

## MANEJO DE CRÍTICAS: CÓMO CONVERTIR ÉSTAS EN FEEDBACK

Cuando critico, ¿a quién estoy criticando?... Para que una crítica le sirva a alguien, debe referirse a conductas que pueden mejorar, no a identidades que deben cambiar. Una crítica negativa busca culpables; una constructiva, soluciones. Todo el mundo es libre de opinar pero nadie tiene el "poder" de hacer que una crítica le interfiera, a menos que la comparta. En cuyo caso, si se molesta, asegúrese que sea con usted mismo y hágase cargo.

Las críticas son puntos de vistas de lo que yo observo, sean éstos hechos, comportamientos, acciones y todo aquello que cae bajo mi visión. Mi perspectiva de esta "realidad" es una parte de lo que se podría denominar "la realidad" y está influenciada por mi historia, la cual construyo a partir de mis experiencias y de cómo me comporto en el mundo.

Las críticas pueden analizarse desde dos perspectivas, la primera es Desde quién las emite: quien hace una crítica debe considerar que lo que él percibe es sólo una parte de la realidad, por lo tanto, debe estar preparado para enfrentar las distintas reacciones de las personas o equipos que las reciben. Podría suceder que al ampliar la perspectiva, la crítica pueda cambiar, quedar sin sentido, o generar resistencia a aceptarla, si es que quien la recibe tiene puntos ciegos que le impiden tener conciencia de lo que se le está diciendo, o también ser aceptada y agradecida.

Una crítica constructiva siempre está orientada a articular transformaciones que beneficien el contexto al cual pertenecen las personas implicadas y se focalizan en las ganancias comunes que surgirán a partir de los cambios efectuados. No obstante, algunas personas emiten opiniones centradas en sus intereses individuales exclusivamente, y desde ahí, lo que se escucha, es un "ataque personal" para quien recibe la crítica y por ende ésta última reacciona con mecanismos de defensa. En este último caso, sería conveniente preguntarse, ¿por qué alguien estaría dispuesto a escuchar una crítica que no tiene ninguna ganancia personal? Eso equivale a pensar porque tengo que cambiar algo mío para que tú seas feliz...

### Las críticas en el trabajo

En el contexto laboral, se escuchan diversas críticas hacia el resto de los colaboradores o colegas y, quien crítica, responsabiliza a los otros de los conflictos eludiendo su responsabilidad en ellos. Gran parte de estas opiniones son un mecanismo empleado para evadir problemas y desviar el foco de atención. Cuántas veces hemos escuchado frases como "El problema es de ese departamento que es muy ineficiente", "El problema es que el cliente no especifica lo que quiere", "Yo pido las cosas, pero no me cumplen", "Yo les digo lo que hagan, si no lo hacen no es mi trabajo hacerles el seguimiento, yo sólo doy ideas", "No sé cómo no se dan cuenta de lo que están haciendo mal"... Estos comentarios que se denominan "Frases Asesinas", no aportan nada positivo, destruyen, apuntan a evidenciar conflictos sin orientarse a su solución, producen desmotivación y bloqueos creativos, que alejan a las empresas de la innovación.

La segunda perspectiva de análisis es Desde quién las recibe; quien podría escucharla desde varias posiciones:

- Desde la aceptación, comparte la crítica, la escucha y se hace cargo para trabajar en ella o da feedback sobre cómo la está abordando.
- Desde la negación, comparte la crítica, pero le molesta que se la digan porque queda en evidencia y se enoja.
- Desde la aceptación inconsciente, comparte la opinión a nivel inconsciente, pero no la acepta y actúa con algún mecanismo de defensa:

Proyecta, se defiende mediante una reacción en la cual ataca, les hace a los demás lo que él acusa a los demás de hacerle a él.

Retroyecta, se hace a sí mismo lo que le gustaría hacerle a los demás, generando las situaciones que quiere evitar, pero que no tiene los recursos para expresar.

- Desde la resignación, comparte la crítica aceptándola sin evaluarla y le da el poder al otro de decirle cómo debería ser. Introyecta, se cree todo lo que le dicen acerca de sí mismo y hace lo que los demás quieren que haga.
- Desde el rechazo, no comparte la crítica, y entrega información para aclarar las diferencias.
- Desde la indiferencia, no comparte la opinión y sólo escucha.

