

# CÓMO MANTENER UNA CONVERSACIÓN DIFÍCIL



EXPRESATE CON CLARIDAD  
MANEJA LAS EMOCIONES  
CÉNTRATE EN LA SOLUCIÓN

## SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

Actualiza rápidamente tus competencias profesionales básicas. Tanto si buscas un curso intensivo como si solo pretendes repasar brevemente tus conocimientos, la SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS te ayudará a encontrar justo lo que necesitas, es decir, un conocimiento fundamental para profesionales ambiciosos o futuros ejecutivos. Cada uno de los libros es una breve y práctica introducción que te permitirá repasar una amplia variedad de temas indispensables para la gestión de negocios, y que, además, te ofrece los consejos (sencillos, útiles y fáciles de aplicar) de los académicos más prestigiosos.

Títulos de la colección:

*Cómo crear un plan de negocio*

*Cómo gestionar tu tiempo*

*Cómo dirigir reuniones de trabajo*

*Finanzas básicas*

*Cómo ser más productivo*

*Cómo mantener una conversación difícil*

*Gestiona la relación con tu superior*

*Cómo realizar presentaciones*

*Cómo colaborar a distancia*

*Management Tips*

*Cómo liderar equipos virtuales*

*Cómo dirigir reuniones virtuales*

SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

# Cómo mantener una conversación difícil

Exprésate con claridad  
Maneja las emociones  
Céntrate en la solución

REVERTÉ MANAGEMENT (REM)

*Barcelona · México*

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

*Boston, Massachusetts*

**Cómo mantener una conversación difícil**  
**SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS**  
Difficult Conversations  
20 MINUTE MANAGER SERIES

Copyright 2016 Harvard Business School Publishing Corporation  
*All rights reserved.*

© **Editorial Reverté, S. A., 2021**  
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona - España  
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel  
ISBN: 978-84-17963-35-4

Edición ebook  
ISBN: 978-84-291-9651-1 (ePub)  
ISBN: 978-84-291-9652-8 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté  
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté  
Traducción: Genís Monrabà Bueno  
Revisión de textos: M<sup>a</sup> del Carmen García Fernández

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

## Prólogo

¿Estás evitando una conversación delicada? Quizá alguien te trata de forma injusta o crees que no te comprende. Tal vez choquen vuestras personalidades o tengáis objetivos contrapuestos. También es posible que debas comunicar malas noticias y temas la reacción de la otra persona. Sea cual sea tu situación, necesitas afrontarla para seguir adelante. Este libro te ayudará a desarrollar las habilidades necesarias para convertir una conversación complicada en un diálogo productivo. Y, además, aprenderás a:

- Entender por qué algunas conversaciones son complejas.
- Hallar la raíz del problema.

## Prólogo

- Identificar y gestionar las emociones que surgen en la conversación.
- Contemplar el panorama general para hallar más soluciones.
- Formular el problema de modo que tu interlocutor lo entienda.
- Escuchar de forma activa y responder con empatía.
- Ser flexible y gestionar los imprevistos.
- Encontrar puntos de acuerdo.
- Desarrollar estas nuevas habilidades para aplicarlas en tu próxima conversación difícil.

# Contenido

## **¿Por qué una conversación puede ser difícil? 1**

*Conflicto de intereses 5*

*Diferentes estilos personales 6*

*Falta de confianza 9*

*Distintos puntos de vista 10*

*Emociones fuertes 11*

## **Piensa en ello 15**

*¿Debes actuar? 18*

*¿Cuándo es oportuno tener una conversación? 23*

## Contenido

### **Prepárate para mantener una conversación 29**

*Analiza los hechos y tus impresiones 33*

*Escucha tus emociones 35*

*Reconoce que eres parte del problema 39*

*Identifica los posibles resultados positivos 41*

*Desarrolla una estrategia, no un guion 43*

### **Cómo dirigir la conversación 47**

*Agradece la oportunidad de hablar*

*con la otra persona 51*

*Define el problema 53*

*Pregunta y escucha las respuestas 56*

*Busca puntos en común 61*

*Adáptate y reorganízate 62*

*Fija algunos compromisos 67*

### **¿Cuál es el siguiente paso? 69**

*¿Qué tal lo has hecho? 72*

*Apunta tus impresiones 74*

*Seguimiento por escrito 77*

*Cumple los compromisos 79*



<b>Conviértete en un mejor comunicador</b>	<b>83</b>
<i>Piensa antes de hablar</i>	86
<i>Conecta con los demás</i>	88
<i>Escucha antes de hablar</i>	89
<i>Habla claro</i>	90
<i>Genera un flujo de feedback</i>	92
<i>Afronta los problemas abiertamente</i>	94
<i>Para saber más</i>	97
<i>Bibliografía</i>	101
<i>Índice</i>	105



# **Cómo mantener una conversación difícil**



**¿Por qué una  
conversación  
puede ser difícil?**



## ¿Por qué una conversación puede ser difícil?

---

**S**abes muy bien de lo que hablo; de ese nudo en el estómago y ese malestar que te nubla la mente. Estás evitando una conversación que sabes que será espinosa. Tal vez temas enfrentarte en público con un colega para pedirle que deje de interrumpir en las reuniones de equipo; o quizá no sepas cómo decirle a un subordinado que no ves que se comprometa; puede que quieras solicitar un ascenso; o, simplemente, has intentado dar tu opinión sobre un asunto sencillo y no has sabido cómo.

