

## Introducción

En el proceso de venta se prescinde con frecuencia de la escucha. La escucha, en cuanto intento de comprensión por parte de una persona, es víctima de un pernicioso malentendido.

De entrada, padece las consecuencias de numerosas creencias falsas sobre la venta. Porque debemos decir que, desafortunadamente, la venta tiene mala imagen en algunos países como Francia o España. La venta está desprestigiada, y los comerciales suelen situarse en una posición de inferioridad con relación al comprador.

A esto se añaden los miedos viscerales relacionados con la escucha. El miedo a molestar y el miedo al vacío, al silencio, que paradójicamente en ocasiones llevan a realizar demasiadas preguntas, las cuales anulan cualquier esfuerzo de auténtica comprensión de las necesidades del cliente.

En síntesis, todo lo expuesto equivale a decir que la escucha da miedo.

Pero ¿cómo explicar estos miedos?

La escucha implica un riesgo para los vendedores: el de cambiar de opinión por comprender demasiado bien que no tienen el producto adecuado para satisfacer las necesida-

des expresadas. De este modo, si el vendedor escucha al comprador, si le da la palabra, corre el riesgo de seguirlo en su razonamiento y creerse sus argumentos. «Si lo escucho, puede tener razón», éste es el primer miedo del vendedor.

Es evidente que los argumentos inapelables referidos a la mala calidad del producto o a su precio desmedido van en contra de los intereses del vendedor. En estas condiciones resulta difícil escuchar. Pero la operación se revela aún más ardua si nuestra primera reacción cuando intentamos hablar con alguien está más cerca de un juicio que de un esfuerzo de comprensión.

Para el psicólogo estadounidense Carl Rogers, muy pocas veces nos permitimos comprender exactamente el sentido que tienen las palabras para la persona que las pronuncia.

«Pienso que esto se debe a que comprender es arriesgado. Si intento comprender realmente a otra persona, tal comprensión podría modificarme, y todos experimentamos temor ante el cambio. Por consiguiente, como ya dije antes, no es fácil permitirse comprender a un individuo, penetrar en profundidad y de manera plena e intensa en su marco de referencia.»<sup>1</sup>

Por lo tanto, la dificultad de la escucha está relacionada con el riesgo de la comprensión, con la manera de per-

1. Carl Rogers (1902-1987), *Le Développement de la personne*, Dunod, París. [Trad. cast.: *El proceso de convertirse en persona*, Paidós, Barcelona, 1981/2000. Original inglés: *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*, Houghton Mifflin, Boston, 1961.]

cibir o vivir este riesgo por parte del comercial. Esta percepción se agrava sin duda con el sentimiento de encontrarse en una posición demandante, sentimiento que experimentan muchos vendedores, cuando en la venta la relación de igualdad parece ser la más inteligente, aunque no resulte obvia. En esta relación reinventada, el comercial se vería y se situaría como un experto de la venta, frente a compradores cada vez mejor informados, que buscan a una persona competente técnicamente y que sepa escucharlos.

Sin embargo, todavía no hemos llegado a eso...

Este libro viene a llenar un vacío en la literatura sobre ventas, pues es el único dedicado íntegramente a la escucha en la venta. En efecto, aunque el éxito de una venta depende en un 80 por ciento de la calidad de la escucha, ésta apenas representa algunas páginas en la literatura actual sobre ventas. Hasta ahora, había un desfase entre el peso de la escucha en el acto de la venta y el peso de la escucha en la literatura sobre ventas.

Por ello, el objetivo de este libro es doble: de una parte, dar a la escucha en la venta el sitio que le corresponde en el panorama editorial, demostrando su importancia, y de otra, proponer a los comerciales profesionales (u ocasionales) una praxis de la escucha en la venta.



**PRIMERA PARTE**

**DIFICULTADES Y CONDICIONES  
DE LA ESCUCHA**



# 1

## La problemática de la escucha

«Sé que usted cree haber comprendido lo que he dicho, pero dudo que se haya dado cuenta de que lo que ha entendido no es lo que yo quería decir.»

¿Acaso escuchar a los clientes no es más que un buen deseo? Por supuesto, los formadores y los directores de ventas insisten, a tiempo y a destiempo, en la importancia del *descubrimiento*, dicho claramente, de escuchar previamente al cliente antes de exponer una propuesta y una argumentación *a medida*. En el intercambio comercial, sólo el cliente conoce las razones de peso por las que comprará el producto o el servicio que pretendemos venderle. La misión del comercial consiste en descubrirlas.

