

# La escucha organizacional: una propuesta conceptual\*



Cecilia Claro M.\*\*

Recibido: 2018-09-02. Enviado a pares: 2018-09-15.

Aprobado por pares: 2018-11-03. Aceptado: 2018-11-28

<https://doi.org/10.22395/angr.v17n34a12>

## Resumen

La presente investigación presenta a la escucha como un elemento de la comunicación que debe ser gestionado en las organizaciones que se enfrentan a una sociedad en cambio constantemente y en la que es importante conocer la opinión de los públicos que con ella interactúan. La escucha entendida como un intangible se suma a otros que cobran relevancia en las instituciones como son la reputación, la imagen, la identidad y la responsabilidad de las corporaciones, entre otros. Este estudio pretende mostrar cuáles son hasta la fecha las características y elementos más relevantes de la escucha organizacional. La investigación se hace a través de un análisis que se efectúa desde la teoría y que reseña las principales aportaciones realizadas a partir de la disciplina de la comunicación. La escucha como tema de indagación no presenta un cuerpo de investigación amplio desde donde sustentar sus bases, pero sí está en desarrollo. Sin embargo, su importancia se infiere de manera indirecta a partir del análisis de antecedentes en algunas corrientes disciplinares. Para efectos de este estudio se revisan planteamientos realizados desde la comunicación estratégica, las relaciones públicas, el *marketing* relacional y la comunicación organizacional.

A partir del análisis teórico, esta investigación sobre la escucha propone como aporte a la disciplina de la comunicación una definición de lo que es la escucha organizacional y cuáles son los elementos que se consideran más relevantes: la escucha forma parte de un proceso continuo y sistemático en las organizaciones que requiere de diferentes instrumentos para poder realizarse, que está orientado a conocer los diferentes públicos con los que se relaciona la institución y que debe constituirse como un factor importante a considerar de modo de que las instituciones sean sustentables en el tiempo.

**Palabras clave:** escucha organizacional; comunicación estratégica; diálogo; comunicación organizacional; públicos; intangibles; retroalimentación; estrategia de comunicación.

---

\* El artículo se enmarca dentro del proyecto doctoral que realiza la autora *El fenómeno de escucha en las empresas: análisis de su desarrollo en tres compañías de retail chileno*.

\*\* La autora es periodista de la Universidad de los Andes, máster en Business Communication del ESE Business School y máster Académico en Comunicación por la Universidad de los Andes, Chile. [cclaro@uandes.cl](mailto:cclaro@uandes.cl). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3428-0616>

## Organizational listening: a conceptual proposal

### Abstract

This research presents listening as a communication element that must be managed in organizations that face a constantly changing society, and in which it is important to know the opinion of the public that interacts with it. When understood as an intangible asset, listening adds to others of its kind that become relevant today in institutions, such as reputation, image, identity, corporate responsibility, among others. This study aims to show what are the most relevant features and elements of organizational listening to date. The research was carried out through an analysis that draws from the theory, and that reviews the main contributions from the communication field. As a subject matter, the act of listening does not have a broad body of research to support itself, but it is in development. However, its importance is indirectly inferred from the background analysis in some academic fields. For the purposes of this study, approaches made from strategic communication, public relations, relational marketing and organizational communication are reviewed.

On the basis of a theoretical analysis, this research on listening proposes a definition of organizational listening and its most relevant elements as a contribution to the field of communication: Listening belongs to a continuous and systematic process in organizations that requires different instruments to be carried out, which is aimed at knowing the different audiences with which the institution is related, and that should be established as an important factor to be considered so that institutions are sustainable over time.

*Keywords:* organizational listening; strategic communication; dialogue; organizational communication; public; intangible asset; feedback; communication strategy.

## A escuta organizacional: uma proposta conceitual

### Resumo

A presente pesquisa apresenta a escuta como um elemento da comunicação que deve ser administrado nas organizações que enfrentam uma sociedade em constante mudança e na qual é importante conhecer a opinião dos públicos que interagem com ela. A escuta, entendida como um intangível, soma-se a outros pontos que atualmente ganham relevância nas instituições, como a reputação, a imagem, a identidade, a responsabilidade das corporações, entre outros. Este estudo pretende mostrar quais são, até o momento, as características e elementos mais relevantes da escuta organizacional. A pesquisa é feita por meio de uma análise efetuada a partir da teoria e que resenha as principais colaborações realizadas a partir da disciplina da comunicação. A escuta como tema de indagação não apresenta um corpo de pesquisa amplo para poder sustentar suas bases, mas está em desenvolvimento. No entanto, sua importância é inferida diretamente a partir da análise de antecedentes em algumas correntes disciplinares. Para efeito deste estudo, foram revisadas proposições feitas a partir da comunicação estratégica, das relações públicas, do marketing relacional e da comunicação organizacional. A partir da análise teórica, esta pesquisa sobre a escuta propõe como colaboração à disciplina da comunicação uma definição do que é a escuta organizacional e quais são os elementos mais relevantes: a escuta faz parte de um processo contínuo e sistemático nas organizações, que requer diferentes instrumentos para ser realizado, que busca conhecer os diferentes públicos com que a instituição se relaciona e que deve ser um fator importante a ser considerado de modo que as instituições sejam sustentáveis no tempo.

