**Nota orientativa núm. 7 - Cómo aportar comentarios constructivos**

Es importante entender la diferencia entre "comentarios constructivos" y "crítica".

La *crítica* es un comentario negativo que a menudo puede hacer que las personas que lo reciben se sientan a la defensiva. Es posible que no deseen recibir comentarios de la persona que expresa una opinión ni volver a participar en la actividad. Tiende a ser un juicio que no ayuda a las personas a los que se dirige a mejorar su eficacia.

Los *comentarios constructivos* pueden ser positivos o negativos. Permiten a los destinatarios aprender. Fomentan el crecimiento y el desarrollo. Tienden a dar a los destinatarios información que les es útil para mejorar.

El hecho de que no se emitan comentarios negativos puede dar lugar a:

* *Ningún cambio*

**Las habilidades para aportar comentarios constructivos**

Antes de proporcionar cualquier tipo de comentario, siempre es una buena práctica pedir a la persona que autoevalúe lo que ha hecho. Saber cómo percibe el receptor su desempeño puede ser útil para la persona que va a expresar su opinión y puede facilitar la incomodidad que supone formular comentarios negativos.

**1.** **TENGA CLARO** de antemano **QUÉ** quiere decir

**POR QUÉ** lo dice

**CUÁNDO** sería más apropiado decirlo

**DÓNDE** lo va a decir

**2. Comience con lo POSITIVO**

Los comentarios afectan positivamente a la autoestima y con una autoestima positiva la persona se sentirá más cómoda a la hora de buscar un cambio personal. Los comentarios negativos afectan negativamente a la autoestima. Con una autoestima menos positiva, las personas carecen de la confianza básica para verse a sí mismas de forma positiva y es más probable que se resistan a crecer y cambiar.

Por lo tanto, es importante que una persona tenga un buen concepto de sí misma para estar (más) abierta a las oportunidades de aprendizaje. Si se dan primero comentarios positivos, se fomentará la confianza de la persona a la que van dirigidos los comentarios y se sentirá más segura de sí misma para recibir comentarios negativos. En una situación así, es más probable que la persona que recibe los comentarios esté menos a la defensiva, más abierta a escuchar los comentarios negativos y los perciba como útiles y constructivos, con lo que la percepción de sí misma será más positiva que antes.

Si lo que se comunica primero son los comentarios negativos, las personas que los reciban tendrán una actitud menos positiva y se mostrarán más a la defensiva. Si a continuación se proporcionan comentarios positivos en este contexto, cabe la posibilidad de que la persona que los recibe no les preste tanta atención y su estado de ánimo termine siendo menos positivo que antes.

La práctica recomendable consiste en comenzar con los comentarios positivos, seguidos de los negativos y, a continuación, concluir con un resumen de lo positivo.

Si solo se comunica información positiva o existe un desequilibrio entre comentarios positivos y negativos, es poco probable que se esté actuando de manera que permita ser preciso u obtener buenos resultados, con lo que es posible que se esté induciendo a error.

**3. Seleccione las PRIORIDADES**

No siempre es conveniente compartir el máximo de comentarios posible. Conviene decidir qué cantidad de comentarios puede "aceptar" la persona para que la experiencia le resulte útil y provechosa. También es conveniente seleccionar las áreas prioritarias (el número adecuado de los puntos más importantes y útiles) y expresarlas de forma genuina, positiva y sensible.

**4. 4. Sea ESPECÍFICO**

Si los comentarios van a ser útiles, es probable que deba vincularlos con un ejemplo concreto o una situación o acontecimiento específico. Decir "Ha sido estupendo" o "Ha sido espantoso" solo puede tener un uso real para ayudar a que la institución contribuya al desarrollo si también se explica cómo se ha llegado a esas conclusiones y evaluaciones.

**5. Refiérase a prácticas/procesos que se puedan CAMBIAR**

Los comentarios son más útiles si quién los recibe puede utilizarlos para mejorar su desempeño. Por lo tanto, tienen que referirse a algún aspecto de su desempeño sobre el que tenga algún nivel de control/voz.

**6. DESCRIBA y OFREZCA alternativas**

Esto es especialmente importante cuando se proporcionan comentarios negativos. Para asegurar que estos comentarios son constructivos, suele ser conveniente ofrecer, discutir o extraer estrategias alternativas que podrían haber sido más eficaces.

