



RESUMEN DEL
MANUAL DE
**CÓMO DAR
FEEDBACK**

Una introducción práctica para nuevos líderes

DARIO VARONA

Material complementario de los Cursos y Talleres de Liderazgo

• COLECCIÓN: MANUALES DE LIDERAZGO •

Cómo dar feedback

RESUMEN DEL MANUAL DE CÓMO DAR FEEDBACK

Una introducción práctica para nuevos líderes

© 2026 Dario Varona

Todos los derechos reservados. Esta edición resumida deriva editorialmente del Manual de cómo dar feedback y conserva su finalidad educativa. No reutiliza automáticamente los identificadores bibliográficos de la obra fuente.

DATOS DE ESTA EDICIÓN RESUMIDA

Autor: Dario Varona

Sello editorial: Dario Varona®

Título: Resumen del Manual de cómo dar feedback

Edición: 1.^a edición resumida · 2026

Lugar de edición: José Mármol, Provincia de Buenos Aires, Argentina

Idioma: Español

ISBN: Pendiente de asignación para esta edición

Obra fuente: Manual de cómo dar feedback · ISBN EPUB 978-631-01-7927-8

MANUALES DE LIDERAZGO

Dedicatoria

Esta edición resumida forma parte del trabajo editorial vinculado con la colección **Manuales de liderazgo**, orientada principalmente a personas que comienzan a conducir equipos.

- Manual de estilos de liderazgo
- Manual de liderazgo situacional
- Manual de objetivos SMART
- Manual de cómo dar feedback
- Manual de cómo delegar
- Manual de cómo motivar equipos

A quienes están empezando a liderar y descubren que decir lo que piensan no siempre alcanza para que otra persona comprenda qué necesita sostener o cambiar.

A quienes alguna vez salieron de una conversación convencidos de haber sido claros y después descubrieron que el otro había entendido algo completamente distinto.

Este resumen busca acompañarte con una idea simple: dar feedback no es descargar una opinión ni encontrar una frase perfecta. Es crear una conversación que ayude a observar, comprender, aprender y avanzar.

ÍNDICE

Introducción — Diez pasos para convertir el feedback en una herramienta de liderazgo	4
Mapa del recorrido	5
Paso 1 — Comprender qué es el feedback y por qué importa	6
Paso 2 — Aclarar qué se espera antes de dar feedback	9
Paso 3 — Elegir el tipo y el contexto del feedback	12
Paso 4 — Prepararse y observar antes de hablar	15
Paso 5 — Hablar desde el hacer y no desde el ser	18
Paso 6 — Cuidar la comunicación verbal y no verbal	21
Paso 7 — Dar feedback de reconocimiento	24
Paso 8 — Dar feedback contributivo o de mejora	27
Paso 9 — Manejar resistencias, desacuerdos y emociones	30
Paso 10 — Convertir el feedback en aprendizaje y seguimiento	33
A mis alumnos y coachees	36
Nota legal y editorial	37
Referencias y cierre editorial	45

Introducción

Diez pasos para convertir el feedback en una herramienta de liderazgo

Podés dar feedback con la mejor intención y terminar empeorando aquello que querías mejorar. La otra persona puede cerrarse, defenderse, interpretar otra cosa o salir de la conversación sin saber qué hacer diferente. **Dar feedback no es simplemente decir lo que pensás.** Es conducir una conversación que necesita propósito, observación, claridad, escucha y seguimiento.

Este resumen conserva el recorrido central del manual original. Primero vas a comprender qué es realmente el feedback y qué condiciones tienen que existir antes de darlo. Después vas a trabajar el contexto, la preparación, los hechos, las conductas observables y el impacto. Más adelante aparecen la comunicación, el reconocimiento, las conversaciones de mejora, las resistencias y el seguimiento.

La diferencia importante está en dejar de pensar el feedback como un momento aislado. Bien utilizado, puede convertirse en una herramienta cotidiana de liderazgo para comprender qué está pasando, aprender de la experiencia, acordar una alternativa y observar qué ocurre después.

El objetivo no es hablar más. Es lograr que una conversación produzca comprensión suficiente como para poder actuar mejor.

MAPA DEL RECORRIDO

Los diez pasos

1. Comprender qué es el feedback y diferenciarlo de opinión, crítica, consejo, instrucción o evaluación.
2. Aclarar objetivos, responsabilidades y expectativas antes de evaluar lo ocurrido.
3. Elegir el tipo de feedback y el contexto adecuado para la conversación.
4. Prepararse: propósito, momento, hechos, conductas, impacto, contexto y sesgos.
5. Hablar desde lo que la persona hizo y no desde una definición sobre quién es.
6. Cuidar palabras, preguntas, escucha y comunicación no verbal sin convertir gestos en certezas.
7. Reconocer conductas valiosas de manera específica y útil para el aprendizaje.
8. Conversar sobre lo que necesita mejorar y llevarlo hacia una alternativa concreta.
9. Trabajar con resistencia, desacuerdo y emociones sin convertir el diálogo en una confrontación.
10. Transformar comprensión en acción, seguimiento, aprendizaje y autonomía.

El recorrido funciona como una cadena: si una expectativa nunca estuvo clara, observar no alcanza; si el mensaje no se comprende, acordar tampoco; y si no hay seguimiento, una buena conversación puede quedar solamente en intención.

PASO 1 — Comprender qué es el feedback y por qué importa

1. Hacer visible algo que la persona puede usar

Imaginá que alguien te muestra algo de tu comportamiento que vos no estabas viendo. No decide por vos, no te etiqueta y tampoco te dice quién sos. Te aporta información sobre una conducta, un resultado o un impacto para que puedas comprender mejor lo que pasó. **Ahí empieza el feedback.**

En liderazgo, esa información necesita ser concreta. Decir “tenés que comprometerte más” deja demasiado espacio para interpretar. Conversar sobre tres entregas realizadas después del plazo acordado permite mirar un hecho, comprender su efecto y decidir qué revisar.

Por eso el feedback no busca definir a una persona. Busca volver visible algo que pueda transformarse en aprendizaje. Puede confirmar que una conducta está funcionando o mostrar que conviene modificarla, pero siempre necesita dejar al otro con información que pueda usar.

Cuando el foco está en algo observable, la conversación deja de discutir identidades y empieza a trabajar sobre posibilidades de acción.

PASO 1 — Comprender qué es el feedback y por qué importa

2. Feedback no es cualquier conversación sobre desempeño

Una descarga, una crítica disfrazada de consejo o una frase como “te lo digo por tu bien” pueden tener buena intención y, aun así, no producir comprensión. Dar feedback supone describir qué ocurrió, explicar por qué importa, escuchar la mirada de la otra persona y abrir una conversación sobre qué conviene sostener o modificar.

