GUÍA PRÁCTICA GRATUITA

Frases que prometen de *más*

Qué decirle a tu equipo cuando llega un cambio y todavía no tenés todas las respuestas.

12 frases y su alternativa | 6 formas de prometer de más | 1 instrucción para revisar tu mensaje con IA

~~Tranquilos, acá no va a cambiar nada.~~

~~Tu puesto está asegurado.~~

~~Es solo un cambio de organigrama.~~

Hoy no tengo todas las respuestas. El viernes les cuento lo que sepa.



Ceci Mansilla
Autora del curso «Liderazgo ante el cambio con IA»

EL PROBLEMA

Cuando falta información, la tentación es *tranquilizar*

Llega un cambio. Tu equipo pregunta. Vos todavía no tenés todas las respuestas, pero sentís que tenés que decir algo. Y lo primero que sale suele ser una promesa: «tranquilos, no va a cambiar nada».

La intención es buena: bajar la ansiedad del equipo. El problema aparece después. Si la realidad contradice lo que dijiste, nadie recuerda tu intención: recuerdan la frase. Y la próxima vez que digas «tranquilos», ya no te van a creer.

55% de las personas dice que su jefe directo **hace lo que dice que va a hacer**. Casi la mitad no lo siente así.

72% más motivadas están las personas que **más confían en su jefe directo**, frente a las que menos confían.

Fuente: PwC, Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025. Encuesta a 49.843 personas de 48 países y regiones, julio y agosto de 2025.

IDEA CLAVE **Una promesa que no podés sostener tranquiliza hoy y te cuesta credibilidad mañana.**

Cómo usar esta guía

1. Reconocé tu forma de prometer de más.
   Las seis formas están en la página siguiente. Casi todas las personas que lideramos tenemos una favorita.
2. Buscá tu situación.
   Reorganización, una herramienta de IA nueva, un cambio de dirección o un recorte. Adaptá la alternativa a tus palabras: no es un guion para leer.
3. Revisá tu mensaje antes de hablar.
   Con la lista y la instrucción para la IA de la página 8.

Lo que no vas a encontrar acá: frases para que el cambio suene bien. Vas a encontrar formas de decir la verdad sin dejar al equipo sin dirección.

PARA RECONOCERLAS

Seis formas de prometer de *más*

No son mentiras. Son atajos para calmar la ansiedad, la del equipo y la propia. Por eso cuesta tanto verlos cuando los usamos.

FORMA 1 ☐ Me pasa

Garantizar lo que no controlás

«Tu puesto está asegurado.»

Señal: La frase depende de una decisión que no es tuya.

FORMA 2 ☐ Me pasa

Minimizar

«Es solo un cambio de organigrama.»

Señal: Aparecen «solo», «nada más» o «es temporal».

FORMA 3 ☐ Me pasa

Predecir

«En dos semanas la van a manejar sin problema.»

Señal: Das plazos o resultados que nadie midió todavía.

FORMA 4 ☐ Me pasa

Hablar por otros

«La dirección piensa igual que nosotros.»

Señal: Atribuís intenciones a alguien que no está en la conversación.

FORMA 5 ☐ Me pasa

Negar el costo

«Vamos a poder hacer lo mismo con menos.»

Señal: El cambio parece no costarle nada a nadie.

FORMA 6 ☐ Me pasa

Prometer sin fecha

«Les aviso cuando sepa algo.»

Señal: Te comprometés, pero sin decir cuándo. El silencio se llena de rumores.

Marcá las que te pasan. Con una o dos alcanza. Son las que vas a buscar primero cuando revises tu próximo mensaje.

SITUACIÓN 1 · REORGANIZACIÓN

Cuando se anuncia una *reorganización*

Se revisa la estructura, se habla de fusionar áreas o de cambiar jefaturas, y las definiciones todavía no llegaron.

01 EN VEZ DE DECIR

«Tranquilos, acá no va a cambiar nada.»

Garantizar lo que no controlás

Prometés algo que no depende de vos. Si algo cambia, el equipo va a recordar esta frase antes que cualquier otra.

PODÉS DECIR

«Hay una revisión de estructura en curso y todavía no hay definiciones sobre nuestro equipo. Esta semana seguimos con las prioridades de siempre. El viernes les cuento lo que sepa, aunque no esté todo cerrado.»