*Palavras-chave:* escuta organizacional; comunicação estratégica; diálogo; comunicação organizacional; públicos; intangíveis; retroalimentação; estratégia de comunicação.

## Introducción

Las empresas se mueven en un mundo dinámico, global y altamente competitivo en el que ya no basta solo con comercializar productos, los que son rápidamente copiados por la competencia, sino que deben desarrollar ciertos intangibles que son altamente valorados por los públicos con los que interactúan, de modo de puedan perdurar en el tiempo. La presencia de intangibles que son fundamentales para el éxito de las organizaciones, como el manejo de la reputación, la confianza, la imagen, la identidad, la responsabilidad social han sido estudiados en las últimas dos décadas por la disciplina de la comunicación organizacional.

La existencia de mercados más complejos y la mayor valoración de intangibles por parte de los públicos, hace que estos busquen mayor relación e interacción con las entidades lo que provoca mayor interés por escucharlos.

La escucha, en el entendido de oír a otro que trata de manifestar algo, y la consiguiente retroalimentación a lo dicho se presenta como un fenómeno relativamente nuevo y complejo. Esta ha sido abordada con mayor profundidad desde la investigación de tipo social, psicológica y de investigación de mercados y, desde una perspectiva más lejana, desde el *management* de las empresas.

La visión que se tiene de la escucha surge de forma indirecta a partir de la teoría dialógica de la disciplina de relaciones públicas (Kent y Taylor, 2002) y sobre la relación de las organizaciones con los públicos (véase la teoría *relationship management* fomentada por Bruning y Ledingham, 1998).

El punto inicial aproxima a la escucha como un fenómeno de naturaleza humana, en que las personas para vivir en sociedad necesitan relacionarse y compartir conocimientos unas con otras. Y lo mismo ocurre en la empresa, ella necesita individuos que la desarrollen y la hagan sostenible en el tiempo. Llano (1988) señala que el núcleo de la empresa apunta al hecho básico de que ellas son negocios humanos, acometidos por personas que para realizarlos disponen como recursos básicos de su inteligencia y libertad.

La gestión comunicativa de las mismas pasa a ser un eje de la columna vertebral de la organización que necesita ser adecuadamente administrado y que es transversal a las diferentes áreas del entramado de las instituciones. Dentro de la comunicación, uno de los elementos que emerge es el relacionado con la escucha organizacional y cómo esta afecta a los diferentes públicos con los que la empresa interactúa.

Los antecedentes citados dan origen a este proyecto en el cual se pretende: 1) profundizar, desde el punto de vista teórico, el debate acerca del concepto de escucha organizacional, sus características y elementos más relevantes; 2) aportar luz y significado a cómo está concibiéndose e investigándose esta noción desde distintos campos –comunicación estratégica, relaciones públicas, comunicación organizacional, *marketing* relacional– y

3) proponer una definición propia que en modo alguno pretenda ser definitiva sino, más bien, una invitación a continuar enriqueciendo la reflexión.

## Metodología

A nivel mundial la investigación realizada en torno a la escucha no es extensa, aunque el interés por ella ha ido aumentando en las últimas décadas. El presente trabajo pretende profundizar desde el punto de vista teórico-doctrinal sobre la actividad de la escucha en las compañías, poniendo el énfasis en explicar en qué consiste, sus características e importancia desde la mirada de la comunicación como elemento transversal que cruza todas las áreas de la compañía y que debe ser gestionado estratégicamente.

Con este objeto se ha tratado de sistematizar lo escrito y hacer un estado de la cuestión sobre la investigación sobre la escucha organizacional rescatando las contribuciones más interesantes al respecto. Para efectos de este estudio se consideran los aportes que surgen a partir de la revisión bibliográfica que se hace de las corrientes de la comunicación estratégica, las relaciones públicas, la comunicación organizacional y el *marketing* relacional. Como una forma de limitar la investigación se acotó el estudio a las instituciones con fines de lucro considerando las características propias de las mismas. Al ser un estudio general acerca de la escucha en las empresas no se apuntó a ninguna industria en específico, sino a empresas en general tratando de dar los cimientos de la escucha que son comunes a la mayoría de las entidades.

El método utilizado es analítico-reflexivo a partir de una revisión sistemática de lo que los autores han escrito y su carácter es de tipo deductivo estructurándolo de lo general a lo particular. Dado que la escucha organizacional es un proceso que cuenta con un escaso marco teórico, muchas veces el concepto de escucha surge a partir de otra idea, que permite inferir la importancia que se da a la misma. Por lo anterior, este artículo se estructura describiendo inicialmente el concepto de comunicación y la relación que ella debe tener con los distintos públicos que afectan a las empresas, considerando la importancia del *feedback* y de las relaciones dentro de la compañía. El segundo apartado se refiere al concepto de escucha en las instituciones y sus principales elementos. En una tercera parte se aborda el concepto de *stakeholder* y la importancia del diálogo que tenga la compañía con ellos. Finalmente, el trabajo propone una definición de escucha empresarial con los supuestos y elementos que debiera incorporar y suponiendo las limitaciones propias de una investigación.

