

# Escuchar y Comprender

## ESCUCHAR NO ES SIMPLEMENTE OÍR SINO COMPRENDER

### ¿Qué es escuchar?

Entre todas las habilidades lingüísticas, a la que menos atención se le presta en la vida cotidiana suele ser la de escuchar, pero es una habilidad muy importante porque requiere una actividad que va mucho más allá que la cuestión física de oír.

Mientras que escuchamos, se nos exige que respondamos a las persona que hablan (feedback, retroalimentación) para que esta sepa si la estamos entendiendo o si necesitamos que nos repita o aclare algo.

**Escuchar:** es comprender el mensaje, para ello tenemos que poner en marcha un proceso de construcción de significado y de interpretación de un discurso oral.

Para escuchar bien, el oyente tiene que desarrollar una serie de destrezas (microhabilidades) que suelen enunciarse en infinitivo y son:

- Reconocer,
- Seleccionar,
- Interpretar,
- Anticipar,
- Inferir y
- Retener.

El proceso de comprensión verbal comienza antes de que se empiece a hablar, con un conjunto de estrategias de pre-comprensión.

Tenemos almacenada en la memoria a largo plazo. Esa información la actualizamos antes y durante el proceso de comprensión.

# Escuchar y Comprender

## SABER ESCUCCHAR: UNA HERRAMIENTA GERENCIAL

“Se necesita coraje para pararse y hablar pero mucho más para sentarse y escuchar”.

Winston Churchill

Resulta justificable la duda ante tales afirmaciones:

- “No escuchar podría llevarle a la quiebra”,
- “No negociar con sus empleados le hará perder dinero”.

Pero si se trasladan ciertas conductas a la vida cotidiana, una persona que no escucha se siente incomprendida, lo que conlleva a un sentimiento de frustración y por tanto un deterioro en su capacidad de alcanzar ciertos objetivos determinados.

Lo mismo sucede, según el especialista en formación de liderazgo Dan Bobinsky, dentro del ámbito laboral. Un grupo de empleados incomprendidos, según el experto, puede llevar al borde de la quiebra la gestión del más talentoso gerente.

Los directivos evitan escuchar al personal descontento por temor a que se admita la conversación como un acto de negociación. Temen a las suposiciones y consideran que generan malentendidos; los expertos aseguran que esta actitud genera vulnerabilidad y pérdida de cohesión en el equipo. Todo ello deteriora la confianza entre el subalterno y el directivo, y debilita aún más la comunicación.

A criterio de Bobinski, el miedo es el mayor obstáculo y el más común que impide escuchar cuando existen desacuerdos: “La gente tiene miedo de dejar de lado sus propias expectativas por un momento y esforzarse realmente por entender el punto de vista de otra persona”.

# Escuchar y Comprender

El temor de los gerentes, según el experto, es que ante la acción de escuchar al equipo:

- La conversación sea percibida como un acuerdo, incluso si no existe un acuerdo.
- Se ponga en entredicho que sus propias capacidades como gerente son insuficientes para la empresa.
- No se le permita dar a conocer su punto de vista, sino, únicamente el del equipo inconforme.

## **Aprender a escuchar**

Si bien es cierto que a oír nadie nos enseña, escuchar es una acción que tiene sus trucos y en los que hay que prestar especial atención para aprender a hacerlo.

Al escuchar de verdad, el experto aconseja centrarse totalmente en la otra persona. Esto significa hacer un buen contacto visual y detener toda la actividad innecesaria.

Como líder, poner de lado sus opiniones propias con respecto al asunto, aunque sea por un momento (no se preocupe, en el momento oportuno podrá compartir su punto de vista).

Sintonizar el lenguaje corporal de la otra persona y la inflexión de la voz para identificar sus perspectivas fundamentales (dependiendo de la entonación de las peticiones, vislumbra cuáles son prioridades y cuáles no tanto).

Las preguntas que cualquier gerente debe mantener en la cabeza son:

- ¿Qué piensa o que siente este empleado?
- ¿Se siente frustrado?
- ¿Preocupado?
- ¿Emocionado?
- ¿Feliz?

# Escuchar y Comprender

- ¿Él o ella describen un problema de verdad?
- ¿Ofrecen una solución a este problema?
- ¿Esperan una acción en particular?
- ¿Necesitan ayuda?

La clave es esforzarse en comprender los pensamientos y sentimientos que rodean sus palabras. Hacer ver al personal que como gerente ha comprendido sus inquietudes.

Si escucha como jefe un “no del todo”, pregunte a la persona nuevamente hasta esclarecer la duda. Hasta que no se pueda resumir de manera muy breve el punto vista de la otra persona, la acción de “escuchar” no se ha producido verdaderamente.

Se requiere como gerente mucha paciencia y un verdadero deseo de aprender a escuchar para alcanzar una mejor relación laboral con su equipo de trabajo, lograr mejores resultados.

Sin embargo, es importante asumir que no siempre escuchando y comprendiendo la opinión de su equipo podrá como jefe brindarle la solución adecuada a sus inquietudes, pero habrá hecho gala de su don de gente, escuchando e intentando comprender a su personal.

## **Referencia:**

Robbins,S, (2013): COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (15ed). México: PEARSON