Cuando tienes un problema, la gente suele decir que has de «hablar de ello». Sin embargo, nadie te explica cómo hacerlo. Este libro te ayudará a salir de esa

## Cómo mantener una conversación difícil

parálisis y pasar a la acción empleando las palabras y las estrategias correctas para expresar tu opinión.

Cuando trabajamos, lo habitual es que nos concentremos en las tareas: asumir responsabilidades, cumplir objetivos o conseguir un aumento. No obstante, la vida interior, es decir, los objetivos, necesidades, aspiraciones y temores propios, influyen en todo lo que hacemos. En ocasiones, la agenda laboral («necesito ese plan de producción para mañana») y la emocional («la actitud evasiva del director de producción me hizo quedar fatal en la reunión») chocan con las de ciertos colegas. Y así es como surgen los malentendidos o los conflictos. Pero en última instancia depende de ti que esos desacuerdos afecten a tu trabajo o desemboquen en conversaciones que aporten ideas valiosas y soluciones creativas.

Una conversación difícil es aquella en la que tu interlocutor tiene un punto de vista distinto al tuyo; donde una de las partes (incluso ambas) se muestra insegura y parece que haya mucho en juego. Tanto si tienes que dar *feedback* negativo a un subordinado como



## ¿Por qué una conversación puede ser difícil?

si crees que alguien te rechaza o malinterpreta, estas situaciones resultan inquietantes incluso para los buenos comunicadores.

Por eso, llegar a la raíz del problema te ayudará a gestionar la conversación de forma más productiva. Veamos algunos factores que pueden dar lugar a una conversación de este tipo.

### **Conflicto de intereses**

Tu cargo en la empresa repercute de forma directa en tus objetivos. Por ejemplo, si diriges el departamento de marketing y os encargáis de renovar un producto, lo más probable es que tu prioridad sea cumplir con los plazos de lanzamiento. En cambio, tu colega del departamento de producción se centra más bien en los requerimientos de diseño. Es obvio que para sacar algo al mercado con éxito es necesario garantizar tanto la calidad como el respeto a los tiempos. No obstante, a veces estas dos prioridades entran, por naturaleza, en conflicto. Y tal

## Cómo mantener una conversación difícil

vez te resulte complicado gestionarlas porque cada cual se atrinchera enseguida en su posición («Tenemos que mejorar la calidad», o bien «Tenemos que reducir los costes un 5 %»). Además, a veces los intereses de cada miembro del equipo pueden desequilibrar un proyecto cuando ciertos factores externos, como los compromisos familiares o los problemas de salud, entran en conflicto con el trabajo. Por tanto, ser conscientes de lo que afecta a la situación de cada persona permite hallar distintas posibilidades de ajustar esos intereses.

## Diferentes estilos personales

Te consideras una persona trabajadora, que no se anda con rodeos y se limita a cumplir con sus obligaciones; sin misterios ni dramas. En cambio, tu colega es alguien muy hablador; hace muchas preguntas, piensa en voz alta y suele fijarse en los resultados negativos de todo. En general, vuestros estilos conviven sin problemas, pero se acerca una fecha de entrega y el proyecto que tenéis entre manos parece atascado. ¿Cómo puedes convencerle para

## ¿Por qué una conversación puede ser difícil?

que explore nuevas posibilidades? ¿Cómo darle una inyección de motivación para que asuma otro punto de vista y terminéis el trabajo?

Colaborar con alguien cuya personalidad, estilo comunicativo o de trabajo, o experiencia vital es muy diferente al propio puede estimular la creatividad, si bien, del mismo modo, es probable que cause tensiones o malentendidos. Y es que puede ser que lo que a alguien le parece evidente ni siquiera se le haya pasado por la cabeza al otro.

Por tanto, cuanta más información tengas sobre la forma de trabajar de tu equipo, más consciente serás de las diferencias entre tú y tu interlocutor. En la Tabla 1, «Ejemplos de distintos estilos laborales», se muestra cómo la comprensión de los rasgos propios y ajenos os ayudará a trabajar juntos a pesar de vuestras diferencias.

Más adelante veremos cómo puedes usar tu conocimiento sobre el estilo personal para decidir si quieres plantear una conversación; y, si esta es pertinente, cómo prepararla y llevarla a cabo con éxito. Pero no te confundas: no estamos sugiriendo que cambies tus preferencias o las de tu interlocutor. Aun así, llegado el caso, si

## Cómo mantener una conversación difícil

TABLA 1

### Ejemplos de distintos estilos laborales

Rasgos	Tú	Tu compañero
Tipo de personalidad	Eres una persona introvertida y reservada. Prefieres trabajar por tu cuenta.	Es alguien extrovertido. Le gusta trabajar y discutir todos los temas en equipo.
Estilo comunicativo	Te sientes bien expresando tus sentimientos. Prefieres el correo electrónico a las entrevistas cara a cara.	Es muy hablador y hace muchas preguntas. Prefiere las reuniones.
Estilo de trabajo	Tienes un carácter metódico. Para ti, todos los detalles son importantes.	Le gusta contemplar el panorama general y avanzar con rapidez.
Experiencia vital	Cuentas con muchos años de experiencia y ciertas «cicatrices».	No lleva mucho tiempo en la empresa e intenta destacar.
Valores personales	Te preocupas por la calidad y la integridad.	Prefiere centrarse en la innovación y la acción.

descubres que a un colega extrovertido le encantan las reuniones, mientras que tú prefieres trabajar a solas, te daremos las herramientas para que, por ejemplo, tú te encargues de tomar notas en la reunión o le envíes antes una lista preliminar de ideas para que ambos participéis en la tarea de forma productiva.