## Discusión

### Gestión de la comunicación y estrategia

Como señala Argenti (2014), es necesario que las organizaciones utilicen la comunicación de un modo coherente y consistente, que permita proyectar a la empresa con sus valores y mostrar la realidad de la misma a los diferentes públicos. La comunicación debe estar

alineada con la estrategia general de la compañía para mejorar su posicionamiento. La planificación de la compañía debe considerar los aportes de la nueva teoría estratégica que se refiere a la nueva complejidad de las instituciones más allá de su fragmentación y al paso que se da desde la racionalidad de algunos sujetos al concepto de relación de los individuos de la misma (Pérez, 2013).

La comunicación se comprende como el elemento que facilita la estrategia corporativa, coordina los aspectos externos e internos de la comunicación con el propósito de establecer una reputación con los grupos de interés que dependen o interactúan con la organización (Cornelissen, 2011). Rindova y Fombrun (1999) argumentan que una empresa puede construir ventajas competitivas no solo creando bienes, sino también gestionando las comunicaciones, de modo de interpretar a los diferentes públicos.

La comunicación demanda una planificación y debe enfocarse en diferentes públicos. Se intenta proyectar la idea de dependencia recíproca entre la empresa y los diferentes colectivos genéricos de una organización (Cornelissen, 2011) entendida como comunicación con la prensa. Luego los públicos externos e internos empezaron a exigir más información y empezaron a entrar otras disciplinas más especializadas como el diseño corporativo, la publicidad corporativa, la comunicación interna, manejo de crisis relación con los medios, relación con los inversionistas, hechos públicos y cambios en la comunicación. La comunicación corporativa es (pp.5. El concepto de relación con *stakeholders* aspira a una mayor toma de conciencia, comprensión y aprecio de su identidad y principios fundamentales, así como de los productos y servicios que ofrece la organización (Dolphin y Fan, 2000).

Por lo mismo, la gestión de información profesional debe contar con una estructura interna que coordine y trabaje los vínculos con diversos públicos, intereses y demandas. Gestionar las relaciones con los grupos de interés requiere atención, especialmente cuando el objetivo es determinar lo que perciben y qué es valioso en las operaciones comerciales (Kujala, Lehtimäki y Myllykangas, 2017). Esta disposición genera dificultad en algunos casos, la comunicación deberá transmitir con claridad los valores e identidad institucionales (Gutiérrez, 2012).

Además de la estrategia y las estructuras necesarias, para lograr el éxito comunicacional, es necesario presentar un *feedback* adecuado hacia los públicos que otorgue de forma voluntaria intención de un sujeto de ofrecer una respuesta de forma que se pueda lo que otros requieren, al mismo tiempo que se implementa de manera acertada la estrategia general de la empresa (Argenti, Howell y Beck, 2005). Por lo anterior, para lograr buenas relaciones, es necesario el diálogo continuo. De esta forma ciertas cuestiones no se transformarán en críticas, sino que podrán ser trabajadas de forma interactiva entre la organización y sus públicos (Falkheimer y. Heide 2018). Entonces:

Una filosofía de gestión empresarial abierta, en la que los ejecutivos acepten que sus decisiones deban ser modificadas y en el gobierno de la compañía se incluya algunas perspectivas de los públicos. Igualmente, puede implicar que desde la empresa se explique por qué no se atienden algunas demandas de los

públicos; de tal forma que la comunicación sirva al objeto de explicar y dar cuenta de las razones que guían tales decisiones que, en última instancia, residen en la identidad y misión empresariales (Gutiérrez, 2010, p.151).

La comunicación relacional implica sumar acciones que convierten el mensaje, y el significado pasa a ser beneficioso para la institución y el consumidor (Lindberg, Ki y Grönroos, 2004). Informar y tener claridad en los intercambios mejora las relaciones al dar a ambas partes confianza en las promesas y la posibilidad de identificar nuevas oportunidades de creación de valor y de resolución de conflictos (Palmatiere, 2008). En lugar de definir los roles y los instrumentos de comunicación desde una perspectiva empresarial, se hace hincapié en que el cliente define los instrumentos de comunicación utilizados (Finne y Grönroos, 2017). El papel del *marketing* se centra más en la gestión de las interacciones comunicativas a través de una variedad de modalidades y en la facilitación de las relaciones clave (Ballantyne y Varey, 2008). Si se producen interacciones directas entre las dos partes, a través del diálogo, se establece una plataforma para la cocreación (Grönroos y Gummerus, 2014).

Como se ha visto, si se entiende la comunicación corporativa 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 entendimiento conjunto. Así, se debe comprender la comunicación como una interacción social que se construye a través del discurso, los gestos, los textos, y otros significados. Específicamente, Cornelissen, Durand, Fiss, Lammers y Vaara (2015) sugieren que el discurso y otras formas simbólicas de interacción, no son solo expresiones del propio pensamiento o intenciones colectivas sino que, al mismo tiempo, son potencialmente formativas de la realidad institucional.