Conviene separar herramientas que suelen mezclarse. **Una opinión** expresa una mirada personal. **Una crítica** señala algo problemático. **Un consejo** propone una alternativa. **Una instrucción** establece qué debe hacerse. **Una evaluación** compara desempeño con determinados criterios. El feedback aporta información para favorecer comprensión, aprendizaje o mejora.

Ninguna de esas intervenciones es necesariamente incorrecta. El problema aparece cuando usamos una esperando el efecto de otra. Si necesitas dar una instrucción, hazlo con claridad; si necesitas feedback, no lo conviertas en una sentencia sobre la persona.

La pregunta útil no es solamente “¿qué quiero decir?”, sino “¿qué necesita esta conversación?”.

PASO 1 — Comprender qué es el feedback y por qué importa

3. Aprendizaje, reconocimiento y responsabilidad compartida

El feedback no debería aparecer únicamente cuando algo salió mal. También sirve para reconocer una conducta valiosa, mostrar por qué funcionó y ayudar a que la persona pueda repetirla. En otros casos permite revisar un desvío antes de que crezca. En ambos, el objetivo es convertir una experiencia en información útil para el futuro.

El líder tiene una responsabilidad concreta: observar, separar hechos de interpretaciones, explicar con claridad, escuchar y revisar si la expectativa estaba realmente acordada. También necesita evitar usar el feedback como descarga emocional. La otra persona, por su parte, necesita participar: preguntar, aportar su mirada y asumir responsabilidad sobre los acuerdos que se construyan.

Los roles no son iguales y tampoco necesitan coincidir en todo. Pero el aprendizaje necesita participación. El líder puede abrir una puerta y acompañar el proceso; el cambio empieza cuando la persona también decide mirar qué hará con esa información.

Feedback no es corregir a alguien desde afuera. Es crear condiciones para que pueda comprender mejor y actuar con más criterio.

PASO 2 — Aclarar qué se espera antes de dar feedback

1. Objetivos, resultados y responsabilidades

¿Cómo podés decirle a alguien que no llegó a donde esperabas si nunca quedó claro cuál era el destino? Antes de evaluar una conducta o un resultado necesitás una referencia suficientemente concreta. Un objetivo define hacia dónde vamos; el resultado esperado ayuda a reconocer qué tendría que ocurrir para considerar que avanzamos.

Lo mismo sucede con las responsabilidades. Muchos problemas que parecen de desempeño esconden una zona gris: nadie había definido quién debía hacer qué, con qué plazo o con qué información. Antes de decir “necesitás organizarte mejor”, conviene revisar si la tarea estaba realmente asignada y si la persona contaba con las condiciones necesarias.

Cuanto más ambiguo sea lo esperado, más probable es que cada uno complete los espacios con su propia interpretación. El feedback se vuelve más justo cuando puede comparar lo que ocurrió con algo que previamente era comprensible para ambas partes.

Antes de corregir cómo alguien cumple una función, asegurate de que esa función y el resultado esperado sean suficientemente claros como para poder cumplirlos.

PASO 2 — Aclarar qué se espera antes de dar feedback

2. El “cómo” del rol también necesita claridad

Conocer las tareas de un puesto no siempre alcanza. Dos personas pueden cumplir técnicamente con lo pedido y mostrar diferencias importantes en la manera de ejercer el rol. Por eso, además del **qué**, conviene hablar del **cómo**: comunicación, colaboración, autonomía, iniciativa, escucha, capacidad para pedir ayuda o forma de relacionarse con otros.

El problema aparece cuando ese “cómo” queda guardado en la cabeza del líder. Si después vas a dar feedback sobre una conducta que nunca fue planteada como expectativa relevante, es posible que la persona sienta que está siendo evaluada con una regla que desconocía.

Hay una señal fácil de detectar: frases como “era obvio”, “yo pensé que lo sabía” o “siempre se hizo así”. Muchas veces muestran una expectativa supuesta. Convertirla en una expectativa explícita no exige redactar un manual interminable; exige hacer visibles los criterios que realmente importan.

Una expectativa supuesta puede convertirse rápidamente en un juicio injusto. Lo que para el líder era evidente quizás nunca fue parte del acuerdo.

PASO 2 — Aclarar qué se espera antes de dar feedback

3. Mirar resultados y conductas sin confundirlos

El feedback puede necesitar dos tipos de información. Por un lado están las tareas, los resultados y las habilidades duras: qué se entregó, con qué calidad, dentro de qué plazo y con qué conocimiento técnico. Por otro aparecen comportamientos y habilidades blandas: cómo comunica, escucha, coordina, colabora o responde frente a una dificultad.

Una persona puede alcanzar un resultado y, al mismo tiempo, generar problemas por la forma en que llegó a él. También puede relacionarse muy bien con el equipo y no cumplir un estándar técnico indispensable. Mirar solamente una dimensión deja parte de la realidad afuera.

Antes de conversar, preguntate: **¿qué se esperaba?, ¿qué ocurrió?, ¿qué evidencia tengo y qué parte pertenece a mi interpretación?** Esa secuencia ayuda a evitar que una preferencia personal se transforme sin querer en una exigencia presentada como objetiva.

Objetivo → expectativa → observación → feedback. Si el primer tramo de la cadena es débil, todo lo que viene después pierde precisión.

PASO 3 — Elegir el tipo y el contexto del feedback

1. Informal o formal: no toda situación necesita la misma escena

Hay feedbacks que pueden resolverse en dos minutos al terminar una reunión. Otros necesitan tiempo, privacidad y preparación. La diferencia no está en que uno sea “más importante” por definición, sino en el nivel de complejidad, impacto y sensibilidad de la conversación.

El feedback informal funciona bien para ajustar algo cercano en el tiempo, reconocer una conducta o conversar un detalle concreto cuando existe confianza y no hace falta una instancia formal. El feedback formal conviene cuando el tema necesita más profundidad, antecedentes, seguimiento o un espacio donde ambas partes puedan conversar sin interrupciones.

El error está en elegir el formato por comodidad. Un asunto sensible dicho “al pasar” puede sentirse improvisado o poco respetuoso; una observación pequeña llevada a una reunión solemne puede generar una tensión innecesaria.

El contexto también comunica. Elegir bien el momento y el formato prepara la conversación antes de que aparezca la primera frase.

PASO 3 — Elegir el tipo y el contexto del feedback

2. Individual o grupal: corregir sin exponer

Decir algo correcto delante de las personas equivocadas puede convertir una oportunidad de aprendizaje en una situación incómoda. Cuando el tema pertenece a una persona, el feedback individual suele permitir mayor privacidad, escucha y profundidad. Exponerla frente al equipo puede hacer que el foco pase del aprendizaje a la defensa.

