GUÍA DE DISCUSIONES INCÓMODAS

10 ESCENARIOS CONCRETOS CON FORMULACIONES LISTAS PARA USAR

El documento que abre 5 minutos antes de la discusión

RECORDATORIO — EL FRAMEWORK RPCE

Toda discusión incómoda sigue 4 etapas: Razón (por qué se habla de ello), Problema (la constatación factual), Prueba (la evidencia fechada), Compromiso (la acción concreta esperada). No se salte ninguna etapa — sobre todo no el compromiso.

LAS 5 REGLAS DE ORO

- **1. Preparar:** Nunca improvise. Prepare su RPCE antes de la discusión.
- **2. El marco adecuado:** Nunca en público, nunca en reunión, nunca por email. Siempre cara a cara, en un lugar cerrado.
- **3. Acotar el tiempo:** 15 a 20 minutos máximo. Más allá, la discusión pierde impacto y se desvía.
- **4. Factual, no emocional:** Hechos, fechas, ejemplos concretos. Nunca sensaciones ni interpretaciones.
- **5. El comportamiento, no la persona:** Es el comportamiento lo que se aborda, nunca la persona. «Hiciste X», no «ERES X».

TÉCNICA DE RECONDUCCIÓN: Si el colaborador se desvía a otro tema: «Ok, ahora me estás hablando de otra cosa. Me gustaría que nos enfoquemos en lo que te estoy diciendo. Si quieres, después hablamos de lo que tienes que decirme.» Si no, el impacto se diluirá.

LOS 10 ESCENARIOS

ESCENARIO 1 — RETRASOS CRÓNICOS

Un colaborador llega regularmente tarde. 10, 15, 20 minutos. Para él «no es grave», pero desorganiza al equipo y crea un sentimiento de injusticia en quienes son puntuales.

FORMULACIÓN RPCE

RAZÓN	*«Me gustaría que habláramos de un tema importante para el funcionamiento del equipo y el respeto del marco que hemos establecido juntos.»*
PROBLEMA	*«He constatado que llegas regularmente después de la hora prevista. No es cuestión de unos minutos, es cuestión de marco y de respeto hacia tus compañeros.»*
PRUEBA	*«Esta semana, llegaste a las 9:20 el lunes, 9:15 el miércoles y 9:25 esta mañana cuando la hora de llegada es las 9:00.»*
COMPROMISO	*«A partir de ahora, espero que estés a las 9:00. Si tienes limitaciones que desconozco, hablemos ahora para encontrar una solución. Pero el statu quo no es aceptable.»*

ERRORES FATALES: Minimizar («intenta hacer un esfuerzo»), acusar («te estás burlando»), generalizar («siempre llegas tarde a todo»).

REACCIÓN TÍPICA: El colaborador suele minimizar («son solo 10 minutos») o justificarse («el transporte»). Reconduzca: «Entiendo, pero el marco se aplica a todos. ¿Qué ponemos en marcha para que no se repita?»

TRAMPA PRINCIPAL: Dejarlo pasar «una última vez». Si no mantiene el marco, el mensaje enviado es que las reglas son negociables.

ESCENARIO 2 — BAJO RENDIMIENTO

Un colaborador no entrega los resultados esperados. Los objetivos no se alcanzan, la calidad no está al nivel, los plazos no se cumplen.

FORMULACIÓN RPCE

RAZÓN	*«Me gustaría que hiciéramos un punto juntos porque quiero ayudarte a recuperar el nivel que esperamos y que sé que puedes alcanzar.»*
PROBLEMA	*«Los resultados de los últimos 3 meses están por debajo de lo que fijamos juntos. No cuestiono tus competencias, constato una brecha entre lo definido y lo entregado.»*
PRUEBA	*«En el proyecto X, apuntábamos a una entrega el 15 y llegó el 28. En el reporting mensual, detecté 3 errores significativos el mes pasado.»*
COMPROMISO	*«Te propongo que nos veamos cada viernes durante 20 minutos las próximas 4 semanas para seguir tu avance, identificar bloqueos y ayudarte a remontar. ¿Te parece?»*

ERRORES FATALES: Comparar con un colega («mira, Pablo sí lo consigue»), amenazar («si esto continúa...») desde el primer intercambio, no proponer acompañamiento.

REACCIÓN TÍPICA: El colaborador puede cerrarse («hago lo que puedo») o externalizar («es porque no tengo las herramientas»). Acoja: «Entiendo. Es justamente por eso que ponemos este seguimiento — para identificar qué bloquea y remediarlo juntos.»

