



Módulo 4. Coaching ontológico y herramientas para el desarrollo de equipos ágiles

☰ 1. Fundamentos del coaching ontológico en contextos organizacionales

☰ 2. Herramientas de coaching ontológico aplicadas a equipos ágiles

☰ Referencias

1. Fundamentos del coaching ontológico en contextos organizacionales

En los entornos laborales contemporáneos, donde predominan dinámicas de cambio acelerado, estructuras horizontales y trabajo colaborativo, las habilidades relacionales han adquirido un protagonismo creciente. En este marco, el coaching ontológico se presenta como una práctica profesional orientada a ampliar la capacidad de acción de las personas dentro de las organizaciones, a partir de una comprensión profunda de su manera de observar, interpretar y conversar en el mundo. A diferencia de enfoques más centrados en la motivación, la conducta o los objetivos externos, el coaching ontológico pone el foco en el observador que cada persona es, entendiendo que ese observador está constituido por su lenguaje, su emocionalidad y su corporalidad.

Desde una perspectiva organizacional, esto implica asumir que los resultados de los equipos no dependen solamente de estructuras, procesos o metodologías, sino también de las conversaciones que sostienen, los juicios que emiten, las emociones que habilitan o bloquean ciertas acciones y las interpretaciones que cada integrante construye respecto del contexto. Por lo tanto, el coaching ontológico no opera desde la indicación externa ni desde la prescripción de conductas, sino desde la

generación de conversaciones que permiten nuevas miradas y, con ellas, nuevas posibilidades de acción.

Esta unidad se propone introducir los fundamentos conceptuales del coaching ontológico en su aplicación a contextos organizacionales. Para ello, se abordan sus principios constitutivos —lenguaje, cuerpo y emoción—, su diferencia respecto de otros modelos de coaching y el rol clave de las conversaciones en la construcción de sentido, coordinación de acciones y desarrollo de los equipos. El objetivo es establecer una base teórico-práctica que permita comprender cómo las interpretaciones individuales y colectivas inciden en los resultados, y cómo puede intervenir para generar transformaciones sostenibles en la dinámica organizacional.

Coaching ontológico: principios, enfoques y supuestos básicos

En el marco de las transformaciones que atraviesan a las organizaciones actuales, el *coaching* ontológico se presenta como una disciplina orientada al desarrollo del observador que cada persona es. A diferencia de otros modelos centrados en técnicas, conductas o motivación externa, este enfoque propone intervenir en la forma en que las personas interpretan su realidad, dialogan con los otros y se posicionan frente a los desafíos. Su punto de partida es la comprensión de que los resultados en contextos laborales no dependen solo de conocimientos técnicos, sino también de las interpretaciones, creencias y juicios que guían la acción.

Desde esta perspectiva, el *coaching* ontológico se funda en una concepción del ser humano como «ser lingüístico», es decir, como alguien que construye su mundo a través del lenguaje, en diálogo constante con sus emociones y su corporalidad. Estos tres dominios —lenguaje, emoción y cuerpo— conforman el observador que cada persona es, y desde el cual interpreta lo que ocurre, decide sus acciones y genera resultados. En otras palabras, no actuamos sobre los hechos tal como son, sino sobre las interpretaciones que construimos acerca de ellos.

Esta idea se sostiene en el trabajo de Rafael Echeverría, uno de los principales referentes del enfoque, quien plantea que el lenguaje no solo describe la realidad, sino que la genera. Por eso, intervenir en el lenguaje —en las conversaciones que mantenemos, en los juicios que formulamos y en las historias que nos contamos— permite transformar las posibilidades de acción. Así, el *coaching* ontológico no instruye ni dirige, sino que facilita procesos de observación y reflexión que amplían el repertorio de acciones posibles, fortaleciendo la autonomía y la responsabilidad.

Desde un punto de vista comparativo, es importante distinguir al *coaching* ontológico de otros enfoques que circulan en el ámbito organizacional. El cuadro siguiente permite visualizar sus diferencias principales:

Tabla 1. Diferencias entre enfoques de *coaching*

Enfoque de <i>coaching</i>	Objetivo principal	Supuestos clave	Rol del <i>coach</i>
----------------------------	--------------------	-----------------	----------------------

Ejecutivo	Optimizar el rendimiento y las metas	El desempeño mejora con objetivos claros	Consultor estratégico
Motivacional	Elevar el entusiasmo y la actitud	Las personas logran más si están motivadas	Inspirador y animador
Conductual	Modificar conductas específicas	Cambiar el comportamiento cambia los resultados	Instructor o entrenador
Ontológico	Transformar al observador que acciona	El observador determina las acciones posibles	Facilitador del aprendizaje reflexivo

Fuente: elaboración propia a partir de Genesin (2025)

Lo que distingue al enfoque ontológico es que no parte de una prescripción ni de un modelo de éxito, sino de una indagación sobre cómo cada persona construye su interpretación del mundo. En este sentido, el lenguaje deja de ser una herramienta de comunicación para ser entendido como un espacio generativo, donde se abren o se cierran posibilidades según las conversaciones que se sostienen.

A este marco conceptual se le suman los aportes del *coaching* ontológico en el ámbito organizacional. Tal como señala Genesin (2025), una de sus contribuciones más relevantes es el desarrollo de la capacidad de adaptación y aprendizaje. Un líder ontológico no solo actúa, sino que observa cómo actúa, cómo interpreta lo que ocurre y cómo podría hacerlo distinto. Esta capacidad de observarse en acción permite cuestionar los modelos mentales que limitan la innovación o el desempeño y habilita procesos de transformación sostenibles en los equipos.

Otra contribución destacada es el fortalecimiento de la comunicación. Según el mismo documento, muchos conflictos organizacionales no surgen de decisiones equivocadas, sino de «conversaciones no tenidas o mal gestionadas». El coaching ontológico enseña a identificar los juicios y creencias que condicionan la interacción, a distinguir hechos de interpretaciones y a generar espacios conversacionales más efectivos, basados en el respeto, la confianza y la apertura.

