

El *feedback* edulcorado

Marisa Vázquez Mazzini
Lic. en Ciencias de la Educación (UBA) – Magistra en Antropología Social (IDES-IDAES/UNSAM)
Socia directora de HUATANA – Aprendizaje en Organizaciones



Sabemos desde hace tiempo que las conversaciones de *feedback* son indispensables para aprender. Sabemos también que el *feedback* continuo es una de las claves para la agilidad organizacional, en tanto brinda orientaciones para mantener o rectificar el rumbo. Sabemos, finalmente, que un buen *feedback* dispara procesos de autodesarrollo al inducirnos a revisar críticamente nuestras capacidades.

Sobre la base de estas consideraciones nos hemos ocupado de implementar programas de formación en *feedback* de índole diversa, aunque orientados a un mismo fin: instituir una práctica útil para los individuos y para los resultados de la organización. Sin embargo, seguimos topándonos con estimaciones como las siguientes:

- un 50% de empleados declara no comprender las expectativas del supervisor directo (Gallup, 2016);
- un 44% de jefes considera estresante brindar *feedback* correctivo (Zenger y Folkman, HBR, 2017);
- sólo 1 de 4 empleados afirma que su supervisor le provee un *feedback* significativo que ayude a mejorar (Gallup, 2017).

En las organizaciones con las que trabajamos encontramos revelaciones parecidas: supervisores que dilatan el *feedback* o procuran “amortiguar” el impacto de una marcación, y supervisados que sostienen que los diálogos de *feedback* no les aportan absolutamente nada.

Esta situación puede ser analizada desde varios ángulos: la efectividad de la capacitación que implementamos, las reacciones defensivas ante una devolución poco halagüeña, el lugar del *feedback* en la agenda gerencial. Quiero sin embargo centrarme en otro aspecto de la cuestión y reflexionar sobre cómo desde RRHH contribuimos involuntariamente a agravar lo que buscamos mejorar.

Durante sus varios años de investigación, Chris Argyris (1923 – 2013) se dedicó a indagar sobre el poder que adquieren los mandatos y supuestos tácitamente compartidos a la hora de implementar una mejora. Es poco probable —según el argumento del autor— que una campaña para disminuir accidentes tenga éxito en una empresa en la que sus integrantes piensen que correr riesgo físico es sinónimo de valentía. De manera similar, un programa corporativo de Innovación no logrará resultados si en la organización impera la máxima que sostiene que las ideas se originan sólo en la cúpula. En síntesis: cualquier iniciativa de cambio —por mejor diseñada que esté— queda enmarcada por el sistema de reglas y creencias colectivamente construido y reproducido.

En nuestro afán por generar organizaciones amenas y convocantes hemos nutrido a tal sistema de nuevos componentes. Hemos logrado que ideas tales como “*el líder debe promover emociones positivas*” o “*el buen líder logra que su equipo trabaje con alegría*” se incorporaran al sentido común y se convirtieran en pautas de pensamiento y acción. Más aún: hemos promovido —aunque involuntariamente, insisto— la circulación de mensajes paradójales que tarde o temprano conspiran contra la calidad de vida laboral.

Me refiero puntualmente a lo siguiente: un jefe dispuesto a brindar un *feedback* sincero se enfrenta hoy a una disyuntiva. Si lo hace, se expone a una conversación tensa en la que afloran las “*emociones negativas*” que supuestamente debería evitar. Si no lo hace, incumple con una responsabilidad clave de su rol. En otras palabras: cualquier alternativa lo deja en falta.

Ante la demanda paradójal —“esquizofrenógena”, diría Argyris siguiendo a Bateson—, hay dos opciones. Una de ellas es el *feedback* edulcorado, solución de compromiso meramente formal y

vacía que no interpela ni moviliza. Quizás neutralice las tan temidas “*emociones negativas*” precisamente porque no conmueve. En tanto la atención está centrada más en evitar la incomodidad que en promover algún cambio, lo único que deja es la insípida sensación de haber dicho sin decir y escuchado sin escuchar.

La otra opción consiste en “poner en palabras” la paradoja y correr el riesgo de hacerle frente, aunque eso implique renunciar al ideal de la organización constantemente alegre en la que las únicas emociones que circulan son las “positivas”. Todo cambio intencional se origina en la percepción de una discrepancia entre las capacidades disponibles y las requeridas. El *feedback* transformador —a diferencia del edulcorado— es aquél que ayuda a tomar conciencia de esa discrepancia guste o no, incomode o no. Por antipáticos que nos resulten, los conflictos y las tensiones son los disparadores de la renovación. Inducen a revisar el presente para descubrir nuevos rumbos, habilitan la posibilidad de redefinir críticamente qué mantener y qué “soltar”.

¿No se trata de esto, precisamente, la agilidad organizacional a la que aspiramos?

Mayo de 2018