

INFORME N°5

EL PODER DE LA ESCUCHA EN LAS ORGANIZACIONES



Cecilia Claro

Vicedecana Facultad de Comunicación,
Universidad de los Andes.

Doctora en Comunicación, Universidad de
los Andes, Chile.

MBA, ESE Business School, Universidad de
los Andes, Chile.

Periodista, Universidad de los Andes, Chile.

Contenidos

- 3** Qué es la escucha organizacional.
- 4** Beneficios y costos de la escucha en las organizaciones.
- 6** Arquitectura de la escucha versus arquitectura del habla.
- 7** ¿Qué elementos supone la escucha?
- 9** Escucha e inteligencia artificial
- 10** Desafíos futuros
- 11** Referencias

El surgimiento de las redes sociales y de los smartphones marcará quizás el inicio de una nueva época que será estudiada por los historiadores. En el caso de la comunicación, significa un quiebre entre la comunicación unidireccional que se venía haciendo desde las organizaciones a una de carácter bidireccional u omnidireccional a partir del acceso fácil a la generación de información y la posibilidad de reaccionar de forma instantánea frente a algún hecho, lo que se podría denominar el surgimiento de la “democratización de la información”.

Lo anterior posiciona a la comunicación y a los intangibles que de ella se desprenden con un rol más importante. En el caso de las organizaciones, la escucha –uno de los intangibles de moda en el trabajo de los comunicadores– es posiblemente más necesaria y a la vez más compleja que en ningún momento previo.

Qué es la escucha organizacional

Una comunicación de carácter bidireccional entre la organización y sus públicos requiere de diálogo entre las partes. Centrándose en la teoría dialógica planteada por Kent, Taylor & White (2003), las organizaciones deberían estar dispuestas a interactuar de forma honesta y ética, de modo de crear canales de comunicación efec-

tivos entre la organización y los públicos (Kent & Taylor, 1998). Esto supone, como indican los autores: reciprocidad, que es el reconocimiento de las relaciones organización-público; proximidad, que es la interacción espontánea con el público; empatía o sentido de apoyo; riesgo, que es la disposición de la organización a comunicarse con sus públicos en sus propios términos, y compromiso de la organización con sus públicos.

Si se entiende la comunicación institucional como un proceso de interacción dentro del cual los actores cambian visiones y construyen juntos un mutuo entendimiento, se supone que la comunicación involucra diálogo e interacción entre sus actores para construir el acuerdo conjunto.

Entendido lo anterior, la escucha puede explicarse como la acción continua, que se realiza a través de un proceso sistemático, con diferentes instrumentos formales e informales, orientado a conocer cuáles son los intereses y demandas de los públicos con que se relaciona la institución. Su finalidad es ayudar a la mejor toma de decisiones, a la par que comprender cómo evolucionan las motivaciones y expectativas de los públicos (Claro, 2019). Se puede agregar que la escucha se “constituye de una serie de metodologías y estructuras diseñadas y utilizadas para garantizar que la atención de una organización se dirija hacia la información y los aportes vitales para permitir el aprendizaje, el cues-

tionamiento de los supuestos clave, la interrogación de las decisiones y el análisis autocrítico” (Lewis, 2020, p. xvi).

Por lo anterior, es importante que la institución sea capaz de distinguir cuáles son los públicos con los que se comunica y tiene que relacionarse de manera preferente, y cuál es la intensidad de escucha que debe hacer con ellos, de acuerdo con la importancia que tienen para la organización.

Los instrumentos o canales que se utilizan para escuchar pueden ser de carácter formal, como por ejemplo las encuestas de satisfacción de clientes o de clima laboral. Igual o más importantes son los procesos informales, como reuniones de pasillo o un café con personas relevantes.

Una organización que escucha tiene un desafío: procesar y entender lo que el público le está diciendo y, al mismo tiempo, dar una respuesta, es decir entablar un diálogo que busque la comprensión mutua entre la organización y su público. Lo anterior supone que la escucha organizacional es un proceso continuo para la entidad.