Esta capacidad conversacional se articula con la noción de liderazgo auténtico, donde la coherencia entre lo que se dice, se siente y se hace se convierte en una fuente de influencia genuina. Desde esta mirada, liderar no es dirigir, sino generar contextos de sentido compartido y facilitar la emergencia de nuevas posibilidades de acción colectiva. A continuación,

se sintetizan las competencias que el *coaching* ontológico busca desarrollar en el ámbito laboral:

Tabla 2. Competencias promovidas por el *coaching* ontológico

Competencia	Descripción	Aplicación en contextos organizacionales
Observación reflexiva	Capacidad de observar los propios juicios, creencias y emociones	Mejora en la toma de decisiones, flexibilidad frente al cambio
Escucha activa	Atender al otro sin filtrar desde prejuicios o respuestas automáticas	Mejora en la coordinación y clima de trabajo
Diseño conversacional	Generar conversaciones efectivas según el contexto y el propósito	Resolución de conflictos, alineación de expectativas

Gestión emocional	Reconocer y gestionar estados emocionales propios y ajenos	Clima organizacional más estable y constructivo
Responsabilidad generativa	Asumir la capacidad de incidir en los resultados sin victimización	Liderazgo autónomo y comprometido

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, el *coaching* ontológico no apunta solo a modificar comportamientos, sino a transformar los marcos de interpretación desde los cuales se actúa. Esta transformación del observador implica un trabajo sostenido sobre el lenguaje, el cuerpo y las emociones, concebidos como dominios interdependientes que configuran la experiencia y el desempeño. Lejos de tratarse de una moda o una técnica puntual, se trata de una práctica profesional orientada a potenciar el aprendizaje, la conciencia y la efectividad en contextos organizacionales complejos y cambiantes.

En síntesis, el *coaching* ontológico permite pensar el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo desde una perspectiva integral, que habilita procesos de transformación profunda. Al intervenir sobre los supuestos que sostienen las acciones, abre el espacio para que emerjan nuevas posibilidades, más alineadas con los desafíos actuales y con las capacidades genuinas de las personas y los equipos.

El observador: núcleo del coaching ontológico y clave para la acción en las organizaciones

Anteriormente, se abordó el *coaching* ontológico como una disciplina centrada en el desarrollo del observador que cada persona es. Esta perspectiva se distingue de otras formas de *coaching* porque no apunta a modificar directamente la conducta, sino a intervenir en el modo en que cada individuo interpreta su entorno, se interpreta a sí mismo y actúa en consecuencia. En este marco, el concepto de «observador» adquiere un lugar central, ya que explica por qué dos personas pueden enfrentar una misma situación con respuestas completamente distintas, generando resultados también diferentes. En los entornos organizacionales, esta noción permite comprender cómo se configuran las prácticas, los vínculos y los desempeños, a partir de marcos interpretativos que no siempre son conscientes, pero que condicionan profundamente la acción.

Desde el enfoque ontológico, cada persona es entendida como un observador particular del mundo. **Ese observador no es neutral ni objetivo, sino que está modelado por una historia, un lenguaje, una emocionalidad y una corporalidad.** Lo que vemos, interpretamos y decidimos no depende solo de los hechos, sino de cómo los observamos. De ahí que el desarrollo personal y profesional implique necesariamente revisar y transformar al observador que somos.

A continuación, se presentan los elementos centrales que configuran al observador, organizados en un esquema conceptual:

Figura 1. Componentes del observador en el *coaching* ontológico



Fuente: elaboración propia.

En el contexto organizacional, comprender al observador permite resignificar comportamientos, conflictos o bloqueos que, de otro modo, serían atribuidos a fallas individuales o técnicas. Por ejemplo, un líder que evita delegar tareas puede estar operando desde una interpretación que asocia la delegación con pérdida de control. Un equipo que resiste cambios puede estar habitado por emociones de miedo o desconfianza, que limitan la exploración de nuevas alternativas. En estos casos, el *coaching* ontológico no busca imponer nuevas conductas, sino acompañar un proceso reflexivo donde las personas puedan reconocer sus propias formas de observar, cuestionarlas y, si así lo deciden, transformarlas.

Por eso, **el desarrollo del observador no es un fin en sí mismo, sino un medio para ampliar la capacidad de acción individual y colectiva.**

Cuando una persona cambia su forma de observar, cambian también sus posibilidades de intervenir, liderar, relacionarse y construir futuro en su entorno laboral. Esta es una de las principales contribuciones del *coaching* ontológico a las organizaciones contemporáneas: generar condiciones para que las personas actúen con mayor conciencia, responsabilidad y efectividad.

Diferencias entre el coaching ontológico y otros enfoques centrados en el desempeño o la motivación

En el ámbito organizacional, el coaching ha adquirido una presencia significativa como herramienta de acompañamiento al desarrollo profesional. Sin embargo, no todos los enfoques comparten los mismos supuestos ni las mismas formas de intervención. Mientras algunos modelos se orientan principalmente al logro de metas, la mejora del desempeño o el incremento de la motivación, el coaching ontológico propone una intervención más profunda: transformar al observador que acciona.

Los enfoques centrados en el desempeño —como el *coaching* ejecutivo o conductual— tienden a focalizarse en el qué y el cómo de las acciones: qué debe lograrse y cómo hacerlo de manera más eficaz. En este marco, el *coach* suele actuar como un guía experto, que ayuda a ordenar objetivos, evaluar avances y

corregir desvíos. Por su parte, el *coaching* motivacional pone el énfasis en las emociones activadoras, como el entusiasmo o la ambición, operando sobre los estados de ánimo que movilizan el esfuerzo.

En contraste, el *coaching* ontológico parte de la premisa de que los resultados sostenibles no se alcanzan solo con instrucciones, planificación o estímulo emocional, sino mediante una revisión profunda de los marcos interpretativos que guían la acción. Esto implica trabajar sobre las creencias, juicios, narrativas y disposiciones emocionales que constituyen al observador, y que muchas veces actúan de forma automática y no examinada. La intervención ontológica no se dirige al problema como tal, sino a la manera en que ese problema está siendo observado.