El feedback grupal tiene otra función. Si una conducta aparece como patrón del equipo —interrupciones constantes, reuniones sin decisiones o acuerdos que nadie registra— puede trabajarse sobre la dinámica sin señalar a una persona como ejemplo negativo.

Una regla práctica ayuda: **si el aprendizaje es colectivo, habla del sistema y de la conducta del equipo; si el tema es individual, evita usar al grupo como escenario.** El reconocimiento público también necesita criterio: algo positivo puede involucrar información que la persona prefería mantener en privado.

Corregir una conducta no exige exponer a quien la realizó. El respeto por la persona también forma parte de la calidad del feedback.

PASO 3 — Elegir el tipo y el contexto del feedback

3. Uno a uno y evaluación de desempeño: conversar durante el camino

Hay algo extraño cuando alguien trabaja con su líder durante meses y recién en la evaluación anual descubre que existían conductas que debía mejorar. Las reuniones uno a uno permiten que el feedback aparezca cuando todavía puede ser utilizado, no cuando la historia ya está cerrada.

Una evaluación formal puede integrar información sobre desempeño, objetivos y evolución, pero el feedback cotidiano no debe confundirse con ella ni reemplazarla. Tampoco una conversación informal sustituye procedimientos disciplinarios, intervenciones de Recursos Humanos u otros procesos establecidos cuando el tema los requiere.

Usado con frecuencia razonable, el feedback evita acumulaciones. Lo que funciona puede reconocerse a tiempo y lo que necesita ajuste puede trabajarse antes de convertirse en un problema mayor. La evaluación deja entonces de ser una caja de sorpresas y pasa a apoyarse en conversaciones previas.

Liderar no es guardar observaciones para una fecha formal. Es conversar durante el proceso, mientras todavía existe oportunidad de aprender y actuar distinto.

PASO 4 — Prepararse y observar antes de hablar

1. Definir para qué vas a conversar y elegir el momento

Antes de pensar qué vas a decir, hacete una pregunta más incómoda: **¿para qué quiero tener esta conversación?** No es lo mismo buscar que alguien comprenda un impacto, corregir una conducta, reconocer algo que funcionó, aclarar una expectativa o simplemente descargar una molestia.

El propósito ordena el resto. También te obliga a revisar si el momento, el lugar y el canal ayudan. Algunas situaciones pueden resolverse de inmediato; otras necesitan esperar hasta contar con más información, bajar la tensión o disponer de un espacio privado. Un mensaje escrito puede servir para algo concreto, pero suele ser insuficiente cuando el tema requiere diálogo.

Preparar no significa escribir un discurso para controlar la conversación. Significa llegar con una intención clara, hechos suficientes y condiciones razonables para poder escuchar.

Si no sabés para qué querés dar feedback, existe el riesgo de que la conversación termine sirviendo más a tu emoción del momento que al aprendizaje del otro.

PASO 4 — Prepararse y observar antes de hablar

2. Separar hechos, interpretaciones y conductas observables

“Llegó tarde tres veces” y “no le importa el trabajo” parecen hablar del mismo problema, pero no dicen lo mismo. La primera frase describe algo que puede verificarse. La segunda interpreta una intención. Cuando mezclamos ambas capas, la conversación empieza discutiendo una conclusión en lugar de mirar lo que ocurrió.

Lo mismo pasa con expresiones como “tenés mala actitud”, “no sos profesional” o “te falta liderazgo”. ¿Qué conducta concreta tendría que cambiar la persona mañana? Si no podés responder, el mensaje todavía está demasiado abstracto.

Buscá escenas: qué hizo, qué dijo, qué no ocurrió cuando debía ocurrir, en qué momento y con qué frecuencia relevante. No hace falta convertir todo en una medición matemática. Hace falta que el otro pueda reconocer de qué situación estás hablando.

Un feedback se vuelve más conversable cuando describe una conducta que ambos pueden mirar, en lugar de pedirle a la persona que discuta una etiqueta.

PASO 4 — Prepararse y observar antes de hablar

3. Comprender impacto, contexto y sesgos antes de concluir

Una conducta cobra otra dimensión cuando entendemos qué produjo. Una interrupción puede dejar a otra persona sin terminar una idea; una entrega tardía puede frenar el trabajo de otro sector; una comunicación clara puede evitar retrabajo. Mostrar impacto ayuda a explicar por qué el tema merece una conversación.

Pero antes de cerrar tu lectura, mirá el contexto. ¿La persona tenía toda la información? ¿dependía de alguien más? ¿hubo una dificultad de recursos, capacitación o prioridades? ¿estás interpretando desde una experiencia anterior? El sesgo no desaparece porque tengas buena intención.

Prepararte también implica admitir que puede haber información que todavía no conocés. Llegar con hechos no significa llegar con la historia completa. Por eso el feedback necesita observación y, después, preguntas.

La precisión no consiste en estar absolutamente seguro de tu interpretación. Consiste en saber qué observaste, qué impacto registraste y qué parte todavía necesitás comprender.

PASO 5 — Hablar desde el hacer y no desde el ser

1. Separar conducta de identidad

Una sola palabra puede cambiar el sentido completo de una conversación. No es lo mismo decir “sos desorganizado” que describir dos entregas sin la información acordada. En el primer caso, el feedback define a la persona. En el segundo, trabaja sobre algo que hizo y que puede revisar.

El problema de hablar desde el “ser” no es solamente que suene más duro. También reduce las opciones. Si alguien “es” irresponsable, ¿qué debería cambiar mañana? En cambio, si no confirmó un plazo o no avisó un desvío, aparece una conducta concreta sobre la que sí se puede actuar.

Esto no obliga a suavizar todo. Podés ser muy claro sobre un resultado o una conducta difícil sin convertir esa conducta en identidad. De hecho, cuanto más importante sea el tema, más útil es que el mensaje pueda describirse sin etiquetas.

El feedback gana firmeza cuando deja de juzgar quién es la persona y puede mostrar con precisión qué hizo, qué produjo y qué necesita cambiar.

PASO 5 — Hablar desde el hacer y no desde el ser

2. Evitar etiquetas, generalizaciones y juicios que desvían la conversación

“Siempre hacés lo mismo.” “Nunca escuchás.” “Sos conflictivo.” Estas frases suelen aparecer cuando estamos frustrados, pero abren una discusión secundaria: el otro empieza a buscar excepciones para demostrar que “no siempre” o “no nunca”. El foco se aleja de la conducta que queríamos conversar.