A diferencia de la que reviste un carácter interpersonal, la escucha en las organizaciones requiere de métodos delegados, sociables y escalables para hacer frente a la demanda, volumen de información y retroalimentación disponible.

Es importante resaltar que la escucha no debe entenderse como un regalo para quienes son oídos, sino como una práctica estratégica y aconsejable para quienes tienen la responsabilidad de oír.

Beneficios y costos de la escucha en las organizaciones

Se podría indicar que en la gran mayoría de sectores o industrias contar con procesos de escucha formales ayuda a que la organización tenga un mejor desempeño y se diferencie de sus competidores. Una organización que es capaz de escuchar se distingue, porque genera un sentimiento de engagement y compromiso de los públicos con ella.

Escuchar organizacionalmente presenta algunos beneficios, tales como la apertura, que es ese espacio que permite que algo ocurra, y la novedad, que facilita el conocimiento de nuevas perspectivas e información. Ayuda asimismo al discernimiento, en el sentido de que con la escucha es posible percibir, distinguir y reconocer algo. Un ejemplo de este proceso de reflexión es cómo la escucha nos ayuda a hacernos cargo de una organización que ha extraviado su misión. Otro beneficio es generar duda, la que implica incertidumbre, autocrítica, cuestionamiento de las decisiones que se han tomado y verificación de su calidad y oportunidad.

Aunque esto en primera instancia pueda resultar difícil para la organización, al poco andar provoca beneficios para ella.

La escucha corporativa también ayuda a las organizaciones a captar tendencias y necesidades desde la perspectiva de los empleados. A partir de la información recolectada, la empresa puede ganar potencial de innovación y trabajar en él (Borner & Zerfass, 2018).

A través de la escucha se puede generar un ambiente de confianza; también permite resolver conflictos y visualizar los problemas desde un ángulo que quizás no ha sido visto o entendido. Lo anterior también permite que a través de la escucha muchas veces se puedan anticipar posibles crisis y atacar a tiempo problemas emergentes.

Escuchar permite realizar un análisis crítico acerca de cómo lo está haciendo la organización, ya que son distintos estamentos los que proporcionan información. Esto se puede visualizar quizás con el ejemplo del rechazo de la propuesta constitucional de la Convención Constituyente 2022. Es probable que una de las razones que llevó a ese resultado se produjo por una falta de escucha del verdadero sentir ciudadano. Inicialmente al menos, la disposición actual del Consejo Constitucional apuntaba a hacerlo de otra forma: “Asegura que la principal lección del proceso anterior con la Convención fue

reconocer “el daño tremendo” que produce la negatividad al diálogo y que fue un error tratar de imponer posiciones y no escuchar las iniciativas populares” (“3 consejeras constitucionales y sus definiciones”, Revista Ya, El Mercurio, martes 6 de junio 2023).

Con mayor frecuencia es posible estudiar casos de organizaciones que han apostado por una escucha activa dentro de sus procesos de comunicación y han tenido éxito. Un ejemplo: la compañía IKEA, dedicada a muebles y hogar, implementó Dial(h) hogar, plataforma permanente de diálogo entre la compañía y grupos de interés, un canal de escucha para comprender las expectativas y prioridades de clientes, proveedores, empleados y agentes sociales, con el apoyo de LLYC.

Los procesos de escucha tienen también costos para las organizaciones. Al hacer una introspección se busca entender cómo se hacen los procesos. No necesariamente esto produce satisfacción respecto de los resultados, lo que puede generar cansancio o fatiga en los cuerpos directivos.

Los procedimientos de escucha generan expectativas. A veces se piensa que lo que se manifiesta es realizable y la realidad es que no siempre se puede cumplir con todo lo que los públicos demandan de la institución.

Otro costo del proceso de escucha es el relativo a que demanda entrenamiento y recursos tanto en tiempo como en personas. Lo anterior supone comprender que cualquier organización tiene a la comunicación como un pilar fundamental entre los elementos que la constituyen. Las personas necesitan interactuar con las organizaciones y estas, a su vez, con ellas.