Esta diferencia de enfoque puede visualizarse con claridad en la siguiente tabla comparativa:

Tabla 3. Comparación entre enfoques de *coaching*

Criterio de análisis	<i>Coaching</i> ejecutivo / conductual	<i>Coaching</i> motivacional	<i>Coaching</i> ontológico
Foco principal	Desempeño, objetivos, resultados	Actitudes, emociones, empoderamiento	Observador, interpretaciones, posibilidad

Supuesto central	El comportamiento puede optimizarse	La motivación impulsa la acción	La forma de observar determina la acción
Rol del <i>coach</i>	Asesor, guía estratégico	Estimulador, generador de entusiasmo	Facilitador de aprendizaje y reflexión
Herramientas utilizadas	Planes de acción, indicadores, <i>feedback</i>	Lenguaje positivo, visualización, afirmaciones	Indagación, distinciones lingüísticas, reflexión sobre juicios
Tipo de transformación buscada	Mejora del rendimiento	Incremento del compromiso y la energía	Ampliación del repertorio de acción
Temporalidad de los efectos	Corto a mediano plazo	Variable, sujeta al estado emocional	Sostenible en el tiempo, anclada en aprendizajes profundos

Fuente: elaboración propia

Como se desprende del análisis, el *coaching* ontológico no se opone a otros enfoques, pero se sitúa en otro nivel de intervención. En lugar de corregir

conductas o elevar el ánimo, se propone transformar el lugar desde donde se actúa. Este proceso, aunque más exigente en términos reflexivos, genera resultados más sostenibles, porque no depende de técnicas externas ni de estados emocionales transitorios, sino de una transformación interna del modo de ver y estar en el mundo.

Esta especificidad convierte al coaching ontológico en una herramienta especialmente valiosa en contextos de cambio, incertidumbre o complejidad, donde no alcanza con hacer más o con sentirse motivado, sino que se vuelve necesario repensar los marcos desde los cuales se interpreta la realidad y se toman decisiones. En este sentido, ofrece un aporte singular al liderazgo, la comunicación y el trabajo colaborativo en las organizaciones contemporáneas.

El rol del lenguaje y las conversaciones en la construcción de equipos

En contextos organizacionales ágiles, caracterizados por la necesidad de adaptación continua, coordinación efectiva y toma de decisiones distribuida, la calidad de las conversaciones es un factor determinante del desempeño colectivo. Lejos de ser un mero instrumento de transmisión de información, el lenguaje en las organizaciones opera como un generador de realidades. Desde una mirada ontológica, no solo

describimos el mundo mediante el lenguaje: lo traemos a la existencia en la forma en que lo interpretamos, nombramos y compartimos con otros.

Esta perspectiva implica una transformación profunda en la forma de concebir el trabajo en equipo. Los intercambios lingüísticos —muchas veces considerados como simples conversaciones— son, en realidad, actos que abren o cierran posibilidades de acción. A través de ellos se definen compromisos, se establece la confianza, se reconocen aportes y se coordinan tareas. En consecuencia, el lenguaje se convierte en una herramienta estratégica para el liderazgo, la colaboración y la creación de sentido compartido.

Desde el enfoque del *coaching* ontológico, existen cinco actos lingüísticos fundamentales que estructuran las interacciones en los equipos: **declaraciones, juicios, pedidos, ofertas y promesas**. Cada uno de ellos genera efectos distintos en la dinámica organizacional y requiere ciertas condiciones de validez para ser efectivo. La siguiente tabla resume sus características principales:

Tabla 4. Actos lingüísticos y su impacto en la coordinación de acciones

Acto lingüístico	Función principal	Condiciones de efectividad
Declaración	Introducir una nueva realidad o cambiar un	Autoridad legítima, contexto claro

	marco	
Juicio	Evaluar una situación o persona	Fundamento explícito, apertura a revisión
Pedido	Solicitar una acción concreta	Claridad, escucha activa, relación de confianza
Oferta	Proponer una acción voluntaria	Pertinencia, capacidad de cumplimiento
Promesa	Asumir un compromiso hacia el futuro	Competencia, compromiso, contexto compartido

Fuente: elaboración propia con base en Cataliza (2024)

Cada uno de estos actos configura una trama conversacional que moldea el clima de trabajo. Por ejemplo, promesas incumplidas deterioran la confianza, juicios no fundamentados generan malestar y pedidos mal formulados derivan en confusión o sobrecarga. Por el contrario, cuando estos actos se utilizan con conciencia y responsabilidad, facilitan la coordinación fluida, previenen conflictos y promueven la colaboración.

Además de los actos individuales, resulta clave analizar la calidad de las conversaciones en su dimensión relacional. En este punto, se distinguen dos grandes tipos: conversaciones efectivas y conversaciones disfuncionales. Las primeras se caracterizan por la escucha activa, la claridad en los compromisos, la gestión adecuada de los desacuerdos y la

orientación a la acción. Las segundas, en cambio, tienden a estar marcadas por la ambigüedad, la omisión, la reactividad o el juicio no fundamentado.

Como plantea Caparrós Álvarez (2023), las conversaciones no solo configuran las relaciones laborales, sino que también afectan el bienestar y la salud organizacional, al influir en la confianza, la percepción de justicia y la sensación de pertenencia. Desde esta perspectiva, promover entornos conversacionales saludables implica crear condiciones para el diálogo abierto, la retroalimentación constructiva y la inclusión de todas las voces.

Por su parte, Cataliza (2024) destaca que las palabras no solo transmiten ideas, sino que también inspiran, motivan y movilizan. En consecuencia, formar equipos conversacionalmente competentes requiere entrenar habilidades como la formulación clara de pedidos, la entrega de *feedback*, el reconocimiento de los logros ajenos y el diseño de conversaciones de alineación periódica.

En síntesis, el lenguaje es una tecnología de gestión organizacional. Su uso consciente y estratégico permite diseñar equipos más cohesionados, adaptables y comprometidos. La conversación, entendida como espacio de construcción conjunta, deja de ser una actividad secundaria para ocupar un lugar central en el ejercicio del liderazgo ágil y en la transformación cultural de las organizaciones.

Actos lingüísticos fundamentales y su influencia en la coordinación de acciones

En la práctica organizacional, las acciones no ocurren de manera aislada ni espontánea: se producen, en gran medida, a partir de conversaciones. Estas conversaciones no se componen únicamente de palabras sueltas, sino de actos lingüísticos que tienen consecuencias directas sobre el hacer. Desde el *coaching* ontológico, el lenguaje se entiende como generativo, es decir, como una herramienta mediante la cual las personas no solo comunican, sino que **crean realidad**. En este marco, los llamados *actos lingüísticos fundamentales* constituyen el núcleo operativo de la coordinación dentro de los equipos.