Probá quitar los adjetivos. Si desaparece casi todo el mensaje, todavía falta observación. “Poco comprometido” puede traducirse en qué conducta concreta: ¿no cumple plazos?, ¿no participa?, ¿no avisa?, ¿rechaza tareas acordadas? Cada alternativa describe un problema distinto.

Las generalizaciones también pueden esconder una emoción legítima del líder. Sentirte frustrado no vuelve falsa la conducta observada, pero tampoco convierte tu frustración en evidencia. Separar ambas cosas permite hablar con más claridad y menos ruido.

Cuanto menos tenga que defender su identidad, más espacio tiene la persona para mirar la conducta que realmente importa.

PASO 5 — Hablar desde el hacer y no desde el ser

3. Transformar interpretaciones y abrir la conversación con asertividad

Hay interpretaciones que repetimos tantas veces que empiezan a parecernos hechos: “no le interesa”, “lo hizo para desafiarme”, “quiere quedar bien”. Antes de llevarlas a la conversación, tradúcelas a algo observable y dejá abierta la posibilidad de que exista otra explicación.

La apertura también importa. Frases como “tenemos que hablar” o “no te lo tomes mal” pueden activar defensividad antes de que aparezca el contenido. Una forma más clara es ubicar el tema y el propósito: “Quiero revisar lo que pasó en la reunión de ayer porque creo que hay algo que podemos mejorar para la próxima”.

No hace falta rodear el punto durante diez minutos. Respeto y asertividad pueden convivir. Decir lo que pasó, explicar por qué importa y preguntar cómo lo vio la otra persona suele abrir más que una etiqueta presentada como conclusión.

Ser respetuoso no significa ser ambiguo. La claridad cuida la conversación cuando se apoya en conductas y no en ataques personales.

PASO 6 — Cuidar la comunicación verbal y no verbal

1. Preguntas que abren y escucha que realmente escucha

Hay preguntas que parecen preguntas, pero en realidad contienen una acusación: “¿Por qué hiciste eso si sabías que estaba mal?”. Difícilmente ayuden a pensar. En cambio, “¿cómo viste vos esa situación?” o “¿qué estabas intentando lograr?” pueden aportar información que todavía no tenías.

Escuchar se vuelve desafiante cuando la otra persona explica algo distinto de lo que esperabas. Ahí se nota si querías comprender o solamente estabas esperando tu turno para responder. Escucha activa puede incluir parafrasear, resumir, pedir ejemplos y confirmar antes de concluir.

Preguntar no implica ceder la responsabilidad del líder ni aceptar cualquier explicación. Implica obtener información suficiente para conducir mejor la conversación. A veces vas a confirmar tu lectura; otras veces vas a descubrir que faltaba una parte de la historia.

Escuchar no debilita el feedback. Le agrega información. Y una conversación con más información suele necesitar menos suposiciones.

PASO 6 — Cuidar la comunicación verbal y no verbal

2. Tono, ritmo, pausas y señales no verbales

Probá decir “quiero hablar de lo que pasó ayer” con calma, con ironía o con enojo. Las palabras son las mismas, pero el mensaje cambia. El tono, el volumen, el ritmo y las pausas pueden reforzar claridad o transmitir una tensión que contradice lo que decís.

También vas a observar postura, gestos, mirada o silencios. Esa información puede ayudarte a notar que algo cambió en la conversación, pero **no demuestra qué está pensando la persona**. Bajar la mirada no prueba culpa; cruzar los brazos no revela una intención; un silencio admite muchas explicaciones.

Usá lo no verbal como señal para preguntar, no como licencia para adivinar estados internos. Si observás un cambio, podés decir “noto que te quedaste en silencio, ¿querés que revisemos algo de lo que dije?”. Eso mantiene el dato en el terreno de la conversación.

Observar no es diagnosticar. Una señal corporal puede invitar a preguntar; no alcanza para convertir una inferencia en un hecho.

PASO 6 — Cuidar la comunicación verbal y no verbal

3. Congruencia y verificación de comprensión

Decir “quiero escucharte” mientras mirás el celular es casi una contradicción en una sola escena. La congruencia aparece cuando palabras, atención y conducta del líder transmiten un mensaje compatible. No se trata de controlar cada gesto, sino de evitar señales que anulen lo que estás diciendo.

Al final, existe otra trampa: el “sí, entendí”. Escuchar las palabras no garantiza que ambos se lleven la misma interpretación. Conviene verificar con preguntas abiertas: “¿qué te llevás de esta conversación?”, “¿qué entendés que necesitamos cambiar?” o “¿cuál sería el próximo paso?”.

Verificar no es tomar examen. Es comprobar si el mensaje fue suficientemente claro y descubrir diferencias antes de que se transformen en nuevos problemas. Si el otro explica algo distinto, todavía estás a tiempo de volver sobre la conversación.

La comunicación no se completa cuando vos terminás de hablar. Se completa cuando existe suficiente comprensión compartida como para saber qué sigue.

PASO 7 — Dar feedback de reconocimiento

1. Reconocer una conducta para que pueda repetirse

Hay personas que hacen algo muy bien y no saben exactamente qué hicieron bien. Reciben un “excelente” y siguen adelante. El elogio puede sentirse agradable, pero si queremos aprendizaje necesitamos mostrar qué conducta produjo valor.

El feedback de reconocimiento identifica algo concreto, explica su impacto y ayuda a que la persona comprenda qué conviene sostener. No hace falta esperar una hazaña. Muchas conductas que mantienen un equipo aparecen sin hacer ruido: anticipar un problema, pedir ayuda a tiempo, escuchar una objeción, ordenar una reunión o acompañar a un compañero.

Reconocer también orienta. Cuando el líder muestra qué comportamiento funcionó y por qué, el equipo recibe información sobre los estándares que vale la pena repetir. Esa precisión evita que el reconocimiento dependa solamente de simpatías o impresiones generales.

Reconocer no es inflar el ego de alguien. Es hacer visible una conducta valiosa y convertirla en aprendizaje.

PASO 7 — Dar feedback de reconocimiento

2. Del elogio genérico al reconocimiento específico

“Muy bien.” “Sos un genio.” “Excelente trabajo.” Son frases positivas, pero dejan una pregunta abierta: ¿qué fue exactamente lo que funcionó? Un reconocimiento específico puede ser mucho más breve y, a la vez, más útil.

Una estructura sencilla es **conducta + impacto positivo**. Por ejemplo: “En la reunión resumiste los tres puntos antes de cerrar y eso evitó que quedaran interpretaciones distintas”. La persona no sólo escucha que estuvo bien; entiende qué hizo y qué produjo.

