



revista digital para profesionales de la enseñanza

Nº 13 - Marzo 2011

Federación de Enseñanza de CC.OO. de Andalucía

ISSN: 1989-4023

Dep. Leg.: GR 2786-2008

### **Saber escuchar y saber motivar a través de la comunicación.**

Podríamos definir que un educador es aquella persona que posee al menos estas cuatro competencias:

1. *competencias científicas o aprender permanentemente* (lo que llamamos “saber”)
2. *competencias metodológicas o competencias técnicas* (saber hacer)
3. *competencias sociales o competencias participativas* (saber estar)
4. *competencias personales, interpersonales e intrapersonales* (saber ser)

Fruto de estas competencias surge la necesidad de *saber escuchar* y de *saber motivar*, elementos básicos para la resolución de posibles conflictos en nuestro entorno y un correcto funcionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La RAE define *escuchar* como “prestar atención a lo que se oye”. De este modo, por medio de la escucha nos percatamos de lo que nuestro interlocutor nos está comunicando y a la vez le damos información de que estamos recibiendo lo que él nos está intentando comunicar. Pero más importante que eso, es poder captar y comprender sus sentimientos en ese mismo momento en el que nos los está intentando transmitir, por ello, escuchar es una herramienta utilísima para comprender cómo ven nuestros interlocutores la realidad que les rodea y la importancia que ellos le dan a los hechos que transcurren en su entorno. Intentar *empatizar*, es decir, intentar lograr la *identificación mental y afectiva* con los sentimientos de nuestro interlocutor no significa, necesariamente, estar de acuerdo con lo que nos está transmitiendo, es sencillamente reconocer los sentimientos de la persona con la que estamos entablando esa comunicación.

Entre las muchas razones que tiene escuchar está la de convertirnos en personas significativas dentro de nuestro entorno y dignas de confianza; el hacer que nuestro interlocutor se sienta a gusto, aceptado como persona y tenga más facilidades para expresar lo que continuamente ronda por su mente y le está incapacitando, frenando sus deseos y convirtiéndose en una problemática para su desarrollo personal y/o profesional; y reducir los malentendidos que pueden surgir mientras se comunican desacuerdos personales o problemas.

Para una correcta escucha, en la mayoría de las situaciones que se nos

pueden plantear, se recomienda previamente decidir si queremos escuchar a la persona que tenemos enfrente y mentalizarnos de ello, no dejando escapar nuestra mente hacia la siempre tentadora distracción; no desestimar la importancia del asunto a priori y buscar un lugar y momento adecuado para la conversación; dar información a nuestro interlocutor con gestos y con el cuerpo de que estamos atentos a la conversación a la vez que le informamos con palabras, teniendo en cuenta que lo que da significación a lo que decimos es cómo lo decimos, de igual manera que lo que da significación a lo que escuchamos es cómo escuchamos; observar al interlocutor y no interrumpirlo mientras habla (ya que propiciamos que él nos interrumpa en nuestro turno y ninguno se entere del mensaje); se recomienda también no juzgar lo que nos están transmitiendo en ese mismo momento, evitar parecer un experto en el tema tratado y, sobre todo, escuchar hasta que el otro haya terminado el planteamiento de su problema.

¿Y si yo pienso diferente? Como hemos señalado anteriormente, escuchar no implica en modo alguno estar de acuerdo con lo que se nos está comunicando, tan sólo es captar la idea que la otra persona quiere transmitirnos, y devolverle la señal de que la hemos entendido: escuchar es dar a conocer al interlocutor que sabemos cómo se siente en ese momento. ¿Y si viene gritando o faltando al respeto? También se ha comentado que escuchar es voluntario y no estamos obligados a hacerlo, podemos elegir cortar la conversación en el momento en que nos sintamos molestos, posponerla para un momento más propicio en el que ambas partes no estén tan alteradas, o bien podemos expresar nuestro malestar a la persona que en ese momento nos está faltando al respeto, propiciando así el comienzo de otra conversación.

Lamentablemente, escuchar también tiene sus contras ya que no siempre su práctica resulta positiva debido a que con ella se puede caer en el error de potenciar comportamientos dañinos hacia nosotros o que no deseamos. Ejemplo de ello sería incentivar la repetida e innecesaria queja de un compañero de trabajo si la escuchamos sistemáticamente. Otro aspecto a tener en cuenta es que no sólo escuchando se resuelven todos los problemas(hay algunos que sí), pero sin duda alguna el primer paso para resolverlos implica siempre la capacidad de escucharnos y comunicarnos.

Estrechamente vinculada a la habilidad de escuchar encontramos la de motivar. Se dice que una persona posee esa destreza cuando hace o dice cosas que tienen la propiedad de lograr que las personas que lo escuchan se sientan bien y satisfechas, mejorando y aumentando de este modo su autoestima.