Arquitectura de la escucha versus arquitectura del habla

El académico Jim Macnamara (2015) acuñó el concepto de arquitectura de la escucha, que se fundamenta en el concepto de que escuchar en una organización es muy beneficioso para la gestión de organizaciones públicas y privadas, ya que aportaría a una mayor legitimidad de la institución y a implementar procesos innovadores y relaciones más estrechas con los grupos de interés.

En su modelo, Macnamara señala que una institución que se declara como que escucha debe incorporar ciertos elementos. Uno muy importante es una cultura de escucha que reconoce el valor de escuchar a los grupos de interés para el funcionamiento de la organización, con líderes dispuestos a ello y donde el espacio para el diálogo es asumido formalmente y valorado por los colaboradores

como algo beneficioso para la organización.

Al mismo tiempo, este modelo asume que hay una política de escucha ejecutada por quien está a cargo de ella, en la que existen procesos, estudios y canales formales para escuchar. Asimismo, que esa información es entregada a las personas que se relacionan con la institución. También, que es necesario el uso de recursos y tecnología para escuchar, lo que exige espacios formales, tiempo y dinero. Por último, que se asigne responsabilidad a ciertas personas para que, a través de la escucha, tomen decisiones convenientes para la organización, pero que no necesariamente deben acoger todo lo que se plantea en el diálogo entre la institución y sus públicos.

Esta arquitectura de la escucha también comprende habilidades de los líderes, para que por medio de ella creen y fortalezcan los vínculos de la institución con sus stakeholders y generen mecanismos que permitan articular lo anterior.

En el caso de los colaboradores de las organizaciones, su voz está relacionada con el compromiso, satisfacción, lealtad, retención y productividad de la organización (Bashshur, 2015). Un estudio realizado por Ruck et al. (2017) en Inglaterra a cinco entidades privadas y públicas concluye que se producen mejoras en la organización cuando los empleados pueden expresar de forma ascendente inquietudes

o ideas desafiantes, pero que a la vez son constructivas, sobre cuestiones relacionadas con el trabajo.

Cabe plantearse si este modelo se implementa en las organizaciones o si somos testigos de una arquitectura diferente, que es la arquitectura del habla. Esta se da principalmente a través de la comunicación de carácter unidireccional por medio de la gestión de información en sitios web, la publicidad y el uso de redes sociales. La literatura académica al respecto y los pocos estudios que se han realizado indican que hay escasa escucha organizacional realizada de manera formal y que, los datos existen, pero se hace poco procesamiento y retroalimentación con ellos.

¿Qué elementos supone la escucha?

Un estudio realizado por el Center for Creative Leadership en Estados Unidos encontró que sólo el 20% de los líderes de instituciones consideran que escuchan bien. Los datos revelan que existe un déficit de escucha en las organizaciones (Sintetia, 2023).

Escuchar es un proceso intencional no solo en términos de selección, sino también en relación con el objetivo o interés principal del oyente. Escuchar puede apoyar el entendimiento mutuo entre perso-

nas o profundizar la relación, pero también puede usarse para recopilar información para decisiones personales o para planificar actividades persuasivas de la organización. Escuchar no es solo un concepto normativo y siempre beneficioso; es un modo de comunicación que se puede utilizar estratégicamente para alcanzar una amplia gama de objetivos (Bonner & Zerfass, 2018).

A diferencia de cuando se realiza de forma interpersonal, la escucha a nivel de la comunicación institucional presenta ciertas características particulares:

En primer lugar, es mediada por otros, mientras que la que se hace entre personas es directa. La mediación colabora con una escucha que es hecha a mayor escala y que por su amplitud requiere ser delegada en ciertas personas de la organización. Realizar una escucha en la organización implica hacerla de forma asincrónica entre diferentes estamentos, ya que no es factible realizarla en tiempo real con todos.

Las instituciones y las empresas interactúan con públicos locales y globales que tienen experiencias, perspectivas y necesidades diferentes. Además, los públicos internos de las organizaciones tienen expectativas cada vez más altas de ser escuchados y entender cuál es su aporte a la comunicación.