### La escucha organizacional: noción

En 1952, Rogers y Roethlisberger plantearon que escuchar y comprender eran la puerta de la comunicación y que no hacerlo era un mal generalizado e inadecuado del siglo pasado. Cooper (1997) presenta la escucha como un proceso complejo que requiere una habilidad de conducta en ciertas personas. Imhof, Välikoski, Laukkanen y Orlob, (2014) agregan que, además de la habilidad que puede tener una persona para escuchar, debe considerarse el ambiente en que esta se produce.

El énfasis de la escucha, en términos organizacionales, se ha puesto sobre todo en los conceptos de voz y habla, pero el estudio sobre el oír aún se trabaja de forma incipiente (Macnamara, 2014, 2017). La escucha activa o saber escuchar se remonta a entender qué es importante para el interlocutor más allá del contacto visual y qué se manifiesta a través de comunicación no verbal como son movimientos, mensajes subliminales, omisiones u otros (Astudillo y Mendinueta, 2005). Esto se produce en un contexto en que las empresas y todo tipo de organizaciones, ya sea con o sin fines de lucro, juegan un rol cada vez más relevante en la sociedad.

Escuchar en las organizaciones implica una serie de comportamientos que pueden aprenderse y mejorarse (Burnside, 2011). Cooper (1997) señala que es una habilidad y una competencia y que produce un efecto en las relaciones entre quien habla y escucha. Gao y Zhang (2006) sostienen que el diálogo genuino está orientado hacia la escucha para explorar los intereses comunes, la resolución conjunta de problemas y la construcción de relaciones, mientras que cuando este es monológico se centra en comunicar el interés propio y alinear las intenciones del otro. La escucha es un proceso de interacción, interpretación y respuesta, que debe incluir elementos como sensibilidad, tolerancia, atención, empatía y moral y usa la comunicación personal y de masas (Brunner, 2008). Kelly (1975) se refiere a la capacidad de definición y deliberación para escuchar información para analizarla, recordarla y sacar conclusiones de ella. Glenn (2009) la aborda como interpretar, comprender y responder lo que otra persona dice. Floyd (1985) se refiere a ella como la capacidad de respuesta. Capriotti (2007) menciona la importancia de que las compañías establezcan buenas relaciones y comprendan los intereses mutuos de la entidad y sus públicos. Ledingham y Bruning (1998) señalan que la función de comunicación y relación debe ser considerada como un elemento fundamental del *management*. Para Grunig y Hunt (1984) si se utiliza un modelo de comunicación simétrico bidireccional en las organizaciones, que apunta a la comprensión mutua, la escucha es importante para lograr la comprensión. Taylor y Kent (2014) argumentan que las buenas decisiones son hechas por las instituciones cuando están abiertas a *feedback*. Heath y Coombs (2006) señalan que escuchar a los públicos es un aporte para la organización y ayuda a evitar conflictos, proyectar la organización hacia adelante y generar relaciones más duraderas con la institución.

Hablar y tener voz, supone dialogar. La escucha y el diálogo están estrechamente relacionados, pero vale la pena hacer la distinción entre uno y otro. Las razones por las cuales se incluye el concepto de diálogo apuntan a que para que exista en las instituciones es fundamental partir escuchando. Es difícil oír y dialogar si no se procura una interacción para conocer las necesidades del otro. Por tanto, las organizaciones deben adoptar conductas relacionadas con la escucha adecuada para facilitar un entorno comprometido y dialógico (Maben y Gearhart, 2017). Escuchar a los públicos supone un aporte para la organización y ayuda a evitar conflictos, proyectar la compañía hacia adelante y generar relaciones más duraderas con la institución. Los *stakeholders* describen una escucha efectiva como la que se produce en las empresas que incorporan valores y acciones para oír con precisión, lo que implica recibir y entender el mensaje y así mejorar la relación entre la organización y los grupos de interés (Burnside, 2012).

Al acercarse a una definición, Flynn, Valikoski y Grau (2008) la explican como una combinación de las habilidades de escucha de un empleado y el entorno en el que se produce la escucha, la que es moldeada por la entidad y es, por tanto una de las características de la imagen de la entidad. Para Macnamara, la escucha organizacional comprende:

La cultura, las políticas, la estructura, el proceso, los recursos, las habilidades, las tecnologías y las prácticas empleadas por una organización para dar

reconocimiento, atención, interpretación, comprensión, consideración y respuesta a sus grupos de interés y públicos (2016, p.52).

La escucha es un proceso que tiene un propósito para las empresas. Las buenas decisiones son hechas por las instituciones cuando están abiertas al *feedback* (Taylor y Kent, 2014), de modo que las personas tengan confianza y seguridad en expresar sus ideas y las resoluciones se adoptan con el objetivo de que sean las mejores, lo que no necesariamente significa que sean las más convenientes a ojos de la directiva de las instituciones. Resulta conveniente que las compañías dialoguen como parte del fenómeno de escucha, procurando una bidireccionalidad en el proceso de comunicación entre los públicos. El diálogo hace que los públicos sean iguales, los ensalza para la organización, apuntan a la cocreación que es la construcción social de la perspectiva de la realidad (Botan y Taylor, 2004).