Cabría preguntarnos cuáles son los argumentos por los que es necesario motivar. Uno de ellos podría ser que la persona motivadora adquiere la virtud de ser digna de confianza, a la que se le consultará en momentos clave y cuya opinión será tomada en consideración ya que suscita en las personas con las que trabaja un sentido de autoeficacia y contribuye a elevar su autoestima.

Uno de los grandes obstáculos que solemos encontrar en la puesta en funcionamiento de la práctica de la motivación es la falta de costumbre para dar información positiva ante las acciones de las personas que nos rodean. De este modo, cuando nos sentamos para hablar “en serio” y sincerarnos con otra persona,

normalmente es para hacer saber nuestro disgusto ante tal o cual acción o situación. Expresiones comúnmente usadas como “poner el punto sobre las íes” o “como soy muy sincero te tengo que decir lo que pienso”, a menudo van seguidas de argumentaciones sobre desacuerdos en hábitos de conducta o acciones erróneas que suelen repetirse en ámbitos laborales.

Los prejuicios culturales pesan sobremanera en nuestros hábitos y condicionan nuestras relaciones interpersonales. Debido a ello, al oír que dan información positiva a alguien es de común acuerdo pensar que esa persona es una “manipuladora” o, incluso, que tiene “intenciones ocultas”. El principal reto, pues, se constituye en neutralizar estos prejuicios culturales, dado que ser honesto implica decir también aquello que nos gusta. Para lograrlo, debemos observar qué es lo que motiva realmente a las personas que nos rodean y buscar el momento adecuado para hacerlo: de ninguna de las maneras se debe hacer, por ejemplo, antes de pedir un favor, ni de manera sistemática. De igual forma, si el reconocimiento no se transmite en su justo momento perderá gran parte del valor que queremos inculcarle a ese acto, para el cual es muy recomendado dirigirse a la persona en cuestión por su nombre, ya que denota un signo de interés por nuestra parte.

Otra gran ayuda es evitar reducir el número de manifestaciones dadas a la persona que queremos motivar. El elogio debe ser, sobre todo, honesto y sincero, por lo que no debemos escatimar en palabras a la hora de expresarnos, al igual con los signos corporales.

Un error muy frecuente es recordar lo que antes se estaba haciendo mal para intentar potenciar el elogio. Más negativo aún es el efecto cuando nos introducimos a nosotros mismos dentro del mensaje. En una mención especial o reconocimiento por un trabajo bien hecho no puede figurar el hablante en dicha motivación: “¿Veis qué bien ha quedado con los cambios que yo introduje?”

Un gran pilar en el cual asentar la buena convivencia del grupo, así como las bases de la confianza entre los que nos rodean, es la equidad. Nuestra capacidad de influencia se verá duramente mermada si nuestro trato es injusto hacia los demás, o si tenemos dos varas a la hora de medir circunstancias según quién las provoque. No se puede ser con una persona muy indulgente y con otra muy exigente. De igual modo, debemos ser gratos en el trato sin necesidad de vincularlo a resultados: escuchar y ser sensible a las preocupaciones y necesidades, o mostrar interés por lo que se hace contribuye a hacer que los que le rodean se sientan mejor y más motivados. Para ello resulta más que necesario que seamos asertivos, dado que se debe hacer sin titubear y con firmeza.

Existen innumerables y originales estrategias que la gente utiliza para motivar. Algunas de ellas, a modo de ejemplo, son las siguientes:

- *Pillar* sucesos o comportamientos merecedores de recompensa y hacerlo notar al instante con expresiones similares a “me ha gustado...”, “te felicito por...”
- Hay ocasiones en las que la inmediata felicitación quedará obstruida por algún acontecimiento. Es necesario entonces el *recuerdo*, basta anotar en una agenda o realizar una lista de “reconocimientos pendientes” con el fin de no olvidar y programar dicha felicitación.

- El *diseño de escenarios estables*. Uno de ellos pueden ser las tertulias, cuyo único fin es tomar el té o el café y comunicar información positiva de cómo van las cosas, de los logros alcanzados, haciendo, por ejemplo, un análisis breve de las razones por las que se ha llegado al objetivo.
- Las *entrevistas de evaluación y seguimiento* pueden resultar especialmente útiles para subrayar y reconocer los logros y el rendimiento de una manera individualizada. Algunos aspectos que pueden ayudar pueden ser
  - preguntar cómo valora su trabajo
  - preguntar por qué se valora de tal o cual modo, corrigiendo posibles criterios de valoración propios del entrevistado
  - no establecer nunca comparaciones con otros trabajadores ni consentir que se hagan
- La elaboración de *informes motivadores* suele ser de gran ayuda para mantener alta la autoestima del grupo, sobre todo en determinados momentos, como las finalizaciones de periodos en una producción.
- Utilice el gran potencial de la *consulta*. Si un trabajador sólo sigue órdenes, es poco más que un robot. En cambio, muestran una capacidad inesperada cuando consideran que su trabajo tiene un sentido y cuando se reconoce el valor de su idea. Es un modo de hacer crecer la autovaloración.
- La *delegación de tareas*, aunque en algunas personas puede suponer un estrés adicional debido al aumento de responsabilidades, puede ser una manera de motivar. Claro está que se corre el riesgo de pensar que se les delegan tareas porque de este modo nos “quitamos” las aburridas de encima.

