



Módulo 3: Emotional agility y feedback continuo

☰ Emotional agility aplicada al liderazgo

☰ Sistemas de feedback continuo

☰ Referencias

Emotional agility aplicada al liderazgo

En los entornos organizacionales actuales, donde los equipos lidian con cambios constantes, demandas emocionales intensas y decisiones que requieren claridad bajo presión, la capacidad de manejar las propias emociones se vuelve un aspecto central del liderazgo. Diversas investigaciones indican que más del 40 % de las personas experimenta niveles elevados de estrés laboral, y que cerca del 25 % siente que ese estrés afecta su capacidad para tomar decisiones acertadas. Estos datos permiten preguntarnos: ¿cómo influye lo que sentimos en la manera en que lideramos?, ¿cuánto pesan las emociones en la forma en que escuchamos, priorizamos o resolvemos un problema?, ¿podemos liderar de manera efectiva si actuamos desde impulsos automáticos?

En este escenario surge la propuesta de Susan David sobre la *Emotional Agility*, un enfoque que invita a observar las emociones sin quedar atrapados en ellas, para responder con flexibilidad en lugar de reaccionar de forma rígida o defensiva. La agilidad emocional parte de la idea de que las emociones no son enemigas del liderazgo, sino señales que permiten comprender

mejor lo que ocurre dentro y fuera del equipo. Sin embargo, gestionarlas implica esfuerzo consciente: requiere autoconciencia, regulación y una disposición a cuestionar los propios patrones habituales.

El propósito de este bloque es trabajar cómo la agilidad emocional puede convertirse en una herramienta concreta para la práctica directiva. Primero, se presentarán los fundamentos del modelo de Susan David y su relevancia en entornos de alta demanda. Luego, se profundizará en la autoconciencia, la regulación emocional y la flexibilidad psicológica como habilidades necesarias para acompañar equipos y decidir bajo presión. Finalmente, se analizará cómo los sesgos cognitivos afectan nuestras interpretaciones y decisiones, especialmente cuando las emociones intervienen de manera intensa.

La invitación es a pensar el liderazgo desde un lugar más consciente y menos automático. ¿Qué ocurre cuando un líder actúa sin revisar lo que siente? ¿Qué decisiones se transforman cuando se incorpora un nivel mayor de reflexión emocional? Estos interrogantes permiten abrir el trabajo hacia una comprensión más amplia del rol directivo en tiempos de incertidumbre y complejidad.

Fundamentos del modelo de *Emotional Agility*

El concepto de «*agilidad emocional*», desarrollado por Susan David, se ha convertido en una referencia para comprender cómo las personas pueden relacionarse de manera más flexible y consciente con sus emociones en entornos de alta presión. Su propuesta se basa en la idea de que la vida psicológica interna — pensamientos, emociones, narrativas personales— influye directamente en la forma en que las personas actúan, deciden y lideran. Según David (2017), el problema no radica en sentir ansiedad, frustración o miedo, sino en quedarse atrapados en respuestas automáticas que impiden actuar de manera alineada con los propios valores.

La «*agilidad emocional*» se diferencia de los enfoques tradicionales que buscan controlar o suprimir las emociones. En lugar de intentar que desaparezcan, invita a reconocerlas, nombrarlas con precisión y relacionarse con ellas desde la aceptación. Esta línea de pensamiento dialoga con investigaciones ampliamente difundidas en español sobre regulación emocional, donde Gross (2015) —citado en múltiples revisiones en español— explica que la regulación no consiste en evitar la emoción, sino en gestionarla sin quedar atrapado en patrones rígidos. En este sentido, el aporte de David articula de manera accesible principios que la literatura académica sobre emociones lleva décadas estudiando.

Uno de los fundamentos clave del modelo es la autoconciencia. Para David (2017), una persona emocionalmente ágil es capaz de observar lo que siente sin juicio inmediato, identificando el mensaje que la emoción transmite. La distinción entre «sentir» y «actuar» resulta esencial: alguien puede reconocer una emoción intensa —como frustración ante un error del equipo— sin responder impulsivamente desde ese estado. Esta capacidad coincide con lo que diversas investigaciones en español han descrito como «distanciamiento psicológico» o «desfusión cognitiva», conceptos desarrollados dentro del marco de la flexibilidad psicológica (Hayes et al., 2021, traducción al español). Ambos enfoques sostienen que tomar distancia de los pensamientos permite responder con mayor claridad.

La aceptación es el segundo pilar del modelo. Lejos de la idea de «pensar en positivo», David plantea que los intentos por negar o ignorar las emociones suelen profundizar el malestar. En la misma línea, estudios difundidos en español sobre flexibilidad psicológica han mostrado que aceptar la experiencia interna —en lugar de luchar contra ella— permite disminuir la reactividad emocional y aumentar la capacidad de actuar según el propio propósito (Ruiz et al., 2016). De este modo, la aceptación no significa resignación, sino disponibilidad para mirar de frente lo que ocurre y elegir el próximo paso con mayor libertad.

