LIDERAZGO SALUDABLE Y REAL EN PRL

Plantilla de conversación difícil

Preparar, conducir y hacer seguimiento de conversaciones con claridad, respeto y prevención.

Una conversación difícil no es una conversación agresiva.
Es una conversación necesaria, conducida con cuidado y responsabilidad.

Nombre y apellidos	
Puesto / rol	
Empresa / entorno de trabajo	
Fecha de inicio	

Curso: Dirigir, comunicar y prevenir sin romper a las personas

Cómo utilizar esta plantilla

Un recurso práctico para abordar conversaciones difíciles sin humillar, evitar ni descargar presión.

Antes de empezar

Esta plantilla te ayuda a **preparar, conducir y cerrar** una conversación difícil relacionada con seguridad, conducta, coordinación, presión, sobrecarga o conflicto. Utilízala antes de intervenir, no solo después de que la situación haya escalado.

Importante Si existe un riesgo grave o inmediato, primero protege: detén, controla, aísla o pide apoyo. La conversación más profunda llega después, cuando la situación sea segura.

Principios que debes mantener

☐ Separar a la persona del problema.	☐ Hablar de hechos, no de etiquetas.
☐ Preguntar antes de concluir.	☐ Escuchar sin interrumpir.
☐ Corregir con claridad y respeto.	☐ Buscar un acuerdo concreto.
☐ Poner límites cuando sea necesario.	☐ Hacer seguimiento de lo acordado.

Evita estas respuestas

☐ “Siempre haces lo mismo.”	☐ “No me traigas problemas.”
☐ “No hay tiempo para esto.”	☐ “Eres un desastre.”
☐ “Hazlo y punto.”	☐ “No exageres.”

Recuerda

La conversación difícil no debe servir para descargar tensión. Debe servir para comprender, corregir, proteger y acordar una forma mejor de continuar.

Paso 1. Preparar la conversación

Antes de hablar, aclara qué ha ocurrido, qué quieres conseguir y desde qué estado emocional vas a entrar en la conversación.

1. Datos de la situación

Aspecto	Reflexión / preparación
Situación que quiero abordar	*Ej.: Falta de EPI, procedimiento no aplicado, discusión entre compañeros, sobrecarga, cambio de última hora...*
Fecha / lugar / tarea	
Personas o roles implicados	*Evita escribir datos personales innecesarios.*
¿Existe un riesgo inmediato?	*Sí / No. Si la respuesta es sí: ¿qué medida de control se aplica antes de conversar?*

2. Preparación basada en hechos

Aspecto	Reflexión / preparación
Hecho observable	*¿Qué ocurrió exactamente? Describe lo que se puede observar o comprobar.*
Impacto o riesgo	*¿Qué consecuencia puede tener para seguridad, salud, coordinación, calidad o clima?*
Información que me falta	*¿Qué necesito saber antes de sacar conclusiones?*
Posibles condiciones que influyen	*Tiempo, recursos, formación, presión, fatiga, roles, procedimiento, comunicación...*
Objetivo de la conversación	*¿Qué quiero que quede claro, cambie o se acuerde?*

3. Revisión personal antes de entrar

Aspecto	Reflexión / preparación
¿Cómo me siento ahora?	*Ej.: enfado, frustración, prisa, preocupación, cansancio...*
¿Puedo conversar con respeto?	*Sí / No. Si no, ¿qué pausa o apoyo necesito?*

Aspecto	Reflexión / preparación
Frase que NO quiero usar	*Ej.: “Siempre haces lo mismo”.*
Frase de apertura que elegiré	*Ej.: “Quiero entender qué ha pasado para poder resolverlo”.*

Pausa de 60 segundos Antes de entrar: respira, identifica el objetivo, recuerda el hecho concreto y elige una pregunta que te ayude a comprender antes de decidir.

Paso 2. Conducir la conversación

Utiliza este guion como apoyo. No es un texto rígido: adapta el lenguaje a tu forma de hablar y a la situación.

1 **Abrir con respeto** Explica el objetivo. Evita empezar atacando o buscando culpables.

