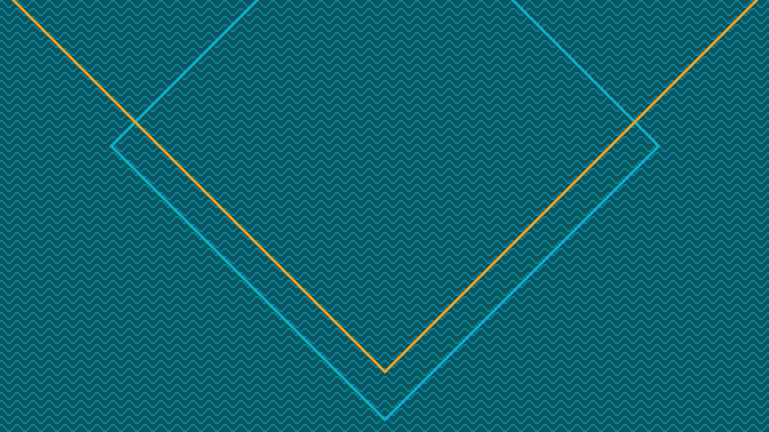




# Manejo de Conversaciones Cruciales

Miriam López



# Temario

- Diagnóstico personal del estilo de comunicación
- ¿Qué son las conversaciones cruciales?
- Técnicas para manejar conversaciones cruciales
  - Preparación antes de la conversación
  - Crear seguridad psicológica en el diálogo
  - La técnica STATE (del libro *Crucial Conversations*)
  - Técnica de LinkedIn Learning: 3 pasos prácticos
- Recursos adicionales y cierre



# ¿Cómo reaccionamos cuando la plática se pone difícil?

## Silencio (evitar o callar)

- Se manifiesta cuando la persona se retrae, guarda sus opiniones o cambia de tema para no generar más tensión.

## Violencia verbal (imponer o atacar)

- Ocurre cuando alguien se impone con sarcasmo, interrupciones, tono fuerte o incluso descalificaciones. Busca “ganar” la conversación

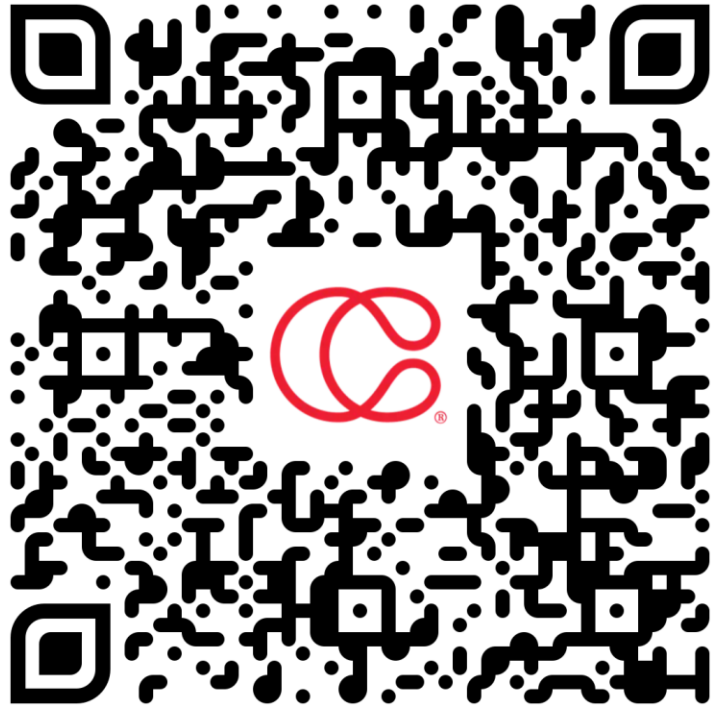
## Diálogo constructivo (buscar entender y ser entendido)

- Es el estilo ideal: decir lo que piensas de manera clara y respetuosa, pero también abrir espacio para escuchar. Mantener la conversación segura y con propósito.
- **Ejemplo cotidiano:** En tu trabajo, un compañero llega tarde al entregar un reporte que afecta tu avance. En vez de atacarlo o callar, le dices: *“Oye, me preocupa que no tuviéramos el reporte a tiempo, porque retrasa mi parte. ¿Qué pasó? ¿Cómo podemos organizarlo mejor la próxima vez?”*. No ocultas tu punto, pero tampoco escalas la tensión: abres el camino al acuerdo.



