GUÍA PRÁCTICA · LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS

Decidir y comunicar bajo presión

Cómo sostener la confianza del equipo cuando hay que responder rápido, con información incompleta y sin tiempo para pensarlo dos veces.

PARA RESPONSABLES DE EQUIPO · LIDERAZGO · GESTIÓN DE PERSONAS



01 · EL PROBLEMA

La primera respuesta no siempre es la mejor respuesta

Cuando hay presión, un cliente esperando o un plazo encima, la tentación natural es responder rápido. El problema no es responder rápido: es confundir una reacción automática con una decisión tomada con criterio.

Dos formas de procesar una situación

El psicólogo Daniel Kahneman describió dos modos con los que procesamos la información y tomamos decisiones. Entender la diferencia ayuda a saber en qué momento conviene frenar antes de responder.

	Cómo opera
Modo rápido	Automático, intuitivo, basado en patrones y experiencias previas. Permite responder con velocidad, pero puede llevar a asumir que ya se entendió la situación sin haberla verificado.
Modo reflexivo	Más lento, deliberado y analítico. Compara alternativas, revisa interpretaciones y pide información antes de comprometerse con una respuesta.

> **EL DESAFÍO NO ES ELIMINAR LA RESPUESTA RÁPIDA**
>
> Es reconocer cuándo una situación —por su impacto, su ambigüedad o lo que hay en juego— necesita que nos detengamos conscientemente antes de comprometernos con una respuesta.

Una pausa profesional antes de responder

Cinco preguntas simples, que pueden recorrerse en segundos, ayudan a convertir una reacción automática en una decisión deliberada:

1. ¿Qué sé?
2. ¿Qué estoy suponiendo?
3. ¿Qué información me falta?
4. ¿Qué impacto tiene mi respuesta?
5. ¿Necesito verificar antes de comprometerme?

Detenerse no es una debilidad ni una demora injustificada: es, en sí misma, una habilidad profesional. Verificar un dato antes de comprometer una respuesta suele costar menos —en tiempo y en confianza— que corregir una promesa incumplida.

02 · MÉTODO

Comunicar con claridad, sin perder la relación

Asertividad: el punto medio

Expresar lo que pensamos o necesitamos de forma clara y respetuosa, cuidando tanto el mensaje como el vínculo con la otra persona.

Pasividad → **Asertividad** ← Agresividad

Una estructura simple para decirlo

HECHO → **IMPACTO** → **NECESIDAD** → **PROPUESTA**

Describir el hecho, mostrar su efecto, plantear la necesidad y ofrecer un camino concreto.

> *"Todavía no tenemos confirmada la fecha. Si comunicamos una fecha ahora, podemos generar una expectativa que después no podamos cumplir. Necesito que primero la verifiquemos. Propongo confirmar el dato y después comunicarlo."*

Escuchar: separar el hecho de la interpretación

La interpretación puede ser válida, pero no es un dato. Antes de actuar sobre ella, conviene verificarla.

Hecho	Interpretación
"Respondió con un tono de voz más elevado y dijo que necesitaba una solución."	"Está enojado conmigo."

Pregunta útil: ¿esto que creo que significa, coincide con lo que la persona realmente quiso decir, o es mi propia lectura de la situación?

Empatía no es estar de acuerdo

Simpatía

Conectar desde la afinidad, la identificación o el agrado con la otra persona.

Empatía

Intentar comprender cómo la otra persona está viviendo la situación desde su propia perspectiva, aunque no se comparta su punto de vista.

03 · APLICACIÓN

Pedido, compromiso y promesa

Toda promesa genera una expectativa en quien la recibe. Distinguir estos tres conceptos evita comprometerse de más por resolver la presión del momento.

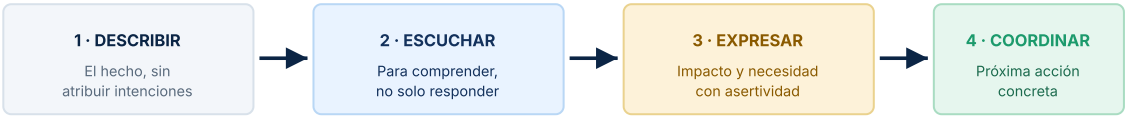
Concepto	Qué significa
Pedido	Expresar con claridad qué se necesita de otra persona, para qué y, cuando corresponde, para cuándo.
Compromiso	Asumir responsabilidad por una acción, bajo determinadas condiciones y dentro de un plazo acordado.
Promesa	Un compromiso que genera en otra persona una expectativa concreta respecto de algo que se va a hacer.

CASO HIPOTÉTICO — CON FINES DIDÁCTICOS

El siguiente caso es un ejemplo genérico construido para ilustrar el método. No corresponde a ninguna organización ni situación real.

Momento	Qué ocurre
Situación	Un responsable de equipo tiene información incompleta sobre un plazo. Un colega le pide que comunique una fecha porque hay alguien esperando esa respuesta.
Tentación	Dar una fecha aproximada para resolver la presión inmediata, sin haberla verificado.
Pausa	¿Qué sé? ¿Qué estoy suponiendo? ¿Qué riesgo tiene cada alternativa? ¿Qué necesito comunicar con transparencia?
Respuesta asertiva	"Todavía no tengo ese dato confirmado. Si te doy una fecha ahora, puede generar una expectativa que después no podamos cumplir. Necesito confirmarlo primero. Te propongo responderte en el transcurso del día."

Diagrama: de reaccionar a coordinar



Una conversación profesional no necesita eliminar el desacuerdo; necesita hacerlo abordable.

04 · HERRAMIENTA DE USO INMEDIATO

Checklist: antes de comprometerme con una respuesta

Para usar en el momento en que alguien espera una respuesta rápida y la presión invita a resolver sin verificar.

- [ ] Identifiqué qué sé con certeza y qué estoy suponiendo.
- [ ] Revisé si tengo toda la información relevante antes de responder.
- [ ] Separé el hecho observado de mi interpretación sobre lo que significa.
- [ ] Evalué qué impacto tiene mi respuesta si la información cambia después.
- [ ] Si necesito comunicar algo difícil, lo estructuré como hecho, impacto, necesidad y propuesta.
- [ ] Lo que estoy por decir es un pedido, un compromiso o una promesa — y soy consciente de la diferencia.
- [ ] No prometo algo solo para evitar una conversación incómoda en este momento.

Conclusiones

La presión no desaparece por decidir más rápido: desaparece cuando la decisión y la comunicación son lo suficientemente claras como para no tener que volver sobre ellas. Una pausa breve, una escucha genuina y un compromiso realista cuestan menos, en el mediano plazo, que una respuesta apurada que después hay que corregir.

Pregunta para el cierre de cada conversación difícil

¿Qué podría hacer distinto la próxima vez para cuidar mejor la confianza del otro?

Liderazgo · Comunicación · Gestión de equipos · Toma de decisiones