Frase guía: *"Quiero hablar de una situación concreta para entenderla y encontrar una forma segura de continuar."*

2 **Describir el hecho** Expón lo que has observado sin etiquetas, exageraciones ni interpretaciones.

Frase guía: *"He observado que la tarea se ha iniciado sin la comprobación prevista."*

3 **Explicar el impacto** Conecta el hecho con el riesgo, la consecuencia o la dificultad que genera.

Frase guía: *"Esto puede hacer que no detectemos una condición de riesgo antes de continuar."*

4 **Preguntar y escuchar** Haz preguntas abiertas. Escucha la versión de la otra persona antes de decidir.

Frase guía: *"Explícame qué ha pasado desde tu punto de vista."*

Paso 2. Conducir la conversación — continuación

Después de escuchar, aclara el límite, define la acción y no dejes el acuerdo sin seguimiento.

5 **Aclarar el límite o expectativa** Marca lo que no puede repetirse o la condición necesaria para seguir.

Frase guía: *"Esta tarea no puede continuar sin la medida preventiva requerida."*

6 **Acordar una acción concreta** Define qué se hará, quién lo hará y cuándo.

Frase guía: *"Antes de reiniciar, revisaremos el equipo y confirmaremos el responsable de la comprobación."*

7 **Cerrar y hacer seguimiento** Resume el acuerdo y fija un momento de revisión.

Frase guía: *"Revisaremos el viernes si esta medida se ha aplicado y si ha funcionado."*

Cierre útil No cierres con "a ver si mejora". Cierra con un acuerdo, una persona responsable y una fecha de revisión.

Hoja de conversación

Registro práctico para utilizar durante o justo después de la conversación.

A. Apertura y hechos

Aspecto	Reflexión / preparación
Frase de apertura	
Hecho expuesto	
Impacto o riesgo explicado	
Pregunta principal que realicé	

B. Escucha y comprensión

Aspecto	Reflexión / preparación
Lo que la otra persona explicó	
Factores o condiciones identificadas	
Información que debo comprobar	
¿Qué he entendido mejor?	

Recordatorio Escuchar no significa dar la razón automáticamente. Significa comprender antes de decidir y corregir.

Hoja de conversación — continuación

Convierte la conversación en un acuerdo claro, verificable y con seguimiento.

C. Límite, acuerdo y seguimiento

Aspecto	Reflexión / preparación
Límite o expectativa expresada	
Acuerdo alcanzado	
Responsable(s) de la acción	
Fecha de seguimiento	
Cómo comprobaremos que funciona	

Frase de cierre sugerida “Gracias por hablarlo. Hemos acordado estas acciones: _____. Volveremos a revisarlo el día _____.”

Frases guía según la situación

Adapta estas propuestas. La idea no es memorizar, sino mantener firmeza, respeto y claridad.

Situación	Posible forma de abordarla
Conducta insegura / EPI	"Detenemos la tarea un momento. En esta zona necesitamos esta protección. Explícame qué ha ocurrido y revisemos qué necesitas para continuar de forma segura."
Procedimiento no aplicado	"Este paso no se ha realizado como estaba previsto. Quiero entender si el procedimiento era claro, si existía alguna dificultad o si cambió alguna condición."
Falta de formación	"Gracias por decir que no te sientes preparado. No queremos que improvises. Revisemos qué formación, información o acompañamiento necesitas."
Discusión entre compañeros	"Podemos discrepar, pero no con faltas de respeto. Vamos a escuchar las dos versiones y aclarar qué acuerdo necesitamos para continuar."
Sobrecarga de trabajo	"Veo que se han acumulado tareas y aparecen errores o cansancio. Revisemos qué es prioritario, qué puede esperar y qué debemos redistribuir."
Presión por producción	"Entiendo la urgencia, pero no vamos a resolverla aumentando el riesgo. Veamos qué recursos, prioridades o decisiones necesitamos."

Antes de cerrar la conversación, comprueba

☐ ¿La persona ha podido explicar su versión?	☐ ¿El riesgo o problema ha quedado claro?
☐ ¿He mantenido un tono respetuoso?	☐ ¿El acuerdo es concreto y realista?
☐ ¿Las responsabilidades están definidas?	☐ ¿Existe una fecha de revisión?

