Harvard
Business
Review
Press

Saber escuchar

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Serie Inteligencia Emocional de HBR

Cómo ser más humano en el entorno profesional

Esta serie sobre inteligencia emocional, extraída de artículos de la *Harvard Business Review*, presenta textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y personal. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Mindfulness
Resiliencia
Felicidad
Empatía
El auténtico liderazgo
Influencia y persuasión
Cómo tratar con gente difícil
Liderazgo (Leadership Presence)
Propósito, sentido y pasión
Autoconciencia
Focus
Saber escuchar
Confianza
Poder e influencia

Otro libro sobre inteligencia emocional de la *Harvard Business Review*:

Guía HBR: Inteligencia Emocional

Saber escuchar

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management
Barcelona · México

Harvard Business Review Press
Boston, Massachusetts

Saber escuchar
Serie Inteligencia Emocional de HBR
Mindful Listening
HBR Emotional Intelligence Series

Original work copyright © 2017 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2017
All rights reserved.

© Editorial Reverté, S. A., 2019
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-02-6

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9544-6 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9545-3 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Traducción: Betty Trabal
Maquetación: Patricia Reverté
Revisión de textos: Genís Monrabà Bueno

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

31

Contenidos

1. ¿Qué hacen los que saben escuchar? **1**

Amplifican, estimulan y clarifican tu pensamiento.

Jack Zenger y Joseph Folkman

2. ¿Qué interfiere en la manera de escuchar? **15**

Rompe tus barreras internas.

Amy Jen Su y Muriel Maignan Wilkins

3. Escuchar a la gente **23**

Cómo afectan tus emociones a lo que escuchas.

Ralph G. Nichols y Leonard A. Stevens

4. Tres formas para que los líderes escuchen con más empatía **31**

Ver las cosas desde su punto de vista.

Christine M. Riordan

5. Si aspiras a ser un gran líder, aprende a estar presente **41**

Sé consciente de dónde pones tu atención.

Rasmus Hougaard y Jacqueline Carter

6. Aprende a escuchar mejor **53**

Ayuda a los demás a compartir más.

Una entrevista de Sarah Green Carmichael a Mark Goulston

7. Para cambiar la mentalidad de alguien, deja de hablar y escucha **69**

Deja a un lado tus creencias y mira qué es lo que motiva a los demás.

Nilofer Merchant

8. Apacigua las conversaciones con una gran carga emocional **81**

Fomenta la relación cuando no basta con escuchar.

Ron Friedman

9. El poder de escuchar para ayudar a la gente a cambiar **91**

Escucha a tus empleados antes de darles feedback.

Guy Itzchakov y Avraham N. (Avi) Kluger

10. Cuando eres la persona con quien tus compañeros se desahogan **113**

¿Están en peligro tu productividad y tu salud mental?

Sandra L. Robinson y Kira Schabram

11. Controla las voces críticas que hay en tu cabeza **131**

Cuándo escuchar a tu crítica interior, y cuándo no.

Peter Bregman

Índice 139

Saber escuchar

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

1

¿Qué hacen los que saben escuchar?

Jack Zenger y Joseph Folkman

Es muy probable que pienses que sabes escuchar. En realidad, la percepción que tenemos de nuestra habilidad de escuchar es muy similar a la que tenemos de nuestras habilidades para conducir, es decir, que la mayoría de los adultos pensamos que estamos por encima de la media.

Según nuestra experiencia, podemos afirmar que la mayoría de la gente piensa que la habilidad de escuchar se resume en tres aspectos:

- No hablar cuando otros hablan.
- Transmitir a los demás que les estás escuchando con expresiones faciales y sonidos verbales («Mmm»).

- Ser capaz de repetir lo que otros te han dicho prácticamente al pie de la letra.

De hecho, gran parte de los consejos que se dan sobre cómo escuchar correctamente aconsejan seguir estas tres premisas: estar callados cuando otros hablan, asentir con la cabeza y con sonidos verbales, y repetir lo que otros han dicho con frases como «Permíteme que me asegure de que te he entendido. Lo que estás diciendo es...». Sin embargo, un reciente estudio que hemos llevado a cabo sugiere que estos comportamientos no son suficientes para describir una buena capacidad de escuchar.

En un programa de desarrollo, que estaba diseñado para mejorar las habilidades de gestión emocional de los directivos, analizamos los datos que describían el comportamiento de 3.492 participantes. En una de las partes de este programa, los participantes puntuaban las habilidades de *coaching* de los directivos. Cuando tuvimos los resultados, seleccionamos a

aquellos que eran considerados como los oyentes más efectivos (el 5 % mejor). A continuación, los comparamos con la media de las demás personas e identificamos los 20 elementos en los que se diferenciaban de forma significativa. En función de estos resultados, identificamos las diferencias entre los oyentes medios y los oyentes excepcionales, y analizamos la información para determinar cuáles eran las características que sus compañeros habían señalado como comportamientos propios de un oyente excepcional.