El tercer fundamento es la acción orientada por valores. David (2017) afirma que una persona con agilidad emocional actúa desde lo que considera importante, aunque sienta incomodidad o incertidumbre. En un contexto de liderazgo, esto implica que un directivo podría experimentar miedo ante una conversación difícil, pero aun así sostenerla porque valora la transparencia y la responsabilidad. La literatura organizacional en español ha señalado que los líderes que actúan desde la coherencia valorativa generan mayor confianza y compromiso en sus equipos, incluso en situaciones adversas (González Romo & Guillén, 2020).

Finalmente, el modelo propone que la agilidad emocional es una práctica continua. No se trata de alcanzar un estado ideal, sino de cultivar hábitos internos que permitan transitar emociones complejas sin quedar atrapados en ellas. Esta perspectiva se alinea con investigaciones en español sobre bienestar psicológico, que destacan el entrenamiento emocional como un proceso gradual y sostenido (Vallejo & Ruiz, 2015).

El modelo de Susan David integra autoconciencia, aceptación y acción basada en valores para construir una relación más saludable y flexible

con las emociones. Aplicado al liderazgo, este enfoque permite tomar decisiones más conscientes, sostener conversaciones complejas con claridad y acompañar equipos en escenarios de incertidumbre. La agilidad emocional no elimina la dificultad emocional, pero transforma la manera en que se responde a ella, fortaleciendo la capacidad directiva en entornos exigentes.

Figura 1. Fundamentos de la agilidad emocional



Autoconciencia

Observar los sentimientos sin juzgar, identificando el mensaje que transmiten.



Aceptación

Aceptar la experiencia interna en lugar de luchar contra ella, disminuyendo la reactividad emocional.



Acción orientada por valores

Actuar desde lo que es importante, incluso sintiendo incomodidad o incertidumbre.

Made with  Napkin

Fuente: elaboración propia.

Autoconciencia, regulación emocional y flexibilidad psicológica

La comprensión profunda del mundo emocional no comienza con el control ni con la búsqueda inmediata de soluciones, sino con la capacidad de reconocer lo que ocurre en nuestro interior. La autoconciencia es el punto de partida de cualquier proceso de liderazgo emocionalmente competente porque permite identificar cómo influyen los pensamientos, las emociones y las sensaciones corporales en la conducta diaria. Sin esta habilidad, las respuestas suelen ser impulsivas, rígidas o desconectadas del

propósito directivo. Diversas investigaciones difundidas en español destacan que la autoconciencia emocional es uno de los predictores más consistentes de comportamientos de liderazgo efectivos, ya que facilita interpretar situaciones complejas con mayor precisión y adecuar el comportamiento a las demandas del entorno (Gross, 2015).

La autoconciencia implica un ejercicio activo: observar los propios estados emocionales sin reducirlos a categorías simplistas como «bien» o «mal». La identificación precisa —por ejemplo, distinguir entre «frustración», «agobio», «desilusión» o «inseguridad»— permite una comprensión más fina de lo que necesita ser atendido. Desde la psicología contemporánea difundida en español se sostiene que nombrar con precisión una emoción disminuye su intensidad y amplía la capacidad de reflexión (Vallejo & Ruiz, 2015). En un entorno directivo, esta competencia puede marcar la diferencia entre responder de forma reactiva ante un error del equipo o intervenir de manera equilibrada y orientada al aprendizaje.

La regulación emocional constituye el siguiente paso. A menudo se confunde con reprimir o eliminar emociones, pero las investigaciones psicológicas en español indican que regular no significa bloquear, sino gestionar la experiencia de forma flexible (Ruiz et al., 2016). Regular implica decidir cómo expresar una emoción, cuándo hacerlo y de qué modo resulta más adecuado

para el contexto. Un líder puede sentir irritación ante un retraso importante, pero regular esa emoción implica evaluar la situación, comprender su origen y decidir si es necesario hablar en ese momento o si conviene esperar para evitar escalar la tensión. La regulación emocional también incluye estrategias como reencuadrar una situación, buscar apoyo, tomar distancia brevemente o analizar el problema desde otra perspectiva.

Además, la regulación emocional adquiere relevancia en el trabajo híbrido, donde la falta de presencialidad puede amplificar las interpretaciones equivocadas y las reacciones impulsivas. La distancia física y la comunicación mediada por pantallas pueden hacer que un mensaje neutro se perciba como hostil o que un silencio se interprete como desinterés. En estos contextos, la regulación emocional no solo sostiene el equilibrio personal, sino que protege la calidad del vínculo con el equipo.

