



Cómo expresar dudas de manera constructiva: una guía

Introducción

Sucede a veces que en nuestro puesto de trabajo observamos comportamientos de un compañero que resultan problemáticos o incluso constituyen violaciones del Código Ético. A menudo, estas situaciones relacionadas con la conducta en el entorno laboral pueden resolverse abordándolas de manera constructiva con la persona cuyo comportamiento parece problemático. Sin embargo, no siempre es fácil tratar con alguien nuestra preocupación por su comportamiento. La presente guía tiene por objetivo ofrecer algo de asistencia en tales situaciones. En ella se incluyen sugerencias sobre cómo preparar la conversación, cómo abordar la cuestión sin despertar animosidades y cómo entablar un diálogo franco que conduzca a un resultado positivo. Para mantener un diálogo constructivo es importante crear un entorno en el que los participantes se sientan cómodos hablando de manera franca y honesta sobre el problema en cuestión. Para ello, la confianza y el respeto deben ser mutuos.

¿Cuándo utilizar esta guía?

En algunas situaciones, lo correcto es tratar este tipo de cuestiones directamente con la persona que muestra un comportamiento problemático. Pero no siempre. Ese es el enfoque adecuado cuando se dan las siguientes circunstancias:

- > Comportarse de manera problemática no es propio de esa persona. La persona que ha adoptado la decisión problemática acostumbra a tomar decisiones responsables y que respetan tanto a las personas como las normas de la empresa.
- > El comportamiento problemático se debe seguramente a circunstancias no habituales, como estrés, frustración o simple desconocimiento de las reglas y normas vigentes.

En tales situaciones, tratar la cuestión directamente con la persona cuyo comportamiento resulta problemático puede ser a menudo la mejor solución. La mayoría de nosotros aspiramos a comportarnos de manera responsable, y habitualmente agradecemos que un compañero nos llame la atención de manera constructiva ante comportamientos potencialmente problemáticos.

Sin embargo, hay situaciones en las que es mejor no tratar la cuestión directamente con la persona cuyo comportamiento resulta problemático. Así sucede

especialmente cuando se dan las siguientes circunstancias:

- > El comportamiento de la persona supone un riesgo inminente o un serio perjuicio para las personas o la empresa.
- > La persona vulnera conscientemente la ley o el Código Ético.
- > Tratar la cuestión directamente con la persona puede provocar que esta destruya pruebas importantes de su comportamiento.

En este caso, lo mejor es recurrir a la persona o departamento más adecuados de la empresa para obtener ayuda profesional. En el Código Ético se detallan los recursos disponibles, entre ellos Ética y Cumplimiento de Penguin Random House.

¿Y si es usted el jefe?

¿Cómo responder si es usted el supervisor del empleado cuyo comportamiento parece problemático? Si un supervisor, o un cargo directivo, comprueba que un empleado se dispone a vulnerar el Código Ético o lo ha vulnerado ya, está obligado a intervenir de manera eficaz.

¿Necesita más consejos?

No dude en ponerse en contacto con Ética y Cumplimiento de Penguin Random House si desea consultar alguna cuestión relativa al Código Ético, incluidas aquellas relacionadas con la mejor forma de tratar con una persona cuyo comportamiento resulta problemático. Nos tiene a su disposición, y estaremos encantados de atenderle. Al final del presente documento encontrará la información de contacto Ética y Cumplimiento de Penguin Random House.

Los empleados que hablan sin reservas y de manera constructiva cuando surge alguna conducta potencialmente impropia son la mejor salvaguarda que puede tener una empresa a la hora de prevenir, detectar y corregir tales conductas, de ahí que Penguin Random House aprecie y promueva la franqueza y el diálogo en el espacio laboral. La empresa no tolera ni la intimidación ni las represalias contra aquellos empleados que comuniquen de buena fe sus sospechas o certezas de conductas inapropiadas.

El Departamento de Ética y Cumplimiento de Penguin Random House

1

Planifique la conversación

Establezca un marco adecuado:

Cree las condiciones necesarias para que tanto usted como su interlocutor puedan mantener una conversación sin interrupciones.

- > Escoja un espacio apropiado para una conversación privada.
- > Opte por una hora que permita a ambas partes hablar sin prisas.
- > Elimine distracciones (p. ej. timbres de teléfono, alertas de correo electrónico o mensajes de texto, entradas y salidas de la sala, etc.).

Objetivos:

Fije los objetivos de la conversación.
¿Qué pretende conseguir?

¿Qué está en juego?

Aclare los motivos por los que considera que un comportamiento o una decisión resultan problemáticos. ¿Quién se verá afectado? ¿Cuáles son las posibles consecuencias negativas? ¿Para otras personas afectadas? ¿Para usted? ¿Para la empresa? ¿Para su interlocutor?

A series of horizontal dashed lines for writing, organized into three sections corresponding to the text on the left. The first section has 10 lines, the second has 10 lines, and the third has 10 lines.



¿Motivos subyacentes?

Plantéese cuáles pueden ser los motivos que han llevado a la persona a adoptar el comportamiento o las decisiones que están tratando. ¿Qué argumentos podría usar esa persona para justificar su comportamiento?

Soluciones alternativas:

¿Cómo debemos abordar tales argumentos? ¿Hay maneras mejores de resolver el problema en cuestión?

A vertical orange line with two circular markers at the top and a square marker at the bottom. To the right of this line are two sets of horizontal dashed lines for writing, one set corresponding to the '¿Motivos subyacentes?' section and another set corresponding to the 'Soluciones alternativas:' section.