A modo de recopilación señalaremos las claves para saber cuándo motivar:

- cuando deseamos ayudar a adquirir y desarrollar hábitos y costumbres que consideramos dignos de ser aprendidos
- cuando deseamos que nuestro interlocutor esté receptivo a nuestros mensajes
- cuando deseamos informar a nuestro interlocutor de las cosas que nos agradan de su comportamiento
- cuando deseamos generar en nuestro interlocutor emociones positivas
- cuando deseamos crear un clima agradable
- cuando deseamos implicar a los miembros de un equipo en la realización de tareas y el logro de objetivos
- cuando queremos ayudar a mejorar su autoimagen y su autoestima

Pero, como ya sabemos, no siempre es fácil motivar.

Respecto a cómo intentar afrontar la hostilidad, podríamos afirmar que las reacciones hostiles siguen un patrón de activación emocional que, si se maneja correctamente, permite un adecuado manejo de la situación, ya que ese estado emocional suele interferir en la solución de posibles problemas.

Se pueden establecer distintas fases:

1. Nivel Racional: nivel emocional adecuado para discutir cualquier problema.
2. Fase de salida: cuando se acumulan las irritaciones, la persona “dispara” sus emociones y sentimientos, llegando a ser, en determinados casos, grosera y hostil, abandonando el nivel racional.
3. Fase de enlentecimiento: cuando la persona alterada comienza a “venirse abajo”, siempre que cesen las provocaciones.
4. Fase de afrontamiento: si la persona que escucha dice algo empático puede contribuir a la aparición de una fase de calma. Empatizar, como dijimos anteriormente, no significa estar de acuerdo, o dar la razón, sino hacer ver que comprendemos cómo se siente.
5. Fase de enfriamiento: si se ha dicho algo empático, veremos cómo la persona llega a estar más calmada.
6. Fase de solución de problemas: cuando se retorna al nivel racional, es el momento para afrontar el problema ya que la persona está de ánimo para resolverlo.

La fase 4 es el punto crítico para afrontar la irritación o la hostilidad de las personas. Lo que digamos y cómo lo digamos puede facilitar el proceso de retorno al nivel racional, o retardarlo complicando aún más la situación.

Entre las cosas que deberíamos evitar hacer encontramos aspectos como, por ejemplo, el rechazo de la irritación o el intento de calmarle, el negarse a escuchar, el avergonzar a la persona por su mal comportamiento, continuar el enfrentamiento con gritos en un lugar público, elevar el volumen para hacerse oír, decir a la persona qué es lo que debería y no debería hacer, y ocultar los sentimientos después del incidente.

Por otro lado, estrategias que nos pueden facilitar tomar el control de la situación podrían ser: reconocer la irritación de la persona y hacer ver que le comprendes, escuchar cuidadosamente (esperando a que la otra persona termine de expresarse), ayudar a afrontar la situación cuando se perciba el mal comportamiento, invitar a la persona en cuestión a un área privada siempre que sea posible, sentarse a hablar con calma, mantener un tono de voz calmado y en volumen bajo, reservar lo que “debería” y “no debería” hacer la persona que tenemos enfrente, empatizar con ella, y expresar nuestros sentimientos después del incidente y pedirle que se comporte de otro modo en próximas situaciones.

De este modo, el esquema básico podemos constituirlo de la siguiente manera:

1. activar nuestro autocontrol emocional
2. escuchar
3. empatizar
4. preparar la situación
5. ser recompensante
6. expresar nuestros sentimientos
7. hacer peticiones

Como podemos observar, los cinco primeros tienen como misión fundamental

la reducción de la hostilidad; el primero de ellos, incluso, tiene el objetivo de reducir o calmar la nuestra propia para poder afrontar la situación con claridad y de manera racional.

En el punto cinco, podemos ser recompensantes con la simple sensibilización ante el estado de nuestro interlocutor y criticar así el modo hostil en que realiza su queja, potenciando la capacidad para protestar de una forma legítima y consiguiendo modificar los modos hostiles para situaciones sucesivas.

Con los dos últimos elementos se intenta hacer ver a nuestro interlocutor el daño que produce con sus métodos, pretenden que se haga cargo de ese daño y que muestre disposición a cambiar los modos hostiles en las discusiones por la resolución de los problemas producidos en las relaciones interpersonales.

Como hemos visto, el saber escuchar y saber motivar resultan piezas clave a la hora de completar con éxito el puzzle que supone cualquier proyecto basado en la comunicación. Si ya resulta importante para cualquier empresa con trabajadores cualificados, tanto más si trasladamos estos ejemplos a la vida en las aulas y la convivencia entre docentes y discentes, donde los primeros tienen que saber escuchar y saber mantener motivado, a modo de jefes, a su equipo de trabajo.