Pese a lo anterior, en las firmas la escucha no significa necesariamente que ellas den una respuesta formal. Muchas veces estas solo recoge ideas y sugerencias de los públicos, pero esto no implica dar una respuesta, sino que esta puede ser de carácter pasivo.

## La empresa y sus públicos

Fue Edward Freeman en 1984 quien sentó las bases de la noción de *stakeholder*, que son fundamentales hasta hoy al proponer que:

Se entiende por stakeholder cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera explícita o implícita, voluntaria o involuntaria tenga alguna apuesta hecha –to stake, poner algo en juego– en la marcha de la empresa; y que si, por un lado se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquella, pueden, a su vez, supeditarla. En resumidas cuentas, cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales (Freeman, 1984, p. 24).

Los *stakeholders* serán múltiples y tendrán pequeñas diferencias dependiendo del tipo de institución. Al mismo tiempo cada uno de ellos tendrá distinta relevancia respecto del fenómeno de escucha, por cuanto algunos requerirán más de ella que otros. Las organizaciones, ya sea con o sin fines de lucro, han pasado a ser entidades con alta visualización, pero desde una perspectiva comunicacional, la gestión que debe hacerse de ellas es similar. Cada vez hay más presión desde los *stakeholders* por más información, transparencia y el debate de sus puntos de vista. Las barreras de entrada para cualquier usuario para usar medios sociales son bajos y el aumento del acceso a los medios tradicionales es cada vez mayor, principalmente por internet. Esto hace que el *stakeholder* se empodere, ya que con poca inversión, con tiempo y energía puede tener una relación estrecha con la institución (Caywood, 2012).

La relación con los *stakeholders* entonces, más que focalizarse en una simple comunicación o intercambio de bienes por parte de la empresa, debe enfocar su visión desde un concepto que va de la gestión a la colaboración y del intercambio a relaciones

que perduran. Esto supone crear oportunidades y beneficios mutuos, construir relaciones, coherencia en la transmisión de la visión y los valores de la compañía.

La perspectiva de las organizaciones va más en la línea de una estrategia de diálogo, con el énfasis en "crear puentes" frente a los requerimientos y peticiones de los *stakeholders* (Cornelissen, 2011). También significa que los intereses de las partes involucradas deben ser considerados para tomar decisiones estratégicas, y la mejor manera de abordarlo sería su participación en el proceso desde el principio o cuando estas comienzan a elaborarse (Jaakson, 2010). Las relaciones públicas se centran en la gestión de las relaciones, apertura de la comunicación con los diferentes públicos, intercambio de opiniones y debate público (Botan y Hazleton, 2010).

Dicho lo anterior, autores como Johansen y Nielsen (2011) enfatizan que la conversación estará condicionado por la naturaleza y la participación de los diferentes *stakeholders*. El compromiso con los públicos, entonces, supone envolver a los grupos de interés, incluirlos, integrarlos y dialogar con ellos (Heywood y Smith, 200; Cumming, 2001; Lewis, Hamel y Richardson, 2001). Las partes interesadas se consideran un activo importante, aportando conocimientos, ideas y apoyo para formular una decisión y poder ejecutarla (Allio, 2008; Bourne y Walker, 2005).

En las organizaciones el debate es un proceso del que emergen ciertos productos como son la satisfacción y la confianza. Pearson (1989) señala que el diálogo es una precondition de cualquier conducta corporativa legítima que debieran manejar las organizaciones. E incluso va más allá al plantear que el diálogo es un requisito para una conducta ética por parte de las instituciones. El diálogo se considera como una de las formas éticas de la comunicación porque sirve para mitigar las relaciones de poder, los valores individuales de dignidad y autoestima y trata de envolver a los participantes en conversaciones y toma de decisiones.

En las compañías, el diálogo debe procurar incluir muchos *stakeholders* y enganchar o comprometer a los participantes considerándolos personas y no solo representantes de determinados grupos de interés. Su foco debe centrarse en la escucha y escritura y debe procurar construir situaciones que invitan a los participantes a hablar desde el corazón, más que con frases hechas o preparadas (Theunissen y Noordin, 2012; Heath, Pearce, Shotter, Taylor, Kersten, Zorn, y Deetz, 2006). Lo anterior se fundamenta en que cada vez hay más presión desde los *stakeholders* por más información, transparencia y debate de sus puntos de vista.

## Conclusiones

### Una propuesta de definición de escucha organizacional

Los elementos que se han considerado y desarrollado a lo largo de este trabajo ayudan a tratar de esbozar una definición de lo que es la escucha organizacional y que se plantea a continuación.

La escucha organizacional es el proceso continuo y sistemático, a través de diferentes instrumentos formales e informales, orientado a conocer cuáles son los intereses y demandas de los públicos con que se relaciona la empresa. Su finalidad es ayudar a la mejor toma de decisiones, a la par que comprender cómo evolucionan las motivaciones y expectativas de los públicos.