👉 Todos hemos estado en los tres estilos, y ninguno es “bueno” o “malo” en sí. Lo importante es reconocer cuál es **tu tendencia bajo presión** y aprender a moverte hacia el diálogo constructivo

# Diagnóstico personal de comunicación



Crucial Learning



Silencio: 30

Violencia: 21



# Foro Abierto:

- ¿Cómo suelo reaccionar cuando alguien me contradice?
- ¿Qué efecto tiene en la otra persona y en la conciliación?



# ¿Qué son las conversaciones cruciales?

Se presentan cuando hay

**opiniones encontradas + emociones intensas +**

**alta importancia en juego**

Impacto directo en la confianza, acuerdos y la credibilidad



# Datos de terror:

“El 70% de los empleados evita tener conversaciones difíciles con su jefe, colegas o subordinados directos. Como resultado, la salud del entorno laboral se está viendo afectado”

“El 53% de los empleados enfrenta situaciones ‘tóxicas’ simplemente ignorándolas.”

Más del 40% de las personas cree que, aunque se alerte a la dirección de la empresa, no se haría nada para atender el problema; y solo 1 de cada 5 encuestados piensa que un compañero cambiaría si se le confronta. De hecho, entre quienes sí decidieron actuar, únicamente el 50.3% reportó resultados ‘muy buenos o excelentes’

“Solo un tercio de los gerentes (31%) cree que maneja bien las confrontaciones, y únicamente el 26% de los empleados considera que su empleador atiende de manera adecuada los conflictos y disputas en el lugar de trabajo.”

“De acuerdo con el Edelman Trust Barometer, solo el 65% de las personas afirma confiar en la empresa para la que trabaja, y esta cifra baja al 48% entre los empleados que no ocupan puestos directivos.”

El 51 % de los empleados está considerando un nuevo trabajo, el 15 % afirma haber renunciado a un empleo debido a problemas en el lugar de trabajo, y el 85 % dice haber observado a alguien dejar su empresa por comportamientos o tratos injustos. Las mujeres tenían un 10 % más de probabilidades de abandonar un trabajo debido a una relación laboral tóxica en comparación con sus colegas hombres.

**El costo del conflicto: se informa que cada fallo en la comunicación le cuesta a una organización \$7,500 y más de siete días hábiles.**



Tomado de:  
<https://learn.workbravely.com/hubs/Understanding-the-Conversation-Gap.pdf>

# Técnicas para manejar conversaciones cruciales



Preparación antes de la conversación

La técnica STATE



Crear seguridad psicológica en el diálogo

3 pasos prácticos



# Preparación antes de la conversación

## 1. Clarificar tu objetivo

### Qué hacer:

- Antes de hablar, define **exactamente lo que quieres lograr**.

**Pregúntate: ¿Cuál es el resultado que deseo de esta conversación?**

- Diferencia entre **objetivos de contenido** (qué se discute) y **objetivos de relación** (cómo quieres que se sienta la otra persona al final).
- Ejemplo:
  - Contenido: Que el equipo entienda la necesidad de entregar reportes puntuales.
  - Relación: Mantener la confianza y respeto mutuo.

### Tip de Crucial Conversations:

- Mantén tu objetivo presente durante toda la conversación para evitar desviarte hacia ataques o defensas. Esto es tu “Why” o tu propósito central: *recuerda por qué estás teniendo esta conversación*.

## 2. Analizar tus emociones y motivaciones

### Qué hacer:

- Reconoce tus **emociones**: frustración, miedo, enojo, preocupación.

**Pregúntate: ¿Por qué siento esto? ¿qué historias me estoy contando de esto? Diferencia los hechos de las historias**

- Asegúrate de que tus emociones no controlen tus palabras.

### Herramientas prácticas:

- Anotar tus emociones antes de la conversación.
- Hacer respiraciones profundas

# Preparación antes de la conversación

## 3. Identificar el resultado de la otra persona

### Qué hacer:

- Piensa en **qué quiere la otra persona** y por qué puede reaccionar de cierta forma.
- Esto te ayuda a:
  - Preparar tu enfoque de manera que sea más receptiva.
  - Anticipar posibles defensas o resistencias.

### Ejemplo:

- Si hablas con un colega que no entrega reportes a tiempo, su “porqué” podría ser: exceso de trabajo, falta de claridad en prioridades, o miedo a críticas.

## 4. Elegir el momento y lugar adecuados

### Qué hacer:

- Selecciona un lugar **privado y seguro**, donde ambos se sientan cómodos.
- Evita momentos de alta presión o cuando la otra persona está estresada.
- Considera tu propio estado mental: asegúrate de estar calmado y concentrado.