### Escuchar, paso previo a la persuasión

Para vender hay que descubrir los argumentos que el cliente desea oír. Recordemos aquí que la persuasión<sup>1</sup> está ba-

1. Definimos la persuasión como el procedimiento que consiste en utilizar el modo de razonamiento intelectual y psicológico de una

sada en la utilización por parte del vendedor de lo que conoce y sabe de su cliente para «vestir» su propuesta y su argumentación con lo que piensa el otro. «Uno se convence mejor con las razones que encuentra por sí mismo que con aquellas que proceden de la mente de los demás» (Blaise Pascal). Idea en la que, dos siglos después, abundó Joseph Joubert: «Podemos convencer a los demás con nuestras razones, pero sólo se los persuade con las suyas».

El conocimiento del punto de vista del otro es el re-

---

persona para incitarla a adoptar una idea o a tomar una decisión. El procedimiento de la convicción consiste en exponer las ideas propias a otra persona para que ésta las adopte. Para convencer, el vendedor afirma su posición adquiriendo ascendencia sobre su interlocutor. La persuasión es una práctica más sutil y respetuosa desde el punto de vista de la persona a la que se dirige.

Las definiciones de la persuasión que dan los mejores diccionarios distan mucho de ser satisfactorias: el *Littré* se limita a definirla como «la acción de persuadir, es decir, de llevar a creer, a adoptar una decisión», y como una «determinación de la mente para creer, causada por la fuerza, en la verdad o la belleza de las razones», lo que no la diferencia de la convicción. *Le Robert* retoma la definición del *Littré* y la explicita diciendo: «Llevar a creer, a pensar, a querer o a hacer algo por medio de una adhesión completa (tanto emocional como intelectual)», pero extiende la persuasión al «hecho de ser persuadido». *Le Robert* encuentra incluso en la persuasión un contenido de insinuación que le confiere un sentido próximo a la perfidia y el engaño. Este mismo diccionario se remite a la convicción, mientras que el *Dictionnaire de la langue française* en internet menciona la certeza, la propaganda, el adoctrinamiento, la intoxicación y el bombardeo de los medios de comunicación, acciones que consideramos violentas y no respetuosas con el libre arbitrio del individuo.

quisito previo para cualquier intervención. Por lo tanto, es preciso saber primero cómo razona el cliente objetiva y subjetivamente sobre el producto, el servicio o el equipo que le intentamos vender. Para ello, hay que hacerle hablar y plantearle las preguntas adecuadas. Pero ¿cuáles son?, ¿cómo encontrarlas?, ¿cuándo hacerlas? Éste es el objeto del *descubrimiento*.

Solemos observar que, aunque la noción de descubrimiento se haya entendido, en la realidad resulta un poco difícil ponerla en práctica. El vendedor se limita a formular algunas preguntas sacadas de una lista guía, pero no se puede afirmar honradamente que escuche de verdad al interlocutor. De aquí derivan resultados frustrantes, tanto para el comprador, que considera que no lo han tratado como se merece, o aún peor, que cree haber hablado con un vendedor que aplica de forma mecánica las enseñanzas sacadas de un seminario de ventas, pero que no ha comprendido que la investigación está orientada a darle elementos de comprensión acerca de sus expectativas; como para el vendedor, que no se da cuenta de que apenas ha llegado a identificar los deseos reales del cliente.

Una cosa es hacer hablar al cliente; otra, escucharlo.

### Convencer, la solución fácil

Para la mayoría de los vendedores, escuchar al cliente antes de exponer sus argumentos es una fuente de incomodidad. En efecto, según ellos, cuando se encuentran delante del cliente, les resulta mucho más sencillo presentar el

producto o el servicio acompañado de una sólida argumentación, siempre la misma. Estamos en presencia de una práctica clásica de persuasión. Con esta forma de actuar en cierto modo vamos guiados por raíles, nos encontramos en terreno conocido, sabemos a dónde nos dirigimos y mantenemos el mismo discurso, sin variación, para todos los clientes de manera uniforme. Es la solución fácil. Por supuesto, hay fracasos, no siempre se consigue vender, pero en conjunto se obtienen resultados. Es cierto que el gasto de energía es elevado pero, según nos dicen, no hace falta cambiar de argumentación al pasar de un cliente a otro.

Es cierto que la escucha tiene sus riesgos. Vamos a examinarlos.

### Escuchar, confrontación de dos influencias

Escuchar a alguien provoca en nosotros dos sentimientos encontrados. Por un lado, deja al que habla la carga de proporcionar la información, que nosotros nos limitamos a retener de manera pasiva, lo cual en apariencia es una situación cómoda. Por otro lado, escuchar requiere un auténtico trabajo compuesto de atención e interés por las palabras del otro, lo que podemos percibir como una situación menos placentera, sobre todo cuando el hablante no sabe darle un tono atrayente a lo que expresa.

