

L U M B R E



Feedback sin anestesia ni crueldad: situación, comportamiento, impacto

Materia: Personas y liderazgo

03/10/2026

Antes de empezar

Feedback no es decir lo que te molestó ni halagar para que caiga bien: es describir una conducta observable para que el otro decida repetirla o cambiarla. Este objeto enseña la estructura SBI —situación, comportamiento, impacto—, la diferencia entre conducta y etiqueta, cómo recibirla sin ponerte a la defensiva, y los tres momentos en que el feedback se vuelve inútil (tarde, vago, en público sin motivo).

QUÉ APRENDERÁS

- Redactar y practicar feedback positivo y correctivo con la estructura SBI.

El creativo que dejó de ser «el desordenado»



Feedback es describir una conducta observable, no diagnosticar la personalidad del otro.

Valeria dirige una agencia de diseño en la Ciudad de México. Tenía un colaborador, Iván, talentoso pero «desordenado»: se le pasaban entregas, mandaba archivos sin nombrar, llegaba tarde a juntas internas. En tres evaluaciones le dijo «necesitas mejorar tu organización», y las tres veces Iván asintió y siguió igual.

Su coach le enseñó a separar **hecho observable** de **etiqueta**: «desordenado» es un diagnóstico de personalidad; «llegó catorce minutos tarde a las tres juntas del martes» es una conducta. Cambió su feedback: «el martes llegaste catorce minutos tarde a la junta con cliente (situación); yo tuve que improvisar la explicación de la paleta

(comportamiento) y el cliente lo notó y preguntó por ti (impacto). ¿Qué podemos acordar para que no pase?»

Iván no se defendió porque no había nada que discutir: no era «desordenado», eran catorce minutos en una junta específica. Y pudo responder — «estoy saliendo de otra junta que se alarga, puedo mover el orden» — que era información que Valeria no tenía.

En la tienda de abarrotes de don Beto pasó lo contrario con feedback positivo: llevaba meses diciendo «échale ganas, me cae bien tu actitud». Cambió a «hoy atendiste tres clientes rápidos sin dejar a la señora de la esquina esperando (situación), y volvió a comprar dos veces (impacto)». El muchacho se enderezó la espalda. Nadie mejora sin saber qué hizo bien.

SBI: tres partes que no puedes confundir

Situación — cuándo y dónde: «el martes 14 en la junta con cliente». Fecha, lugar, contexto. Sin situación, el otro no sabe de qué hablas y se defiende del aire.

Comportamiento observable — lo que alguien con una cámara hubiera visto: «llegaste catorce minutos tarde», «enviaste tres archivos sin nombre». NO etiquetas («desordenado», «flojo», «poca actitud») — la etiqueta es diagnóstico de persona, el comportamiento es un hecho.

Impacto — qué provocó en ti, en el cliente, en el equipo: «tuve que improvisar, el cliente lo notó». Sin impacto, suena a regaño escolar; con impacto, es información para decidir.

Y cierre: **pregunta, no sentencia**. «¿Qué podemos acordar?» — el otro se apropia de la solución. Si le das la solución hecha, cumple una vez y vuelve a caer.

Los tres momentos donde el feedback se vuelve inútil o peligroso. **1. Tarde** — si esperas seis semanas y lo guardas hasta la evaluación anual, el otro ya no recuerda la escena y recibe una lista de quejas. Feedback oportuno: mismo día, máximo una semana.

2. Vago — «necesitas ser más proactivo», «hay que mejorar la comunicación»: son deseos, no información. Sin hecho observable, el otro no sabe qué cambiar.

3. Público sin motivo — corregir delante de otros no es transparencia: es exposición. Se hace en privado. Se celebra en público. Excepción: si el comportamiento afectó a un grupo y todos ya lo saben, puede mencionarse al grupo con cuidado, sin nombrar culpables.

Y el feedback positivo importa tanto como el correctivo. Don Beto descubrió que llevaba meses sin decirle a nadie **qué había hecho bien**: «échale ganas» no es feedback, es ruido. Los equipos que solo reciben correcciones se vuelven defensivos; los que reciben descripciones de lo bueno repiten lo bueno sin que se lo pidas.