# Preparación antes de la conversación

## 5. Preparar tu historia de manera neutral

### Qué hacer:

- Planea cómo presentarás los hechos **sin culpar ni acusar**.
- Ejemplo de enfoque neutral:
  - En vez de: “Tú siempre entregas tarde los reportes”, di:
  - “He notado que los reportes de esta semana se entregaron después de la fecha límite. Esto afecta el flujo del proyecto. ¿Qué pasó?”

### Principio de Crucial Conversations:

- Separar hechos de juicios. Esto mantiene la conversación abierta y segura.

## 6. Preparar posibles respuestas

### Qué hacer:

- Piensa en **cómo responderías si la otra persona se pone a la defensiva**.
- Considera:
  - Preguntas abiertas (“¿Qué crees que podríamos hacer diferente?”)
  - Validación (“Entiendo que ha sido difícil con tantas prioridades”).

Esto reduce el riesgo de que la conversación se deteriore y mantiene el diálogo centrado en la solución.



# Preparación antes de la conversación

| Paso                                         | Pregunta clave                                              | Ejemplo                                                                                                                               |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Definir tu objetivo (Remember your why)   | ¿Qué quiero lograr? (contenido y relación)                  | Contenido: Que el equipo entregue reportes a tiempo. Relación: Mantener respeto y colaboración.                                       |
| 2. Analizar tus emociones                    | ¿Qué estoy sintiendo? ¿Por qué?                             | Frustración porque se atrasaron los reportes. Respirar profundo para centrarme.                                                       |
| 3. Anticipar el resultado de la otra persona | ¿Qué quiere la otra persona? ¿Por qué puede reaccionar así? | Puede sentirse sobrecargado o inseguro. Necesita apoyo o claridad en prioridades.                                                     |
| 4. Elegir momento y lugar                    | ¿Dónde y cuándo es mejor hablar?                            | Sala de reuniones tranquila, después de la entrega de reportes. Evitar prisas o interrupciones.                                       |
| 5. Preparar tu historia neutral              | ¿Cómo presentar los hechos sin culpar?                      | “He notado que los reportes de esta semana llegaron después de la fecha límite, lo que afecta el flujo del proyecto. ¿Qué pasó?”      |
| 6. Recordar tu “why” durante la conversación | ¿Por qué estoy teniendo esta conversación?                  | “Quiero resolver el problema y mantener la relación, no ganar la discusión.”                                                          |
| 7. Preparar posibles respuestas              | ¿Cómo responder si la otra persona se pone a la defensiva?  | Preguntar: “¿Qué necesitamos para que los reportes lleguen a tiempo?” Validar: “Entiendo que ha sido difícil con tantas prioridades.” |



# Piensa en tu próxima conversación crucial:

Prepara tu guía y compártela con el grupo



# Crear seguridad psicológica en el diálogo

## 1. Reconocer señales de peligro

### Qué hacer:

Antes y durante la conversación, observa signos de que la otra persona no se siente segura:

Cambios en tono de voz (más agudo o cortante).

Lenguaje corporal cerrado (brazos cruzados, mirar hacia otro lado).

Respuestas cortas, evasivas o defensivas.

### Tip:

La seguridad psicológica se pierde cuando las personas sienten que pueden ser atacadas, humilladas o ignoradas. Reconocerlo es el primer paso para restaurarla.

## 2. Restablecer la seguridad mediante el respeto

### Qué hacer:

Haz explícito que respetas a la otra persona y su punto de vista, incluso si hay desacuerdo. Usa frases que reflejen respeto y neutralidad:

“Valoro tu opinión y quiero entender tu perspectiva.”

“Sé que este tema puede ser difícil, y mi intención es encontrar una solución juntos.”

### Tip Crucial Conversations:

Cuando hay peligro, el diálogo deja de ser seguro. Mostrar respeto reduce la amenaza percibida.



# Crear seguridad psicológica en el diálogo

## 3. Expresar tu propósito (Share your why)

### Qué hacer:

Comunica tu “why” de manera clara y transparente.

Ejemplo: “Mi objetivo no es criticarte, sino asegurarnos de que podamos entregar los reportes a tiempo y mantener nuestro flujo de trabajo efectivo.”

Esto muestra que tu intención es colaborativa, no confrontativa.

**Resultado:** La otra persona entiende que la conversación no es un ataque personal, sino un esfuerzo conjunto por un objetivo común.