TRAMPA PRINCIPAL: Evitar la discusión por miedo a desmotivar. No decir nada no protege al colaborador — retrasa el problema y agrava la situación.

ESCENARIO 3 — ACTITUD NEGATIVA Y TOXICIDAD

Un colaborador hunde el ambiente. Critica las decisiones, suspira en las reuniones, hace comentarios negativos continuamente. Su actitud contamina al resto del equipo.

FORMULACIÓN RPCE

RAZÓN	*«Necesito hablarte de un tema que tiene un impacto directo en el equipo y en el entorno de trabajo de todos, incluido el tuyo.»*
PROBLEMA	*«Observo regularmente actitudes que generan tensión en el equipo: comentarios negativos sobre las decisiones tomadas, suspiros en las reuniones, una energía que tira del grupo hacia abajo.»*
PRUEBA	*«En la reunión del martes, cuando presenté el nuevo proceso, dijiste delante de todos 'esto nunca funcionará' sin proponer alternativa. La semana pasada, dos colegas me trasladaron un malestar ligado a comentarios repetidos.»*
COMPROMISO	*«Si tienes desacuerdos, quiero escucharlos — en privado, conmigo, de manera constructiva. Pero las manifestaciones públicas negativas delante del equipo, se acabaron. ¿Estamos de acuerdo?»*

ERRORES FATALES: Atacar a la persona («eres tóxico»), ignorar el problema esperando que pase, hablar de ello con otros antes que con la persona implicada.

REACCIÓN TÍPICA: La persona suele negar («solo digo lo que pienso») o devolver («es porque nadie escucha»). Reconduzca: «El fondo de tu desacuerdo, quiero escucharlo. Es la forma lo que no es aceptable.»

TRAMPA PRINCIPAL: Confundir libertad de expresión y toxicidad. Criticar constructivamente en privado es sano. Hundir públicamente es destructivo.

ESCENARIO 4 — INCUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS

Un colaborador dice sí a todo pero no entrega. Los plazos pasan, las promesas no se cumplen, y usted tiene que insistir sistemáticamente.

FORMULACIÓN RPCE

RAZÓN	*«Me gustaría aclarar un punto porque necesito poder contar con tus compromisos para avanzar con tranquilidad.»*
PROBLEMA	*«He constatado en varias ocasiones que plazos que habíamos fijado juntos no se han cumplido y que he tenido que insistir para obtener los entregables.»*
PRUEBA	*«El acta de la reunión con el cliente debía enviarse el jueves, la recibí el martes siguiente tras dos recordatorios. La tabla de seguimiento prometida para el viernes pasado aún no ha llegado.»*
COMPROMISO	*«A partir de ahora, si no puedes cumplir un plazo, prefiero que me lo digas con antelación en lugar de descubrir el retraso. Y te propongo que hagamos un punto rápido cada lunes por la mañana sobre tus entregables de la semana.»*

ERRORES FATALES: Hacerlo en su lugar (usted asume el trabajo no entregado), aceptar las excusas sin plan de acción, no documentar los retrasos.

REACCIÓN TÍPICA: El colaborador suele justificarse («estaba desbordado»). Responda: «Entiendo la carga, pero la solución es comunicar con antelación, no dejar que el retraso se instale. ¿Cómo nos organizamos para que no se repita?»

TRAMPA PRINCIPAL: Insistir indefinidamente sin plantear el problema. Cada recordatorio sin una discusión franca normaliza el incumplimiento de plazos.

ESCENARIO 5 — CONFLICTO ENTRE DOS COLABORADORES

Dos miembros de su equipo están en conflicto abierto o larvado. Afecta a la colaboración, crea bandos y paraliza al colectivo.

FORMULACIÓN RPCE

RAZÓN	*«Os veo a los dos porque hay una tensión entre vosotros que afecta al trabajo del equipo y es mi responsabilidad abordarla.»*
PROBLEMA	*«Observo que la colaboración entre vosotros se ha vuelto difícil. Hay cosas no dichas, evitaciones y se nota en el trabajo colectivo.»*
PRUEBA	*«En el proyecto Y, no habéis intercambiado directamente desde hace 2 semanas y todo pasa por mí. En las reuniones, los comentarios indirectos son visibles para todos.»*
COMPROMISO	*«Quiero que habléis directamente. Os pido que os veáis esta semana para poner sobre la mesa lo que no funciona. Estaré disponible si necesitáis un mediador. Pero el statu quo ya no es posible — afecta a todos.»*

ERRORES FATALES: Tomar partido por uno, ignorar el conflicto esperando que pase, gestionar el conflicto por email.