Escuchar a alguien supone abandonarse a la incertidumbre de la confrontación con una mente que piensa de manera diferente a la nuestra. Algunos perciben esta di-

ferencia de pensamiento como un factor de riesgo. Estos riesgos son de varios órdenes: dificultades de entendimiento, incomprensión de un universo de pensamiento tan alejado del nuestro que no llegamos a entender la lógica que sigue, temor de entrar en el universo mental del otro, encontrarlo seductor y perder la autonomía de pensamiento al inspirarse en él. Algunos vendedores confiesan ingenuamente que su cliente tiene razón cuando explica, mediante el desarrollo de ciertas objeciones, las razones de su negativa. En este caso, es el cliente quien ejerce su influencia sobre el vendedor.

Escuchar implica correr el riesgo de dejarnos influir por nuestro interlocutor. Sin embargo, ¿es comparable esta influencia a la de un cuerpo extraño que se nos impone desde el exterior? «La influencia no crea nada, sólo despierta», escribió André Gide. Esta evolución que experimentamos cuando escuchamos a otro, ¿no nos hace reconocer algo que llevábamos dentro, que permanecía oculto y únicamente esperaba poder salir a la luz?

De este modo, en toda escucha hay un riesgo de influencia del hablante sobre nuestro punto de vista. Especialmente si practicamos la empatía. Por lo tanto, existe la posibilidad de que se tambaleen nuestras certezas.

## Dificultades de la escucha

Sin embargo, escuchar no es una disposición tan sencilla como pudiera parecer a primera vista. Profundizando en el tema, como haremos a continuación, podemos afirmar que

la práctica de la escucha está sembrada de múltiples obstáculos, la mayoría vinculados a la persona del oyente.

En concreto, ¿cómo comprender el fenómeno de que nuestra mente se vuelva sorda ante algunas informaciones; deforme otras hasta el punto, en algunos casos, de comprender exactamente lo contrario de lo que ha expresado el interlocutor; y, por un complejo proceso de filtrado, sólo retenga de manera parcial informaciones fundamentales, y oiga y olvide con rapidez otros datos importantes?

Retomando el esquema clásico de la comunicación, entre la emisión de una información y su recepción se intercalan lo que los técnicos llaman *ruidos*, es decir, distorsiones de dicha información. Estos ruidos pueden tener distinto origen que conviene recordar.

Dejemos de lado los fenómenos puramente acústicos: reverberación del sonido en el local donde tiene lugar la conversación, ruidos ambientales, alboroto del entorno. Estos ruidos se pueden evitar con facilidad.

Los obstáculos para una buena comprensión entre dos o varias personas derivan del encuentro de individualidades necesariamente diferentes: cada ser es único y se percibe distinto de cualquier otro. Todo comprador considera a priori que su situación es tan diferente de la del vendedor que tendrán dificultades para hallar un terreno de entendimiento. Esta percepción de la diferencia tiene como consecuencia la interpretación que se da a las palabras del interlocutor. Esta interpretación la realiza cada una de las partes de la conversación.

## Obstáculos personales para escuchar al otro

---

Orientamos la comprensión del discurso del otro en función de su aspecto: medio social, procedencia étnica, sexo, apariencia, cuidado personal, ropa, rostro y expresión, peinado, etc. ¿Nunca le ha ocurrido que ha confiado de entrada en su primera impresión, favorable o desfavorable, basada en la observación física de su interlocutor, y ha cambiado de parecer a lo largo de la entrevista?

Asimismo somos sensibles a la expresión de nuestro interlocutor: la elección de las palabras, la riqueza o pobreza de vocabulario, la construcción de las frases, la cadencia, el ritmo, el tono, el timbre de voz, la fuerza vocal, la pronunciación, los silencios, etc.

### **OBSTÁCULOS PARA LA ESCUCHA DE LOS QUE SOY RESPONSABLE<sup>2</sup>**

- ▶ No me gusta la manera de expresarse de mi interlocutor:
  - sus titubeos
  - el empleo de palabras inadecuadas
  - su acento
  - la pobreza de su vocabulario
  
- ▶ Tengo prejuicios contra las mujeres (o los hombres), los jóvenes (o los viejos), los negros, los blancos, los asiáticos o los extranjeros.