Cómo se ve el mismo caso con feedback vago, con etiqueta y con SBI

Versión	Ejemplo	Qué hace el otro	Resultado
Vago	«Necesitas mejorar tu organización»	Asiente, no sabe qué mover	Se repite en seis semanas
Con etiqueta	«Eres desordenado»	Se defiende: no es su identidad	Relación dañada, conducta igual
SBI correctivo	«Martes 14 (S) llegaste 14 min tarde (B); el cliente lo notó (I). ¿Qué acordamos?»	Responde con información real	Puede cambiar la conducta específica
SBI positivo	«Hoy atendiste tres rápidos sin dejar esperando a la señora (S+B); volvió dos veces (I)»	Sabe qué repetir	Refuerza sin pedirlo

Y la otra mitad del feedback: **recibirlo sin ponerte a la defensiva**. Cuando alguien te dice algo incómodo — tu jefe, un colaborador, un cliente—, tu primer impulso es defenderte. No lo hagas: di «cuéntame más», escucha hasta el final, pregunta un ejemplo concreto, y solo después decides qué hacer con esa información.

Las tres preguntas que convierten una crítica difusa en feedback útil: **¿puedes darme un ejemplo?** — te obliga a hechos; **¿qué esperabas que hiciera?** — te dice la expectativa real; **¿hay algo más que no me hayan dicho?** — a veces lo que te van a decir es la mitad de algo.

Y si el feedback viene envenenado — en tono duro, sin sustancia, dicho para lastimar —, igual separas el contenido: qué hay de cierto en el fondo. No tienes que agradecer el estilo para usar el dato.

1. Clasifica cada frase según la parte del SBI que representa:

Elementos:

- «El martes en la junta con cliente»
- «Llegaste catorce minutos tarde»
- «El cliente preguntó por ti y yo tuve que improvisar»
- «En los tres correos de esta semana»
- «Envías los archivos sin nombre de versión»
- «El equipo pierde tiempo buscando cuál es el bueno»

Situación	. . .
Comportamiento	. . .
Impacto	. . .

2. Estás por darle feedback a un colaborador sobre juntas que se le corren. La versión más útil es:

- ☐ «Necesitas ser más puntual»
- ☐ «En las dos juntas del martes (S) llegaste quince y veinte minutos tarde (B); el equipo tuvo que repetir contexto y se alargaron treinta minutos (I). ¿Qué está pasando?»
- ☐ «Eres un desordenado y ya nadie te aguanta»
- ☐ «Te lo digo por tu bien, para que mejores como persona»

3. El feedback solo se usa para corregir conductas negativas; lo positivo es halago y no aporta.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

Sin hechos no hay feedback: hay humor del jefe. Con hechos, hay conversación de trabajo.

— Lumbre · Empresa

4. Elige una conducta real de alguien de tu equipo que quieras corregir o reforzar. Escribe el SBI en tres renglones antes de decírselo: ¿cuándo y dónde? ¿qué se vería con una cámara? ¿qué provocó? Léelo en voz alta: si en la S no puedes poner fecha, no tienes hecho: tienes humor. Si en la B apareció una etiqueta — «flojo», «desordenado», «sin actitud»—, borra y describe lo observable. Si el impacto es «para que mejores» en abstracto, busca el efecto real en un cliente, un compañero, un número. Luego decide si lo dices en privado, y termina con una pregunta al otro, no una orden.

Si no puedes poner fecha a la situación, el feedback no va a aterrizar: tienes quejas, no hechos.

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- SBI: situación, comportamiento observable, impacto real.
- Etiqueta es identidad; comportamiento es un hecho con cámara.
- El feedback positivo describe qué repetir.

Cómo practicarlo en tu operación

- Escribe el SBI antes de decírselo a nadie.
- Cierra con pregunta, no con orden hecha.
- Recíbelo con «¿puedes darme un ejemplo?».

Errores que cuestan dinero

- Guardar todo para la evaluación anual.
- Corregir en público lo que se podía decir en privado.
- Decir «échale ganas» y llamarlo feedback.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

**5. Chequeo: redactar un
SBI**



Siguiente: **La plática que llevas tres semanas posponiendo** — el feedback se complica cuando toca bajo desempeño, falta de respeto o salida del equipo; ahí

necesitas método completo, no una frase improvisada.

Referencia curricular

Materia:	Personas y liderazgo
-----------------	----------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/emp-per-c12-m03-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat