



# DISCERNING LEADERSHIP

MINISTRY FOR SERVICE AND RESPONSIBILITY

Habilidades para transformar  
conversaciones difíciles



## Habilidades para transformar conversaciones difíciles

*Jeanine Turner*

¿Cómo le dices a alguien que no está rindiendo bien? ¿Cómo le comunicas a alguien que ha herido tus sentimientos? ¿Cómo le haces saber a alguien que no apoyarás su iniciativa? En el fondo de cada una de estas preguntas está la preocupación por decirle a alguien algo que no quiere oír, o decirle algo que podría herir sus sentimientos o su relación contigo. Todos estos mensajes son ejemplos de conversaciones difíciles. La mayoría de las interacciones comunicativas contienen elementos tanto de contenido como de relación, y la dimensión relacional es lo que hace que estos mensajes sean difíciles, ya que implica sentimientos además de hechos.

Existen muchos libros y marcos de referencia que nos ayudan a comunicar mensajes difíciles, pero la mayoría de ellos se basan en crear claridad en la situación. Se centran en el contenido. Dado que yo no puedo leer tu mente y tú no puedes leer la mía, un elemento crítico en una conversación desafiante o difícil es asegurarse de que la otra persona entiende tu mensaje. La claridad puede ser especialmente difícil durante una conversación tensa debido a algo que Chris Argyris (1982) llama la escalera de inferencias. La escalera de inferencias describe la desconexión entre los datos que observas y la conclusión que sacas de esa observación.

Por ejemplo, supongamos que me preocupa que un colega llamado Joe no sea receptivo como comunicador porque tarda 48 horas en responder a los correos electrónicos. Puedo decir: «Joe, no eres receptivo». Pero Joe podría creer que *sí* es receptivo porque no cree que un plazo de 48 horas sea irrazonable. La escalera de inferencias dice que debo ser claro sobre los datos que veo y las suposiciones que hago para llegar a mis conclusiones. Así que podría decir: «Joe, cuando tardas 48 horas en responder a mi solicitud por correo electrónico, me hace pensar que no eres receptivo porque espero que los correos electrónicos se respondan en un plazo de 24 horas». En este caso, le estoy contando a Joe los datos que he observado (tarda 48 horas en responder a los correos electrónicos) y mis expectativas sobre las respuestas (espero que los correos electrónicos se respondan en un plazo de 24 horas).

Muchos marcos de comunicación se centran en ayudar a las personas a comprender cómo crear un mensaje que aborde la desconexión entre las observaciones y las conclusiones. Un marco, creado por William Torbert (2003, 2004), se llama Las cuatro partes del discurso. En su enfoque, sugiere que hay cuatro elementos clave a tener en cuenta al comunicarse en una conversación para que la interacción sea genuinamente mutua, es decir, para que sea más que una serie de declaraciones unidireccionales. Estos incluyen enmarcar, proponer, ilustrar y preguntar. Definiré cada uno brevemente y luego compartiré un ejemplo.

- El encuadre establece la conversación y proporciona el contexto.
- La proposición proporciona un punto de vista o una dirección específicos.
- La ilustración proporciona un ejemplo de la lógica que hay detrás de lo que defiende basándose en los datos observados.
- La indagación invita a la otra persona en la conversación a responder con hechos que pueden cuestionar nuestras suposiciones, su punto de vista y sus preguntas.

Así que, utilizando nuestro ejemplo con Joe, podría decir: «Joe, me gustaría hablar contigo sobre tu comunicación por correo electrónico (ENMARCAR). Me preocupa que no seas muy receptivo (PROPONER). Ayer esperé 48 horas por tu respuesta y espero que los correos electrónicos se respondan en un plazo de 24 horas (ILUSTRAR). ¿Podemos hablar de esto? (INDAGAR).

Este mensaje comunica claramente a Joe el contenido de mi perspectiva. Aborda los datos que estoy analizando, por qué he llegado a las conclusiones que he llegado y le pido su respuesta. También le invita a cuestionar mis suposiciones, lo que puede ayudarnos a ambos a acercarnos a un entendimiento mutuo sobre nuestra realidad compartida.

Pero nos falta un elemento fundamental: la parte del mensaje relacionada con la relación. Imagina que eres Joe. *Te sientes frustrado por el mensaje. Trabajas muchas horas y te esfuerzas por gestionar los numerosos proyectos que te han asignado. Nadie te ha dicho nunca que se espera una respuesta en 24 horas a los correos electrónicos. Esta conversación es solo otro ejemplo de cómo no se te aprecia por todo lo que haces, y de que la organización solo está controlando y microgestionando.*

¿Cree que Joe responderá positivamente solo porque le ha pedido su opinión?

En mi investigación sobre la presencia invitacional, mi colega Sonja Foss y yo descubrimos que la única forma de crear un diálogo continuo es crear un entorno de seguridad, valor y libertad (2018, 2022). La seguridad significa que los comunicadores sienten que pueden decir algo sin ser castigados. Valorado significa que los comunicadores se sienten valorados en la relación y que se les valora por la contribución que hacen al equipo, la organización, la tarea y la misión. Y libertad significa que pueden decir cualquier cosa, independientemente de si la persona con la que están hablando está de acuerdo con ese comentario. Amy Edmondson (2018), que investiga la seguridad psicológica, refuerza la importancia de crear un entorno propicio para el diálogo. Para crear este entorno, es necesario cultivar la relación para que la persona se sienta valorada.

Volvamos a la conversación con Joe. Puede que él tenga clara mi perspectiva en lo que respecta a su comunicación por correo electrónico, pero también puede que se sienta frustrado o enfadado por mi perspectiva. Tengo que encontrar una forma no solo de comunicar mi mensaje, sino también de gestionar mi relación con él para que se sienta cómodo dialogando conmigo. Podría revisar mi mensaje anterior y decir: «Joe, me gustaría hablar contigo sobre tu comunicación por correo electrónico (ENMARCAR). Me preocupa que no seas muy receptivo (PROPONER). Ayer esperé 48 horas a tu respuesta y espero que los correos electrónicos se respondan en un plazo de 24 horas (ILUSTRAR). Aprecio mucho todo el trabajo que estás haciendo (VALOR), y tal vez no he sido lo suficientemente clara sobre mis expectativas (PUEDO HABER CONTRIBUIDO A ESTA CONFUSIÓN). ¿Podemos hablar de esto? (INDAGAR).

Además de enmarcar, defender, ilustrar y preguntar, necesitamos una quinta parte del discurso. Esta quinta parte se centra en valorar al comunicador y reconocer la interdependencia de ambos comunicadores entre sí. Las conversaciones y los conflictos pueden ser difíciles porque no vemos el mundo de la misma manera que otra persona sobre un tema importante. Pero lo que hace que estas conversaciones sean difíciles es que somos interdependientes con esas personas y necesitamos su ayuda (recursos, tiempo o atención) de alguna manera. Nombrar esa interdependencia y mostrar a la persona que se la valora contribuye a la parte de la relación del mensaje y fomenta el diálogo. A este elemento lo llamo VALOR, la quinta parte del discurso. Si no comunicamos el valor en una conversación

difícil, no estamos respetando los sentimientos de las personas ni creando una presencia que invite a la persona a responder. Y aunque el VALOR es fundamental para desarrollar y fomentar la relación, también es esencial para realizar la tarea.

La comunicación puede ser difícil, especialmente cuando las emociones están a flor de piel, las personas están estresadas y no todos ven el mundo de la misma manera. Pero si recordamos centrarnos en la humanidad de los demás y nos recordamos a nosotros mismos que estamos en relación unos con otros, podemos encontrar un camino hacia el diálogo. Y con el diálogo, el aprendizaje puede ocurrir.

## Referencias

Edmondson, Amy C. (2018). *[The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth](#)*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ:

Torbert, W. (2004). *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.

Turner, JW y Foss, S. (2018). Options for the Construction of Social Presence in a Digitally Enhanced Multicommunicative Environment. *Communication Theory*, 28, 22-45. <https://doi.org/10.1093/ct/qty002>

Turner, J.W. (2022). *Estar presente: captar la atención en el trabajo y en casa gestionando tu presencia social*. Georgetown University Press, Washington, DC.