## 4. Invitar a la otra persona a dialogar

### Qué hacer:

Usa preguntas abiertas y sinceras para incluirla en la conversación:

“¿Cuál es tu perspectiva sobre esto?”

“¿Qué dificultades estás enfrentando que podamos resolver juntos?”

Esto genera sensación de equidad y participación, esenciales para la seguridad psicológica.

### Tip:

Evita interrumpir o corregir inmediatamente.  
Escuchar primero aumenta la seguridad percibida.



# Crear seguridad psicológica en el diálogo

## 5. Apoyar la seguridad con hechos y observaciones

### Qué hacer:

Presenta los hechos sin juicios ni etiquetas.

**Ejemplo: “Noté que los reportes de esta semana llegaron un día tarde” en lugar de “Siempre entregas tarde”.**

Esto permite que la persona hable sobre el problema sin sentir que está siendo atacada.

## 6. Mostrar vulnerabilidad cuando sea apropiado

### Qué hacer:

Reconoce tu propia parte en la situación:  
Ejemplo: “Tal vez no fui claro con los plazos, eso también pudo contribuir al retraso.”

Esto genera reciprocidad y confianza: si tú eres abierto, la otra persona se siente segura para serlo también.



# Crear seguridad psicológica en el diálogo

## 7. Señales de que la seguridad se mantiene

- La persona responde con apertura y explica su perspectiva.
- No hay defensas automáticas ni ataques.
- Ambos pueden hablar de posibles soluciones en lugar de enfocarse en culpas.

| Paso                              | Pregunta clave                                                            | Ejemplo / Nota práctica                                                                          |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Reconocer señales de peligro   | ¿Estoy notando defensas, tensión o evasión?                               | Lenguaje corporal cerrado, tono cortante, respuestas cortas.                                     |
| 2. Restablecer respeto            | ¿Cómo puedo mostrar que valoro a la otra persona y su perspectiva?        | “Valoro tu opinión y quiero entender tu perspectiva.”                                            |
| 3. Expresar tu propósito (tu Why) | ¿Está claro que mi intención es positiva y colaborativa?                  | “Mi objetivo no es criticarte, sino encontrar juntos la mejor solución para cumplir los plazos.” |
| 4. Invitar a dialogar             | ¿Estoy dando espacio para que la otra persona comparta su punto de vista? | “¿Qué dificultades estás enfrentando que podamos resolver juntos?”                               |
| 5. Apoyar la seguridad con hechos | ¿Estoy usando hechos y observaciones neutrales, sin juicios?              | “Noté que los reportes de esta semana llegaron un día tarde.”                                    |
| 6. Mostrar vulnerabilidad         | ¿Reconozco mi parte en la situación si corresponde?                       | “Quizá no fui claro con los plazos, eso también pudo contribuir al retraso.”                     |
| 7. Verificar señales de seguridad | ¿La persona se siente segura para hablar abiertamente?                    | Escucha activa, respuestas completas, disposición a proponer soluciones.                         |



# Piensa en tu próxima conversación crucial:

Prepara tu guía para crear seguridad psicológica y compártela con el grupo



# Técnica STATE

| Paso                                                                  | Qué hacer                                                                                | Ejemplo                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Share Facts – Comparte hechos verificables                            | Presenta hechos verificables, sin juicios lo que realmente sucedió                       | <b>Evita generalizaciones o juicios:</b> no digas “Siempre llegas tarde”, mejor:<br>“He notado que los últimos tres reportes se entregaron después de la fecha límite.” |
| Tell Your Story – Expón tu interpretación o percepción                | Expón tu interpretación o percepción cómo tú ves el problema –lo que sientes-            | Usa un lenguaje de “yo siento / yo pienso”:<br>“Me preocupa que los retrasos puedan afectar el flujo del proyecto y generar estrés en el equipo.”                       |
| Ask for Others’ Views – Pregunta cómo lo ve la otra persona           | Invita a la otra persona a <b>dar su perspectiva</b> , mostrando que valoras su opinión. | Haz preguntas abiertas:<br>“¿Qué dificultades encontraste que podríamos solucionar juntos?”                                                                             |
| Talk Tentatively – Expón con humildad                                 | Habla con humildad, no como imposición                                                   | “Me pregunto si...”<br>“Tal vez estoy viendo esto de manera equivocada, ¿tú qué opinas?”<br>“Podría ser que...”                                                         |
| Encourage Testing – Fomenta que se cuestionen y enriquezcan las ideas | Invita a la otra persona a <b>desafiar tu percepción o tus ideas</b> .                   | “¿Hay algo que estoy pasando por alto?”<br>“Me gustaría saber si ves otra forma de resolver esto.”<br>“Si tienes otra perspectiva, me interesa escucharla.”             |