Finalmente, logramos sacar algunas conclusiones, unas previsibles y otras sorprendentes. Las agrupamos en cuatro grupos principales:

- *La buena capacidad de escuchar implica algo más que estar en silencio cuando otra persona habla.* Contrariamente a lo que suponíamos, la gente considera que le prestan más atención cuando su interlocutor hace preguntas que promueven nuevas perspectivas. Estas preguntas

son las que ponen en duda los supuestos tradicionales de una manera constructiva. Quedarte en silencio asintiendo con la cabeza no quiere decir que estés escuchando; en cambio, si realizas una pregunta pertinente le das a entender a tu interlocutor que, además de haber escuchado lo que ha dicho, lo has entendido correctamente y quieres información adicional. Siempre se ha sabido que escuchar bien consiste en establecer un diálogo bidireccional, y no una interacción en una sola dirección. Las mejores conversaciones son las activas.

- *La buena capacidad de escuchar incluye interacciones que refuerzan la autoestima de la persona.* Los que saben escuchar hacen que la conversación sea una experiencia positiva para la otra parte, y esto no ocurre cuando el oyente adopta una postura pasiva o crítica. Los que saben escuchar logran que la persona que

habla se sienta respaldada y segura con ellos. Una de las características de la capacidad de escuchar es que se crea un entorno seguro en el cual los temas y las diferencias se pueden tratar abiertamente.

- *La buena capacidad de escuchar es vista como una conversación cooperativa.* En estas interacciones, el *feedback* fluye tranquilamente en ambas direcciones sin que ninguna de las dos partes adopte una postura defensiva por los comentarios que se hacen. En cambio, los que no saben escuchar son vistos como personas competitivas que solo escuchan para identificar los errores en el razonamiento o en la lógica, y que utilizan los silencios para preparar sus respuestas. Este es el caso de los que saben debatir, pero no el de los que saben escuchar. Los que saben escuchar pueden cuestionar las opiniones y discrepar, pero la persona que habla siente

que el oyente lo hace para ayudarle, no para ganar la discusión.

- *Los que saben escuchar suelen hacer sugerencias.* La buena capacidad de escuchar incluye siempre el intercambio de *feedback* positivo para que la otra persona pueda considerar otras alternativas. En cierto modo, esta característica nos sorprendió porque no es poco frecuente oír quejas como «Fulano no escuchaba, solamente interrumpía e intentaba solventar el problema». Quizás lo que esta información nos está diciendo es que el problema no se encuentra en las sugerencias, sino en el modo en el que se hacen. Otra posibilidad es que estamos más dispuestos a aceptar sugerencias de aquellos que sabemos que son buenos oyentes. (Alguien que está en silencio durante toda la conversación y que de pronto interviene para sugerir algo no es visto como una persona

Guías Harvard Business Review

En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías

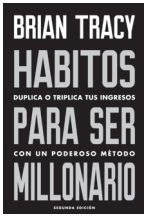
Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.

Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.

Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes** y **Posner**, las principales autoridades en este campo.

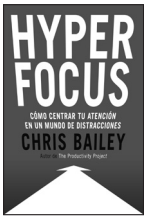
Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.

Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.

Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios

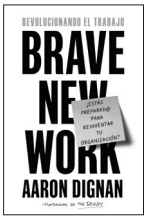


Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

Hyperfocus es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.

Make Time es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles en formato e-book

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.revertemanagement.com

Serie Inteligencia Emocional

Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Participan investigadores de la talla de
Daniel Goleman, Annie McKee y **Dan Gilbert**, entre otros

Disponibles también en formato **e-book**

Solicita más información en revertemanagement@reverte.com

www.revertemanagement.com

@revertemanagement

Saber escuchar es una habilidad fundamental que los líderes y gerentes a menudo no valoran. Si aprendes a escuchar con atención, contribuirás a incrementar el compromiso entre tus empleados, favorecerás el desarrollo de nuevas ideas y, en las discusiones, escucharás lo que es realmente importante, en lugar de lo que esperabas escuchar.

Este libro te enseñará qué hacen aquellos que realmente saben escuchar, a mantenerte plenamente presente en las conversaciones difíciles y cómo la escucha empática puede ayudar en el aprendizaje y crecimiento de los demás.

Este título incluye artículos de:

- Peter Bregman
- Jack Zenger y Joseph Folkman
- Rasmus Hougaard y Jacqueline Carter
- Amy Jen Su y Muriel Maignan Wilkins

La serie Inteligencia Emocional de HBR ofrece una selección de lecturas inteligentes y esenciales sobre los aspectos humanos de la vida profesional extraídas de artículos de la *Harvard Business Review*. Cada libro de esta serie presenta investigaciones contrastadas que muestran cómo las emociones intervienen en nuestra vida laboral. Además, ofrece consejos prácticos para coordinar a equipos y gestionar situaciones conflictivas, y textos estimulantes que ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo. Inspiradores y prácticos, estos libros definen las habilidades sociales que cualquier profesional debe dominar.

REM
REVERTÉ MANAGEMENT

Disponible en e-book