2

Diálogo: procure que sea eficaz

A. Cómo presentar sus dudas

Pida permiso para ofrecer su opinión.



Sea respetuoso:

Deje claro que no está cuestionando la integridad de su interlocutor, pero que hay una preocupación real que es preciso solventar.



Describa lo que ha observado:

Establezca el contexto describiendo lo que ha visto o percibido.

- > Describa específicamente el comportamiento que ha observado y que le afecta a usted.
- > Emplee un lenguaje neutro. Absténgase de suposiciones y de emitir juicios morales.
- > Compruebe si su interlocutor está de acuerdo con su descripción de la situación.



Explique qué le preocupa del comportamiento o la decisión:

Su interlocutor tiene que saber por qué piensa usted que la cuestión es importante. Describa los riesgos asociados al comportamiento o decisión que están tratando. Explique el impacto que ese comportamiento puede tener sobre las distintas partes: usted mismo, sus compañeros, la empresa y el propio interlocutor.

Vertical line with two orange dots and a series of horizontal dashed lines for writing.

B. Cómo optimizar la calidad de la conversación

Cree un espacio seguro y no dé lugar a confrontaciones

Mantenga la compostura:

Muéstrese tranquilo, objetivo y respetuoso. Sea consciente en todo momento de sus sentimientos durante la conversación. Si percibe que pierde los estribos y que la conversación se encona, considere la posibilidad de hacer una pausa.

Empatice:

Interésese desde un primer momento por la perspectiva de su interlocutor y por cómo se encuentra. Procure mostrarle su empatía a lo largo de la conversación. Ayude a su interlocutor a salir airoso de la situación: recuerde que probablemente no atraviesa por un buen momento. Asegúrese de que sus palabras y sus gestos son respetuosos y no resultan amenazantes. Evite juzgar a la persona, y esfuércese por entender su postura.

Vertical line with three orange dots and a series of horizontal dashed lines for writing.



Reformule las respuestas:

Expresa de nuevo lo que acaba de escuchar con otras palabras. Eso demuestra que ha escuchado con atención y entiende lo que se le está diciendo.

Vertical line with a dot at the top and a series of horizontal dashed lines for writing.

Encuentre terreno común:

Siempre que esté de acuerdo con algo que diga su interlocutor, indíquelo con palabras o, si lo prefiere, con un gesto (como un asentimiento de cabeza). De este modo establece un clima de confianza.

Vertical line with a dot at the top and a series of horizontal dashed lines for writing.

Cooperen para encontrar una solución

Genere alternativas:

Cooperen para desarrollar nuevas estrategias. Consensúe con su interlocutor otras opciones de actuación.

Vertical line with a dot at the top and a series of horizontal dashed lines for writing.



Colabore:

Coopere con su interlocutor para solucionar el problema. Preséntele sus ideas sobre cómo solucionar la cuestión de manera alternativa. O mejor aún: ayude a su interlocutor a que encuentre por sí mismo una solución.

Vertical line with two orange dots at the top and bottom, and a series of horizontal dashed lines for writing.

Recapitule

Recapitule:

Resuma los puntos centrales de la conversación y todas las decisiones y acuerdos que hayan podido adoptarse.

Vertical line with two orange dots at the top and bottom, and a series of horizontal dashed lines for writing.

Muéstrese agradecido:

Cuando la conversación toque a su fin, dé las gracias a su interlocutor por prestarse a escuchar sus dudas y a participar en una conversación incómoda.

Vertical line with two orange dots at the top and bottom, and a series of horizontal dashed lines for writing.



3

¿Y si el resultado no es el que esperaba?

Tenga paciencia:

Puede que su interlocutor no cambie de opinión inmediatamente. Quizá necesite algo de tiempo para interiorizar la conversación y cambiar de opinión. Plántese la mejor manera de facilitar ese proceso. Si las circunstancias lo permiten, ofrezca a su interlocutor algo de tiempo para reflexionar. Otra opción: pónganse de acuerdo para solicitar una segunda opinión de una tercera persona capacitada para ofrecerla.

Responsabilidad:

Si la decisión debe posponerse, acuerde con su interlocutor retomar la conversación antes de que continúe con su decisión o comportamiento.

A vertical orange line with two circular markers and a right-pointing arrow at the bottom, serving as a visual separator between the text and the writing area. To the right of this line are two sets of horizontal dashed lines for writing, each set containing 10 lines.



Plan B:

Reconsidere cuáles son sus opciones si resulta evidente que su capacidad de persuasión no ha sido suficiente y su interlocutor sigue dispuesto a vulnerar el Código Ético.

Llegados a este punto, es recomendable que se ponga en contacto con alguna de las instancias que se detallan en el Código Ético. En el Código se explica la forma en que los empleados pueden comunicar sus dudas de manera segura y confidencial.

Estas son algunas de las opciones a su disposición:

- > Notifique sus dudas a los directivos locales.
- > Póngase en contacto con Ética y Cumplimiento de Penguin Random House.
- > Póngase en contacto con el Defensor del empleado.

Kontaktinformation

PENGUIN RANDOM HOUSE
ETHICS & COMPLIANCE-TEAM
E-Mail: ethics@penguinrandomhouse.com



PENGUIN RANDOM HOUSE | ETHICS & COMPLIANCE

1745 Broadway | New York, NY 10019

ethics@penguinrandomhouse.com | <http://employee.penguinrandomhouse.com/ethics>