La flexibilidad psicológica complementa estos procesos. Desde el marco teórico conocido en español a través de los desarrollos de la Terapia de Aceptación y Compromiso (ACT), la flexibilidad se define como la capacidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes sin perder de vista los

valores personales (Hayes et al., 2021). Esto significa que, aun cuando una emoción resulte incómoda, es posible elegir una acción que esté alineada con lo que consideramos importante. La flexibilidad psicológica es especialmente relevante en roles directivos, donde las decisiones suelen involucrar incertidumbre, múltiples perspectivas y presiones internas y externas.

Un ejemplo concreto puede ilustrar este proceso. Imaginemos que un directivo recibe una crítica inesperada sobre la forma en que coordinó un proyecto. La primera reacción podría ser defensiva, marcada por pensamientos como «no valoran mi esfuerzo» o «están exagerando». La autoconciencia permitiría notar la emoción predominante —quizás una mezcla de malestar y sorpresa— y ponerle nombre. La regulación emocional ayudaría a evitar responder de inmediato desde esa reactividad inicial. Finalmente, la flexibilidad psicológica permitiría al directivo actuar en coherencia con sus valores — como la transparencia o el aprendizaje— y optar por abrir una conversación para comprender la crítica y revisar

conjuntamente la situación. No se trata de eliminar la incomodidad, sino de actuar desde un lugar más reflexivo.

Otro aspecto importante es que estas habilidades no funcionan por separado: se potencian entre sí. La autoconciencia permite reconocer la emoción; la regulación permite gestionarla; la flexibilidad posibilita elegir la acción más alineada con los valores. Cuando las tres operan de manera integrada, el liderazgo se vuelve más estable, más claro y más orientado al propósito, incluso en momentos de alta exigencia.

Finalmente, autoconciencia, regulación y flexibilidad no son rasgos fijos, sino capacidades que se entrenan con práctica constante. Las investigaciones en español sobre bienestar psicológico subrayan que estos procesos se fortalecen mediante hábitos deliberados, como reflexionar sobre experiencias significativas, solicitar retroalimentación, realizar pausas conscientes en momentos de tensión y revisar decisiones después de situaciones emocionalmente intensas (Vallejo & Ruiz, 2015). Con el tiempo, estos hábitos consolidan un estilo de liderazgo más sereno, más consciente y más efectivo en entornos exigentes.

Sesgos cognitivos y su impacto en las decisiones directivas

Las decisiones directivas nunca se toman en un vacío racional. Aunque los líderes analicen información, consulten indicadores o revisen escenarios posibles, su interpretación de la realidad está atravesada por procesos mentales automáticos que operan de forma rápida y muchas veces inconsciente. Estos procesos, conocidos como sesgos cognitivos, funcionan como atajos mentales que permiten simplificar la complejidad, pero que también pueden distorsionar la percepción, limitar la objetividad y conducir a errores de juicio. La investigación psicológica difundida en español ha documentado cómo estos sesgos afectan la toma de decisiones en múltiples ámbitos, desde la gestión empresarial hasta la evaluación del desempeño y el liderazgo organizacional (González Romo & Guillén, 2020).

Un aspecto esencial para comprender los sesgos es que no se originan en la falta de inteligencia o en la desinformación, sino en la estructura misma del pensamiento humano. La mente tiende a buscar patrones, confirmar creencias previas y seleccionar información que resulte coherente con lo que ya se piensa. Este fenómeno, conocido como sesgo de confirmación, es uno de los más estudiados en español. Consiste en privilegiar datos que refuerzan nuestras ideas iniciales e ignorar o minimizar aquello que las cuestiona. En un contexto de liderazgo, este sesgo puede llevar a que un directivo interprete el desempeño de un colaborador desde una etiqueta previa («es responsable», «es conflictivo») y solo perciba conductas que confirmen esa

expectativa, dejando fuera evidencia que podría matizarla o contradecirla.

Otro sesgo frecuente en contextos directivos es el sesgo de disponibilidad, que consiste en dar más peso a la información que aparece más fácilmente en la memoria, aunque no sea la más relevante. Esto puede ocurrir cuando un líder toma decisiones basándose en un episodio reciente o emocionalmente intenso —por ejemplo, un conflicto puntual o un fracaso reciente— sin considerar la trayectoria general o los datos más amplios. La literatura en español sobre procesos cognitivos subraya que este sesgo se intensifica en situaciones de estrés, donde la atención se reduce y aumenta la tendencia a conclusiones rápidas (Vallejo & Ruiz, 2015).

El sesgo de anclaje también juega un papel central en la toma de decisiones directivas. Este sesgo implica que la primera información disponible actúa como «ancla» y condiciona la interpretación posterior. Por ejemplo, si un líder recibe una estimación inicial sobre los plazos de un proyecto, es posible que todas las evaluaciones posteriores queden influidas por ese dato, incluso cuando aparezca información más precisa. En muchos casos, los equipos ajustan sus expectativas a ese primer número, generando distorsiones que afectan la planificación.

La literatura en español sobre bienestar psicológico y flexibilidad cognitiva ha mostrado que las emociones también influyen en la activación de sesgos. Cuando una persona experimenta ansiedad, irritabilidad o agotamiento, tiende a interpretar la información de manera más negativa o catastrófica (Ruiz et al., 2016). En contextos de liderazgo, esto puede traducirse en decisiones excesivamente prudentes, rechazo a innovaciones o interpretación sesgada de las intenciones del equipo. La interacción entre emoción y sesgo cognitivo no solo afecta al líder, sino también a la percepción del estado del equipo, la lectura del clima laboral y la evaluación de riesgos.

Un ejemplo puede ilustrar la dinámica de estos procesos. Imaginemos a una directora que debe decidir si aprobar una propuesta de cambio presentada por un equipo. La directora viene de atravesar una semana de alta presión y siente una

mezcla de cansancio y preocupación. En ese estado, podrían activarse varios sesgos: el sesgo de negatividad, que la lleva a priorizar posibles riesgos; el sesgo de disponibilidad, que le hace recordar un proyecto fallido similar; y el sesgo de confirmación, que refuerza una idea previa de que el equipo «no siempre evalúa bien los riesgos». Si estas distorsiones no se identifican, la decisión podría basarse más en su estado emocional y en recuerdos recientes que en la calidad real de la propuesta. La agilidad emocional, tratada en los subtemas anteriores, permite detectar estas influencias internas y actuar con mayor claridad.

Figura 2. Mitigar los sesgos cognitivos en las decisiones directivas



Fuente. elaboración propia.

Los sesgos cognitivos no pueden eliminarse por completo — forman parte del funcionamiento humano—, pero sí pueden moderarse mediante prácticas conscientes. La literatura en español señala estrategias como: contrastar decisiones con datos objetivos, pedir una segunda opinión externa, formular preguntas que desafíen la propia posición inicial, o deliberar más tiempo antes de actuar bajo presión (Hayes et al., 2021). También resulta útil que los equipos desarrollen una cultura donde se pueda cuestionar respetuosamente una interpretación, lo que reduce el impacto del sesgo individual sobre la decisión colectiva.

La conciencia sobre los sesgos no solo mejora la calidad de las decisiones directivas, sino que fortalece la capacidad del equipo para trabajar con mayor transparencia y sentido crítico. Reconocer que todos —incluidos los líderes— tienen percepciones parciales no debilita la autoridad: la hace más humana, más reflexiva y más abierta a la mejora continua. En un mundo organizacional donde la complejidad aumenta, la habilidad para identificar estos atajos mentales y compensarlos con prácticas deliberadas se convierte en un componente central del liderazgo contemporáneo.

CONTINUAR

Sistemas de feedback continuo

En las organizaciones actuales, donde los equipos trabajan con plazos ajustados, tareas distribuidas y dinámicas híbridas, el *feedback* dejó de ser un evento anual para convertirse en un proceso que acompaña el trabajo cotidiano. Diversos estudios difundidos en español muestran que más del 70 % de los colaboradores afirma que la retroalimentación frecuente mejora su desempeño y que la falta de claridad sobre las expectativas es una de las principales causas de tensión y bajo rendimiento. Estos datos permiten preguntarnos: ¿qué ocurre cuando el *feedback* se ofrece solo en momentos críticos?, ¿cómo se transforma la dinámica de un equipo cuando recibe orientación continua y respetuosa?, ¿de qué manera influye la retroalimentación en la motivación, la responsabilidad y la cohesión del grupo?

Pensar el *feedback* como un sistema —y no como un acto aislado— implica reconocer que se trata de un proceso relacional que construye aprendizaje, ajusta comportamientos y orienta decisiones. Cuando se ofrece de manera clara, oportuna y

específica, permite que las personas comprendan qué se espera de ellas, hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos y cómo pueden mejorar progresivamente. En cambio, cuando el *feedback* llega tarde, es ambiguo o se ofrece solo cuando hay problemas, suele generar confusión, resistencia y distancia emocional.

Abordaremos tres ejes que permiten fortalecer el uso del *feedback* continuo en equipos contemporáneos. En primer lugar, se analizarán los modelos actuales de retroalimentación, como SBI, COIN o *feedforward*, que ofrecen estructuras simples para orientar las conversaciones. Luego, se trabajará cómo implementar sistemas de *feedback* sostenidos en contextos híbridos, donde la distancia física plantea desafíos adicionales para la comunicación. Finalmente, se explorará el *coaching* conversacional como enfoque para acompañar el desarrollo del equipo desde el diálogo y la reflexión compartida.

Los equipos que aprenden a ofrecer y recibir *feedback* de manera habitual construyen relaciones más claras, decisiones más consistentes y un entorno de aprendizaje permanente. La pregunta central es cómo transformar esta práctica en un hábito que fortalezca el trabajo colectivo en lugar de generar tensión. Esa es la clave del enfoque que se desarrollará en los subtemas siguientes.

Modelos contemporáneos de *feedback* (SBI, COIN, *feedforward*, etc.)

Los sistemas actuales de retroalimentación se han transformado profundamente en los últimos años, pasando de enfoques centrados en evaluaciones anuales a modelos continuos que acompañan el desempeño cotidiano. Esta evolución responde a la necesidad de ofrecer información clara, específica y oportuna en entornos donde las tareas cambian con rapidez y los equipos requieren orientación frecuente para sostener la eficacia y reducir la incertidumbre. En el ámbito hispanohablante, distintas publicaciones han descrito cómo el *feedback* estructurado contribuye a mejorar la calidad del trabajo y fortalece la relación entre líderes y colaboradores, siempre que se base en descripciones precisas, respeto mutuo y espacios de diálogo (González Romo & Guillén, 2020).

Entre los modelos más utilizados se encuentra el enfoque SBI, que corresponde a las siglas «Situación–Comportamiento–Impacto». Este modelo organiza la retroalimentación de forma clara y concreta: primero se describe la situación, luego el comportamiento observado y finalmente el impacto que dicho comportamiento generó. La claridad de su estructura facilita evitar interpretaciones subjetivas o juicios globales sobre la persona. La literatura divulgada en español ha señalado que el uso de modelos descriptivos como SBI disminuye la ambigüedad

y favorece que la retroalimentación sea recibida con menor resistencia, ya que se centra en acciones específicas y no en rasgos personales (Vallejo & Ruiz, 2015).

Figura 3. Enfoque SBI

Situación	Describir la situación en la que se da el <i>feedback</i> : hechos, contexto, tiempo y lugar.
Comportamiento	Describir objetivamente cómo se comportó la persona y reaccionó en la situación analizada.
Impacto	Discutir y describir cómo este comportamiento afecta a otros y/o a la misma persona.

Fuente: elaboración propia.

Otro modelo ampliamente difundido es COIN, cuyas etapas — Contexto, Observación, Impacto y Próximo paso— permiten que la conversación tenga un orden natural orientado no solo a describir una conducta, sino también a proponer una acción futura. El énfasis en el «próximo paso» ofrece un sentido de dirección que evita que la retroalimentación se quede en la crítica o el diagnóstico. En estudios sobre dinámicas de liderazgo publicados en español se destaca que la retroalimentación


efectiva no se agota en señalar un comportamiento, sino que debe ofrecer alternativas que habiliten la mejora continua (González Romo & Guillén, 2020). COIN resulta útil en entornos donde se requiere equilibrio entre claridad, orientación y acompañamiento.

El enfoque *feedforward*, desarrollado inicialmente en el ámbito de la consultoría y adoptado por múltiples organizaciones, también ha tenido una amplia recepción en publicaciones en español. A diferencia de los modelos que miran conductas pasadas, el *feedforward* se centra en propuestas de mejora futura. Este modelo considera que, en determinados contextos, concentrarse excesivamente en lo que salió mal puede generar defensividad y bloquear el aprendizaje. En cambio, pensar en acciones futuras abre un espacio más constructivo donde la conversación se orienta a posibilidades en lugar de errores. La bibliografía disponible en español señala que este enfoque resulta especialmente útil cuando se quiere promover innovación, motivación o cambios en habilidades que requieren práctica (Ruiz et al., 2016).

Una característica común a estos modelos es que todos buscan introducir estructura en una práctica que, sin guía, puede volverse ambigua o emocionalmente tensa. La retroalimentación improvisada suele generar malentendidos, reacciones defensivas o interpretaciones erróneas sobre la intención del mensaje.

Cuando se utiliza un modelo estructurado, el proceso conversacional se vuelve más claro y previsible, lo que favorece la calidad del intercambio. Además, estos modelos permiten sostener conversaciones difíciles sin perder el respeto ni la claridad, ya que se apoyan en la descripción de hechos y en la orientación hacia soluciones posibles.

Desde una mirada organizacional, la elección de un modelo no es tan relevante como la consistencia con la que se lo aplica. Un equipo puede adoptar SBI, COIN o *feedforward*, pero la efectividad depende de la frecuencia, la preparación y la calidad del vínculo entre quienes participan de la conversación. La investigación académica difundida en español subraya que, cuando los líderes utilizan estos modelos de manera habitual, se incrementa la percepción de justicia, claridad y confianza dentro del equipo, lo que se traduce en un clima más favorable para el aprendizaje y la colaboración (González Romo & Guillén, 2020; Vallejo & Ruiz, 2015).



Por último, estos modelos no deben entenderse como «recetas» rígidas. Son guías que ayudan a ordenar el pensamiento y la comunicación, pero requieren sensibilidad para adaptarse a cada situación. La aplicación mecánica puede resultar artificial o distante; en cambio, cuando se integran con una escucha respetuosa, un tono adecuado y una intención orientada al desarrollo, se convierten en herramientas potentes para sostener el crecimiento individual y colectivo. El desafío central consiste en utilizarlas como marcos que facilitan el diálogo, sin perder de vista que cada conversación exige una lectura cuidadosa del contexto emocional y relacional.

Cómo implementar *feedback* continuo en equipos híbridos

La implementación de *feedback* continuo en equipos híbridos requiere comprender que la retroalimentación no circula de la misma manera cuando los integrantes trabajan en contextos presenciales, remotos o combinados. La distancia física modifica la forma en que se perciben los mensajes, afecta la inmediatez de la comunicación y puede aumentar la posibilidad de malentendidos si no se generan espacios deliberados para conversar. En las investigaciones difundidas en español sobre dinámicas laborales contemporáneas se sostiene que la

comunicación mediada por tecnología amplifica la necesidad de claridad, frecuencia y especificidad en el *feedback*, dado que la ausencia de señales no verbales puede generar interpretaciones equivocadas (González Romo & Guillén, 2020).

Para implementar un sistema continuo, lo primero es establecer una estructura de retroalimentación frecuente, breve y previsible. En equipos híbridos, la previsibilidad funciona como un ancla que ordena el trabajo: saber que habrá espacios regulares para revisar avances disminuye la ansiedad asociada a la distancia y evita la acumulación de tensiones. La literatura en español sobre psicología organizacional señala que, cuando las conversaciones de *feedback* son parte natural del funcionamiento del equipo, aumenta la percepción de confianza y disminuye la sensación de aislamiento, especialmente en quienes trabajan de manera remota (Vallejo & Ruiz, 2015).

El segundo componente es la claridad. La comunicación escrita — muy frecuente en equipos híbridos— puede perder matices y generar ambigüedad si no se formulan los mensajes con precisión. Por eso, el *feedback* continuo en entornos híbridos requiere mensajes concretos, descripciones observables y explicaciones claras del impacto de ciertas conductas o resultados. Esta claridad no implica rigidez; implica orientar la conversación hacia lo que realmente contribuye al aprendizaje y no hacia interpretaciones amplias que pueden confundir. Varios

estudios publicados en español sostienen que la ausencia de claridad en retroalimentaciones remotas deteriora el clima laboral y genera frustración en quienes no logran comprender qué se espera de ellos (Ruiz et al., 2016).

El tercer elemento es la bidireccionalidad. Implementar *feedback* continuo en un equipo híbrido no significa solo que el líder comunique observaciones, sino que exista un flujo de ida y vuelta. Esto permite comprender cómo se está viviendo el trabajo remoto o presencial, qué dificultades emergen y qué ajustes colectivos pueden realizarse. La bidireccionalidad fortalece la percepción de justicia y reduce la distancia emocional que puede aparecer cuando una parte del equipo está físicamente separada del resto. Además, cuando las personas pueden expresar su experiencia, el *feedback* deja de sentirse como una evaluación unilateral y se transforma en un proceso colaborativo.

Un cuarto aspecto central es la integración tecnológica. La retroalimentación continua depende de herramientas que faciliten el registro, seguimiento y organización de conversaciones sin reemplazar el encuentro humano. En contextos hispanohablantes se ha observado que las plataformas digitales permiten documentar acuerdos, compartir avances y dar continuidad a conversaciones que comenzaron en una reunión sincrónica. Sin embargo, la tecnología no puede sustituir los momentos clave de conversación directa, especialmente

cuando el *feedback* involucra emociones o dificultades de desempeño. La literatura académica señala que las conversaciones sensibles deben realizarse, siempre que sea posible, por canales que permitan percepción emocional (González Romo & Guillén, 2020).

Por último, la implementación de *feedback* continuo en equipos híbridos requiere un liderazgo sensible al contexto. No es lo mismo dar retroalimentación a alguien que trabaja desde su casa, con condiciones ambientales diversas, que a quien está en la oficina rodeado de compañeros. La sensibilidad contextual implica ajustar el tono, elegir el momento adecuado y reconocer las particularidades del entorno de cada persona. Las investigaciones en español sobre bienestar laboral destacan que este reconocimiento favorece la motivación y la percepción de apoyo, dos elementos decisivos para sostener la eficacia en equipos distribuidos (Vallejo & Ruiz, 2015).

En síntesis, el *feedback* continuo en equipos híbridos se construye con estructura, claridad, bidireccionalidad, integración tecnológica y sensibilidad contextual. No se trata solo de ofrecer *feedback* con mayor frecuencia, sino de

consolidar un sistema deliberado que acompañe el trabajo, preserve el vínculo y permita que cada integrante se sienta acompañado aun cuando la distancia física sea parte habitual de la dinámica laboral. Un sistema así no evita los desafíos del trabajo híbrido, pero sí ofrece herramientas para gestionarlos de manera más consciente y colaborativa.

Coaching conversacional orientado al desarrollo

El *coaching* conversacional orientado al desarrollo se ha consolidado como una metodología que facilita procesos de aprendizaje continuo dentro de los equipos. A diferencia de la retroalimentación puntual o de la evaluación centrada únicamente en el desempeño, el *coaching* pone el foco en acompañar a las personas para que amplíen su capacidad de reflexión, identifiquen alternativas y fortalezcan habilidades que les permitan afrontar desafíos crecientes. Las publicaciones especializadas en español señalan que el *coaching* aplicado al ámbito organizacional funciona como un espacio de diálogo en el que se clarifican metas, se revisan creencias que pueden limitar la acción y se definen estrategias para avanzar hacia un

desempeño más alineado con los objetivos profesionales (González Romo & Guillén, 2020).

El corazón del *coaching* conversacional es el diálogo reflexivo. A través de preguntas abiertas, el facilitador invita a la persona a revisar su experiencia y a reconocer tanto sus recursos como los obstáculos que percibe. Este proceso, ampliamente documentado en investigaciones en español sobre acompañamiento en contextos laborales, permite que los colaboradores encuentren sus propias respuestas en lugar de recibir instrucciones directas. La autonomía resultante genera una comprensión más profunda de los desafíos y una mayor apropiación de los cambios necesarios para afrontarlos. La literatura difundida en español también destaca que este tipo de conversaciones fomenta la capacidad de análisis y fortalece la toma de decisiones en escenarios complejos (Vallejo & Ruiz, 2015).

En equipos híbridos, el *coaching* conversacional adquiere un matiz particular, ya que ayuda a compensar la distancia física mediante vínculos más reflexivos y sostenidos. La virtualidad puede limitar la espontaneidad de las interacciones, por lo que disponer de espacios conversacionales intencionales contribuye a mantener la cercanía relacional y a profundizar en cuestiones que, de otro modo, podrían pasar inadvertidas. Además, el *coaching* favorece que las personas exploren cómo se sienten

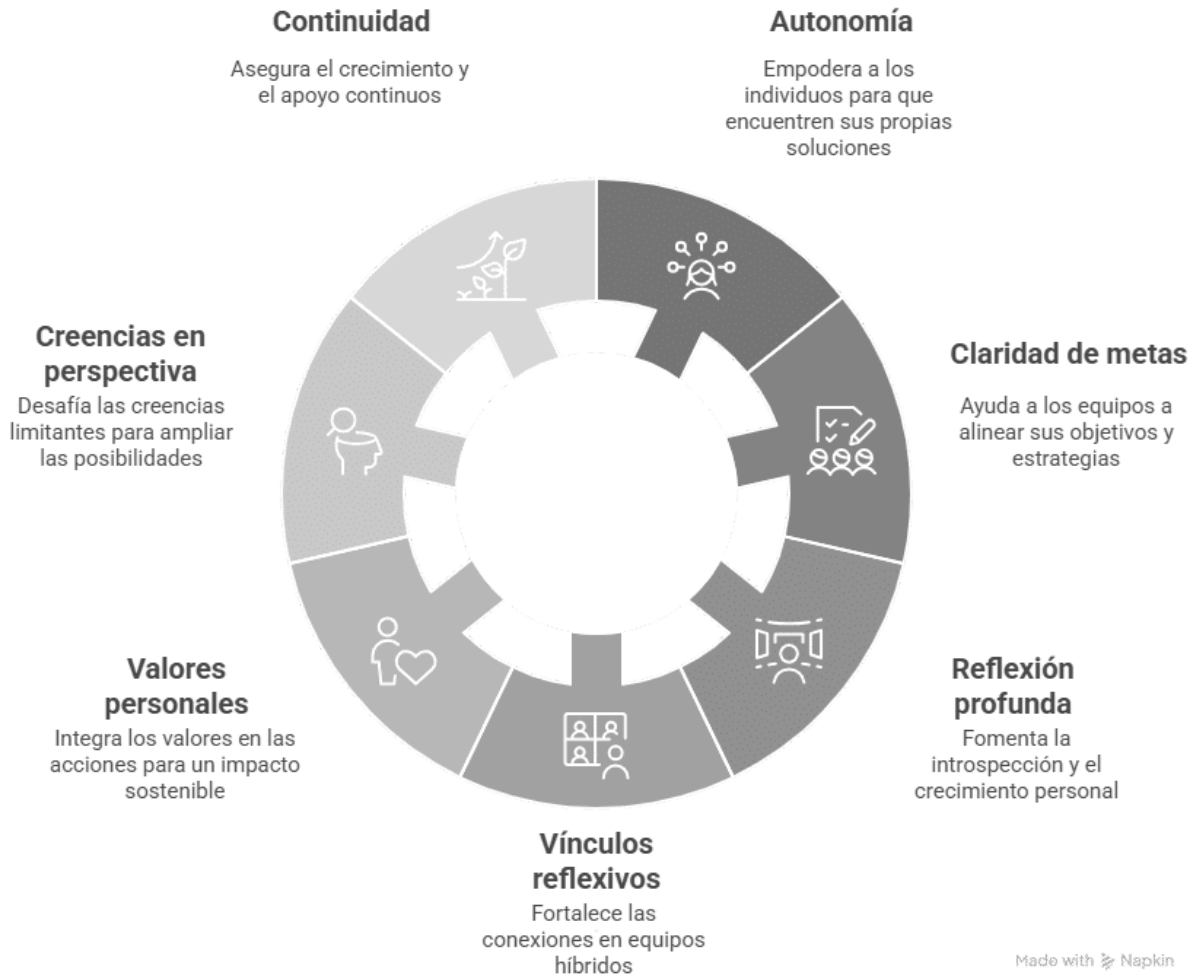
trabajando en condiciones diversas —presenciales o remotas— y cómo estas sensaciones influyen en su desempeño, su organización personal y su sentido de pertenencia.