02 EN VEZ DE DECIR

«Es solo un cambio de organigrama.»

Minimizar

Le quita peso a una preocupación real. Si después cambian tareas o jefaturas, parece que lo sabías y lo escondiste.

PODÉS DECIR

«Lo confirmado es el cambio de estructura. Todavía no sabemos si va a cambiar la forma de trabajar. Si cambia, se los voy a explicar y vamos a ver juntos cómo organizarnos.»

03 EN VEZ DE DECIR

«Les aviso cuando sepa algo.»

Prometer sin fecha

Suena a compromiso, pero no tiene cuándo. Mientras espera, el equipo completa el silencio con rumores.

PODÉS DECIR

«El jueves les doy una actualización, aunque todavía no tenga todas las respuestas. Y si antes aparece algo que afecte a alguien en particular, se lo digo directamente.»

SITUACIÓN 2 · HERRAMIENTA DE IA

Cuando llega una herramienta de *IA*

La empresa incorpora IA en un proceso del equipo, y la pregunta que nadie hace en voz alta es «¿y mi trabajo?».

04 EN VEZ DE DECIR

«La IA no va a reemplazar a nadie.»

Garantizar lo que no controlás

Nadie puede asegurarlo hoy, tampoco vos. Además suena a frase aprendida, y el equipo lo nota.

PODÉS DECIR

«Esta herramienta va a cambiar algunas tareas. Todavía no sabemos cuáles ni cuánto. Lo que sí puedo hacer es que revisemos juntos qué parte del trabajo cambia y que ustedes participen de esa revisión.»

05 EN VEZ DE DECIR

«Esto nos va a ahorrar la mitad del trabajo.»

Predecir

Promete un resultado que nadie midió. Y para algunas personas «ahorrar trabajo» se escucha como «sobra gente».

PODÉS DECIR

«El objetivo es dedicarle menos tiempo a [TAREA] y más a [TAREA DE MAYOR VALOR]. Vamos a probarla un mes y medir qué cambia de verdad antes de sacar conclusiones.»

06 EN VEZ DE DECIR

«En dos semanas ya la van a manejar sin problema.»

Predecir

Fija un plazo que no depende solo del equipo. Quien tarde más va a sentir que está fallando.

PODÉS DECIR

«Vamos a tener un período de prueba y cada persona va a tener su ritmo. Cada semana revisamos qué funciona, qué no y qué ayuda necesitan.»

SITUACIÓN 3 · CAMBIO DE DIRECCIÓN

Cuando cambia la *dirección*

Llega una nueva gerencia, cambia la estrategia o se revisa una decisión que el equipo ya había asumido.

07 EN VEZ DE DECIR

«La nueva dirección piensa igual que nosotros.»

Hablar por otros

Hablás por alguien que no está. Si sus decisiones muestran otra cosa, quedás como alguien que no sabía o que ocultó información.

PODÉS DECIR

«Todavía estoy conociendo las prioridades de la nueva dirección. Lo que ya está claro es **[LO CONFIRMADO]**. A medida que entienda más, se los voy a compartir.»

08 EN VEZ DE DECIR

«Esto ya está decidido y no se cambia más.»

Predecir

Vende una firmeza que nadie tiene cuando el contexto se mueve. Si la decisión cambia, el problema deja de ser la decisión y pasa a ser tu credibilidad.

PODÉS DECIR

«Esta es la decisión con la información que tenemos hoy. Si aparece algo que la cambie, les voy a explicar qué cambió y por qué.»

09 EN VEZ DE DECIR

«No te preocupes, yo me encargo de que no te afecte.»

Garantizar lo que no controlás

Te ponés de escudo frente a algo que no controlás y le quitás a la otra persona la posibilidad de prepararse.

PODÉS DECIR

«Voy a plantear lo que me parece justo para el equipo y te voy a mantener al tanto. Mientras tanto, pensemos juntos cómo prepararte si las cosas cambian.»

SITUACIÓN 4 · RECORTES

Cuando hay *recortes*

Baja el presupuesto, se cancela un proyecto o una vacante queda congelada, y el trabajo sigue llegando.

10 EN VEZ DE DECIR

«Es temporal, en unos meses vuelve todo a la normalidad.»

Minimizar

No sabés si es temporal, y la «normalidad» puede no volver. Si se extiende, cada mes que pasa desmiente tu frase.

