



CÓMO DENUNCIAR SIN RENUNCIAR A SU CARRERA

Por Kerry Patterson

La siguiente situación no sucede frecuentemente, pero cuando lo hace, puede ser muy desconcertante. Usted observa a alguien en el trabajo violando una política, quizás hasta violando la ley, y usted se queda pensando qué debe hacer. ¿Debe decir algo? Quizá sea mejor que alguien más sea el que lleve el mensaje. Después de todo, al mensajero es a quien le disparan. Bueno, al menos ocasionalmente. Y si usted decide hablar, ¿con quién lo va a hacer? ¿Habla directamente con el supuesto ofensor, o remite el tema a alguien a quien se la paga para lidiar con esas situaciones? Y si el ofensor es su jefe, ¿entonces qué? Por último, ¿cómo debe decir lo que tiene que decir?

Permítame contestar cada una de estas preguntas. Primero, ¿cuándo debe tomar acción? Cuando usted se entera que alguien está haciendo algo incorrecto, pero usted no lo ha visto, anime al observador a lidiar directamente con la situación. Ser un informante de segunda mano casi nunca proporciona información útil a las personas en posiciones de autoridad, y usted puede quedar como alguien que está regando un rumor infundado. Si usted está escuchando algo que puede realmente ser un rumor, y usted no puede encontrar la fuente original, hable con RRHH. El tema aquí es que alguien está siendo acusado y los chismes deben ser manejados. Si es infundado, el rumor debe ser cortado de raíz. Si es cierto, el problema debe ser enfrentado.

Cuando usted observa algo, y está más o menos seguro de que la otra persona está involucrada en un actividad no ética, ilegal o que de alguna manera representa una violación de seguridad, usted tiene que hablar con alguien. Morderse el labio a menudo crea estragos en una persona y no ayuda a resolver el problema. ¿Cuántas veces hemos escuchado acerca de mayúsculas violaciones éticas solo para luego enterarnos que varias personas (a menudo docenas) vieron el problema, pero esperaron callada e incómodamente a que alguien más dijera algo. La única manera en que este tipo de debacle puede ser detenido es lidiando con cada violación – atrapándola a tiempo antes de que se salga de control. Resumidamente, cuando tenga una duda, hable.

Por otro lado, digamos que usted ha observado personalmente una posible infracción y quiere hacer su parte en lidiar con el asunto. ¿A quién se lo dice? El mero acto de identificar formalmente una posible infracción envía un mensaje. Le guste o no, dice: “Pienso que le vi violando una ley o política, y estoy lo suficientemente seguro como para decir algo al respecto”. Esa afirmación, no expresada pero implicada, puede ser ofensiva para una persona inocente, y si se maneja incorrectamente puede dañar su relación de trabajo. Y quién sabe como una persona culpable pueda responder. Trabajé con un director de RRHH quien en una ocasión habló con un empleado acerca de una posible infracción, y el hombre acusado agarró la jarra de vidrio con café hirviendo de una estufilla al lado del escritorio del director, rompió la jarra y con ella en la mano persiguió, al director alrededor del escritorio hasta que personal de seguridad intervino. Por supuesto, este asunto no resultó de acuerdo al plan.

Por lo tanto, cuando decida hablar, primero procure su propia seguridad. Si tratar el tema directamente con el ofensor lo puede poner en riesgo, busque a seguridad, RRHH o asistencia legal. Si usted decide pasar la información a los profesionales, hágalo inmediatamente, mientras está fresca en su mente y sea cuidadoso en reportar todos los detalles de sus observaciones (refiriéndose solo a los hechos que puedan ser válidos en un tribunal). No haga un reporte de chismes sin fundamentos ni de sus propias elucubraciones, solo de lo que vio, escuchó o fue testigo de alguna manera.

Si usted cree que su seguridad no estará en riesgo, entonces tiene que explorar qué otras cosas pudieran ser afectadas. Considere la diferencia de poder. ¿Está la otra persona en una posición de autoridad o de alguna otra manera en posición de dañar su carrera si usted la ofende? Es terrible tener que hacerse esta pregunta, pero

existen tantos incidentes documentados de personas que han tomado represalias en contra de un denunciante que es algo que usted debe tomar en cuenta. Sería ingenuo y poco ético de mi parte sugerirle que si usted dice lo que piensa, la justicia prevalecerá. Usted tendrá que mirar bien la cultura, el clima y las circunstancias, así como al individuo en cuestión, para sopesar las ventajas de hablar contra los posibles riesgos de asociados con ser un *whistle-blower* o denunciante.

Lo siguiente que usted debe considerar es el posible costo que pueda representar a su relación de amistad o trabajo. Denunciar a alguien o hablar directamente con ellos -si es mal manejado- puede provocar un daño severo a su relación. “¿Pensaste que yo hice tal cosa?!” es la reacción más común si usted no maneja la situación con delicadeza y sensibilidad. Ya es bastante difícil desarrollar y mantener buenas relaciones en el trabajo. Ponerlas en riesgo no es algo que deba hacerse a la ligera.

Ahora bien, cuando usted solo sopesa los posibles aspectos negativos de soplar el silbato (hacer una denuncia), esto lo deja a usted preguntándose, “¿Por qué razón debería yo hablar directamente con un posible ofensor si existen profesionales a quienes se les paga para hacer eso exactamente?” La respuesta, por supuesto, radica en el hecho de que pasarle un problema potencial a un profesional puede ser visto como algo extremadamente insultante, particularmente cuando el ofensor en cuestión es un colega, miembro del equipo o amigo cercano. “¿Me denunciaste sin siquiera hablar conmigo! ¿En qué estabas pensando?” es la reacción más probable de un compañero de trabajo cercano.