De este modo, es menos probable que los comentarios se perciban como una mera crítica y usted se ha esforzado por combinar los comentarios negativos con sugerencias o alternativas positivas. De este modo, se deja a la persona que recibe los comentarios con algo en lo que pensar y posiblemente con algo concreto que puede mejorar o desarrollar.

**7. MUESTRE SU VINCULACIÓN con los comentarios**

Si se le nombra portavoz, solo puede hablar en su nombre o en el de su equipo. Por lo tanto, cualquier comentario que proporcione solo puede partir de su experiencia, percepción, creencias y valores o los de su equipo. Otras personas pueden pensar de forma diferente a la suya y, por lo tanto, solo es apropiado proporcionar SUS comentarios de forma que la otra persona entienda claramente que estos se basan en SUS observaciones, interpretaciones y conclusiones o las de SU equipo. Por ejemplo, podría ser apropiado utilizar expresiones del tipo:

Nos pareció que......

La impresión que nos dio fue......

Nosotros lo habríamos interpretado como......

Según nuestra experiencia......

Nos habría parecido más útil si......

Lo que nos gustó de......

**8. Ofrezca OPCIONES al destinatario de los comentarios**

Un objetivo importante de todas las revisiones paritarias es permitir que el destinatario de los comentarios acepte la responsabilidad de sus propias acciones. El revisor puede modelar este proceso asegurando que los proveedores de los comentarios tengan la oportunidad de reflexionar sobre lo que acaban de escuchar y decidir, en su caso, qué van a hacer como resultado. El revisor puede ayudar a los colegas a identificar y explorar las opciones que se les presentan, pero para que la experiencia fomente el desarrollo, hay que dejarles decidir si van a intentar hacer "las cosas de otra manera".

Se puede animar al destinatario la responsabilidad de los comentarios que va a recibir si la revisión le da la oportunidad de identificar las áreas sobre las que le gustaría recibir comentarios.

A la vez que esté proporcionando comentarios, puede preguntarse lo siguiente:

* ¿Cómo sé que el destinatario está recibiendo e interpretando estos comentarios como yo quería?

Puede ser útil pedirle al destinatario que resuma los puntos principales de los comentarios, tal y como los entiende. De este modo, el revisor tendrá la oportunidad de aclarar cualquier cosa se haya malinterpretado o malentendido.

* ¿Cómo sabemos que es una oportunidad de desarrollo para el destinatario?
* ¿Se trata de un proceso bidireccional?
* ¿Estoy escuchando lo que está diciendo el destinatario?
* ¿Estoy animando al destinatario a compartir sus percepciones?
* ¿Estoy animando al destinatario a que me proporcione comentarios sobre mis comentarios?
* ¿Cómo está "recibiendo" el destinatario los comentarios?
* ¿Cómo le han sentado los comentarios al destinatario? ¿Ha sido útil para la institución?
* ¿Qué dicen de nosotros los comentarios que acabo de proporcionar en nombre del equipo, nuestras creencias, valores, suposiciones, prejuicios?

Los comentarios más útiles que se pueden proporcionar a alguien no suelen ser fáciles de decir y precisan de preparación. Los comentarios constructivos transmiten RESPETO a las personas en la medida en que transmiten que se las valora, que se las considera importantes y que vale la pena dedicarles tiempo. También se transmite EMPATÍA si los comentarios se proporcionan de tal manera que intentan mostrar que el que los proporciona está comprendiendo y compartiendo la percepción y la "forma de resolver las cosas" de los destinatarios. También transmiten AUTENTICIDAD en la medida en que los destinatarios aprecian la franqueza de sus revisores, llegan a conocer a la "persona" más allá de su función, lo que permite el desarrollo de la CONFIANZA. Estas cualidades son importantes para establecer relaciones de trabajo eficaces con los demás.

**Recepción de comentarios**

1. Escuche los comentarios sin hacer observaciones. Obtendrá más información si se concentra en escuchar en lugar de explicar o justificarse.
2. Pida aclaraciones al final. Debe estar seguro de que entiende exactamente lo que dice su colega y en qué se basan sus observaciones.
3. Diseñe planes de acción. Especifique cómo desea cambiar, las nuevas ideas que desea probar, etc.
4. Lleve un registro escrito. Esto puede servir para reflexionar y planificar cómo actuar más adelante.