



LiderArte

Gimnasio de Experiencias II: Retroalimentación y Conversaciones Difíciles

1. MODELO C.A.S.E. (Clarificar – Aterrizar – Sostener – Establecer acuerdos)

¿Para qué sirve?

Para preparar o conducir cualquier conversación difícil, con foco en claridad y acuerdos

Elemento	Preguntas Guía	Frases útiles
C - Clarificar el propósito	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué quiero lograr realmente? • ¿Qué no quiero que ocurra? • ¿Qué sería un buen resultado mínimo? 	<ul style="list-style-type: none"> • "Lo que quiero lograr con esta conversación es..." • "Mi intención no es confrontar, sino aclarar y avanzar." • "Un buen resultado de esta conversación sería que ..."
A - Aterrizar en hechos observables	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pasó exactamente? • ¿Qué hechos no admiten interpretación? • ¿Qué evidencia tengo? 	<ul style="list-style-type: none"> • "En la reunión de ayer, observé que..." • "Lo concreto es que ocurrió..." • "Lo que sucedió fue..."
S - Sostener emociones presentes	<ul style="list-style-type: none"> • Pausa breve, validar emoción sin interpretarla • ¿Cuál es la emoción específica? • ¿Qué genera esa emoción? • ¿Qué significa esta emoción? 	<ul style="list-style-type: none"> • "Entiendo que este tema puede generar tensión" • "Si quieras nos tomamos un momento antes de seguir" • "Entiendo que esto no es agradable..." • "Comprendo que esto genera molestia..."
E - Establecer acuerdos claros	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué paso concreto acordamos? • ¿Quién hace qué y cuándo? • ¿Qué hacemos en concreto? 	<ul style="list-style-type: none"> • "Propongo acordar un siguiente paso pequeño..." • "Entonces, lo que haremos es..." • "Hagamos lo siguiente..."

2. Modelo S.B.I.P. (Situation – Behavior – Impact – Petition)

¿Para qué sirve?

Para entregar retroalimentación sin juicio y con claridad

Elemento	Preguntas Guía	Frases útiles
S - Situación	Contexto específico. • ¿Dónde?, ¿cuándo?, ¿con quién?	<ul style="list-style-type: none"> “En la reunión del lunes...” “Durante la presentación de hoy...”
B - Behavior (Conducta observable)	Sin juicios, solo hechos. • ¿Qué observé? • ¿Qué vi específicamente? • ¿Cuáles son los hechos?	<ul style="list-style-type: none"> “Interrumpiste a tres personas...” “Entregaste un informe con dos datos inconsistentes”
I - Impact (Impacto)	Consecuencias concretas • ¿Qué consecuencias tuvo? • ¿Cuál es el efecto? • ¿Cómo impacta en...?	<ul style="list-style-type: none"> “Eso generó que el equipo no propusiera ideas” “El cliente quedó con dudas sobre la calidad”
P - Petición clara / Próximo paso	Acción específica, concreta y posible de realizar • ¿Qué debe hacer diferente? • ¿Cuál es la acción que debe realizar?	<ul style="list-style-type: none"> “Te pido que en la próxima reunión...” “Para avanzar, necesito que...”

3. Modelo S.A.R.A.

(Sostener - Aterrizar - Reconectar - Acordar) Ideal para manejar emociones en una conversación

Elemento	Acción	Frases útiles
S - SOSTENER	<ul style="list-style-type: none"> • Validar emoción • Pausa breve 	<ul style="list-style-type: none"> • "Veo que esto te afecta" • "Tomemos un momento"
A - ATERRIZAR	<ul style="list-style-type: none"> • Volver al hecho concreto. • Evitar interpretaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • "Volvamos al punto específico..." • "El hecho concreto fue..."
R - RECONECTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Reafirmar intención positiva. • Enfocar en la colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> • "Mi intención es que esto funcione para ambos." • "Quiero que avancemos sin desgaste."
A - ACORDAR	<ul style="list-style-type: none"> • Un paso pequeño y claro. 	<ul style="list-style-type: none"> • "¿Qué paso podemos acordar hoy?" • "Para avanzar, propongo..."

4. Gestionar las objeciones

- Escuche con atención e interés
- Acepte la legitimidad de la objeción, no necesariamente su verdad o certeza
- Nunca refute directamente
- Redirija la atención hacia el propósito o fondo de la conversación
- Mantenga la calma

Técnica	Acción	Frases útiles
Intención positiva	Dirigir la atención al propósito o la intención subyacente en la objeción	<ul style="list-style-type: none"> - Entiendo que tu intención es resolver este asunto, y por eso mismo... - Me parece importante lo que dices y quisiera agregar que ...
Cambiar el objetivo	Validar la objeción y dirigir la conversación hacia su objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendo lo que señalaras, ahora bien, de lo que se trata aquí es de otra cosa... - En ese sentido, comprendo, aunque de lo que estamos hablando aquí es de... - Entiendo punto de vista, y te quiero invitar a que volvamos a sentido de esta conversación...
Reenmarcar	Hacer que la persona reevalúe la objeción desde otro marco o perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> - Ahora, te quiero invitar a mirar el asunto desde otra perspectiva... - Miremos la cosa desde otro punto de vista
Estrategia de realidad	Hacer que la persona reconsidera su objeción a partir de cuestionar la base (criterios y antecedentes) de su objeción	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En qué te basas para afirmar eso? - ¿Qué te lleva a decir eso? - ¿Cuáles son los antecedentes en los que te basas?
Jerarquía de criterios.	Invitar a reevaluar la objeción a partir de un criterio o valor que sea más importante que aquel en el cual se basa la objeción	<ul style="list-style-type: none"> - Siendo relevante lo que señalaras, me parece que hay algo más importante aún... - Creo que hay algo relevante y que no hemos dicho...