La precisión también vuelve el reconocimiento más creíble. Si todo es “excelente”, la palabra empieza a perder información. En cambio, nombrar una conducta concreta muestra que el líder estuvo observando y ayuda a conectar el reconocimiento con una situación real.

El reconocimiento gana valor cuando la persona puede responder: “sé exactamente qué hice y por qué conviene repetirlo”.

PASO 7 — Dar feedback de reconocimiento

3. SBI™ y preguntas que consolidan aprendizaje

El modelo **Situation – Behavior – Impact (SBI)™**, atribuido al Center for Creative Leadership, ofrece una forma práctica de ordenar el reconocimiento: ubicar la **situación**, describir la **conducta** y explicar el **impacto**. No hace falta convertirlo en una fórmula rígida; sirve para volver específica la escena.

Por ejemplo: “En la conversación con el cliente de esta mañana, dejaste que terminara de explicar el problema antes de responder y después resumiste lo que habías entendido. Eso bajó la tensión y nos permitió avanzar con una solución”. La escena queda visible y el impacto también.

Podés dar un paso más con una pregunta: “¿qué hiciste vos para que esa conversación saliera así?” o “¿qué repetirías la próxima vez?”. La pregunta ayuda a que la persona identifique su propio recurso y no dependa siempre del líder para explicarle qué funcionó.

Reconocer con precisión no cierra el aprendizaje: puede abrir una reflexión que ayude a la persona a apropiarse de lo que hizo bien.

PASO 8 — Dar feedback contributivo o de mejora

1. Señalar lo que necesita cambiar sin activar defensividad innecesaria

Hay feedbacks que dejan una sensación rara: la persona entiende que algo salió mal, pero no sabe qué debería hacer distinto. El feedback contributivo o de mejora busca evitar eso. No se queda en el problema; intenta construir una alternativa futura.

La apertura influye. “Esto no puede seguir así” puede ser apropiado en determinados contextos, pero muchas veces genera defensividad antes de haber explicado los hechos. Una entrada más útil puede ubicar escena y propósito: “Quiero revisar lo que pasó en la entrega del viernes para entender dónde se desvió el acuerdo y definir qué hacemos distinto”.

No se trata de endulzar un problema. Se trata de reducir ruido para que la conversación pueda trabajar sobre él. Cuanto más concreto sea el punto de partida, menos energía se pierde defendiendo interpretaciones globales.

Una conversación de mejora necesita claridad suficiente para que la persona pueda mirar el problema sin sentir que toda su identidad está siendo cuestionada.

PASO 8 — Dar feedback contributivo o de mejora

2. Dos recursos: SBI™ y preguntar → aportar → volver a preguntar

Cuando el mensaje se vuelve vago, SBI™ ayuda a volver a la escena: **situación, conducta, impacto**. “En la reunión del lunes, interrumpiste tres veces mientras Paula explicaba la propuesta y ella no pudo completar dos de sus argumentos. El equipo terminó discutiendo sobre partes sueltas y tuvimos que retomar el tema después”.

Pero el feedback no necesita convertirse en un monólogo. Otro recurso útil es **preguntar → aportar → volver a preguntar**. Primero recuperarás la mirada de la persona; después aportás tu observación; finalmente volvés a abrir espacio para que procese, complete información o proponga una alternativa.

Por ejemplo: “¿Cómo viste la reunión?” → “Yo observé estas interrupciones y este efecto” → “¿qué podrías hacer distinto la próxima vez?”. La secuencia evita que escuchar sea un trámite colocado antes de una conclusión ya cerrada.

Cuanto más participa la persona en comprender lo ocurrido, más posibilidades existen de que la alternativa futura no sea solamente una orden prestada.

PASO 8 — Dar feedback contributivo o de mejora

3. Intención, impacto y una acción concreta hacia adelante

Una buena intención no garantiza un buen impacto. Alguien puede querer ayudar y terminar interrumpiendo; intentar acelerar y generar confusión; buscar proteger a un compañero y dejarlo sin espacio para responder. Reconocer la intención puede ser útil, pero no elimina la consecuencia.

Una secuencia posible es **intención** → **impacto** → **alternativa futura**: “Entiendo que querías agilizar la reunión. El efecto fue que dos personas no pudieron terminar sus ideas. ¿Qué alternativa podrías usar para mantener el ritmo sin interrumpir?”. La conversación no discute si la intención era buena; trabaja sobre cómo lograr un resultado mejor.

El cierre necesita una acción observable. “Voy a mejorar” no alcanza. Es más útil acordar qué hará, cuándo y cómo reconocerán si ocurrió: “si detecto que una entrega corre riesgo, voy a avisar ese mismo día y proponer una nueva fecha”.

El feedback empieza a producir movimiento cuando una comprensión se convierte en una conducta concreta que la persona puede probar.

PASO 9 — Manejar resistencias, desacuerdos y emociones

1. Comprender la resistencia y evitar la pelea por tener razón

Podés preparar muy bien una conversación y encontrarte con un “no estoy de acuerdo”, una justificación o una negación. La resistencia no demuestra automáticamente mala actitud. Puede aparecer porque la persona percibe otra realidad, teme una consecuencia, no entiende el criterio, siente que está siendo juzgada o simplemente necesita tiempo para procesar.

Frente a “yo no hice eso” o “todos lo hacen”, el impulso del líder puede ser demostrar rápidamente que tiene razón. El riesgo es transformar el feedback en una competencia. Volver a hechos concretos ayuda: qué ocurrió, cuándo, qué evidencia existe y qué impacto se observó.

Escuchar una explicación tampoco significa aceptar cualquier justificación. Significa conocerla antes de decidir qué hacer con ella. A veces modifica la lectura; otras no cambia la responsabilidad, pero permite comprender mejor el contexto.

La meta no es ganar una discusión. Es conseguir suficiente claridad para decidir qué necesita pasar después.

PASO 9 — Manejar resistencias, desacuerdos y emociones

2. Desacuerdo, enojo, silencio o vergüenza

Dos personas pueden mirar una misma situación y llegar a conclusiones diferentes. El desacuerdo no obliga a elegir inmediatamente quién “gana”. Podés distinguir entre aquello que puede verificarse y aquello que pertenece a interpretaciones distintas. Esa separación baja la temperatura sin esconder el conflicto.

Cuando aparece enojo, silencio, vergüenza o contraataque, seguir explicando más fuerte rara vez ayuda. A veces conviene nombrar lo que está ocurriendo sin diagnosticar: “veo que esta conversación se volvió tensa” o “noto que te quedaste en silencio; ¿querés decirme qué te está pasando con lo que estamos hablando?”.