Los actos lingüísticos fundamentales —declaraciones, juicios, pedidos, ofertas y promesas— permiten comprender cómo se originan, se sostienen y se resuelven las acciones compartidas. Cada uno de ellos tiene una estructura y una intención particulares, y su uso adecuado es condición necesaria para el trabajo colaborativo efectivo. Lejos de ser intercambios formales, estos actos son generadores de compromisos y, por lo tanto, determinan la eficacia de la interacción en contextos laborales.

Por ejemplo, un **pedido** claro, emitido en un entorno de confianza, habilita una acción concreta. A su vez, una **promesa** asumida con responsabilidad fortalece los lazos entre los miembros del equipo y permite avanzar en objetivos comunes. Sin embargo, si un pedido es ambiguo o una promesa

no se cumple, el equipo se ve afectado no solo en sus resultados operativos, sino también en su clima de trabajo.

La siguiente descripción sintetiza el valor funcional de cada acto lingüístico en la coordinación de acciones:

Declaración. —

Introduce un nuevo marco de realidad. Ejemplo: «A partir de ahora, trabajaremos con metodología ágil».

Juicio: —

expresa una evaluación personal, con mayor o menor fundamento. Ejemplo: «Este enfoque no es adecuado para este proyecto».

Pedido: —

solicita una acción específica. Ejemplo: «¿Podrías entregarlo antes del viernes?».

Oferta: —

propone una acción voluntaria. Ejemplo: «Si quieres, puedo ayudarte con ese informe».

Promesa: —

asume un compromiso hacia el futuro. Ejemplo: «Te lo envío mañana a primera hora».

Estos actos, cuando se integran de manera articulada, permiten establecer acuerdos explícitos, asignar responsabilidades, anticipar problemas y sostener relaciones laborales de mayor calidad. Por el contrario, cuando se omiten, se distorsionan o se utilizan sin conciencia, es frecuente que surjan malentendidos, retrabajos o deterioro de la confianza, lo cual afecta tanto la eficiencia como la cohesión del equipo.

Entonces, los actos lingüísticos no son expresiones decorativas del trabajo en equipo, sino su sustento operativo. Formar equipos competentes en el uso consciente de estos actos implica desarrollar una cultura conversacional basada en el respeto, la claridad y el compromiso. En ese sentido, el *coaching* ontológico aporta herramientas precisas para diagnosticar, entrenar y mejorar las conversaciones, y con ello, transformar las prácticas organizacionales desde su dimensión más básica: **el lenguaje**.

Herramientas de *coaching* ontológico aplicadas a equipos ágiles

En contextos de trabajo ágiles, donde la adaptabilidad, la colaboración y el aprendizaje continuo constituyen condiciones operativas centrales, la

intervención conversacional adquiere una relevancia estratégica. Las herramientas del *coaching* ontológico permiten abordar estos desafíos mediante prácticas que amplían la capacidad de los equipos para observar sus propias dinámicas, intervenir sobre ellas y generar transformaciones sostenibles en el modo de relacionarse, planificar y accionar colectivamente.

En particular, los equipos ágiles operan a través de ciclos iterativos de planificación, ejecución y mejora, como ocurre en ceremonias tales como las retrospectivas, las reuniones diarias (*dailies*) o las revisiones de sprint. En cada uno de estos espacios, la conversación no es un agregado accesorio, sino el mecanismo que habilita la reflexión compartida, la toma de decisiones y la construcción de acuerdos. La calidad de esas conversaciones impacta directamente en la efectividad del equipo, en su capacidad de aprendizaje y en la solidez de sus vínculos internos.

Esta unidad se enfoca en la aplicación concreta de herramientas ontológicas en estos entornos. En primer lugar, se explorarán habilidades conversacionales específicas orientadas al trabajo colaborativo, como la escucha activa, la retroalimentación y la gestión de conflictos. Luego, se analizará cómo el coaching ontológico puede ser una vía para fortalecer el liderazgo distribuido, facilitar el aprendizaje organizacional y promover ciclos de mejora iterativa que integren el hacer con el observar y el reflexionar. A través de estos ejes, se busca consolidar un enfoque del trabajo en equipo que combine autonomía, responsabilidad y sentido compartido del propósito.

Desarrollo de habilidades conversacionales para equipos ágiles

El trabajo en equipos ágiles requiere más que marcos metodológicos o herramientas tecnológicas. En el centro de estas dinámicas se encuentra la conversación como práctica estructurante: es a través de ella que se definen objetivos, se revisan aprendizajes, se coordinan acciones y se consolidan vínculos. Por ello, el *coaching* ontológico aporta un conjunto de habilidades conversacionales que resultan especialmente valiosas para potenciar la efectividad de los equipos ágiles y sostener una cultura de mejora continua.

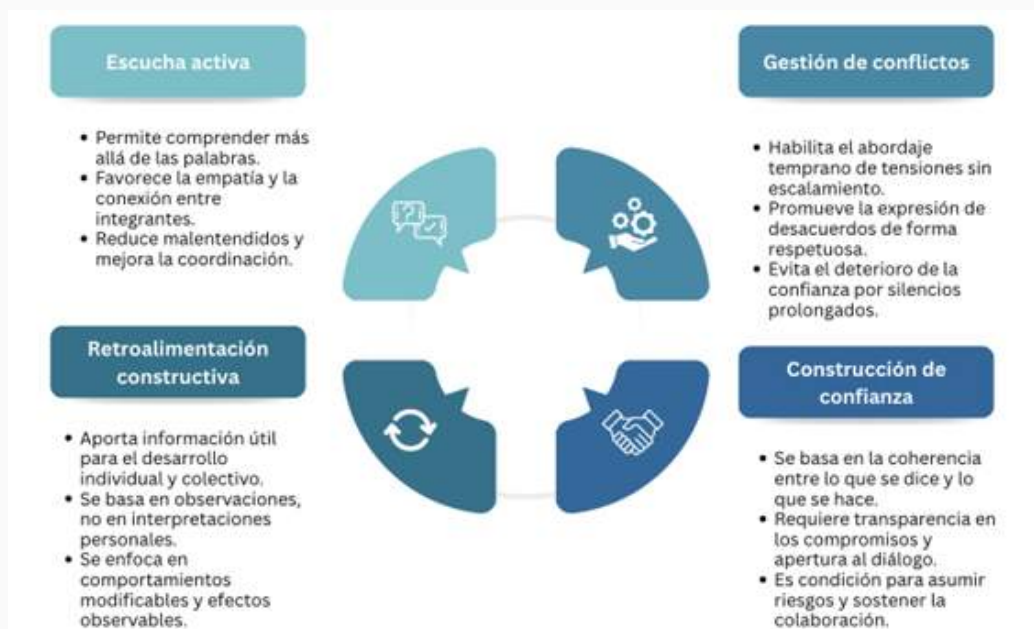
Entre las habilidades más relevantes se destacan la **escucha activa**, la **retroalimentación constructiva**, la **gestión de conflictos** y la **construcción de confianza**. Estas competencias no solo favorecen el desempeño colectivo, sino que también intervienen en la calidad emocional de los intercambios, habilitando espacios de diálogo abiertos, respetuosos y orientados a la acción. En entornos de alta colaboración, estas habilidades permiten gestionar la diversidad de perspectivas sin que se convierta en fuente de fricción improductiva.

