



CÓMO MANEJAR despliegues públicos de descortesía

Por Al Switzler

¿Qué hace usted cuando alguien es descortés o públicamente humilla a otra persona en medio de una reunión? ¿Existe una manera para manejar el conflicto grupal en el momento y crear un ambiente seguro sin castigar públicamente a alguien?

El primer paso es establecer las reglas básicas de conducta para que los miembros del equipo sepan qué es y qué no es aceptable, puedan decirse cortésmente cuando alguien ha expresado algo descortés o cortante, y recuerden a los demás que tienen que comportarse en conformidad con esas reglas básicas. Ese poco de tiempo que toma para aclarar las reglas básicas es una buena manera de evitar el comportamiento descortés en las reuniones y presenta una opción clara para solucionar cualquier situación rápidamente.

Si su equipo no lo ha hecho aún, usted deberá aclarar cuáles son los comportamientos esperados. En el mejor de los casos, el líder del equipo ayudará al grupo a ponerse de acuerdo en tres o cuatro comportamientos específicos que los ayudarán a desempeñarse bien como equipo. A continuación, varios ejemplos:

- **“Cuando sintamos que un compañero de equipo nos ha defraudado a nosotros o al equipo, hablaremos con él o ella en privado y de manera cortés”.**
- **“Daremos realimentación a nuestros compañeros de equipo en maneras que sean honestas, detalladas y corteses”.**
- **“Mantendremos confidencial lo que se hable confidencialmente en nuestras reuniones”.**



¿Pero cómo puede usted manejar la descortesía cuando no se han preestablecido las expectativas de comportamiento? Una de las tácticas que enseñamos a las personas en nuestro libro *Crucial Accountability (Responsabilidad crucial)* es a hablar abiertamente en estos momentos incómodos o embarazosos y expresar qué es lo que se espera versus lo que se está observando. En el mismo momento en el que se hace un comentario cortante o hiriente, cualquier miembro del equipo puede intervenir diciendo, “Creo que las reuniones como esta funcionan mejor si nos hablamos cortésmente. Este último comentario fue poco menos que cortés. ¿Podríamos evitar comentarios descorteses o sarcásticos?”. A veces solo se necesita una persona para hacer una gran diferencia.

Ahora bien, no soy tan ingenuo como para creer que un comentario como este *siempre* detendrá un ataque. A menudo puede hacerlo y lo hace, pero no siempre es así. Es importante aclarar la conversación que usted realmente necesita tener. ¿El problema tiene que ver con **contenido**, **patrón** o **relación**¹? Cuando el comentario se ha hecho por primera vez, la conversación deberá enfocarse en el *contenido* o en el problema en sí. Si un miembro del equipo hace de nuevo comentarios descorteses o cortantes, ya se trata de un *patrón*. Cuando hable con la persona, en privado, usted necesitará hablar acerca

¹ Los tres tipos de conversaciones que se pueden tener acerca de un problema particular: **contenido** (hablar acerca del problema en sí), **patrón** (hablar acerca del problema de que esa situación siga repitiéndose) y **relación** (hablar acerca del hecho de que el problema está afectando su relación con la otra persona).



del patrón y de las consecuencias negativas de ese patrón. Y usted necesitará obtener un compromiso de que la persona no lo volverá a hacer. Si la persona continúa siendo descortés, usted necesita hablar acerca de la *relación* y de cómo su mal comportamiento continuo está afectando la manera en que ustedes trabajan juntos. Usted tiene que ser muy claro acerca de las acciones que tomará si la persona continúa haciendo estos comentarios. Si usted es un supervisor, eso puede significar disciplina progresiva. Si usted es un compañero, podría significar que usted detenga el progreso de la reunión y pida que el equipo busque la manera de resolver este problema.

¿Qué puede usted hacer para que los ánimos y la reunión vuelvan a su curso normal? Le sugiero que tomen un corto receso –cinco o diez minutos. Hay muchas razones para hacer esto. Cuando alguien dice algo descortés o cortante, todos en la sala se ven afectados emocionalmente porque están experimentando pequeños (o grandes) estallidos de adrenalina. Si usted dice algo como, “Vamos a calmarnos y continuemos esta conversación dentro de algunos minutos”, usted está apelando al sistema cognitivo, que trabaja rápidamente. Cuando las emociones están caldeadas, las personas necesitan un poco de tiempo para sosegararse. Pida un receso. Cuando se reúnan de nuevo, usted tendrá la oportunidad de invitar al grupo a actuar de formas que ayudarán al equipo a conducir la reunión de manera segura² y efectiva.

Así que, en resumen, establezca las reglas básicas de conducta, si usted puede hacerlo; hable e intervenga cuando necesite hacerlo; pida un receso para restablecer la seguridad, y recuerde al grupo que algunas acciones ayudan mientras que otras hacen daño. ©

² Se refiere a establecer un ambiente en el cual las personas se sientan cómodas y libres para hablar o escuchar acerca de cualquier tema sin importar lo delicado o sensible que sea.

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Al Switzler es coautor de *Crucial Conversations, best seller* del *New York Times*. Desde hace más de treinta años ha sido experto y consultor en temas de manejo del cambio. Es cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en capacitación corporativa y desempeño organizacional. VitalSmarts ha entrenado a más de un millón de personas alrededor del mundo y ha ayudado a más de 300 empresas del *Fortune 500* a alcanzar resultados medibles.