y hay algo que pueda hacer para ayudarte?” (poderosa, abierta y empática).

Figura 4: Preguntas poderosas



Fuente: elaboración propia.

El valor del silencio

00:21

Solemos cometer algunas equivocaciones al trabajar en organizaciones. Una de ellas es desarrollarnos en habilidades blandas como las que vas conociendo y hacer una pregunta poderosa y, ante el silencio del otro, intentar “rellenarlo” con opciones, comentarios o aportes. El silencio que sigue a una pregunta poderosa es síntoma de que el cerebro del otro

está trabajando, procesando y buscando una respuesta nueva. A veces podemos toparnos con personas que tienen respuestas a las preguntas, pero en el arte de hacerlas está la clave del desarrollo. Una técnica que podemos darte es la que sigue acá:

La técnica del “punto final”: haz la pregunta y quédate en silencio, mantén un contacto visual suave, relajado. Espera. Ese espacio de vacío es donde ocurre el verdadero aprendizaje y la toma de conciencia del interlocutor. Consejo: prueba cerrar tus labios, practícalo a diario y verás cómo tu experiencia te da más y más momentos valiosos para tu vínculo con pares, jefes y clientes.

Nota final

Las habilidades que hemos explorado en este curso 3 son “blandas”, pero no las podemos dejar únicamente con ese nombre. Son **habilidades de poder**. En este presente donde la inteligencia artificial automatiza cada vez más procesos lógicos y técnicos, la capacidad humana de conectar,

empatizar y escuchar será eso que una máquina, una placa madre o un procesador muy potente o poderoso no podrá reemplazar. Invertir en tu inteligencia emocional es la mejor inversión para tu carrera de profesionalización en la pyme u organización en la que estés ingresando o ya estés desplegando tus conocimientos. ¡Éxitos!

CONTINUAR