Desde esta perspectiva, las ceremonias ágiles —como las retrospectivas, los *dailies* y las revisiones de *sprint*— se convierten en espacios privilegiados de intervención conversacional. En estos encuentros, el foco no está únicamente en los entregables o en la planificación técnica, sino también en el aprendizaje sobre la forma en que se está trabajando, en la identificación de obstáculos relacionales y en la revisión de acuerdos no explícitos. La intervención desde el *coaching* ontológico permite entonces

integrar una mirada reflexiva que trasciende lo operativo para habilitar transformaciones sostenibles en la dinámica del equipo.

A continuación, se presenta en una figura las principales habilidades conversacionales y su función específica en equipos ágiles:

Figura 2. Habilidades conversacionales clave para equipos ágiles



Fuente: elaboración propia.

Cada una de estas habilidades se traduce en comportamientos observables dentro del ciclo ágil. La tabla siguiente muestra cómo se manifiestan en diferentes momentos del trabajo en equipo:

Tabla 5. Habilidades conversacionales en el ciclo de trabajo ágil

Habilidad	Ceremonia donde se aplica	Ejemplo de manifestación práctica
Escucha activa	<i>Daily</i>	Registrar sin interrupciones lo que cada persona reporta
Retroalimentación constructiva	Retrospectiva	Expresar cómo impactó una práctica sin emitir juicios personales
Gestión de conflictos	Reuniones de planificación	Poner sobre la mesa desacuerdos sobre prioridades
Construcción de confianza	Revisión de sprint	Reconocer aportes y sostener compromisos asumidos públicamente

Fuente: elaboración propia

El desarrollo de estas habilidades no es un proceso automático ni exento de dificultad. Requiere práctica, reflexión y acompañamiento. El *coaching* ontológico, al intervenir sobre las conversaciones reales que ocurren en el equipo, ofrece un espacio seguro para observar patrones, ensayar nuevas

formas de interacción y transformar hábitos conversacionales que limitan el despliegue del potencial colectivo.

En síntesis, las habilidades conversacionales constituyen una tecnología de colaboración que permite sostener entornos ágiles más efectivos, humanos y adaptativos. Integrarlas al trabajo cotidiano no es una tarea adicional, sino una condición para que los marcos ágiles funcionen como verdaderos espacios de aprendizaje y crecimiento compartido.

El rol de la retroalimentación constructiva en la mejora continua de un equipo ágil

En los equipos ágiles, la mejora continua no es una etapa aislada ni un objetivo abstracto: es una práctica sostenida que se nutre de la reflexión constante sobre la forma en que se trabaja. En este contexto, **la retroalimentación constructiva se configura como una herramienta central para habilitar esa reflexión, identificar aprendizajes y ajustar el rumbo de manera iterativa.** Lejos de ser una instancia correctiva puntual, la retroalimentación se convierte en un mecanismo de desarrollo compartido cuando se basa en la observación, el respeto y el compromiso con el crecimiento del otro.

Desde el enfoque del *coaching* ontológico, retroalimentar no es simplemente opinar o evaluar, sino generar una conversación que amplíe el campo de observación del interlocutor. Para que cumpla esa función, la retroalimentación debe enfocarse en comportamientos concretos y en los efectos que esos comportamientos producen en el contexto de trabajo. Al mismo tiempo, debe estar despojada de juicios personales,

generalizaciones o intenciones correctivas encubiertas. Su propósito no es señalar errores, sino abrir posibilidades de mejora.

En las ceremonias ágiles, como las retrospectivas o los *reviews*, la retroalimentación efectiva permite poner en común percepciones sobre lo que funcionó y lo que puede ajustarse. Esto fortalece la transparencia, promueve la responsabilidad compartida y evita que los problemas se acumulen en silencio hasta volverse estructurales. Cuando se instala como práctica habitual, la retroalimentación deja de ser una excepción para convertirse en un hábito cultural que sostiene la evolución del equipo.

Además, **la retroalimentación constructiva actúa como un generador de confianza**. Cuando las personas comprueban que pueden recibir observaciones sin ser juzgadas, y que esas observaciones buscan contribuir a su desarrollo, se sienten más dispuestas a escuchar, revisar sus prácticas y colaborar en soluciones. Del mismo modo, cuando se habilita un espacio para expresar desacuerdos con respeto y apertura, se fortalecen los vínculos y se reduce la tensión asociada a los conflictos no abordados.

Por tanto, el rol de la retroalimentación constructiva en los equipos ágiles va más allá de la mejora de procesos: impacta directamente en la calidad de las relaciones, en la capacidad de aprendizaje organizacional y en la sostenibilidad del trabajo conjunto. Integrarla de forma consciente y estructurada permite convertir cada ciclo de

trabajo en una oportunidad real de crecimiento, tanto individual como colectivo.

Coaching ontológico para liderazgo, aprendizaje y mejora continua

El trabajo en equipos ágiles demanda formas de liderazgo que trascienden el modelo tradicional basado en el control centralizado y la toma de decisiones unidireccional. En su lugar, se promueve un liderazgo distribuido, en el cual cada integrante asume responsabilidades, toma decisiones dentro de su ámbito y contribuye activamente al desarrollo del equipo. Este tipo de liderazgo requiere, para sostenerse, una transformación en el modo en que las personas se vinculan con su trabajo, con los demás y consigo mismas. El *coaching* ontológico ofrece herramientas potentes para acompañar este proceso, facilitando la construcción de una cultura de aprendizaje continuo y mejora iterativa.

Desde esta perspectiva, el liderazgo no se concibe como una función asignada, sino como una práctica que puede ser ejercida por cualquier miembro del equipo, en tanto asuma el compromiso de observar el sistema, intervenir con responsabilidad y generar nuevas posibilidades de acción. El *coaching* ontológico permite desarrollar estas capacidades mediante procesos de reflexión individual y colectiva que amplían la conciencia sobre los marcos interpretativos que guían la acción. Así, se potencia el desarrollo de un observador más autónomo, propositivo y abierto al cambio.

Uno de los aportes centrales del *coaching* ontológico en este contexto es su capacidad para acompañar procesos de transformación. En entornos ágiles, donde los cambios son frecuentes y los equipos deben adaptarse con rapidez, contar con recursos conversacionales que permitan procesar lo nuevo, resignificar lo conocido y actuar con sentido, resulta clave. Estas conversaciones no se limitan a lo técnico, sino que incluyen dimensiones emocionales, identitarias y relacionales que condicionan la disposición al cambio.

A continuación, se presenta una imagen con las prácticas ontológicas que contribuyen al fortalecimiento del liderazgo distribuido y del aprendizaje en ciclos iterativos:

Figura 3. Prácticas ontológicas para liderazgo y aprendizaje en equipos ágiles



Estas prácticas se materializan en el día a día del equipo a través de múltiples interacciones. La tabla siguiente muestra cómo se articulan con los pilares del liderazgo ágil:

Tabla 6. Articulación entre *coaching* ontológico y liderazgo distribuido

Pilar del liderazgo ágil	Práctica ontológica asociada	Resultado esperado en el equipo
Autonomía	Indagación reflexiva	Mayor iniciativa y responsabilidad individual
Responsabilidad compartida	Revisión iterativa de resultados	Compromiso colectivo con los objetivos
Transparencia	Diseño de conversaciones	Circulación abierta de información y expectativas

Aprendizaje continuo	Observación de patrones	Mejora progresiva de procesos y relaciones
Confianza	Escucha generativa	Clima relacional estable y colaborativo

Fuente: elaboración propia

En síntesis, el coaching ontológico permite consolidar un enfoque de liderazgo y aprendizaje que se basa en la capacidad de observar y observarse, de conversar de manera efectiva y de accionar con sentido compartido. Al intervenir sobre la relación entre observador, acción y resultados, habilita ciclos de mejora continua que no se agotan en lo técnico, sino que abarcan lo humano, lo relacional y lo cultural. Esta mirada es especialmente valiosa en equipos ágiles, donde la adaptabilidad no puede depender únicamente de herramientas, sino que debe apoyarse en la madurez conversacional y en la disposición reflexiva de sus integrantes.

CONTINUAR

2. Herramientas de coaching ontológico aplicadas a equipos ágiles

En contextos de trabajo ágiles, donde la adaptabilidad, la colaboración y el aprendizaje continuo constituyen condiciones operativas centrales, la intervención conversacional adquiere una relevancia estratégica. Las herramientas del *coaching* ontológico permiten abordar estos desafíos mediante prácticas que amplían la capacidad de los equipos para observar sus propias dinámicas, intervenir sobre ellas y generar transformaciones sostenibles en el modo de relacionarse, planificar y accionar colectivamente.

En particular, los equipos ágiles operan a través de ciclos iterativos de planificación, ejecución y mejora, como ocurre en ceremonias tales como las retrospectivas, las reuniones diarias (*dailies*) o las revisiones de sprint. En cada uno de estos espacios, la conversación no es un agregado accesorio, sino el mecanismo que habilita la reflexión compartida, la toma de decisiones y la construcción de acuerdos. La calidad de esas conversaciones impacta directamente en la efectividad del equipo, en su capacidad de aprendizaje y en la solidez de sus vínculos internos.

Esta unidad se enfoca en la aplicación concreta de herramientas ontológicas en estos entornos. En primer lugar, se explorarán habilidades

conversacionales específicas orientadas al trabajo colaborativo, como la escucha activa, la retroalimentación y la gestión de conflictos. Luego, se analizará cómo el coaching ontológico puede ser una vía para fortalecer el liderazgo distribuido, facilitar el aprendizaje organizacional y promover ciclos de mejora iterativa que integren el hacer con el observar y el reflexionar. A través de estos ejes, se busca consolidar un enfoque del trabajo en equipo que combine autonomía, responsabilidad y sentido compartido del propósito.

Desarrollo de habilidades conversacionales para equipos ágiles

El trabajo en equipos ágiles requiere más que marcos metodológicos o herramientas tecnológicas. En el centro de estas dinámicas se encuentra la conversación como práctica estructurante: es a través de ella que se definen objetivos, se revisan aprendizajes, se coordinan acciones y se consolidan vínculos. Por ello, el *coaching* ontológico aporta un conjunto de habilidades conversacionales que resultan especialmente valiosas para potenciar la efectividad de los equipos ágiles y sostener una cultura de mejora continua.

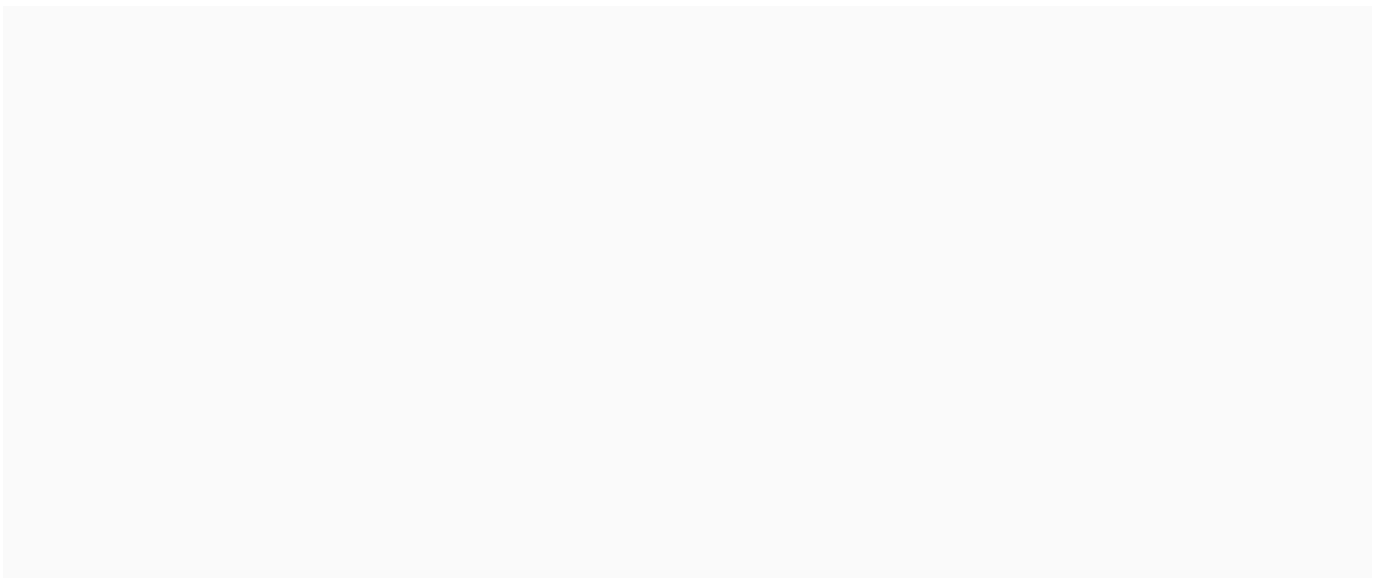
Entre las habilidades más relevantes se destacan la **escucha activa**, la **retroalimentación constructiva**, la **gestión de conflictos** y la **construcción de confianza**. Estas competencias no solo favorecen el desempeño colectivo, sino que también intervienen en la calidad emocional de los intercambios, habilitando espacios de diálogo abiertos, respetuosos y orientados a la acción. En entornos de alta colaboración,