Otro elemento central del *coaching* orientado al desarrollo es su enfoque en los valores personales y organizacionales. Las investigaciones difundidas en español resaltan que cuando las conversaciones integran los valores como eje, las acciones que se derivan de ellas resultan más sostenibles y generan mayor sentido para quienes las implementan (Ruiz et al., 2016). Orientar el diálogo hacia lo que la persona considera importante permite que el proceso no se limite a resolver problemas puntuales, sino que impulse cambios más amplios en la forma de actuar, relacionarse y participar del equipo.

El *coaching* conversacional también ofrece una estructura para revisar creencias y patrones. Muchas veces, las dificultades de desempeño no provienen de la falta de habilidades técnicas sino de interpretaciones rígidas o de percepciones que la persona mantiene sobre sí misma o sobre su contexto laboral. El diálogo de *coaching* busca poner esas creencias en perspectiva, diferenciando lo que es un hecho observable de lo que es una interpretación. Esta distinción, destacada por múltiples autores en español, permite ampliar posibilidades de acción y reduce la tendencia a tomar decisiones basadas en suposiciones poco ajustadas a la realidad (González Romo & Guillén, 2020).

Además, se apoya en la continuidad. Una conversación aislada puede generar insights valiosos, pero es el seguimiento periódico el que consolida el cambio y permite evaluar la evolución del proceso. La continuidad, señalada como un factor crítico en la literatura organizacional en español, contribuye a sostener la motivación, ajustar estrategias y reforzar aprendizajes a medida que la persona enfrenta nuevos contextos y responsabilidades. En equipos híbridos, esta continuidad asegura que la distancia física no interrumpa el acompañamiento ni diluya el vínculo entre líder y colaborador.

Figura 4. *Coaching* conversacional



Fuente: elaboración propia.

El *coaching* conversacional orientado al desarrollo se presenta como un enfoque que fortalece la autonomía, clarifica metas y ofrece un espacio de reflexión profunda que complementa y sostiene los sistemas de *feedback* continuo. Su valor radica en que no se centra únicamente en el desempeño pasado, sino en la expansión de las capacidades futuras, lo que lo convierte en un recurso relevante para los entornos laborales que buscan aprendizaje constante, flexibilidad y madurez profesional.

CONTINUAR

Referencias

David, S. (2017). *Agilidad emocional: Libérate de tus bloqueos, abraza el cambio y alcanza tus objetivos*. Aguilar.

González Romo, Z., & Guillén, A. (2020). Liderazgo auténtico y bienestar: Un análisis desde los valores y la coherencia personal. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 105–114.

Gross, J. J. (2015). La regulación emocional: Conceptos y hallazgos. *Revista de Psicología*, 33(1), 57–69.

Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (2021). *Terapia de Aceptación y Compromiso: Proceso y práctica de la flexibilidad psicológica* (edición en español). Desclée de Brouwer.

Ruiz, F. J., Suárez-Falcón, J. C., Odriozola-González, P., & Luciano, C. (2016). Evaluación de la flexibilidad psicológica y su

relación con bienestar emocional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 16(1), 35–45.

Vallejo, M. A., & Ruiz, F. J. (2015). Procesos psicológicos que predicen el malestar emocional. *Revista Colombiana de Psicología*, 24(1), 23–37.

CONTINUAR