Por ejemplo, piense acerca de un colega del trabajo cercano que le observa a usted llevarse a su casa la computadora de la compañía lo cual, por políticas internas, no puede ser sacada de las oficinas. A usted se le ha asignado un trabajo especial que requiere tener la computadora en su casa y le han dado autorización para ello. Pero su amigo no tiene la cortesía de hablar con usted primero para saber qué es lo que realmente está pasando. En vez, él o ella comunica la situación a las autoridades. ¿Qué clase de amigo es ese? ¿Por qué sospecharía que usted está violando una política o algo peor?

Por lo tanto, una vez más, usted decide: ¿es acaso su relación del tipo en la que usted debería realmente hablar con la persona directamente? Si la respuesta es afirmativa, entonces usted debe hablar cara a cara, manejando con cuidado la conversación.



COMIENZE POR EXTERNAR SUS BUENAS INTENCIONES

Hágale saber a la otra persona que usted tiene solo sus mejores intereses en mente. Esto demuestra que su propósito no es cuestionar su autoridad (si la otra persona es su jefe), o de que usted conoce todos los hechos y está tratando de acusarlo de un crimen, sino de que usted está tratando de lidiar con el posible problema antes de que se salga de control. Como colega y amigo que respeta, usted quiere hablar directamente con él o ella.

CONOZCA EL PUNTO DE VISTA DE LA OTRA PERSONA

Una vez usted haya descrito lo que usted piensa que vio, entable un diálogo honesto acerca del asunto. Deténgase y permita que la otra persona explique su punto de vista. Con suerte, la otra persona tiene una razón legítima para hacer lo que hizo o quizás usted malinterpretó lo que vio. En cualquiera de estos dos casos, usted habló acerca del asunto y ya sabe que no es necesario tomar ninguna otra acción. Usted fue un amigo que tuvo la cortesía de hablar abierta y directamente y no hizo acusaciones ni demandas. Usted solo compartió los hechos.

USE UN LENGUAJE TENTATIVO

Ni importa que tan sospechosa le haya parecido la actividad, ni que tan claras hayan sido sus observaciones, puede haber una explicación para lo que usted vio. Eso significa que usted no va a compartir sus conclusiones al respecto, o peor aún, compartirlas como hechos inequívocos, por ejemplo: "No pude evitar darme cuenta que robas de la caja chica. ¿Por qué haces eso?" En vez, use términos y expresiones tentativas: "No estoy muy seguro de lo que vi hoy, pero me dejó pensando...". Con un amigo usted tal vez quiera empezar con algo como: "Hoy te vi haciendo algo que me llevo a pensar que estabas violando una política, y es algo que sencillamente me niego a creer acerca de ti. Me di cuenta... y me preguntó qué sucedió realmente."

EXPLIQUE LAS CONSECUENCIAS POSIBLES DE LA ACCIÓN EN CUESTIÓN

Si la otra persona admite que cometió la infracción y luego le pide a usted que se quede callado o que se le una, dígame por qué esa no es una elección para usted. Discuta con detalle las consecuencias probables de la acción y por qué

usted simplemente no tomará parte en ella. Si la persona es su jefe o una persona con autoridad, es particularmente importante que usted solo se mantenga enfatizando las consecuencias del hecho. Permanezca profesional y calmado, pero sea firme en su posición.

LLÉVELO A UN NIVEL SUPERIOR

Finalmente, si usted no puede resolverlo enteramente a su satisfacción, o habla con su jefe (si él o ella no es la persona en cuestión) o habla con RRHH. Ya usted ha mostrado su respeto hablando directamente con la persona y ahora usted tiene que involucrar a otra persona o departamento.

Nunca es fácil hablar con otra persona cuando el tema es "Creo que usted ha estado violando la ley". Pero si usted lo maneja bien, puede terminar bien. Una vez trabajé con un CFO que pensaba que el CEO estaba malversando fondos de la compañía. Los dos trabajaban muy cercanamente, el CFO observó actividades sospechosas y estaba en ascuas acerca de qué hacer. Nosotros dos hablamos acerca de los pasos que acabo de describir, el CFO ensayó la conversación y luego se lanzó al diálogo cara a cara con su jefe.

"Quedé sorprendido de lo bien que resultó la conversación", explicó luego el CFO. "Ya que no hice ninguna acusación, pero, en vez de ello, me adherí a los hechos y fui tentativo en mi descripción, cuando el CEO me explicó que lo que estaba haciendo era perfectamente legal (y lo era), no quedé allí parado como el colega equivocado y acusador. El entendió que mi meta era sacar a relucir un asunto importante, me agradeció por tener el valor de hablar acerca de un tema tan delicado, y, al final, nuestra relación salió fortalecida.

Obviamente, no toda conversación revelará a una persona inocente, pero cada conversación debe comenzar con la creencia de que la otra persona muy bien puede ser inocente. Esta presunción de inocencia nos ayudará a establecer la atmósfera indicada para toda la interacción. Igualmente cierto es que cada conversación debe ser pensada muy cuidadosamente y, posiblemente, hasta ensayada. Mientras más hábiles seamos en sostener conversaciones delicadas y de alto riesgo con menos frecuencia pasaremos el problema a otras personas.

Kerry Patterson es coautor de cuatro best sellers del New York Times: *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, *Influencer* y *Change Anything*. Es un experto en comportamiento organizacional, comunicación interpersonal y capacitación ejecutiva, con una experiencia de más de 25 años. Es cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en desempeño organizacional.