**Crear Acuerdos – Convertir la conversación en acción:** Definir juntos **qué acciones concretas se van a tomar, quién las hará y en qué plazo** “Yo enviaré los reportes los lunes antes de las 10:00 a.m, “Tú revisarás y darás feedback antes del mediodía del mismo día”, “Nos reuniremos cada viernes para revisar avances y ajustar si es necesario”



# Caso práctico grupal

Escenario para ejercicio:

## **Conflicto por incumplimiento de metas**

Contexto:

- Problema: Una colaboradora ha repetidamente no alcanzado su meta mensual, lo que afecta el bono del equipo y genera tensión entre compañeros que sí cumplen.

La gerente ha recibido quejas del equipo, pero aún no ha abordado la situación directamente con la colaboradora.

Existe riesgo de que la conversación se vuelva defensiva o emocional.



# Guía de la conversación

## 1.Share Facts (Hechos)

- “En los últimos tres meses, no alcanzaste la meta. El equipo depende de estos resultados para el bono colectivo.”

## 2.Tell Your Story (Interpretación)

- “Me preocupa que esto pueda afectar la motivación del equipo y el desempeño general de la agencia.”

## 3.Ask for Others’ Views (Perspectiva de la otra persona)

- “¿Qué dificultades estás enfrentando para cumplir tus metas?”
- “¿Hay algo que necesites para mejorar tus resultados?”

## 4.Talk Tentatively (Hablar con humildad)

- “Quizá no he dado suficiente seguimiento o soporte, ¿qué opinas tú?”
- “Tal vez hay factores que no he considerado y que influyen en tus resultados.”

## 5.Encourage Testing (Invitar a enriquecer ideas)

- “¿Qué estrategias propones para mejorar el alcance de tus objetivos?”
- “Si ves algún obstáculo con este plan, ¿cómo lo podríamos ajustar juntos?”

## 6.Crear Acuerdos (Acciones concretas)

- “Vamos a establecer un plan de acción con metas semanales, seguimiento conjunto y apoyo de capacitación si lo necesitas.”
- “Revisaremos los avances cada viernes y ajustaremos estrategias según los resultados.”



# 3 pasos prácticos

| Paso                                                                                                                            | Qué hacer                                             | Ejemplo                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Escuchar y parafrasear<br>Escuchar atentamente sin interrumpir.                                                                 | Validar y confirmar la perspectiva de la otra persona | “Si entendí bien, tu retraso se debió a la carga de reuniones, ¿correcto?”<br>“Si entendí bien, dices que...”<br>“Lo que escucho es que te preocupa...”<br>“Entonces, tu punto principal es...”                                                                  |
| Exponer necesidades propias<br>Expresar tus <b>necesidades, expectativas o preocupaciones</b> de forma directa pero respetuosa. | Exponer necesidades propias<br>usa lenguaje de “yo”   | Exponer necesidades propias<br>“Para que el proyecto funcione, necesito que los reportes se entreguen a tiempo.”<br>“Me preocupa que los retrasos afecten la planificación del equipo.”<br>“Es importante para mí que podamos cumplir con las fechas acordadas.” |
| Buscar intereses comunes<br>Construir soluciones colaborativas en lugar de imponer tu punto de vista.                           | Buscar intereses comunes                              | “¿Cómo podemos trabajar juntos para asegurarnos de que esto funcione?”<br>“Nuestro objetivo es entregar los proyectos a tiempo, ¿qué propones para lograrlo?”<br>“¿Qué opciones vemos que satisfagan tanto tus necesidades como las del equipo?”                 |



# Recursos Adicionales

- **Diario de autoevaluación:**

- “¿Qué aprendí de mis últimas 3 conversaciones difíciles?”
- “¿Qué funcionó bien y qué puedo mejorar?”
- “¿Logré mantener la seguridad psicológica?”

Ejercicio práctico: Registrar antes y después de cada conversación: emociones, objetivos, acuerdos alcanzados y retroalimentación recibida.

## Recursos prácticos

- Libro: *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High* (McGraw-Hill).
- Curso: *How to Handle Difficult Conversations* (LinkedIn Learning).
- Lectura: *Getting To Yes / Obtenga El Sí : El Arte De Negociar Sin Ceder* por Roger Fisher Y William Ury
- Podcast: Resolución de conflictos- Ariel Fernando Rincón Almeyda





# Gracias