Aprender a emitir críticas es tan importante como aprender a recibir las

La reflexión que surge, es ¿cómo podemos manejar las críticas? Eliminar ésta, implica desaprovechar las capacidades creativas colectivas; criticar de forma no constructiva, conlleva activar los mecanismos de defensas y autodestrucción de la gente y desarrollar una cultura de críticas constructivas, implica aprovechar todo el potencial de capacidades disponibles en el sistema.

Para emitir críticas, existe el Modelo Hamburger creado por Paul Anwandter, máximo representante del Coaching integral en Chile, que sugiere lo siguiente:

Decir siempre al inicio: “para mí, o según mi percepción”, enseguida...

1. Mencionar lo que está bien
2. Decir lo que se puede mejorar
3. Mencionar cómo sería beneficiado con lo mejorado

Para recibir las críticas, un enfoque formulado por la PNL (Programación Neurolingüística) es el siguiente:

- Escuche activamente a la persona que está dándole la crítica, focalizando su atención en lo que está diciendo y alejándose de los diálogos internos que surjan en su mente. Si aparecen ideas que lo distraen de la escucha, transfórmelos en hipótesis y conviértalos en preguntas dirigidas a su interlocutor.
- Intente dissociarse mentalmente de la emoción de la escena observándola desde fuera, imagine que esta en un balcón mirando la conversación.
- Cuando algo no le quede claro, pida más información sobre las críticas que le están haciendo. Solicite ejemplos concretos de comportamientos específicos que le permitan clarificar si está entendiendo en forma adecuada. Esto le servirá también para despersonalizar la crítica y mantenerse calmada(o) y podrá identificar cuál es la intención positiva de la crítica y cuáles son las expectativas de cambios esperadas.
- Si está de acuerdo con la opinión, agradezca y comprométase a hacerse cargo mediante acciones concretas. Si no está conforme, establezca un diálogo de negociación mediante el cual pueda lograr un acuerdo que permita a la persona percibir que la intención positiva de su crítica es acogida, pero necesita complementarla con otras perspectivas que usted debe proporcionar para acordar la forma de resolver la situación.
- Busque los puntos en común entre su perspectiva y la de su crítico, y construya a partir de allí.
- Si su perspectiva no es comprendida, busque diferentes formas de expresarla. Indique cuáles son sus ofertas a las peticiones recibidas a través de la crítica. Demuestre su interés de llegar a un acuerdo. Busque el objeto verdadero de la crítica y vea cómo puede resolverlo. Pregunte qué soluciones tiene su crítico en mente.
- Recuerde que a pesar de tener buena voluntad para buscar opciones, usted no siempre puede complacer a todos. Por lo tanto, podría ser que su interlocutor no flexibilice y dificulte el acuerdo, en cuyo caso, está fuera de su ámbito de control el poder llegar a una solución. Si fuera el caso, cierre la discusión con una invitación a volver a conversar cuando exista la apertura a evaluar más opciones.

Lo importante es que mientras le estén dando el feedback, usted evite interrumpir con comentarios defensivos. Cuando la gente siente que no está siendo escuchada, suele volverse más dura. Si usted está preocupado de defenderse, perderá el foco y no conseguirá identificar cuál es el tema central de la crítica.

Las personas normalmente plantean las críticas de forma muy general y abstracta, por lo que es muy importante lograr concretar el punto de conflicto para poder resolverlo. Una mente abierta posibilita pensar con claridad y permite interesarse en cambiar o actuar con humildad para aceptar. Usted tiene el poder de elegir qué hacer con la crítica y eso le da seguridad. Muchas opiniones son proyecciones de quien las emite, pero muchas otras son verdaderos aportes a nuestro crecimiento y esas son las que engrandecen. Si alguien se toma el tiempo de hacer una crítica constructiva con el ánimo de ayudarlo a crecer, vale la pena escucharlo.

Publicado por Claudia Jaramillo. Adaptación: Victoria Andrea Muñoz Serra.

## REFERENCIA DE ESTE TEXTO

📖 *Manejo De Críticas: Cómo Convertir Éstas En Feedback*, Muñoz Serra, Victoria Andrea, Sitio Web: Victoria Andrea Muñoz Serra ([http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/coaching\\_integral.htm](http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/coaching_integral.htm)), Concepción, Chile, marzo del 2012.