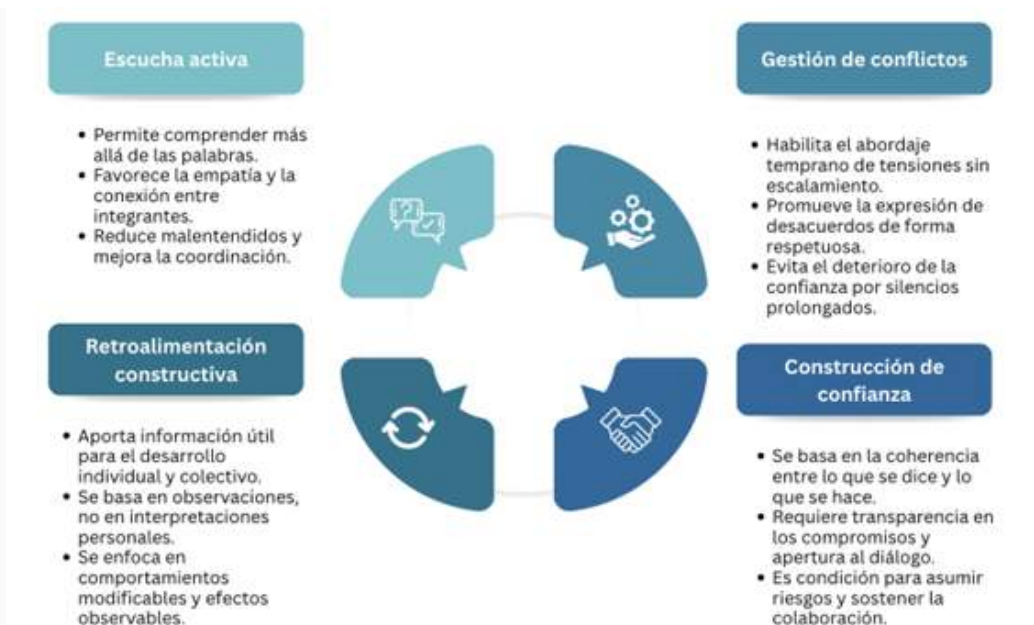
estas habilidades permiten gestionar la diversidad de perspectivas sin que se convierta en fuente de fricción improductiva.

Desde esta perspectiva, las ceremonias ágiles —como las retrospectivas, los *dailies* y las revisiones de *sprint*— se convierten en espacios privilegiados de intervención conversacional. En estos encuentros, el foco no está únicamente en los entregables o en la planificación técnica, sino también en el aprendizaje sobre la forma en que se está trabajando, en la identificación de obstáculos relacionales y en la revisión de acuerdos no explícitos. La intervención desde el *coaching* ontológico permite entonces integrar una mirada reflexiva que trasciende lo operativo para habilitar transformaciones sostenibles en la dinámica del equipo.

A continuación, se presenta en una figura las principales habilidades conversacionales y su función específica en equipos ágiles:

Figura 2. Habilidades conversacionales clave para equipos ágiles





Fuente: elaboración propia.

Cada una de estas habilidades se traduce en comportamientos observables dentro del ciclo ágil. La tabla siguiente muestra cómo se manifiestan en diferentes momentos del trabajo en equipo:

Tabla 5. Habilidades conversacionales en el ciclo de trabajo ágil

Habilidad	Ceremonia donde se aplica	Ejemplo de manifestación práctica
Escucha activa	Daily	Registrar sin interrupciones lo que cada persona reporta

Retroalimentación constructiva	Retrospectiva	Expresar cómo impactó una práctica sin emitir juicios personales
Gestión de conflictos	Reuniones de planificación	Poner sobre la mesa desacuerdos sobre prioridades
Construcción de confianza	Revisión de sprint	Reconocer aportes y sostener compromisos asumidos públicamente

Fuente: elaboración propia

El desarrollo de estas habilidades no es un proceso automático ni exento de dificultad. Requiere práctica, reflexión y acompañamiento. El *coaching* ontológico, al intervenir sobre las conversaciones reales que ocurren en el equipo, ofrece un espacio seguro para observar patrones, ensayar nuevas formas de interacción y transformar hábitos conversacionales que limitan el despliegue del potencial colectivo.

En síntesis, las habilidades conversacionales constituyen una tecnología de colaboración que permite sostener entornos ágiles más efectivos, humanos y adaptativos. Integrarlas al trabajo cotidiano no es una tarea adicional, sino una condición para que los marcos ágiles funcionen como verdaderos espacios de aprendizaje y crecimiento compartido.

El rol de la retroalimentación constructiva en la mejora continua de un equipo ágil

En los equipos ágiles, la mejora continua no es una etapa aislada ni un objetivo abstracto: es una práctica sostenida que se nutre de la reflexión constante sobre la forma en que se trabaja. En este contexto, **la retroalimentación constructiva se configura como una herramienta central para habilitar esa reflexión, identificar aprendizajes y ajustar el rumbo de manera iterativa.** Lejos de ser una instancia correctiva puntual, la retroalimentación se convierte en un mecanismo de desarrollo compartido cuando se basa en la observación, el respeto y el compromiso con el crecimiento del otro.

