

La ventaja competitiva de escuchar con criterio

Herbert Toledo Bravo

Jefe de carrera de
Ingeniería Comercial
Universidad Santo
Tomás Los Ángeles



En las organizaciones solemos decir que tomamos decisiones informadas. Pocas veces nos detenemos a cuestionar algo más básico: ¿a qué o a quién estamos escuchando realmente cuando decidimos?

Vivimos en una era de sobreinformación: reportes, dashboards, reuniones, correos y ahora herramientas digitales que amplifican aún más el flujo de datos. Paradójicamente, mientras más información tenemos, más relevante se vuelve el criterio para seleccionar qué voces considerar. No todo pesa lo mismo, y ahí aparece un factor silencioso pero decisivo: nuestros sesgos.

En la práctica, tendemos a escuchar con mayor atención a quienes confirman nuestras propias ideas, a quienes tienen mayor cercanía o a quienes ocupan posiciones jerárquicas más altas. Esto no solo empobrece la calidad de las decisiones, sino que también invisibiliza talento dentro de nuestros equipos. ¿Cuántas buenas ideas quedan fuera simplemente porque no provienen de “la persona correcta”?

El problema no es la falta de información, sino la forma en que la filtramos. Escuchar no es un acto pasivo; es una decisión activa que define el rumbo de una organización. Y en ese proceso, la diversidad de miradas deja de ser un valor declarativo para transformarse en una ventaja competitiva real.

Las organizaciones que están avanzando en esta materia han comenzado a diseñar espacios deliberados de escucha activa. No se trata solo de encuestas de clima o buzones de sugerencias, sino de incorporar mecanismos concretos en la toma de decisiones: reuniones donde todos los participantes deben opinar, rotación en la conducción de equipos, o instancias donde se privilegia la evidencia por sobre la jerarquía.

Escuchar mejor también implica hacerse preguntas incómodas: ¿Estoy considerando puntos de vista distintos al mío? ¿Estoy validando ideas por su contenido o por quién las dice? ¿Estoy generando espacios seguros para que otros puedan disentir? Los antiguos romanos designaban a alguien que disienta de la mayoría y defienda una posición contraria para revelar debilidades, riesgos u otras alternativas de decisión.

En un entorno laboral cada vez más complejo, donde la velocidad y la incertidumbre son la norma, la calidad de las decisiones es un diferenciador clave. Y esa calidad no dependerá únicamente de la cantidad de información disponible, sino de algo mucho más humano: la capacidad de escuchar con criterio, apertura y conciencia. Por lo que, no se trata sólo de tener información, de escuchar, sino de tener la objetividad e imparcialidad para tomar decisiones que definirán el rumbo de nuestras organizaciones.