

PLAYBOOK

CÓMO DAR FEEDBACK

Claves prácticas para dar feedback útil, activar
responsabilidad y pasar del juicio al siguiente paso.

Programa Tech Fablab · CEEI Valencia



QUÉ ES UN FEEDBACK

DEFINICIÓN

Es una conversación breve y concreta basada en hechos observables, no en opiniones, para ayudar a una persona a entender qué conducta ha generado qué impacto y qué puede mantener, ajustar o probar a partir de ahora.

***No consiste en tener razón.
Consiste en reforzar lo que funciona y
recentrar lo que necesita mejorar, con
claridad y respeto.***

HECHO

Lo que ocurrió,
sin juicio

IMPACTO

Qué
consecuencia
generó

DIÁLOGO

Escucha y
contraste

ACCIÓN

Mantener, ajustar
o probar

SINTOMAS DE UNA CULTURA QUE NO USA CORRECTAMENTE EL FEEDBACK

- se evitan conversaciones incómodas
- los errores se repiten porque nadie los nombra
- los aciertos no se reconocen o llegan demasiado tarde
- el reconocimiento es genérico y no refuerza conductas concretas
- las personas no saben qué deben mantener, cambiar o mejorar

Feedback positivo: refuerza lo que aporta valor.
Feedback correctivo: recentra lo que bloquea la mejora.

FEEDBACK ÚTIL VS FEEDBACK INÚTIL

		POSITIVO	
ESPECÍFICO	COMPARATIVA	<p>REFUERZA CONDUCTA ÚTIL</p> <p>“En la reunión de hoy, cuando resumiste los acuerdos y responsables, ayudaste a cerrar decisiones.”</p>	<p>AGRADABLE, PERO POCO ÚTIL</p> <p>“Muy bien, sigue así.”</p>
		<p>DIFÍCIL, PERO ACCIONABLE</p> <p>“El informe llegó tarde y eso retrasó la revisión. Necesito recibirlo el día anterior.”</p>	<p>DAÑO SIN MEJORA</p> <p>“Siempre haces lo mismo. Tienes que espabilar.”</p>

CORRECTIVO

El feedback más útil es específico: refuerza lo que funciona y recentra lo que necesita mejorarse.

CANDOR RADICAL: CUIDAR Y HABLAR CLARO

CUIDAR A LA PERSONA

EMPATÍA RUINOSA

Evito incomodar
y la persona no mejora.

CANDOR RADICAL

Te respeto y por eso
no te oculto lo importante.

HIPOCRESÍA MANIPULADORA

No ayudo a mejorar
ni construyo confianza.

AGRESIVIDAD DESTRUCTIVA

Digo la verdad,
pero daño la relación.

HABLAR CLARO

CUIDAR SIN CLARIDAD

Suena amable, pero deja a la persona sin
información para mejorar.

CLARIDAD SIN CUIDADO

Puede ser directa, pero genera defensa, daño o
pérdida de confianza.

CUIDADO + CLARIDAD

Combina respeto por la persona y precisión
sobre la conducta.

El mejor feedback no suaviza la verdad ni la dispara: la convierte en una conversación útil.

PRINCIPIOS CLAVE

1. ANTES DE HABLAR

INTENCIÓN

Ayudar, no descargar frustración

PERMISO

Preparar a la persona para escuchar

2. DURANTE LA CONVERSACIÓN

HECHOS

Describir conductas observables, no opiniones

IMPACTO

Conectar conducta y consecuencia
Escuchar antes de cerrar conclusiones

DIÁLOGO

3. DESPUÉS DEL FEEDBACK

FUTURO

Acordar qué mantener, ajustar o probar

Un buen feedback no es una frase perfecta: es una conversación con intención, hechos, escucha y próximo paso.

LO QUE GANA EL EQUIPO

- más claridad sobre expectativas y estándares
- más aprendizaje en el día a día
- menos errores repetidos y menos tensión acumulada
- mayor confianza entre manager y equipo
- mejor reconocimiento de lo que sí funciona
- más responsabilidad individual sin caer en culpa

**Resultado esperado
menos conversaciones evitadas y
más mejora cotidiana.**

***Cuando el feedback es frecuente,
concreto y accionable, deja de ser
“crítica” y empieza a ser
aprendizaje.***

FEEDBACK SÁNDWICH: POR QUÉ SUELE FALLAR

El problema no es reconocer lo positivo.