PODÉS DECIR

«Esta decisión rige por ahora. Cuando se revise, se los cuento. Mientras tanto, esto es lo que priorizamos con los recursos que tenemos.»

11 EN VEZ DE DECIR

«Vamos a poder hacer lo mismo con menos.»

Negar el costo

Niega el costo. El equipo sabe que con menos recursos algo tiene que salir, y si nadie lo dice, lo paga con más horas.

PODÉS DECIR

«Con menos recursos no vamos a poder sostener todo. Les propongo que definamos juntos qué se pausa, qué se reduce y qué se mantiene.»

12 EN VEZ DE DECIR

«Nadie va a tener más trabajo por esto.»

Negar el costo

Si una vacante queda sin cubrir, ese trabajo va a algún lado. Prometer lo contrario hace que cada tarea extra se sienta como una traición.

PODÉS DECIR

«Sé que esto puede sumarles carga. Antes de redistribuir nada, quiero ver con ustedes qué podemos dejar de hacer o postergar.»

ANTES DE HABLAR

Revisá tu *mensaje*

SEIS PREGUNTAS · UNA POR FORMA

- [ ] ¿Alguna frase depende de una decisión que no es tuya?
- [ ] ¿Aparecen «solo», «nada más» o «es temporal»?
- [ ] ¿Das plazos o resultados que nadie midió?
- [ ] ¿Hablás por alguien que no está en la conversación?
- [ ] ¿El cambio parece no costarle nada a nadie?
- [ ] ¿Dijiste cuándo vas a volver con información?

LO QUE SÍ PODÉS PROMETER

- Cuándo vas a volver con información.
- Qué se mantiene mientras tanto.
- Que vas a avisar directamente si algo afecta a una persona en particular.
- Que vas a escuchar las preocupaciones y llevarlas a quien decide.
- Cómo vas a tomar las decisiones que sí dependen de vos.

INSTRUCCIÓN PARA LA IA · COPIÁ Y PEGÁ

Revisar un mensaje antes de decirlo

Voy a hablar con mi equipo sobre este cambio: **[CONTEXTO, SIN NOMBRES NI DATOS SENSIBLES]**.

Esto es lo que pienso decir: **[TU MENSAJE]**.

Revisalo y:

1. marcá cada frase que garantice algo que no controlo, minimice el cambio, prediga plazos o resultados, hable por otras personas, niegue el costo del cambio o prometa algo sin fecha;
2. explicá en una línea por qué cada una puede costarme credibilidad;
3. proponé una alternativa honesta que diga qué está confirmado, qué sigue abierto y qué sí puedo comprometer;
4. decime si falta una fecha para la próxima actualización.

No agregues información que no te di y mantené mi forma de hablar.

Antes de pegar tu mensaje, usá una herramienta de IA autorizada por tu organización y sacá nombres, datos personales e información confidencial.

OJO **La IA puede marcar las promesas. Decidir qué podés sostener sigue siendo tu trabajo.**

DEL PAPEL A LA CONVERSACIÓN

Saber qué no decir es el primer *paso*

La conversación real trae preguntas que no esperabas: «¿mi rol va a seguir existiendo?», «¿por qué nos anuncian algo que todavía no saben?», «entonces, ¿la decisión anterior estaba mal?». Responderlas sin prometer de más se aprende practicando.



CURSO EN UDEMY

Liderazgo ante el cambio con IA

- Cinco herramientas para entender, decidir, comunicar y reajustar cuando faltan respuestas.
- Role plays con IA para ensayar conversaciones difíciles antes de tenerlas.
- Un kit práctico con versiones rápidas y completas de cada herramienta.
- La IA como contraparte que desafía tu criterio, no como oráculo.

Ver el curso en Udemy ›

¿Ya hiciste el curso? Seguí practicando con casos reales en el **Laboratorio de Liderazgo**.

¿Te sirvió esta guía?
Compartila con alguien que esté liderando un cambio. Y si la usás, contame en LinkedIn qué frase cambiaste: me encontrás como Ceci Mansilla.



Ceci Mansilla
Diseñadora instruccional y consultora en Learning & Development, con más de 20 años acompañando a personas que lideran. Instructora top 1% en Udemy, con más de 90.000 estudiantes en más de 130 países.