



CrearContextos

“Tejiendo tramas de conciencia para crear caminos más simples”

LA ESCUCHA EFECTIVA: COMPETENCIA OLVIDADA
EN LA COMUNICACIÓN EMPRESARIA

Lic. Marcelo Krynski

www.crearcontextos.com

Esta es una historia que muestra lo que llega de una instrucción clara y precisa de un Director General a un Jefe de Producción de una empresa. Dejamos librado a su imaginación lo que llegará al personal luego de las sucesivas escuchas:

De Director General – A Gerente

El próximo viernes aproximadamente a las 17 hs, el cometa Halley pasará por esta región. Se trata de un evento que ocurre una vez cada 78 años.

Siendo así, por favor, reúna a los funcionarios en el patio de la fábrica donde les explicaré este fenómeno científico.

NOTA: Todos deben usar casco de seguridad. Si llegara a llover, no podremos ver el raro espectáculo a ojo desnudo, por eso, todos deberán dirigirse al comedor, donde se exhibirá un video documental sobre el cometa Halley.

De Gerente - A Supervisor

Por orden del Director General, el viernes a las 17 hs, el cometa Halley va a aparecer sobre la fábrica. Si llegara a llover, por favor, reúna a los funcionarios, todos con casco de seguridad, para proteger los ojos desnudos, y diríjalos al comedor, donde el raro fenómeno científico tendrá lugar, lo que sucede cada 78 años.

De Supervisor - A Jefe de Producción.

Por invitación de nuestro Director General, presenciaremos al científico Halley, de 78 años, que va a aparecer desnudo en el comedor de la fábrica, usando casco; también se va a presentar un video sobre el problema de la lluvia en la seguridad. El director llevará la demostración al patio de la fábrica.

Esta historia sería solamente graciosa si no fuera por el enorme y negativo impacto que tienen situaciones similares en el día a día en las empresas, lo cual disminuye drásticamente la productividad, el bienestar y la capacidad de crear resultados de conjunto.

Lo más crítico resulta seguir constatando que en ninguna de las instancias de formación tradicional las propuestas incluyen LA ESCUCHA EFECTIVA como una competencia decisiva a desarrollar por los ejecutivos de las compañías y los empresarios.

Veamos algunos condicionantes de cualquier escuchar humano:

- **Contexto en que se desarrolla la comunicación.** No escuchamos igual en una oficina con interrupciones permanentes, que en un bar, tranquilos con nuestro interlocutor.
- **Emocionalidad en que se encuentra el que escucha.** No escuchamos igual cuando estamos entusiasmados que cuando estamos resignados.
- **Historia de experiencias personales del que escucha.** No escuchamos igual el despido de alguien si fuimos despedidos alguna vez que si nunca pasamos por la experiencia.



- **Historia del medio en que la persona que escucha ha crecido.** No escuchamos igual a un Jefe que grita si fuimos criados en un ambiente en que se gritaba, respecto de otro en el que nunca se levantaba la voz siquiera.
- **Historia de la relación entre los que se comunican.** No escuchamos igual a alguien con quien tenemos un vínculo de confianza, respeto o compromiso, que a alguien de quien sospechamos o tenemos datos que falta a su palabra con nosotros.
- **Corporalidad del que escucha.** No escuchamos igual cuando estamos sentados que cuando estamos parados ni tampoco del mismo modo a aquellos que mueven sus manos, facciones y demás que a los que no lo hacen.
- **Tonos de voz del que es escuchado.** No escuchamos igual lo dicho por una persona con entonación suave que otra que se expresa de modo más enérgico aunque el texto haya sido idéntico.

Estos y otros condicionantes nos revelan la imperiosa necesidad de considerar que lo dicho por alguien no implica que será escuchado y mucho menos comprendido. Este es el primer paso para escuchar mejor.

En el mundo empresarial de hoy ya no quedan dudas de que la cultura es un componente decisivo a la hora de escuchar oportunidades o amenazas frente a las contingencias. Por ello nos importa advertir sobre las consecuencias de seguir poniendo el acento en el hablar sin reparar en quien escucha pues el mundo lo constituye el que escucha. Piense por un momento si en una reunión Ud. está hablando y los interlocutores dejan de prestarle atención y comienzan a hablar entre ellos... ¿seguirá hablando? Creemos que difícilmente. Los seres humanos hablamos para ser escuchados y a la vez pareciera un contrasentido observar cómo, en las empresas, muchos ejecutivos reparan en este detalle pero no saben como hacer de manera diferente.

Escuchar clientes, escuchar proveedores, escuchar a las nuevas generaciones, escuchar las oportunidades, escuchar las políticas, escuchar los mercados, escuchar los riesgos, escuchar, escuchar, escuchar.

Por último ensayaremos algunos lineamientos para escuchar de manera mejor para tener mejor suerte que aquel Director General cuya instrucción clara y precisa se desvirtuó rápidamente:

- **Considerar que no tenemos acceso a los estados internos de los demás.** Sólo tenemos acceso a nuestros estados internos (en el mejor de los casos...)
- **Permitir que el otro complete lo que tiene para decir sin interrumpir (ni completar las oraciones del otro).** Hacer silencio y utilizar, en caso de ser necesario, el recurso de la escritura de preguntas o reflexiones que surgieran espontáneamente, para “seguir haciendo lugar” en la atención imprescindible para escuchar.
- **Examinar si tenemos disposición a escuchar o simplemente pretendemos tener razón o mostrarle al otro que está equivocado.** Disponerse a recibir con apertura y el deseo genuino de hacerle lugar al otro es una actitud que no siempre surge espontáneamente y que podemos aprender a generarla con recursos simples pero novedosos como por ejemplo mirando a los ojos, centrándonos corporalmente, etc.
- **Hacer preguntas por hechos.** Limpiar el terreno del escuchar diferenciando los hechos (sobre los cuales podemos solicitar evidencias) respecto de los juicios de



valor, que sólo refieren a las preferencias de alguien, resulta de un enorme valor agregado para aumentar la efectividad y el bienestar.

- **Chequear con el otro si hemos comprendido.** Volver a decir al interlocutor lo que hemos escuchado para que lo valide puede resultar una oportunidad para “dar por bueno lo dicho”, agregar nuevos datos o manifestar desacuerdos si fuera necesario.
- **Identificar los importares de los que estamos conversando.** Cada vez que hablamos, algo nos importa y no siempre lo manifestamos explícitamente. A veces incluso cometemos el error de descontar que al otro le importa lo mismo que a nosotros. Por ello identificar estos importares resulta vital para comprender “el partido que cada uno de los interlocutores se está jugando” en la conversación.

Confiamos que estos lineamientos de efectividad en la escucha empresarial contribuirán a agregar valor tanto a nivel individual como para entablar una comunicación más fluida a la hora de coordinar acciones en el mundo de los negocios.



CrearContextos

www.crearcontextos.com

CrearContextos Argentina

Avda. de Mayo 605, piso 14

C.A.B.A Argentina

Tel. 00 54 11 6380 5043

Copyright 2009 CrearContextos

Este es un trabajo de autoría no publicado y protegido por las leyes de derechos de propiedad de la República Argentina. No puede ser reproducido, copiado, publicado o prestado a otras personas o entidades sin el permiso explícito, por escrito, de CrearContextos.