Desde el enfoque del *coaching* ontológico, retroalimentar no es simplemente opinar o evaluar, sino generar una conversación que amplíe el campo de observación del interlocutor. Para que cumpla esa función, la retroalimentación debe enfocarse en comportamientos concretos y en los efectos que esos comportamientos producen en el contexto de trabajo. Al mismo tiempo, debe estar despojada de juicios personales, generalizaciones o intenciones correctivas encubiertas. Su propósito no es señalar errores, sino abrir posibilidades de mejora.

En las ceremonias ágiles, como las retrospectivas o los *reviews*, la retroalimentación efectiva permite poner en común percepciones sobre lo que funcionó y lo que puede ajustarse. Esto fortalece la transparencia, promueve la responsabilidad compartida y evita que los problemas se acumulen en silencio hasta volverse estructurales. Cuando se instala como práctica habitual, la retroalimentación deja de ser una excepción para convertirse en un hábito cultural que sostiene la evolución del equipo.

Además, **la retroalimentación constructiva actúa como un generador de confianza**. Cuando las personas comprueban que pueden recibir observaciones sin ser juzgadas, y que esas observaciones buscan contribuir a su desarrollo, se sienten más dispuestas a escuchar, revisar sus prácticas y colaborar en soluciones. Del mismo modo, cuando se habilita un espacio para expresar desacuerdos con respeto y apertura, se fortalecen los vínculos y se reduce la tensión asociada a los conflictos no abordados.

Por tanto, el rol de la retroalimentación constructiva en los equipos ágiles va más allá de la mejora de procesos: impacta directamente en la calidad de las relaciones, en la capacidad de aprendizaje organizacional y en la sostenibilidad del trabajo conjunto. Integrarla de forma consciente y estructurada permite convertir cada ciclo de trabajo en una oportunidad real de crecimiento, tanto individual como colectivo.

Coaching ontológico para liderazgo, aprendizaje y mejora continua

El trabajo en equipos ágiles demanda formas de liderazgo que trascienden el modelo tradicional basado en el control centralizado y la toma de decisiones unidireccional. En su lugar, se promueve un liderazgo

distribuido, en el cual cada integrante asume responsabilidades, toma decisiones dentro de su ámbito y contribuye activamente al desarrollo del equipo. Este tipo de liderazgo requiere, para sostenerse, una transformación en el modo en que las personas se vinculan con su trabajo, con los demás y consigo mismas. El *coaching* ontológico ofrece herramientas potentes para acompañar este proceso, facilitando la construcción de una cultura de aprendizaje continuo y mejora iterativa.

Desde esta perspectiva, el liderazgo no se concibe como una función asignada, sino como una práctica que puede ser ejercida por cualquier miembro del equipo, en tanto asuma el compromiso de observar el sistema, intervenir con responsabilidad y generar nuevas posibilidades de acción. El *coaching* ontológico permite desarrollar estas capacidades mediante procesos de reflexión individual y colectiva que amplían la conciencia sobre los marcos interpretativos que guían la acción. Así, se potencia el desarrollo de un observador más autónomo, propositivo y abierto al cambio.

Uno de los aportes centrales del *coaching* ontológico en este contexto es su capacidad para acompañar procesos de transformación. En entornos ágiles, donde los cambios son frecuentes y los equipos deben adaptarse con rapidez, contar con recursos conversacionales que permitan procesar lo nuevo, resignificar lo conocido y actuar con sentido, resulta clave. Estas conversaciones no se limitan a lo técnico, sino que incluyen dimensiones emocionales, identitarias y relacionales que condicionan la disposición al cambio.

A continuación, se presenta una imagen con las prácticas ontológicas que contribuyen al fortalecimiento del liderazgo distribuido y del aprendizaje en ciclos iterativos:

Figura 3. Prácticas ontológicas para liderazgo y aprendizaje en equipos ágiles



Fuente: elaboración propia.

Estas prácticas se materializan en el día a día del equipo a través de múltiples interacciones. La tabla siguiente muestra cómo se articulan con los pilares del liderazgo ágil:

Tabla 6. Articulación entre *coaching* ontológico y liderazgo distribuido

Pilar del liderazgo ágil	Práctica ontológica asociada	Resultado esperado en el equipo
Autonomía	Indagación reflexiva	Mayor iniciativa y responsabilidad individual
Responsabilidad compartida	Revisión iterativa de resultados	Compromiso colectivo con los objetivos
Transparencia	Diseño de conversaciones	Circulación abierta de información y expectativas
Aprendizaje continuo	Observación de patrones	Mejora progresiva de procesos y relaciones
Confianza	Escucha generativa	Clima relacional estable y colaborativo

Fuente: elaboración propia

En síntesis, el coaching ontológico permite consolidar un enfoque de liderazgo y aprendizaje que se basa en la capacidad de observar y observarse, de conversar de

manera efectiva y de accionar con sentido compartido. Al intervenir sobre la relación entre observador, acción y resultados, habilita ciclos de mejora continua que no se agotan en lo técnico, sino que abarcan lo humano, lo relacional y lo cultural. Esta mirada es especialmente valiosa en equipos ágiles, donde la adaptabilidad no puede depender únicamente de herramientas, sino que debe apoyarse en la madurez conversacional y en la disposición reflexiva de sus integrantes.

CONTINUAR

Referencias

Caparrós Álvarez, M. (2023). *Coaching ontológico y conversaciones efectivas en equipos de trabajo*. Ediciones Prisma.

Cataliza. (2024). *Manual de coaching para el desarrollo organizacional ágil*.
<https://cataliza.ar/proceso>

Genesis. (2025) *¿Por qué el Coaching Ontológico es clave para liderar?*
https://genesin.biz/por-que-el-coaching-ontologico-es-clve-para-liderar/?gad_source=1&gad_campaignid=10267634575&gbraid=0AAAAADIA6XI-0UEEhGI81Vt45hRzMLanD&gclid=Cj0KCQiA-NHLBhDSARIsAlhe9X2cVfnTQ3VmnQWKLuPEHD6VnR7XQj2fFKhmacQSohf4J8mcFCWN-rcaApSIEALw_wcB

CONTINUAR