El problema es usar el elogio como anestesia para evitar una conversación clara.

PAN SUPERIOR · ELOGIO OBLIGADO
“Empiezo suave para preparar el golpe.”

RELLENO CENTRAL
CRÍTICA REAL QUE SE PIERDE
“El mensaje importante queda escondido.”

PAN INFERIOR · ELOGIO PARA SUAVIZAR
“Cierro bonito para evitar incomodidad.”

*El feedback útil no necesita camuflaje:
necesita respeto, claridad y acción.*

CUÁNDO DAR FEEDBACK

- cuando una conducta debe repetirse porque genera valor
- cuando una conducta genera impacto negativo o retrabajo
- cuando hay distancia entre expectativa y resultado
- cuando se detecta un patrón antes de que se convierta en problema
- cuando una persona pide orientación para mejorar
- cuando hay que cerrar un ciclo y aprender de lo ocurrido

Cuanto más cercano al hecho, más útil.

Cuanto más concreto, menos defensivo.

El feedback no es solo correctivo.

También sirve para hacer visible lo que merece ser repetido.

CUÁNDO NO DAR FEEDBACK DE FORMA INMEDIATA

- si estás demasiado alterado emocionalmente
- si no tienes hechos concretos, solo impresiones
- si la otra persona no puede escuchar en ese momento
- si vas a hacerlo en público para corregir o avergonzar
- si en realidad necesitas desahogarte, no ayudar
- si no estás dispuesto a escuchar su versión

**Primero regula.
Luego conversa.**

**El objetivo no es ganar la conversación.
El objetivo es mejorar la relación entre conducta, impacto y acción futura.**

LAS 5 PRÁCTICAS QUE MÁS IMPACTO GENERAN

I

Pedir permiso

II

Explicar la intención

III

Usar hechos

IV

Escuchar el contexto

V

Acordar el futuro

No hace falta crear un proceso complejo. Basta con convertir el feedback en un hábito breve, frecuente y respetuoso.

**Regla práctica: feedback sin próximo paso = opinión.
Feedback con próximo paso = desarrollo.**

CÓMO IMPLANTARLO EN 30 DÍAS

SEMANA 1

Definir criterios:
Qué conductas y estándares merecen feedback.



SEMANA 2

Formar a los/as managers:
Practicar permiso, escucha y SBI
(Situation/Situación,
Behaviour/Comportamiento,
Impact/Impacto; ver
herramienta práctica 1).



SEMANA 3

Instaurar rituales:
1:1, cierre de proyecto y
feedback breve.



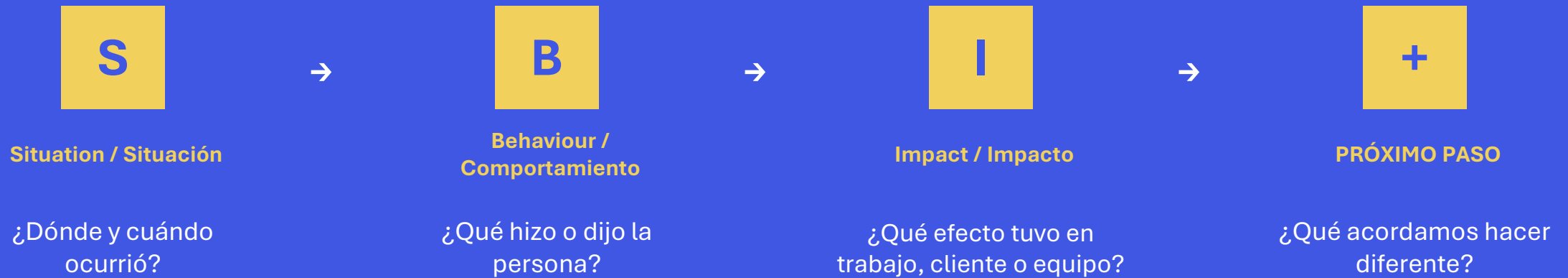
SEMANA 4

Revisar y ajustar:
Qué conversaciones
funcionaron y qué cambiar.