*Proceso continuo y sistemático:* en primer lugar, al igual que el fenómeno de comunicación y en el entendido que la escucha es un elemento de ella, se considera un intangible que se desarrolla de forma continuada en las organizaciones, por esto se habla de un proceso.

Como proceso y deber permanente requiere y necesita de la interacción de los públicos, es decir de esa mutualidad de la que se ha hablado anteriormente en la que se requiere de distintas personas que dialoguen y traten de entender lo que unos y otros demandan. Esto se debe realizar en forma transparente, de tal manera que se manifiesten todos los elementos que cada uno de los interlocutores quiere comunicar y que como se ha señalado son diferentes dependiendo de los propios intereses y demandas.

*A través de diferentes instrumentos:* esto remite, tanto a elementos formales como informales. La tecnología hace un aporte a la masificación de diferentes herramientas que brindan a la organización formas de generar la escucha. Para esto debe aportar con todos los elementos e instrumentos que procuren incentivar el diálogo y la escucha, medirlos de manera constante y cambiar o adaptarse dependiendo de las necesidades de cada tiempo, lugar y organización.

*Orientado a conocer:* esta definición conlleva a considerar la importancia de la apertura desde la organización a los públicos a los que se dirige, lo que supone una definición y revisión permanente de los mismos con el objetivo de llegar a ellos. Esto requiere de empatía y ponerse en el lugar del otro.

Supone entender que todos los *stakeholders* son importantes y hay que darles en el tiempo diferentes medidas, de acuerdo a sus necesidades. Por lo mismo, el *feedback* de sus planteamientos que a ellos se entregue es fundamental para que la escucha sea exitosa.

*Su finalidad es:* la escucha implica que la alta dirección entienda este fenómeno como un factor relevante a desarrollar en la organización y que aportar a esta filosofía de consumo que tiene una visión más allá de la comercialización de productos.

Con ella se logrará comprender qué es lo que demanda, motiva y cuáles son las expectativas de los diferentes públicos. Estas motivaciones, dada la amplitud de los *stakeholders*, serán distintas y habrá que priorizarlas de acuerdo a los intereses y posibilidades de la compañía.

De la propuesta de definición planteada se dependen ciertos elementos que, si bien no están especificados en su totalidad en ella, sí son parte importante y que para efectos de mayor claridad se especifican en detalle.

*Entender la escucha como deber:* cabe preguntarse si la escucha es un servicio que en algunos casos debe otorgar la organización o es un deber o tarea que hay que realizar del mejor modo posible. Para efectos de este trabajo se considera un deber. La organización es responsable frente a sus *stakeholders*. Al mismo tiempo, estos grupos de interés se han ido ampliando en el tiempo por lo que se tienen que generar procesos y métodos que logren interactuar, entender lo que ellos demandan y otorgar *feedback*.

*Públicos objetivo/stakeholders:* a quien debe dirigirse la escucha dentro de la organización y fuera de ella va mucho más allá de los departamentos o áreas que la componen. A cada uno de ellos deberá enfocarse de forma diferente el proceso de escucha. No es lo mismo escuchar las quejas de un consumidor que no ha sido bien atendido o que ha recibido un producto defectuoso, que atender a un grupo de vecinos de la fábrica que está molesto por recibir los desechos que en ella se originan o entender que el ambiente al interior de un departamento de la organización debe mejorar en ciertos aspectos.

*Canales:* la escucha en el proceso al interior de la organización debe apoyarse en un sinnúmero de instrumentos, los que cambian y evolucionan de forma permanente y que se utilizan para interactuar de forma distinta dependiendo del público que se trate.

Se podrían enunciar muchos más canales e instrumentos de los que se plantean a continuación y que se extraen principalmente de la investigación realizada por Macnamara (2016). Entre ellos se encuentran las presentaciones formales, reuniones cara a cara, entrevistas, *focus groups* y encuestas, encuentros informales, cajas de reclamos, libros de sugerencias, contacto a través de páginas web, análisis y monitoreo de redes sociales, llamados por teléfono, *e-mails*, cartas, reuniones de colaboradores, conversaciones de pasillo, hechos que ocurren en tiendas, estudios de mercado, reacción a campañas publicitarias, servicio al cliente, análisis de medios, diálogo con comunidades, análisis de leyes y proyectos de ley, etc. Todos estos instrumentos serán vacíos o carecerán de importancia si no son procesados y revisados adecuadamente y se origina una respuesta para el afectado a partir de lo que se plantea.

*Tiempo:* otro aspecto de la escucha que se debe considerar es cuándo es adecuado escuchar en las organizaciones. Se puede señalar que es conveniente hacerlo siempre y de forma continua. Pero resulta evidente –y aquí es importante lo que se decida desde quiénes gestionen la compañía– no en todas las áreas se podrán implementar a diario instrumentos o acciones que potencien la escucha. Por esto es fundamental consensuar a qué grupos se quiere llegar prioritariamente o con mayor intensidad y planificar cómo hacerlo.

Es importante destacar que estos procesos y la implementación de ciertos instrumentos requiere de recursos, los que generalmente serán escasos y más aún cuando hablamos de un fenómeno que es un intangible y que por lo mismo es más difícil de cuantificar.