Para que una escucha sea efectiva, requiere de al-

cance para comprometerse directamente con las mayorías silenciosas y los grupos marginados o que se conectan con menor periodicidad. No basta con escuchar a las voces que se expresan de forma asidua, sino que es necesario llegar a todos los públicos de la organización. De lo contrario, se puede correr el peligro de ser poco justos al considerar solo lo que los interesados o las personas que poseen más acceso son capaces de manifestar.

En el entendido que la escucha es parte de un proceso de diálogo, esta requiere de respuesta, lo cual no significa necesariamente acuerdo o aceptación de lo que se plantea. Escuchar no supone responder a todo y tampoco hacerlo de forma inmediata. En el caso de que no sea un diálogo interpersonal requiere asignar recursos para dar respuestas que reconozcan las contribuciones que se han hecho. Un ejemplo de lo anterior son los correos electrónicos de agradecimiento.

Cualquier decisión sobre actividades, estructuras, procesos y estrategias de escucha o mensajes depende de una variedad de factores. Como cualquier aspecto de la comunicación estratégica, la escucha corporativa siempre depende de los objetivos de la alta dirección y del enfoque que esta quiera darle a la interacción.

Entre las prácticas más comunes para realizar procesos de escucha se encuentran: encuestas de opi-

nión, focus group sobre temas específicos, procesos de trabajo interno, buzones, reuniones periódicas de información, intranet, encuestas a través de los newsletter corporativos, actividades propias del líder en cuestión.

En tiempos normales que no significan ajustes para la organización, en los procesos de escucha al interior de las organizaciones se dan ciertos supuestos que vale la pena tener a la vista. Escuchar implica reconocer al otro como interlocutor válido; estar abiertos a lo que el público señala; poner atención a eso que se dice y tratar de entenderlo (si esto no ocurre, vale la pena volver sobre lo mismo hasta lograr la comprensión adecuada). Es bueno dar consideración a lo que se escucha, en el entendido de que considerar no necesariamente significa acceder a lo que se pide. Lo anterior es importante, en la medida en que se responda de un modo adecuado, respetuoso, claro y transparente.

Por otra parte, cuando se producen procesos de cambio en las instituciones, estas expanden procesos de escucha durante ajustes organizacionales programados para amortiguar las alteraciones de las prácticas normales; también como herramienta que colabore para lograr los objetivos de ese proceso y así reducir la resistencia (Falkheimer et al 2017, Lewis, 2019).

Una escucha exitosa hace que los públicos se sien-

tan valorados, atendidos y apreciados, al mismo tiempo que crea puentes para establecer lazos de confianza.

Escucha e inteligencia artificial

La comunicación corporativa y el marketing se encuentran en un momento de inflexión en que la tecnología produce una disrupción. Conocer al público y entregarle contenidos de forma más específica es cada vez más simple, pero a la vez más desafiante, ya que en este mundo de infinitud de información hacer una comunicación efectiva y de carácter bidireccional es complejo. La inteligencia artificial posibilita descubrir, presentar, agregar, monetizar y clasificar las historias; detectar temas, personalizar o agregar y visualizar contenidos; acceder a más datos, analizarlos, obtener tendencias, automatizar acciones; conocer mejor a las audiencias u optimizar la distribución de contenido (Marconi, 2020; Neuman, 2021).

En el ejercicio diario de la comunicación de las organizaciones, la inteligencia artificial redefine formas de contacto con los públicos, optimiza mensajes, proporciona datos acerca del mejor manejo de los bots y permite trabajar con mayor detalle la información que obtenida en las redes sociales.

Sin embargo, el desafío frente a este tsunami de información consiste en manejar una inmensidad y variedad de datos tomando decisiones adecuadas para la estrategia de la organización. Algunos temas que es bueno considerar: en primer lugar, analizar el dato, anticiparse y prevenir posibles crisis (muchas veces recién en gestación). Es decir, se cuenta con más información que ayuda a trabajar frente a potenciales conflictos.

