

Segundo encuentro Comunicación:

¿Qué implica escuchar?

No escucho suficientemente → completo los vacíos → interpreto →
emito juicios → reacciono ante mis juicios como si fueran hechos.

1

Lo que ocurrió / lo que interpreté

1. Hecho: "No respondió mi correo"
2. Interpretación: "No le interesó"
3. Juicio: "Es irresponsable"
4. Reacción: "Actúo frente a él como si mi juicio fuera un hecho"

2

Escuchar no elimina la interpretación:

— Nos ayuda a reconocerla —

- "Esto dijo"
- "Esto entendí"
- "Esto interpreté"
- "Esto estoy suponiendo"

No revuelvas estas cuatro cosas

3

Escucha insuficiente → vacíos de información → suposiciones → interpretaciones → juicios → reacciones → consecuencias.

4

Las Consecuencias de no escuchar:

PERSONA	RELACIÓN	ORGANIZACIÓN
• Frustración	• Desconfianza	• Errores
• Sensación de no ser valorado	• Conflicto	• Retrabajos
• Desmotivación	• Distanciamiento	• Demoras
• Resistencia	• Juicios recíprocos	• Malas decisiones
• Desconexión	• Deterioro del diálogo	• Costos

— Pérdida de información —

— Ernesto Gutiérrez

5

Una organización también escucha
— o no escucha —

- *Tener canales de información, no garantiza capacidad de escucha*
- *Informar no garantiza comunicar*
- *Teniendo todo esto, pueden ser organizaciones sordas*

6

“La pregunta que faltaba”

- *¿Cómo ayudo al otro a escucharme?*
 - *No basta con exigir escucha.*
 - *También puedo crear mejores condiciones para ser escuchado.*

— Ernesto Gutiérrez

7

¿Qué facilita que el otro nos escuche?

- Elige el momento
- Declara la intención
- Ir al punto
- Separar hechos de interpretaciones
- Cuidar la forma sin sacrificar el fondo
- Verificar

8

“No me entendió”

ENTENDER ≠ ESTAR DE ACUERDO

9

“La doble Responsabilidad”

Una misma mirada bidireccional

Responsabilidad de escucha → Responsabilidad de expresión → Comunicación

10

Ahora...
...les toca a ustedes

11

Ejercicio práctico:

Escuchar, Interpretar y Verificar

- Persona A: relata durante dos minutos una situación real.
- Persona B: escucha sin resolver ni interrumpir.
- Después, persona B responde solamente:
 1. Hechos,
 2. Interpretación,
 3. Verificación
- Persona A solamente puede:
 - Confirmar, corregir o ampliar

Después cambia papeles

— Ernesto Gutiérrez —

12

Los cinco actos :

1. Creemos que escuchamos
2. Descubrimos que interpretamos
3. Identificamos el costo
4. Aprendemos a verificar
5. La responsabilidad es de dos

13

"Informar no es comunicar."

"Comunicar obliga a considerar también lo que ocurre del otro lado."

"Entender no significa estar de acuerdo"

— Ernesto Gutiérrez

14

Con esto cerramos:

1. Reconocer cuando estoy escuchando al otro y cuando estoy escuchando mi propia interpretación del otro
2. El costo de no escuchar, produce errores, desperdicia información, multiplica conflictos y conlleva a decisiones basadas en supuestos
3. No depende solamente de que el otro aprenda a escucharme, **yo soy responsable** de crear mejores condiciones para ser escuchado

15

Los cinco encuentros de Comunicación:

1. Introducción
2. Escuchar
3. Dialogar
4. Coordinar
5. Transmitir

16

Para quienes estuvieron en primavera 2026

PRIMAVERA	OTOÑO
Liderazgo	Comunicación
	Trabajo en Equipo
	Tecnología al servicio de la persona

- No necesariamente secuenciales
- Si conceptualmente consistentes

Para los nuevos: "No necesitas ningún antecedente. Comenzamos juntos desde aquí"

17

Cómo vamos a trabajar:

- Concepto
- Reflexión
- Observación
- Aplicación

Partiremos de conceptos, pero los confrontaremos con la experiencia.

- No buscamos recetas.
- Se trata de desarrollar menos respuestas, más y mejores preguntas.

18

¿Por qué comenzamos por comunicación?

- "Yo ya se lo había dicho antes"
- "Eso no fue lo que entendí"
- "Pensé que estaba claro"

¿Te suena familiar?

¿Cuántos problemas personales y organizacionales comienzan con alguna versión de estas tres frases?

COMUNICAR MEJOR PARA COLABORAR MEJOR