2. El texto de este recuadro parece un artículo de humor. Sin embargo refleja muchas de nuestras limitaciones.

## ESCUCHAR PARA VENDER

- ▶ No me gusta la persona que tengo delante.
- ▶ Doy un trato de favor a mis amigos, familiares o personas conocidas.
- ▶ No miro al otro.
- ▶ Me turba su aspecto (el escote de la mujer, la belleza del otro, sea hombre o mujer).
- ▶ Me distrae el entorno del lugar donde se desarrolla la conversación (la naturaleza cuando estamos al aire libre, la decoración del local donde nos encontramos).
- ▶ No consigo comprender lo que el otro me dice o intenta decirme.
- ▶ Le quito la palabra antes de tiempo.
- ▶ Cuando el otro titubea, tomo la palabra e impido que termine de expresarse.
- ▶ Después de escuchar algunas palabras pronunciadas por el otro, establezco mi opinión definitiva y no la modifico aunque mi interlocutor continúe hablando.
- ▶ Creo saber lo que el otro va a decirme y, aunque su discurso sea un poco diferente, mantengo mi idea inicial.
- ▶ No animo al otro a explicar con más detalle sus ideas.
- ▶ No pregunto qué acepción (qué significado) da el otro a algunas de las palabras que emplea.
- ▶ No escucho lo que se dice de manera no verbal (el tono de voz y el lenguaje corporal).
- ▶ No adopto una posición física de escucha (acortamiento de la distancia de comunicación y contacto visual directo).
- ▶ Me limito a formular las preguntas tipo que me han enseñado, no sé adaptarlas en función de lo que el otro expresa.
- ▶ Mis preguntas son complicadas, o no son claras, o tienen un contenido múltiple (y dejo a mi interlocutor la tarea de aclararlas).

- ▶ No sé decir al otro lo que siento respecto a sus emociones o a lo que expresa con su tono de voz, sus gestos, su mirada o su cuerpo.
- ▶ No consigo hacer la pregunta adecuada para replicar a las palabras del otro (o prosigo con mi idea).
- ▶ No profundizo en lo que el otro me dice (o quiere decirme).
- ▶ He creído oír lo que deseaba oír. En realidad, proyecto mi deseo sobre lo que me dice el otro seleccionando de sus palabras —que a veces son imprecisas— las que van en el sentido que yo espero; al mismo tiempo, no hago caso o quito importancia a las palabras que desmienten las anteriores.

Otro obstáculo importante es el idioma en que se desarrolla la entrevista. Salvo aquellas personas que son bilingües o trilingües desde su más tierna infancia, hay que tener una enorme destreza, fruto de un uso intensivo, para pretender comprender por completo el idioma del otro, ya que no es la lengua en la que nos han educado.

Además, la escucha de nuestros interlocutores estará más o menos alterada en función de nuestro interés y nuestro conocimiento del campo en cuestión. En particular, un conocimiento insuficiente puede ser la causa de una falta de atención a determinados «detalles» (es nuestra forma de llamarlos), que sin embargo son esenciales para la correcta comprensión de lo que se dice.

Tampoco debemos olvidar el marco de referencia donde se inscribe nuestra sensibilidad, que dosifica nuestras reacciones en función de lo que declara el otro.

Los alemanes tienen fama de escuchar con una aten-

ción sostenida a sus interlocutores. Se debe a que en la lengua de Goethe, como sabemos, la partícula que da sentido al verbo suele colocarse al final de la frase. En cierta manera, la gramática los ha educado para dejar que la persona con la que conversan termine de expresarse si no quieren correr el riesgo de comprenderla mal. De este modo no se interrumpen, como hacen con frecuencia los latinos, que creen haber comprendido la totalidad de las declaraciones de su interlocutor en cuanto han oído una parte de éstas, con el riesgo evidente de entenderlo todo al revés.

Interrumpir a un interlocutor es, al mismo tiempo, una prueba manifiesta de escucha, una muestra de agilidad mental y una incorrección, en la medida en que imponemos al otro nuestro propio ritmo, que no se corresponde necesariamente con su capacidad o su modo de funcionamiento intelectual.

Además, observamos que, cuando quitamos la palabra, sobre todo para continuar en voz alta la idea de la persona con la que estamos hablando, existe un gran riesgo de tergiversar, incluso de invertir, el sentido de lo que nos ha dicho. Y esto coloca al otro en la obligación de rectificar, en ocasiones expresando su irritación.

Otra dificultad en la escucha reside, de manera paradójica, en la cantidad de información memorizada en el «disco duro» que es nuestro cerebro. Todo lo que hemos aprendido en nuestra vida, ya sea por adquisición intelectual o por medio de la experiencia, todo lo que constituye nuestra propia cultura, está guardado en nuestro cerebro según una organización determinada.