El líder no necesita convertirse en terapeuta ni interpretar estados internos. Su tarea es cuidar el marco laboral, sostener respeto, escuchar información relevante y reconocer cuándo la intensidad impide continuar de manera productiva.

Una emoción puede formar parte de la conversación sin convertirse en el enemigo de la conversación. Lo importante es no usarla para justificar agresión, humillación o presión indebida.

PASO 9 — Manejar resistencias, desacuerdos y emociones

3. Volver a los hechos y saber cuándo pausar

Cuando el diálogo se enreda, volver a los hechos puede parecer demasiado simple, pero suele ser una buena forma de recuperar el eje: “lo que observé fue esto”, “el acuerdo era este”, “el impacto que registramos fue este”. Después, escuchar qué parte la otra persona confirma, discute o necesita contextualizar.

No todas las conversaciones mejoran por insistir cinco minutos más. Si el nivel de tensión impide escuchar, falta información crítica o la situación requiere la intervención de Recursos Humanos, compliance, seguridad u otro proceso, pausar puede ser una decisión responsable.

Reprogramar no debería usarse para evitar un tema incómodo indefinidamente. Conviene dejar claro por qué se pausa y cuál será el siguiente paso. Del mismo modo, si existe violencia, acoso, discriminación, riesgo de seguridad u otro incumplimiento relevante, el feedback no sustituye los procedimientos específicos que correspondan.

Saber conversar también implica reconocer el límite de la conversación. Hay situaciones en las que continuar no es liderazgo; activar otro proceso sí puede serlo.

PASO 10 — Convertir el feedback en aprendizaje, acción y seguimiento

1. Generar conciencia antes de entregar la solución

El feedback no debería convertirse en una respuesta automática del líder. Si cada vez que aparece un problema explicás qué pasó y qué tiene que hacer la persona, quizás corrijas rápido, pero también podés quitarle la posibilidad de pensar.

Antes de resolver, podés preguntar: **¿qué pensás que pasó?, ¿qué harías igual y qué cambiarías?, ¿qué no estabas viendo en ese momento?** Frente a una persona que interrumpió varias veces, por ejemplo, preguntar cómo percibió la participación del resto puede ayudarla a descubrir que ocupó demasiado espacio.

Después conviene revisar si existe un obstáculo real. Una conducta puede no cambiar porque falta conocimiento, práctica, recursos, autoridad o apoyo. Repetir el mismo feedback sin identificar esa brecha sólo aumenta presión y no necesariamente mejora la capacidad de actuar.

El líder aporta más desarrollo cuando ayuda a comprender antes de entregar una solución que la otra persona sólo tendrá que obedecer.

PASO 10 — Convertir el feedback en aprendizaje, acción y seguimiento

2. Alternativas y acuerdos observables

Comprender el pasado es importante, pero llega un momento en que la conversación necesita mirar hacia adelante. Preguntas como “¿qué podrías hacer diferente?”, “¿qué otra alternativa existe?” o “¿cuál probarías primero?” desplazan el foco desde la explicación hacia la elección.

Imaginá una presentación confusa. En lugar de enumerar cada falla, pueden construir tres opciones: reducir datos, ordenar primero la idea central y ensayar mejor la apertura. Después hace falta elegir. Una alternativa sin decisión se queda en posibilidad.

El acuerdo tiene que ser observable. “Voy a mejorar” no alcanza. Es mejor definir qué conducta va a cambiar, cuándo va a ponerla en práctica y qué evidencia permitirá saber si ocurrió. Eso no convierte el trabajo en una planilla; convierte una intención vaga en algo que puede probarse y revisarse.

El aprendizaje empieza a moverse cuando deja de ser una conclusión y se convierte en una conducta elegida para la próxima situación.

PASO 10 — Convertir el feedback en aprendizaje, acción y seguimiento

3. Seguimiento, autonomía y el límite del feedback

El acuerdo no termina la conversación. Hace falta volver a mirar qué pasó, qué mejoró y qué todavía necesita ajuste. Pero seguimiento no significa controlar cada movimiento. Conviene acordar **qué evidencia mostraría una mejora, cuándo la revisarán y qué apoyo podría necesitar la persona.**

Si alguien acordó escuchar más antes de responder en reuniones, dos semanas después pueden revisar qué notó él, qué observaste vos y qué necesita seguir practicando. Ese seguimiento construye autonomía cuando permite aprender de la experiencia, no cuando transforma al líder en supervisor permanente de cada detalle.

También existe un límite. Si una conducta fue conversada varias veces, hubo claridad, apoyo y tiempo razonable, y aun así no cambia, quizás el feedback ya haya cumplido su función. Puede hacer falta otro proceso de gestión. El objetivo final no es conversar más: es lograr aprendizaje, responsabilidad y autonomía.

El seguimiento deja de ser control cuando ayuda a mirar evidencias, aprender de lo que pasó y decidir con criterio cuál debería ser el próximo paso.

A MIS ALUMNOS Y COACHEES, CON TODO MI CARÍÑO

Dar feedback puede parecer sencillo hasta que llega el momento de hacerlo. Ahí aparecen las dudas: qué decir, cómo decirlo, cuánto señalar, cómo cuidar el vínculo y, al mismo tiempo, no dejar afuera aquello que la otra persona necesita escuchar.

Este resumen está especialmente dedicado a quienes están empezando a liderar y todavía están aprendiendo a tener esas conversaciones. A quienes quieren reconocer un buen trabajo sin quedarse solamente en un “muy bien”, señalar una diferencia sin atacar a la persona y ayudar a que el otro entienda qué hizo, qué impacto tuvo y qué podría hacer diferente la próxima vez.

Porque dar feedback no consiste solamente en hablar con claridad. También implica observar, escuchar, elegir el momento, distinguir hechos de interpretaciones y construir una conversación que ayude a aprender y avanzar.

Ojalá estas páginas te den más criterio y seguridad para enfrentar situaciones que al principio pueden resultar incómodas. **Gracias por la confianza y por permitirme seguir acompañándote también en este aprendizaje.**

NOTA LEGAL Y EDITORIAL

Naturaleza, alcance y proceso de creación

Resumen del Manual de cómo dar feedback es una obra educativa e independiente, derivada editorialmente del Manual de cómo dar feedback de Dario Varona y desarrollada con finalidad formativa para nuevos líderes y personas interesadas en mejorar conversaciones de feedback, comunicación, aprendizaje y conducción de equipos. Utiliza conceptos generales de liderazgo, comunicación, comportamiento organizacional, observación de conductas, escucha, reconocimiento, desempeño y desarrollo; contenidos y recursos pedagógicos de Dario Varona; y, cuando corresponde, antecedentes, autores, investigaciones, publicaciones, teorías, modelos, metodologías, denominaciones u obras pertenecientes a terceros.