Surge la pregunta desde la mirada ya no de la compañía, sino de los *stakeholders* respecto de si los públicos solo quieren una relación en momentos específicos con las com-

pañías o algo que perdure en el tiempo, en definitiva, qué es lo que quieren los públicos. Si bien es difícil delimitarlo, pareciera ser que solo ciertos públicos quieren un vínculo más permanente, probablemente inversionistas, accionistas, proveedores, algunos trabajadores y la comunidad que se relaciona de forma directa estarán más cerca. Distinto será lo que ocurre con los consumidores, que cada vez presentan menos fidelidad a las marcas, o los gobiernos de turno, o colaboradores que están dispuestos a menor compromiso con las compañías. Es aquí que el fenómeno de escucha pareciera que tiene que concentrarse, de modo de poder llegar a todos, aun cuando el interés de los interlocutores no sea igual.

Cualquier acción que efectúe un organismo puede tener ramificaciones y alcanzar a un número más elevado de personas que quizás no son públicos directos de la organización. Estos, aun cuando no tengan que ver con ella, conocen lo que hace ya que tienen mayor acceso a información y lo valoran o no. Por ejemplo, cualquier persona que reciba una comunicación de la empresa puede desplegarla a través de múltiples canales y ese mensaje llega a personas que probablemente no tienen un vínculo directo con la entidad, o un cliente insatisfecho no requiere de los medios de comunicación como sucedía hace algunos años para mostrar su disconformidad. Una comunidad que se relaciona con la compañía y que está insatisfecha por algún tema puede hacer una denuncia y acceder fácilmente a prensa.

### Consideraciones finales

La definición propuesta no pretende ser definitiva respecto de una serie de premisas que debiera considerar la escucha organizacional, sino que es más bien una invitación a evaluar ciertos aspectos como relevantes, ponerlos en práctica y reconcebir aquellos que no estén presentes o que requieren de ajustes.

Concluyendo, la escucha es un fenómeno e intangible fundamental para las organizaciones, y si bien su desarrollo y estudio por parte de la disciplina de la comunicación recién cobra importancia, debe mirarse y considerarse como algo a trabajar con relevancia, como es el cometido que las compañías hacen con otros intangibles como son la reputación, la imagen, el manejo de marca, la responsabilidad social, etc.

Si una institución quiere perdurar en el tiempo y ser sustentable resulta fundamental que se relacione con todos los públicos que con ella interactúen y entienda cuál es el papel que ellos tienen con respecto a la compañía.

### Referencias

- Allio, M. (2008). Strategic databanks: Design for success. *Journal of Business Strategy*, 29(1), 13-24.
- Argenti, P., Howell, R. y Beck, K. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 83.
- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

- Astudillo, W. y Mendinueta, C. (2005). ¿Cómo mejorar la comunicación en la fase terminal? *Ars Médica, Revista de Ciencias Médicas*, 34(2), 61-85.
- Ballantyne, D. y Varey, R. J. (2008). The service-dominant logic and the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 11-14.
- Bourne, L. y Walker, D. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 4, 649-660.
- Botan, C. y Hazleton, V. (2010). *Public relations theory II*. Londres: Routledge.
- Botan, C. y Taylor, M. (2004). Publics relations: State of the field. *Journal of Communication*, 54(4), 645-661.
- Brunner, B. (2008). Listening, Communication y Trust: Practitioners' Perspectives of Business/Organizational Relationships. *International Journal of Listening*, 22, 73-82.
- Bruning, S. D. y Ledingham, J. A. (1998). Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale. *Public relations review*, 25(2), 157-170.
- Burnside, J. (2011). The dark side of stakeholder communication: Stakeholder perceptions of ineffective organisational listening. *Australian Journal of Communication*, 38(1), 121-147.
- Burnside, J. (2012). Listening and participatory communication: A model to assess organization listening competency. *International Journal of Listening*, 26(2), 102-121.
- Capriotti, P. (2007). El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en relaciones públicas. *Sphera Pública*, (7), 65-80. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/297/29720421005/>
- Caywood, C. (2012). The stakeholder concept. In *Strategic Public Relations and Integrated Marketing Communication*. Nueva York: McGraw Hill.
- Cornelissen, J., Durand, R., Fiss, P., Lammers, J. y Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis. *Academy of Management Review*, 40, 1, 10-27. doi.org/10.5465/amr.2014.0381
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication. A guide to theory and Practice (3ª Ed.)*. Londres: SAGE Publications Ltd.
- Cooper, L. (1997). Listening competency in the workplace: a model for training. *Business Communication Quarterly*, 60(4), 75-84.
- Cumming, J. (2001). Engaging stakeholders in corporate accountability programmes: a cross-sectoral analysis of UK and transnational experience. *Business Ethics: A European Review*, 10(1), 45-52.
- Dolphin, R y Fan, Y. (2000). Is corporate communications a strategic function? *Management Decision*, 38(2), 99-107. doi.org/10.1108/00251740010317450
- Falkheimer, J. y Heide, M. (2018). *Strategic Communication: An Introduction*. S. l.: Amazon.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Flynn, J., Valikoski, T. y Grau, J. (2008). Listening in the Business Context: Reviewing the State of Research. *International Journal of Listening*, 22(2), 141-151. doi.org/10.1080/10904010802174800
- Floyd, J. J (1985). *Listening: A Practical Approach*. Glenview: Scott Foresman.

