

DE
PUÑO
Y LETRA



MARÍA OLIVIA
RECART

Inversión social: Escuchar, entender y empatizar (II)

Ayer me comentaron sobre la escucha activa. Y me pareció tan buen término contraponiéndolo, sobre todo, con la escucha pasiva. La escucha activa implica poner atención a las palabras, los gestos, las ideas subyacentes. Es preguntar. Es interesarse. Es contrarrestar opiniones. Y eso, en el mundo de la relación de las organizaciones con sus comunidades —sus *stakeholders*— es valiosísimo.

Escuchar de manera activa es la forma que tenemos de generar relaciones sinceras y de comprender qué cosas hacemos bien o mal. Es averiguar con detalle por qué nos quieren, y lo más importante: saber de verdad por qué no nos quieren. Qué razones tienen, en qué historias basan sus juicios, qué arrastra la relación que no está claro ni dicho. Eso se entiende haciendo muchas preguntas, interpretando gestos, conversando con muchas fuentes. Así se llega a conclusiones que nos permiten trabajar para cerrar esa brecha y generar las bases para una relación necesaria para la inversión social de largo plazo.

También es importante entender y lograr explicar nuestros puntos de manera sencilla, con lenguaje que use analogías pertinentes y sin usar los términos técnicos ni las siglas, por ejemplo, del Sistema de Evaluación Ambiental que ha logrado generar siglas que hoy se usan como palabras (horrorosas) como "icsara".

Mi primera observación de terreno la tengo muy presente siempre. Imagínense dos ingenieros jóvenes, con el trabajo bien hecho y en su diálogo casi final con la representante de la comunidad: "Señora, es necesario que firme este documento dado que ingresa al SEA y certifica que usted leyó y entendió lo que le explicamos sobre los datos conclu-

yentes de las líneas bases que estimamos son parte del LOA y llevan una...", en fin. Recuerdo que esa misma señora me comentó días más tarde: "Vinieron unos ingenieros jovencitos muy simpáticos y me mostraron unas hojas largas, interminables, donde me explicaban con los dedos qué iban a hacer, las cosas en qué fijarme y qué iba a pasar primero..." (probablemente una carta Gantt, pensé). "Y yo", continuó con su relato, "me hacía la que entendía, y cuando me preguntaron qué me parecía, yo dije que bien, pues, que me parecía bien... qué más iba a decir, y firmé".

Es central verificar que todos entendemos lo mismo. Y eso se hace con preguntas. Con paciencia. Compartiendo visiones y verificando qué comprende cada parte. Esto debe aplicarse a las emergencias, las crisis y las visiones de largo plazo vinculadas a la estrategia de la empresa. Si no, estamos armando castillos de naipes.

Nuestra inversión social y la forma en que establecemos vínculos de confianza se basan en una relación horizontal donde no todo se otorga ni todo se logra. Donde hay diseños, hay diferencias. Se crea un lugar donde nos entendemos con lenguaje común y partiendo de la base de que las dos partes necesitamos aprender del otro. Eso es difícil, toma tiempo y requiere de competencias específicas en los equipos

que se desarrollan.

¿Qué pasaría por sus cabezas si ese proyecto, del que hablamos (imagínense una cárcel, una mina, un vertedero...), se estuviera por construir a seis cuadras de su casa, o de su parcela de agrado o de su lugar de vacaciones? ¿Cuánta energía le pondrían a oponerse? Empatizar es lo que nos permite sentir como si fuéramos los otros. ¿Habría alguna forma de acordar con la empresa un formato de futuro compartido? La empatía es ponerse en el lugar del otro para observar, y desde ahí buscar acuerdos. Es tener claro dónde queremos llegar y comenzar a construir opciones de acuerdos. Es difícil. Más de lo que parece ahora que lo escribo.

Por eso el ejercicio de escuchar, entender y empatizar es complejo. Largo. Requiere mucha energía de nuestra parte y, a veces, paciencia en las iteraciones sucesivas. Como la vida misma. Y con competencias que se entrenan y se practican a diario. En esto no debiera haber improvisación, sino más bien un plan de inversión social que apunta a destrabar nudos para que la organización pueda avanzar en su estrategia.

Hace casi exactas seis semanas prometí una segunda parte, *check*. Ahora prometo la parte tres. Felices fiestas y nos vemos el 2025.

EL EJERCICIO DE ESCUCHAR, ENTENDER Y EMPATIZAR ES COMPLEJO. LARGO. REQUIERE MUCHA ENERGÍA DE NUESTRA PARTE Y, A VECES, PACIENCIA EN LAS ITERACIONES SUCESIVAS.