

# Guía práctica — Cómo preparar conversaciones difíciles

Inspirada en:

“Conversaciones Difíciles” — Douglas Stone, Bruce Patton & Sheila Heen (1999).

“La Escalera de Inferencia” — Chris Argyris, Harvard Business School (1990).

## Introducción — Por qué esta guía

En el trabajo (y más aún en roles ejecutivos), las conversaciones difíciles no son la excepción: son parte del liderazgo.

El desafío no es evitarlas, sino prepararlas desde claridad mental, regulación emocional y un lenguaje que abra posibilidades, no defensas.

Esta guía combina dos marcos reconocidos para ayudarte a llegar a esas conversaciones con mayor equilibrio, enfoque y confianza.

### 1. Antes de conversar: ordenar el pensamiento

Basado en *La Escalera de Inferencia* de Chris Argyris (1990)

La “escalera de inferencia” explica cómo nuestra mente sube rápido desde hechos → interpretaciones → conclusiones → acciones... sin que nos demos cuenta.

Para prepararte mejor:

#### Paso 1 — Separa hechos de interpretaciones

Hecho: “No entregó el informe a tiempo.”

Interpretación: “No le importa su trabajo.”

Conclusión: “No es comprometido.”

Tu meta: identificar en qué peldaño estás parado antes de conversar.

#### Paso 2 — Pregunta por lo que falta

¿Qué información no tengo?

¿Qué asumí sin verificar?

Paso 3 — Ajusta la conversación desde la curiosidad

“Quiero entender qué pasó para poder avanzar mejor juntos.”

No “asumo que...”.

## 2. Preparación emocional

Basado en *Conversaciones Difíciles* de Stone, Patton & Heen (1999)

Toda conversación difícil contiene tres capas:

1. La conversación sobre “lo que pasó”
2. La conversación emocional
3. La conversación sobre identidad (qué dice esto sobre mí)

Tu preparación debe incluir las tres:

A. Reconoce tus emociones sin censurarlas

¿Qué me activa?

¿Qué está en juego? (orgullo, competencia, profesionalismo, liderazgo)

B. Regula antes de entrar

Respirar lento, caminar, escribir... cualquier acción breve que reduzca reactividad.

C. Ajusta tu intención

Evitar “ganar” la conversación.

Sostener: “quiero comprender y avanzar”.

## 3. El lenguaje que abre posibilidades

- ✓ Usa lenguaje descriptivo, no acusatorio

En vez de:

“Siempre entregas tarde.”

Di:

“En las últimas dos semanas, los informes llegaron después de la hora acordada.”

✓ Habla desde impacto, no desde culpa

“Cuando eso ocurre, afecta la planificación del equipo.”

✓ Habla desde el futuro, no te quedes anclado a lo que ocurrió

“Para la próxima entrega, ¿qué apoyo necesitas o qué ajustes podemos hacer?”

✓ Formula preguntas que inviten a la responsabilidad

“¿Qué ves tú que yo no estoy viendo?”

“¿Qué es lo que más te preocupa de esta situación?”

“¿Qué propones como siguiente paso concreto?”

#### **4. Estructura simple para la conversación**

Una mini hoja de ruta lista para usar:

1. Comienza con claridad y calma

“Quiero conversar sobre X para que podamos avanzar mejor.”

2. Describe los hechos

Sin juicios ni interpretaciones.

3. Habla del impacto

Cómo afecta a procesos, equipo o resultados.

#### 4. Escucha su perspectiva

Preguntas abiertas + silencio + curiosidad.

#### 5. Co-construyen el plan de acción

1–2 acuerdos claros y realistas.

#### 6. Cierra con dirección

“Gracias por hablar esto conmigo. Hagamos seguimiento el lunes.”

### 5. Mini herramienta: Tabla para preparar tu conversación

Elemento	Preguntas para preparar	Tus respuestas
Hechos	¿Qué ocurrió exactamente?	
Interpretaciones	¿Qué estoy asumiendo? ¿Qué podría estar faltando?	
Emociones	¿Qué siento realmente? ¿Qué parte toca mi identidad?	
Intención	¿Qué quiero lograr en la conversación?	
Mensajes clave	¿Qué quiero decir? ¿Cómo puedo decirlo sin activar defensas?	
Preguntas útiles	¿Qué quiero entender? ¿Qué le quiero preguntar?	
Plan final	¿Qué acuerdos o próximos pasos serían razonables?	

### 6. Microejercicio: 5 minutos antes de la conversación

1. Escribe tu objetivo en una frase.
2. Revisa un hecho real y una interpretación que debas corregir.
3. Respira de forma lenta y consciente 30 segundos para bajar el nivel de activación emocional.
4. Elige tu primera pregunta.
5. Recuérdate: voy a conversar para avanzar, no para tener la razón.

## Cierre

No se trata de tener conversaciones perfectas, sino de sostenerlas con conciencia, curiosidad y dirección.

Cuando ordenas tu pensamiento, regulas tu emoción y eliges un lenguaje claro, el diálogo se vuelve una herramienta de liderazgo real.

*Gracias por recorrer esta guía.*

### **Una nota importante**

Esta guía ofrece un marco de reflexión y herramientas prácticas para abordar situaciones comunes.

No busca ser una fórmula única ni una solución universal.

Cada persona transita procesos distintos, en contextos y momentos diferentes.

Si al recorrer esta guía aparecen preguntas más profundas o situaciones que requieren un acompañamiento personalizado, en Holistic trabajamos estos temas a través de procesos de coaching 1:1.