Las referencias a terceros tienen finalidad educativa, explicativa, histórica, crítica o bibliográfica y no implican patrocinio, autorización, certificación, aprobación, afiliación, representación ni relación comercial con Dario Varona, Dario Varona® o esta publicación. La obra no constituye asesoramiento jurídico, laboral, médico, psicológico, psiquiátrico ni profesional individualizado y no reemplaza legislación, convenios colectivos, contratos, políticas internas, evaluaciones formales, procedimientos disciplinarios, intervenciones de Recursos Humanos, protocolos de prevención, normas de compliance o intervenciones profesionales aplicables.

La edición resumida fue construida mediante selección, condensación, reorganización editorial y revisión humana del libro fuente. Durante el proceso se utilizaron herramientas de inteligencia artificial, incluido ChatGPT, como apoyo para organización, clasificación, contraste, revisión, corrección, edición y redacción asistida. Ninguna respuesta generada por IA se considera por sí sola fuente de autoridad. La selección, revisión y decisión sobre el contenido publicado corresponden al autor y editor.

NOTA LEGAL Y EDITORIAL

SBI™, recursos conversacionales y coaching

Esta obra utiliza como referencia el modelo **Situation – Behavior – Impact (SBI)™**, presentado pedagógicamente mediante los componentes Situación – Conducta – Impacto y atribuido al **Center for Creative Leadership (CCL)**. SBI™ figura entre las marcas declaradas por CCL. Esta publicación no reivindica derechos sobre el nombre, la sigla ni el modelo, y no reproduce programas oficiales, materiales de capacitación, instrumentos, gráficos, manuales, certificaciones ni otros recursos propietarios de esa organización. La referencia no implica que CCL haya creado, revisado, autorizado, certificado, patrocinado, aprobado o avalado esta obra.

El libro también utiliza recursos vinculados con escucha activa, parafraseo, clarificación, resumen, preguntas abiertas, observación de conductas, exploración de consecuencias, generación de alternativas y construcción de acuerdos, además de secuencias pedagógicas como preguntar → aportar → volver a preguntar e intención → impacto → alternativa futura. Estas secuencias se utilizan como recursos para organizar conversaciones; no se reivindican como modelos exclusivos de Dario Varona ni se les atribuye una autoría externa no verificada.

Las preguntas orientadas a conciencia, responsabilidad, aprendizaje y autonomía pueden utilizarse desde una mirada de liderazgo y coaching, pero esta obra no enseña coaching profesional ni convierte las conversaciones propuestas en procesos profesionales de coaching. Su finalidad es ofrecer recursos comunicacionales para el contexto laboral.

NOTA LEGAL Y EDITORIAL

Feedback, desempeño, hechos e interpretaciones

La obra diferencia el feedback cotidiano de la evaluación formal de desempeño y de otros procesos organizacionales. El feedback puede aportar información sobre conductas, resultados, aprendizaje y evolución, pero no sustituye por sí mismo una evaluación formal, procedimiento disciplinario, investigación interna, intervención de Recursos Humanos ni otros mecanismos previstos por cada organización. Cuando una conducta o incumplimiento fue conversado reiteradamente, existe claridad razonable sobre lo esperado y la situación persiste, puede resultar necesario recurrir a otro proceso de gestión.

El manual promueve distinguir **hechos observables, conductas, consecuencias e interpretaciones**. Esta distinción tiene finalidad pedagógica y no constituye un estándar jurídico de prueba. Una percepción u opinión del líder no se convierte en hecho por expresarse durante un feedback. Cuando una afirmación pueda afectar dignidad, reputación, continuidad laboral, remuneración, promoción, sanciones u otros derechos, deben utilizarse criterios suficientemente objetivos, verificables y adecuados a la importancia de la decisión.

La obra no autoriza acusaciones infundadas, imputaciones falsas, exposición innecesaria de una persona, difusión de información perjudicial ni utilización de rumores como hechos comprobados. Una conversación informal tampoco debe utilizarse para omitir garantías, documentación, instancias internas o asesoramiento profesional exigibles en un caso concreto.

NOTA LEGAL Y EDITORIAL

Documentación, datos personales y confidencialidad

Tomar notas o documentar acuerdos puede facilitar seguimiento y continuidad, pero no autoriza a recopilar, conservar o compartir información sin límites. Cualquier registro que contenga datos personales, evaluaciones, comentarios sobre desempeño, información de salud, datos sensibles, antecedentes disciplinarios o información privada debe conservarse con finalidad legítima, dentro de sistemas y procedimientos autorizados y con medidas adecuadas de seguridad y confidencialidad.

La obra no constituye autorización para grabar audio o video, registrar conversaciones ocultamente, transcribir reuniones, almacenar información en servicios externos o incorporar datos de colaboradores a herramientas de inteligencia artificial. Cada uso debe analizarse conforme a normativa aplicable, políticas internas, deberes de información, confidencialidad y protección de datos. La Ley N.º 25.326 regula la protección de datos personales en Argentina y contempla categorías de datos sensibles.

Una conversación de feedback también puede involucrar información sobre clientes, resultados, estrategias, procesos, investigaciones internas o datos reservados. Su uso para explicar una conducta no autoriza su difusión fuera de quienes legítimamente deban conocerla. La Ley N.º 24.766 protege, bajo determinadas condiciones, información legítimamente controlada de carácter confidencial y valor comercial.

NOTA LEGAL Y EDITORIAL

Igualdad, salud, reconocimiento y conversaciones difíciles

El feedback, el reconocimiento, las oportunidades de mejora, las evaluaciones y las decisiones derivadas deben respetar buena fe, igualdad de trato y no discriminación. Las diferencias entre colaboradores pueden responder a funciones, desempeño, experiencia, responsabilidades, conocimientos, resultados o necesidades organizacionales, pero no deberían basarse en prejuicios, represalias, características protegidas o información privada obtenida indebidamente. La Ley N.º 23.592 establece medidas frente a actos discriminatorios.

Una dificultad de desempeño no debe interpretarse automáticamente como falta de compromiso cuando pueda existir una cuestión de salud, discapacidad, condiciones de trabajo, recursos, capacitación u otra circunstancia que requiera una intervención diferente. El líder debe evitar diagnósticos clínicos o atribuciones de trastornos y seguir los procedimientos profesionales, laborales o de Recursos Humanos que correspondan.