REACCIÓN TÍPICA: Cada uno buscará ponerle de su lado. Manténgase neutro: «No estoy aquí para señalar un culpable. Estoy aquí para que encontréis un modo de funcionamiento profesional.»

TRAMPA PRINCIPAL: Resolver el conflicto en su lugar. Su papel es crear las condiciones para que lo resuelvan, no resolverlo usted. Salvo si no funciona — en ese caso, usted zanja.

ESCENARIO 6 — RESISTENCIA AL CAMBIO

Ha implementado un nuevo proceso, una nueva organización o una nueva herramienta. Un colaborador bloquea, critica, arrastra los pies o sortea la directiva.

FORMULACIÓN RPCE

RAZÓN	*«Me gustaría que habláramos del nuevo funcionamiento porque necesito que todos estén alineados para que funcione.»*
PROBLEMA	*«He observado que no estás utilizando el nuevo proceso que hemos implementado. Entiendo que el cambio no siempre es cómodo, pero aplicarlo no es opcional.»*
PRUEBA	*«La semana pasada, seguiste enviando los informes en el formato antiguo cuando llevamos 3 semanas con el nuevo.»*
COMPROMISO	*«Quiero entender si es un problema de comprensión, de formación o de desacuerdo. Si es un desacuerdo, dímelo y lo hablamos. Pero a partir del lunes, el nuevo proceso debe estar aplicado.»*

ERRORES FATALES: Forzar sin explicar, ignorar la resistencia, ceder y volver atrás.

REACCIÓN TÍPICA: El colaborador suele decir «el antiguo funcionaba muy bien» o «nadie pidió nuestra opinión». Responda: «Entiendo. Si tienes sugerencias de mejora, las escucho. Pero no aplicar no es una opción.»

TRAMPA PRINCIPAL: Dejar que una persona no aplique mientras los demás sí lo hacen. Es la mejor manera de crear un sentimiento de injusticia y hacer que el cambio se derrumbe.

ESCENARIO 7 — FALTA DE PROACTIVIDAD

Un colaborador hace correctamente lo que se le pide pero no toma ninguna iniciativa. Espera instrucciones, no propone nada, no se proyecta.

FORMULACIÓN RPCE

RAZÓN	*«Me gustaría que habláramos de tu evolución porque creo que tienes potencial para ir más lejos y tomar más espacio en el equipo.»*
PROBLEMA	*«Hoy, ejecutas bien lo que se te pide, pero no veo propuestas, iniciativas ni anticipación por tu parte. Y necesito que cada miembro del equipo aporte también su reflexión.»*
PRUEBA	*«En el expediente Z, podrías haber identificado el problema con antelación y proponerme una solución antes de que estuviéramos en la urgencia. Tenías toda la información.»*
COMPROMISO	*«Para el próximo mes, te pido que llegues a cada 1:1 con al menos una propuesta o una idea de mejora sobre tu perímetro. No tiene que ser perfecta — tiene que existir.»*

ERRORES FATALES: Microgestionar a la persona (efecto inverso), compararla con un colega más proactivo, interpretar como pereza.

REACCIÓN TÍPICA: El colaborador puede decir «no sabía que se esperaba eso». A menudo es cierto. Responda: «Ahora está claro. Y estoy aquí para acompañarte en esta subida en responsabilidad.»

TRAMPA PRINCIPAL: Confundir falta de proactividad e incompetencia. A menudo es un colaborador competente que nunca ha sido animado a tomar iniciativas.

ESCENARIO 8 — PROBLEMA DE HIGIENE O APARIENCIA

Un colaborador tiene un problema de higiene corporal, vestimenta inadecuada o apariencia que impacta las relaciones profesionales. Es la discusión más incómoda de todas.

FORMULACIÓN RPCE

RAZÓN	*«Necesito hablarte de un tema delicado. No es fácil de abordar pero es precisamente porque te respeto que prefiero decírtelo directamente en lugar de que te enteres de otra manera.»*
PROBLEMA	*«He recibido comentarios y yo mismo he constatado que a veces hay un problema de frescura que puede incomodar a tus compañeros o a clientes.»*
PRUEBA	*«Dos personas me lo han mencionado esta semana y yo mismo constaté la situación en nuestra reunión del martes en sala cerrada.»*
COMPROMISO	*«No te pido que te justifiques. Simplemente te pido que tengas en cuenta este comentario. Es un tema que puede impactar tu credibilidad profesional y tus relaciones con el equipo. Prefiero que venga de mí en privado a que sea un rumor de pasillo.»*

ERRORES FATALES: Hablar de ello en público, dar rodeos durante 20 minutos sin nombrar nunca el problema, enviar un email en lugar de hacerlo cara a cara, pedir a otra persona que lo haga en su lugar.

REACCIÓN TÍPICA: La persona probablemente estará incómoda, incluso herida. Es normal. Manténgase digno, breve y respetuoso. No insista. El mensaje ha sido transmitido. Vuelva después a un intercambio profesional normal para no dejar que la incomodidad se instale.

TRAMPA PRINCIPAL: Aplazar indefinidamente esta discusión. Cuanto más espere, más se agrava el problema y más humillante será para la persona darse cuenta de que todos lo sabían.

ESCENARIO 9 — RUMORES Y CHISMES DE PASILLO

Un colaborador propaga informaciones no verificadas, chismes de pasillo o rumores. Crea ansiedad, desconfianza y desestabiliza al colectivo.

FORMULACIÓN RPCE

RAZÓN	*«Necesito hablarte de un tema que afecta a la confianza dentro del equipo y a la calidad de nuestro entorno de trabajo.»*
PROBLEMA	*«Circulan informaciones en el equipo y me han indicado que tú eres la fuente. Estas informaciones no están verificadas y crean preocupación innecesaria.»*
PRUEBA	*«Varias personas me han informado de que comentaste una posible reestructuración del servicio durante la pausa del almuerzo la semana pasada. Esta información es falsa.»*
COMPROMISO	*«Si tienes preguntas o inquietudes sobre la dirección del servicio, ven a verme directamente. Para eso estoy. Pero difundir informaciones no validadas destruye la confianza y no es aceptable.»*

ERRORES FATALES: Lanzar una investigación pública («quién dijo qué»), ignorar los rumores esperando que mueran solos, sobrereaccionar emocionalmente.

REACCIÓN TÍPICA: El colaborador suele minimizar («solo fue una conversación entre nosotros») o devolver («nunca nos informan de nada»). Responda: «Si consideras que falta información, dímelo. Pero la respuesta no es especular — es preguntar.»

TRAMPA PRINCIPAL: No tratar el fondo. Si existen rumores, a menudo es porque hay un vacío de comunicación. Tras tratar al colaborador, pregúntese si comunica lo suficiente.

ESCENARIO 10 — EXTRALIMITACIÓN DE PERÍMETRO

Un colaborador toma decisiones que no le corresponden. Contacta directamente a la dirección, compromete gastos, modifica procesos o se autoproclama referente en temas fuera de su alcance.

FORMULACIÓN RPCE

RAZÓN	*«Me gustaría aclarar un punto sobre tu perímetro porque es importante para el funcionamiento del equipo y la claridad de los roles.»*
PROBLEMA	*«He constatado que has tomado iniciativas que sobrepasan tu perímetro de responsabilidad sin hablarlo conmigo previamente.»*
PRUEBA	*«Contactaste directamente al director comercial la semana pasada para proponer un cambio de proceso sin informarme. Y validaste un pedido de material que requería mi aprobación.»*
COMPROMISO	*«Valoro tu energía y tus ideas. Pero antes de comprometer cualquier cosa fuera de tu perímetro, te pido que hables conmigo primero. Decidimos juntos, y si tu propuesta es buena, la llevamos juntos.»*

ERRORES FATALES: Frenar totalmente («no hagas nada sin preguntarme»), no reconocer la buena intención detrás de la extralimitación, humillar delante de la dirección.

REACCIÓN TÍPICA: El colaborador suele decir «quería hacer lo correcto» o «vi una oportunidad». Responda: «No lo dudo. Es la iniciativa lo que saludo, es el circuito lo que hay que respetar. Lo uno no impide lo otro.»

TRAMPA PRINCIPAL: No aclarar el perímetro de antemano. Si los límites no están claramente establecidos, no puede reprochar a alguien que los sobrepase.

SÍNTESIS

Estos 10 escenarios cubren el 90% de las discusiones incómodas que un manager tendrá que mantener en su carrera. El framework RPCE es su columna vertebral. Prepárelo, manténgalo y sobre todo nunca olvide el compromiso. Es él el que transforma una discusión en acción.

RECORDATORIO: El coraje directivo no es ser duro. Es ser justo. Cada discusión incómoda que mantiene con respeto y claridad refuerza la confianza de su equipo, no la destruye.