Práctica: role play de una conversación difícil

Practica antes de afrontar una situación real. Una persona representa el rol de mando o responsable y otra el rol de trabajador/a o miembro del equipo.

Escenario de práctica

Una persona está realizando una tarea en una zona donde es obligatorio utilizar protección ocular. El mando observa que no lleva las gafas. La persona explica que las gafas disponibles se empañan, dificultan la visibilidad y que existe presión por terminar.

Preparación del role play

Aspecto	Reflexión / preparación
Rol 1: mando / responsable	*Objetivo: proteger, comprender y acordar una alternativa segura.*
Rol 2: trabajador/a	*Objetivo: explicar con honestidad la dificultad y proponer una necesidad concreta.*
Inicio sugerido	*"He visto que no llevabas la protección ocular prevista. En esta tarea existe riesgo de proyección. Explícame qué ha ocurrido."*
Acuerdo esperado	*La tarea no continúa sin protección adecuada; se revisa disponibilidad, ajuste, alternativa y presión de plazo.*

Role play — observación y aprendizaje

Observa la conversación con atención. Evalúa la conducta, no a la persona.

Observación de la práctica

Criterio	Sí	A mejorar / comentario
Habló de hechos y no de etiquetas.		
Explicó el impacto o riesgo.		
Hizo preguntas antes de concluir.		
Escuchó sin interrumpir.		
Marcó un límite claro.		
Buscó una alternativa viable.		
Definió un acuerdo concreto.		
Estableció seguimiento.		

Reflexión posterior ¿Qué frase ayudó más? ¿En qué momento apareció tensión? ¿Qué harías de manera diferente en una conversación real?

Role play — reflexión y transferencia

Cierra la práctica identificando qué comportamiento quieres llevar a una conversación real.

Aprendizajes de la práctica

Aspecto	Reflexión / preparación
Lo que funcionó mejor	
Momento en el que apareció tensión	
Una mejora para la próxima conversación	

Transferencia al trabajo real

Aspecto	Reflexión / preparación
Situación real donde lo aplicaré	
Frase que quiero practicar	
Apoyo o recurso que necesito	

Idea clave Practicar no es representar una conversación perfecta. Es entrenar la capacidad de escuchar, poner límites y acordar sin humillar.

Seguimiento y aprendizaje

Una conversación difícil no termina cuando se habla. Termina cuando el acuerdo se aplica, se revisa y mejora la situación.

Plan de seguimiento

Acción acordada	Responsable	Fecha	Evidencia / resultado

Revisión de la conversación

Aspecto	Reflexión / preparación
¿Qué ha mejorado?	
¿Qué sigue siendo difícil?	
¿Se ha aplicado el acuerdo?	*Sí / No. ¿Qué falta?*
¿Necesitamos ajustar algo?	
¿Qué aprendizaje trasladaremos al equipo?	

Mi compromiso práctico

La próxima conversación difícil que necesito abordar es:

_____

_____

La frase de apertura que utilizaré será: _____

_____

La conducta que quiero evitar es: _____

_____

Mi fecha de revisión es: _____

Recordatorio final No necesitas tener una frase perfecta. Necesitas hablar de hechos, escuchar de verdad, sostener el límite necesario y cumplir el seguimiento acordado.

"Una conversación difícil bien abordada no elimina todos los problemas, pero puede evitar que el problema se convierta en daño."

Ficha rápida de bolsillo

Cinco pasos para no reaccionar desde la presión.

1. PARA No respondas desde el impulso. Si es necesario, pide unos minutos.

2. PROTEGE Si hay riesgo inmediato, controla la situación antes de conversar.

3. PREGUNTA "¿Qué ha pasado?", "¿Qué dificultad había?", "¿Qué información faltaba?"

4. ACLARA Habla de hechos, impacto, límite y expectativa.

5. ACUERDA Define acción, responsable, fecha y seguimiento.

Frase final Cuidar también es saber decir: "Por aquí no. Necesitamos revisar esto antes de continuar."

Liderar de forma saludable y real es dirigir, comunicar y prevenir sin romper a las personas.