Dar feedback sobre una conducta problemática no autoriza amenazas, humillación, intimidación, hostigamiento, exposición pública, gritos, insultos, represalias ni prácticas contrarias a la dignidad. Argentina aprobó mediante Ley N.º 27.580 el Convenio 190 de la OIT sobre violencia y acoso en el mundo del trabajo. Denuncias de violencia, discriminación, acoso, fraude, corrupción o riesgos relevantes requieren los procedimientos específicos aplicables.

NOTA LEGAL Y EDITORIAL

Comunicación no verbal, ejemplos y herramientas

Los elementos de comunicación verbal y no verbal se utilizan como recursos de observación y conversación. No constituyen instrumentos capaces de revelar con certeza intenciones, emociones, honestidad, engaño, personalidad o estados psicológicos internos. Un gesto, postura, tono de voz, silencio o expresión facial admite múltiples explicaciones. Las inferencias sobre lenguaje no verbal no deben presentarse como hechos comprobados ni utilizarse, por sí solas, como fundamento suficiente para sanciones, evaluaciones formales o decisiones laborales relevantes.

Los ejemplos de reuniones, entregas, conversaciones con clientes, interrupciones, reconocimientos, desacuerdos, dificultades de comunicación o resistencias tienen finalidad pedagógica e ilustrativa. Salvo indicación expresa, no representan personas reales, testimonios, clientes, alumnos, coachees, colaboradores ni experiencias personales específicas de Dario Varona. Si una situación real inspira un ejemplo, debe anonimizarse o reformularse de modo que no permita identificar razonablemente a una persona sin autorización suficiente.

Las actividades, preguntas, secuencias, criterios y herramientas tienen finalidad educativa, formativa y reflexiva. No constituyen pruebas psicológicas o psicométricas, evaluaciones clínicas, diagnósticos, instrumentos de selección laboral ni métodos destinados a determinar de manera definitiva personalidad, aptitud, potencial, honestidad o capacidad de liderazgo.

NOTA LEGAL Y EDITORIAL

Resultados, originalidad, derechos y marca

La obra no garantiza que una conversación de feedback vaya a modificar conductas, mejorar desempeño, resolver conflictos, aumentar compromiso o producir resultados positivos en todas las situaciones. El comportamiento puede depender simultáneamente de capacidades, conocimientos, recursos, procesos, expectativas, incentivos, condiciones laborales, salud, relaciones, carga de trabajo, autoridad y contexto. Un feedback bien estructurado puede resultar insuficiente cuando el problema requiere recursos, capacitación, decisiones operativas u otro proceso.

La originalidad reivindicada se refiere a la selección, combinación, organización, secuenciación, explicación, redacción, ejemplos, preguntas, contrastes, actividades y aplicaciones desarrolladas para la obra, en la medida en que resulten jurídicamente protegibles. No se reivindica propiedad exclusiva sobre ideas, hechos, conceptos generales, técnicas conversacionales, conocimientos de uso común, teorías, métodos, modelos, marcas, denominaciones o antecedentes pertenecientes a terceros. La Ley N.º 11.723 protege la expresión y no las ideas, procedimientos o conceptos en abstracto.

Dario Varona® identifica la marca utilizada en el ámbito editorial, educativo y profesional. Conforme a la documentación de la obra fuente: DARÍO VARONA, marca denominativa, Registro N.º 3.895.526, Acta N.º 4.709.514, clase 41, titular Varona Dario, con vencimiento el 6 de julio de 2036. Las demás marcas y denominaciones mencionadas pertenecen, cuando corresponda, a sus respectivos titulares.

NOTA LEGAL Y EDITORIAL

Independencia, normativa y alcance de la nota

Esta publicación es independiente. Ninguna mención del Center for Creative Leadership, investigadores, autores, universidades, editoriales, organizaciones, empresas, proveedores tecnológicos, marcas o terceros debe interpretarse como declaración de participación, revisión, autorización, patrocinio, certificación, recomendación o comercialización de la obra, salvo indicación expresa con respaldo suficiente. Las afirmaciones promocionales sobre métodos, beneficios o resultados no deben presentarse como garantías ni atribuir avales inexistentes.

Como marco jurídico general de referencia para esta edición se consideran, según resulte aplicable: Constitución Nacional, art. 17; Ley N.º 11.723 y modificatorias; Ley N.º 25.140; Ley N.º 17.011; Ley N.º 24.425 y ADPIC; Ley N.º 25.446; Ley N.º 22.362; Ley N.º 25.326; Ley N.º 24.766; Código Civil y Comercial, especialmente arts. 51 a 53; Ley N.º 20.744, texto vigente; Ley N.º 23.592; Ley N.º 19.587 y reglamentación; Ley N.º 27.580; Decreto DNU N.º 274/2019 y, cuando corresponda a la comercialización, Ley N.º 24.240. La enumeración no es exhaustiva y la norma aplicable depende del contenido, jurisdicción, sector, territorio y circunstancias concretas.

Esta nota tiene finalidad de transparencia editorial y prevención de interpretaciones incorrectas. No amplía excepciones legales, no transforma en libre de derechos un contenido protegido, no reemplaza licencias, autorizaciones, procedimientos, consentimientos o permisos necesarios y no constituye dictamen jurídico individual ni garantía de ausencia de reclamos.

REFERENCIAS Y CIERRE EDITORIAL

Fuentes conceptuales y normativas de control

Obra fuente: Dario Varona. *Manual de cómo dar feedback. Una introducción práctica para nuevos líderes*. Primera edición digital, 2026. ISBN del EPUB 978-631-01-7927-8.

Referencia conceptual principal: Center for Creative Leadership (CCL). Situation – Behavior – Impact (SBI)TM. La denominación SBITM fue verificada en la información oficial de marcas de CCL antes del cierre de esta edición resumida.

Normativa verificada como parte del control editorial: Ley N.º 11.723 — Propiedad Intelectual; Ley N.º 25.326 — Protección de Datos Personales; Ley N.º 20.744 — Ley de Contrato de Trabajo, texto actualizado; Ley N.º 23.592 — medidas contra actos discriminatorios; Ley N.º 19.587 — Higiene y Seguridad en el Trabajo; Ley N.º 24.766 — Confidencialidad; y Ley N.º 27.580 — aprobación del Convenio 190 de la OIT. Las demás referencias normativas deben interpretarse dentro del alcance y las condiciones indicadas en la nota legal.

Esta edición resumida conserva el recorrido esencial del manual original y fue diseñada como una puerta de entrada rápida para nuevos líderes. Si una conversación de feedback te deja una sola pregunta útil, que sea esta: **¿qué necesita ver, comprender o decidir la otra persona para poder actuar mejor después de hablar conmigo?**

Dario Varona · Liderazgo, comunicación y desarrollo de nuevos líderes