Empieza pequeño. El feedback funciona mejor como hábito de gestión que como gran evento correctivo.

HERRAMIENTA PRÁCTICA 1 · SBI + PRÓXIMO PASO

CÓMO ESTRUCTURAR UN FEEDBACK



Ejemplo: “En la reunión de hoy, cuando interrumpiste tres veces, el equipo dejó de aportar ideas. La próxima vez, probemos cerrar cada punto antes de entrar.”

HERRAMIENTA PRÁCTICA 2 · DEL FEEDBACK AL FEEDFORWARD

PASAR DEL JUICIO A LA ACCIÓN

FEEDBACK

- Mira el pasado para entender:
- qué ocurrió
 - qué conducta se observó
 - qué impacto tuvo



FEEDFORWARD

- Mira el futuro para acordar:
- qué mantener
 - qué ajustar o probar
 - qué apoyo se necesita

Pregunta puente: “Visto lo ocurrido, ¿qué harás distinto la próxima vez y qué apoyo necesitas?”

FEEDBACK VS FEEDFORWARD

FEEDBACK

- ancla la conversación en un hecho pasado
- explica la conducta y el impacto
- sirve para reconocer, corregir o aprender

Pregunta: ¿qué pasó y qué impacto tuvo?



FEEDFORWARD

- mueve la conversación hacia el futuro
- define qué mantener, cambiar o probar
- convierte el feedback en acción y seguimiento

Pregunta: ¿qué haremos distinto?

Primero ancla con feedback. Después activa el futuro con feedforward.

HERRAMIENTA PRÁCTICA 3 · CONVERSACIÓN DE FEEDBACK

4 MOVIMIENTOS



PEDIR PERMISO

“¿Puedo compartirte algo que he observado?”



DECLARAR DE INTENCIÓN

“Te lo digo porque quiero ayudarte a crecer.”



DESCRIBIR HECHO E IMPACTO

“Cuando ocurre X, genera Y.”



ACORDAR FUTURO

“¿Qué podemos probar la próxima vez?”

Evita el monólogo. El buen feedback pregunta, escucha y co-construye el siguiente paso.

CASO NOTORIO - PIXAR BRAINTRUST

Pixar convirtió el feedback honesto sobre trabajo inacabado en una práctica cultural. El Braintrust reúne a pares con experiencia para revisar películas en desarrollo, detectar lo que no funciona y ayudar al director a mejorar la historia.

- feedback temprano sobre versiones imperfectas
- crítica al trabajo, no a la persona
- confianza para decir lo difícil sin imponer la solución
- decisión final en manos del responsable creativo



Lección: el feedback funciona mejor cuando el objetivo compartido es mejorar el producto, no proteger el ego.

IDEAS FINALES

- dar feedback no es juzgar: es ayudar a ver y mejorar
- el feedback útil habla de conductas, impacto y próximos pasos
- la claridad sin cuidado se vuelve agresiva; el cuidado sin claridad se vuelve inútil
- el feedforward convierte la conversación en acción
- la cultura mejora cuando feedback y reconocimiento son frecuentes

Cuando una persona sabe qué hizo, qué impacto tuvo y qué puede probar después, el feedback genera valor.

FUENTES

REFERENCIAS CLAVE

- TED · LeeAnn Renninger · The secret to giving great feedback · https://www.ted.com/talks/leeann_renninger_the_secret_to_giving_great_feedback
- Center for Creative Leadership · SBI Feedback Model · <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/sbi-feedback-model-a-quick-win-to-improve-talent-conversations-development/>
- Radical Candor · Care Personally / Challenge Directly · <https://www.radicalcandor.com/>
- Roger Schwarz · Transparency and feedback sandwich · <https://schwarzassociates.com/transparency-a-key-for-your-effectiveness/>
- HBR · Ed Catmull · How Pixar Fosters Collective Creativity · <https://hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity>
- Cohen, Steele & Ross · The Mentor's Dilemma / Wise Feedback · <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0146167299258011>
- Material docente propio · Feedback & feedforward / Conversaciones que transforman / Bienvenida que engancha