

Un espacio abierto a la
comunidad de aprendizaje de la EPC

Ese invaluable *feedback* oculto



Julio Marolla

Cuando conversamos sobre el *feedback*, lo que primero viene a la mente es asociarlo con las “críticas” de una persona para mejorar el comportamiento de otra. Como veremos, empezamos por el final. Uno de los aspectos que impacta para esta inversión de las prioridades es la presencia de la intencionalidad, es decir, del componente emocional, que destaca la figura y opaca el fondo.

Examinemos un sistema de *feedback* técnico, que carece de intencionalidad. Supongamos que hemos alquilado un gran salón en una zona de sky y nuestro negocio es organizar eventos (conferencias, congresos, convenciones). Para ello instalamos un climatizador. Veamos el *feedback* en este sistema y luego pasemos al humano.

Cuando lo ponemos en marcha, el equipo detecta la diferencia entre la temperatura del salón (fría) y la que le hemos instruido brindar (agradable). Cuanto más calor da mejor cumple su función, de manera que continúa haciéndolo. Este es el *feedback positivo*, que consiste en hacer más de lo mismo.

En un determinado momento, el climatizador detecta que si sigue enviando calor el clima se tornará sofocante. Entonces deja de hacerlo. A medida que el clima se enfría el programa indica en qué momento el frío se tornaría desagradable y vuelve a ponerse en marcha. Ejecuta su *feedback negativo*, por el cual hace algo distinto para mantener la efectividad del sistema.

Ahora nos damos cuenta que el clima se torna excesivamente seco. Entonces le incorporamos una función de humidificación. Esta es la primer intervención externa al sistema, y por su propósito de mejora llamamos a éste *feedback de desarrollo*, es decir expandir la capacidad del sistema para que añada valor.

Con esta incorporación el equipo humidifica pero el clima a veces se torna demasiado frío. Decidimos inspeccionar el sensor de temperatura para repararlo o cambiarlo. A esta segunda intervención externa la llamamos *feedback evaluativo*, merced al cual restituimos la capacidad funcional del sistema.

¿Cómo se manifiestan estos niveles de *feedback* en los sistemas humanos, que son bastante más complejos debido a su *intencionalidad*?

De lo que más se habla, como dijimos al comienzo, es de este último, el *feedback evaluativo*. Normalmente se lo asocia con la opinión que otras personas tienen sobre el desempeño de un empleado. Se refiere en particular a sus jefes, pero pueden incluirse otros terceros, como pares, clientes o proveedores. Es el caso del llamado *feedback 360°*. Su relevancia emocional es alta, ya que usualmente está asociado al sueldo del colaborador. Este *feedback* no es información originada en los evaluadores, sino que es la retro información sobre las acciones del empleado. No se trata de la “opinión” de otros sino de suministrarle a la empleada o empleado información acerca del grado en que sus acciones han convergido o se han desviado respecto de los estándares de desempeño previamente acordados. Por sus efectos posteriores este tipo de *feedback* está siendo cuestionado.

Ahora bien, hay dos tipos de *feedback* que son más relevantes que el evaluativo por su contribución al bienestar laboral. Son el *feedback* positivo y el de desarrollo.

El *feedback positivo* tiene un primer momento clave, que ha sido descuidado por el management. Debería producirse durante los primeros pasos de una persona en una organización o nuevo puesto. La frase es: en cuanto ingrese la persona, *sorpréndala haciendo algo bien y dígaselo*. Es un *feedback motivacional*, cuyo uso posterior de manera intermitente apuntala los comporta-

mientos efectivos.

El *feedback de desarrollo* puede ser formal o informal. En general es suministrado por la o las personas a las que el colaborador reporta. Sirve para su crecimiento personal y laboral. Es más frecuente que el evaluativo, pues debe darse cada vez que el reporte se enfrenta a una asignación que no conoce muy bien o a un desafío respecto del cual se siente inseguro. Tiene un alto impacto en la motivación intrínseca (la que deviene del contenido del trabajo).

En los tres tipos de *feedback* comentados hay siempre intervención externa a la persona.

Sin embargo, la principal modalidad para el aprendizaje, la adquisición de nuevas competencias y la involucración gozosa en el trabajo es el *autofeedback* o *feedback* proveniente de la tarea. Es un factor clave para la fluencia en el trabajo, el deporte o el arte. Ha sido estudiado tempranamente por Csikszentmihalyi (Flow, 1990) y es una habilidad diferencial en las personas que logran desarrollarse plenamente. Tiene componentes de *feedback* positivo y negativo que se alternan a veces casi instantáneamente. Se centra en el sujeto que ejecuta y no requiere necesariamente del aporte de otras personas.

Veamos, a modo de ejemplo, los testimonios de algunos *Millennials* (nacidos 1980 a 1994) de destacada performance que hemos entrevistado en una investigación reciente:

AM, especialista en marketing, decía

...México esta semana devaluó y eso anuló nuestros planes de profit; me reuní con el equipo y comenzamos a... crear una nueva historia y desarrollarla. No tenés todas las respuestas sino que las iba descubriendo e iba sintiendo que el camino era correcto

Se reúne y comienza a explorar soluciones. Avanza merced a su habilidad para "sentir" (*autofeedback*) que va por el camino correcto.

DS, ejecutivo de ventas, en una conversación sobre su modo de trabajo, nos dice

...las mejores ideas las saco en la ducha y cuando llegué al trabajo tengo 4 ó 5 ideas listas y las vamos probando...

Parte de analizar la situación, genera ideas, las prueba, estableciendo un circuito de *autofeedback* prospectivo.

GH, de servicios de tecnología (México), decía respecto de una negociación:

Tenía una clara idea que me iba mal y me daba cuenta de qué tenía que hacer para corregir el cauce de la negociación y por ejemplo pasar a una etapa más agresiva y desafiante.

Nadie le decía qué hacer. Sin embargo, merced a su capacidad de *autofeedback* aprendía y avanzaba. La capacidad de *autofeedback* no implica que no se cometan errores, sino que cuando suceden la persona los advierte y comienza a cambiar el curso de sus acciones.

Cuando una persona toma la iniciativa de requerir la percepción de otros, preguntando a jefes, colegas, proveedores o clientes sobre algún aspecto de su gestión, lo consideramos también parte de su sistema de *autofeedback*. En estos casos hemos notado que escuchará la información y la utilizará luego de evaluarla e interpretarla.

El *autofeedback*, del cual poco se habla, es nuestra principal herramienta para la adaptación creativa y el aprendizaje. Como toda habilidad, para ser adecuadamente utilizada debe ser identificada y entrenada. Por eso debemos sacarlo a la luz y comenzar a conversar cada vez más acerca de él.