5. Matriz de tensión

¿Para qué sirve?

Para diagnosticar la emocionalidad en conversaciones complejas, poner sobre la mesa lo que se oculta y poder avanzar

	Dicho ¿Qué está explícito?	No dicho ¿Qué no se está diciendo, pero influye?
Los temores ¿Qué miedo está guiando esta reacción / conversación?		
Lo necesario para avanzar ¿Qué necesitamos poner sobre la mesa para avanzar?		

6. El decálogo de conversaciones efectivas

1. Clarifiqué mi intención antes de comenzar.
2. Usé hechos, no juicios.
3. Hice pausas breves para regular emociones.
4. Validé la experiencia del otro sin interpretarla.
5. Evité generalizaciones (“siempre”, “nunca”).
6. Escuché activamente sin interrumpir.
7. Nombré el punto real en disputa.
8. Reafirmé el propósito compartido.
9. Propuse alternativas o pedí opciones.
10. Cerré con un acuerdo claro y un próximo paso.

7. Frases útiles (para cualquier conversación difícil)

Elemento	Frases útiles
Iniciar con claridad	<ul style="list-style-type: none"> • "Necesito que conversemos algo importante para el trabajo" • "Quiero que esta conversación nos ayude a mejorar la dinámica"
Reducir la tensión	<ul style="list-style-type: none"> • "Entiendo que esto puede ser incómodo." • "Gracias por estar dispuesto/a a hablar de esto."
Evitar juicios	<ul style="list-style-type: none"> • "Lo que observé fue..." • "Lo que sí puedo afirmar es que..."
Gestionar la defensa	<ul style="list-style-type: none"> • "No es contra ti, es sobre la situación." • "Quiero que revisemos esto juntos."
Avanzar sin confrontar	<ul style="list-style-type: none"> • "Podemos mirar algunas alternativas..." • "Ayúdame a entender qué te hace sentido."
Cerrar	<ul style="list-style-type: none"> • "Dejemos acuerdos claros para no volver a este punto." • "¿Qué acción tomamos y en qué plazo?"

8. Modelo R.E.S.T.A.

¿Para qué sirve?

Diseñada para conversaciones difíciles entre pares. Permite

- Bajar emocionalidad
- Ordenar la conversación
- Llegar a acuerdos mínimos sin gatillar defensa

Elemento	Acción	Frases útiles
R – REGULAR la emocionalidad (propia y ajena)	<ul style="list-style-type: none"> • Pausa de 10 a 15 segundos • Respirar • Nombrar la tensión • Bajar el ritmo de la conversación 	<ul style="list-style-type: none"> • "Tomemos un segundo, antes de continuar, quiero que esta conversación salga bien" • "Siento tensión o molestia en este punto" • "Quiero entender con claridad el punto antes de seguir"
E – EXPLICITAR el punto concreto (no la interpretación)	<ul style="list-style-type: none"> • Explicitar cuál es el punto en disputa • Volver a los hechos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el punto específico donde no estamos alineados?" • ¿Qué hecho (o decisión) estamos realmente discutiendo? • ¿Qué sí sabemos y qué no sabemos?
S – SEPARAR personas de temas	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar que no se trata de una disputa entre dos personas (tú y yo). Es un "nosotros" frente a un problema • Afirmar la relación ("Quiero que esto salga bien para ambos"). • Trasladar el foco al tema ("El problema no eres tú ni soy yo, es esta definición/decisión/plazo.") 	<ul style="list-style-type: none"> • "Somos aliados en resolver esto" • "No estoy cuestionando tu rol, estoy revisando el proceso" • "Mantengamos la relación en un lado y el problema en el otro"
T – TRASLADAR de las posiciones a las opciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer 2-3 opciones • Pedir opciones al otro • Explorar opciones sin decidir aún 	<ul style="list-style-type: none"> • "Podemos mirar tres caminos posibles..." • "¿Qué alternativas ves tú que podrían servirnos?" • "No busco imponer, quiero entender opciones disponibles"
A - ACORDAR el siguiente paso concreto	<ul style="list-style-type: none"> • Definir solo un paso inmediato, claro y seguro 	<ul style="list-style-type: none"> • "¿Qué es lo mínimo que sí podemos acordar hoy?" • "¿Qué primer paso te hace sentido a ti?" • "¿Cuál es la siguiente acción y en qué plazo?"