- Finne, A y Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 51(3), 445–463. doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553
- Gao, S. y Zhang, J. (2006). Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6), 722-740.
- Glenn, E.(2009). A Content Analysis of Fifty Definitions of Listening. *International Listening Association Journal*, 3(1), 21–31. doi.org/10.1207/s1932586xijl0301\_3
- Grönroos, C. y Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs. service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3), 206-229.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. T. (1984). *Managing Public Relations*. J. E. Grunig, & T. Hunt, Managing Public Relations CL. Cengage Learning.
- Grunig, J. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations* CL. Nueva York: Holt McDougal
- Gutiérrez, E. (2012). Principios de profesionalización para la gestión comunicativa de instituciones. Bases para un nuevo modlo. En E. Peña, P. Pacheco y M. Martínez (Eds.), *Comunicación institucional y política* (pp. 377–392). Madrid: Fragua.
- Gutiérrez, E. (2010). ¿Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra Clave*, 13(1), 147–160.
- Heywood, C. y Smith, J. (2006). Integrating stakeholders during community FM's early project phases. *Facilities*, 24, 300-313.
- Heath, R. et al. (2006). The process of dialogue. *Management Communication Quarterly*, 19(3), 341–375. doi.org/10.1177/0893318905282208
- Heath, R. y Coombs, W. (2006). *Today's public relations : an introduction*. Nueva York: Sage Publications.
- Imhof, M., Välikoski, T., Laukkanen, A. y Orlob, K. (2014). Cognition and interpersonal communication: The effect of voice quality on information processing and person perception. *Studies in Communication Sciences*, 14(1), 37-44.
- Jakson, K. (2010). Engagement of Organizational Stakeholders in the Process of Formulating Values Statements. *Atlantic Journal of Communication*, 18, 158–176. doi.org/10.1080/15456871003742138
- Kujala, J., Lehtimäki, H. y Myllykangas, P. (2017). Value Co-creation in Stakeholder Relationships: A Case Study. In *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*, 46, 15-30.
- Ledingham, J. y Bruning, S. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization- public relationship. *Public Relations Review*, 24, 55–65.
- Lewis, L., Hamel, S. y Richardson, B. (2001). Communicating change to nonprofit stakeholders: Models and predictors of implementers' approach. *Management Communication Quarterly*, 15(1), 5–41.
- Lindberg, Ki y Grönroos, C. (2004). Conceptualising communications strategy from a relational perspective. *Industrial Marketing Management*, 33, 229–239. doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.012
- Llano, A. (1988). *La nueva sensibilidad*. Madrid: Universidad de Madrid.
- Kent, M. y Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21–37.

- Kelly, C.M. (1975). Empathetic listening. En R.L. Applbahum, O.O. Jenson y R. Carroll (Eds.), *Speech Communication: A basic Anthology*. Nueva York: MacMillan.
- Maben, S., y Gearhart, C. (2017). Organizational Social Media Accounts: Moving Toward Listening Competency. *International Journal of Listening*, 32(2), 1–14. doi.org/10.1080/10904018.2017.1330658
- Macnamara, J. (2014). Organisational listening: A vital missing element in public communication and the public sphere. *Asia Pacific Public Retiones Journal*, 15(1), 89–108. Recuperado de <https://novaajs.newcastle.edu.au/apprj/index.php/apprj/article/view/45>
- Macnamara, J. (2016). *Organizational listening. The Missing Essential in Public Communication*. Nueva York: Peter Lang Publishing.
- Macnamara, J. (2017). Toward a Theory and Practice of Organizational Listening. *International Journal of Listening*, 32(1), 1–23. doi.org/10.1080/10904018.2017.1375076
- Palmatiere, R. (2008). *Relationship Marketing*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Pearson, R. (1989). Business ethics as communication ethics: Public relations practice and the idea of dialogue. *Public relations theory*, 27(2), 111-131.
- Pérez, R. (2013). ¿Es su estrategia la misma que la mía? De cómo la NTE convierte a la estrategia en una disciplina para la articulación social. *Razón y Palabra*, (86), 26-59.
- Rindova, V. y Fombrun, C. (1999) Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interaction. *Strategic Management Journal*, 20(8), 691–710.
- Rogers, C. y Roethlisberger, F.J. (1952). Barriers and Gateways. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/1991/11/barriers-and-gateways-to-communication>
- Johansen, T. y Nielsen, A. (2011). Strategic stakeholder dialogues: a discursive perspective on relationship building. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), 204-217.
- Taylor, M. y Kent, M. (2014). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384–398.
- Theunissen, P. y Noordin, W. (2012). Revisiting the concept "dialogue" in public relations. *Public Relations Review*, 38(1), 5–13.