Por otra parte, la tecnología facilita la escucha organizacional y la simplifica. Sin embargo, para que tengan valor los datos que se obtienen de ella, deben provenir desde la intervención humana y no simplemente a través del análisis de una máquina. Existe la tentación de decir que se escucha a nivel institucional, pero no servirá de mucho si esa información que se recibe de la inmensidad de datos no es trabajada, analizada ni utilizada en una estrategia de comunicación adecuada.

Nunca hay que dejar de tomar en cuenta que las personas realizan mejor que las máquinas las preguntas sobre cómo lo estamos haciendo y qué falta por mejorar en la relación con los públicos. Más que los avances de la tecnología son los humanos, quienes se cuestionan y plantean dudas frente a casos concretos, reflexionan y le ponen “razón y corazón” a la escucha.

También es interesante considerar que la inteli-

gencia artificial requiere de fuentes variadas para poder crear patrones predictivos. Esto confirma la pertinencia de análisis del entorno y de la sociedad, hechos de forma permanente por quienes se dedican a la comunicación de las instituciones. Hacer esto requiere conversaciones, relaciones, mirar comportamientos y, sobre todo, escucha entre las personas.

La comunicación en tiempos de revolución tecnológica debe construirse sobre la base de la confianza y la transparencia, de modo que la organización pueda conectar con sus públicos. Como se señala a menudo, “menos es más”. Al comunicar es mejor la simpleza, la información directa que permite al público entender de qué se está hablando.

Desafíos futuros

Parafraseando a Churchill, pareciera que se necesita coraje para pararse y hablar, pero mucho más para sentarse y escuchar. A partir de los estudios que se vienen realizando sobre escucha en las organizaciones, se visualiza que en estas faltan buenos procesos para interrogar de forma adecuada la evidencia, identificar y entender las implicancias que tienen ciertas acciones o procesos y cómo se puede desafiar el statu quo de la organización, en la búsqueda permanente de mejoras.

Lo que sí parece evidente es que la escucha organizacional debe ser un proceso holístico que incorpore diferentes formas de escuchar, incluida la escucha informal a través de la comunicación entre pares (Sahay, 2023).

En este sentido, mejorar la escucha empática y capacitar a quienes están a cargo es un deber por parte de las organizaciones si es que aspiran a diferenciarse y mejorar.

“Una escucha corporativa activa y efectiva se extiende más allá de la difusión de información unidireccional y obtiene conocimientos, comprensión y compromisos que conducen a la confianza, lealtad y las relaciones sostenibles. Mediante la integración de insights de los empleados, clientes y otras partes interesadas, la escucha refuerza la comunicación y a la organización” (Macnamara, 2020, p. 390).

La escucha organizacional se puede hacer de manera estratégica. Debería permitir a las organizaciones y a sus líderes aprender sobre elementos que son necesarios para tomar mejores decisiones, encaminar sus planes de trabajo y, en la medida de lo posible, lograr que los diferentes públicos con los que se relaciona la organización puedan alcanzar de la mejor manera los objetivos propuestos.

Referencias

Borner, M. & Zerfass, A. (2018). The Power of Listening in Corporate Communications: Theoretical Foundations of Corporate Listening as a Strategic Mode of Communication. *Advances in Public Relations and Communication Management*, 3, 3-22.

Lewis, L. (2019). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. John Wiley & Sons.

Lewis, L. (2020). *The power of strategic listening*. Rowman & Littlefield Publishing Group.

Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Von Platen, S., Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals?: Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review*, 43(1), 91-101.

Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public relations review*, 24(3), 321-334.

Kent, M. L., Taylor, M., & White, W. J. (2003). The relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholders. *Public relations review*, 29(1), 63-77.

Macnamara, J. (2020). Corporate listening: Unlocking insights from VOC, VOE and VOS for mutual benefits. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(3), 377-393.

Marconi, F. (2020). *Newsmakers: Artificial intelligence and the future of journalism*. Columbia University Press.

Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.

Sahay, S. (2021). Organizational listening during organizational change: Perspectives of employees and executives. *International Journal of Listening*, 37(1), 12-25.

Sintetia. (2023). La escucha en la empresa. Recuperado en <https://www.sintetia.com/escucha-empresa/>