

EN PORTADA

< VIENE DE PÁGINA 1

tre la queja tóxica y la reclamación productiva: “En la primera se exige, se agrade y se falta al otro. Se muestra agresividad desde la ira y el resentimiento, y eso contagia a nuestro interlocutor”.

Eficacia

La reclamación productiva, en cambio, tiene que ver con ser asertivo, cuidando la forma y el lugar y tratando de ser resolutivo. Uno explica o informa acerca de algo que no le ha gustado. Se informa al otro para tratar de que no se repita ese fallo, y se reclama lo que uno cree que es justo. Y supone una oportunidad de cambio.

Conviene tener en cuenta que un arranque de sinceridad debe basarse siempre en hechos, y nunca en juicios o interpretaciones. En el caso de que la queja tenga como destinatario a un superior conviene decirle cómo le hace sentir aquello que critica. No es algo discutible. Debe dejar claro lo que necesita y hablar en términos de necesidades: requiero un trabajo retador, más apoyo...

Pilar Jericó, presidenta de Be-Up, cree que “la queja que es constructiva ha de ser sustituida por una propuesta de mejora, que debería ser promovida por la propia organización. Los buenos jefes tendrían que invitar a opinar acerca de la mejor forma de mejorar”. Añade que el desahogo no puede convertirse nunca en queja destructiva: “Piense en cómo se queda después de ese vómito tóxico. Uno termina más amargado, y eso significa que no sirve para nada”.

Lo fundamental cuando se produce la queja es que ésta no vaya cargada de toxicidad ni esté vacía de contenido. Y que además sea concreta, porque el objetivo es que las cosas cambien. La decisión de ser totalmente sincero con nuestro superior lleva a que aquello que argumentemos se base siempre en hechos. Hay que huir de los juicios o de las interpretaciones, dejando claras cuáles son nuestras necesidades. Además, conviene saber qué necesita nuestro jefe y cómo se siente con nosotros. Se puede aprovechar la queja para enterarnos de qué quiere que hagamos.

Jericó también desarrolla su casuística sobre la queja, desde la constructiva –la del que quiere perfeccionar las cosas y llama la atención para que se le haga caso–, pasando por el desahogo –un rato, sólo un rato, de esa queja puede estar bien–, hasta llegar a la destructiva, que es la más preocupante y la típica de quien ve siempre la botella medio vacía. Se trata de llamar la atención, de evitarse responsabilidades y de echar balones fuera.

En la línea de “en vez de quejarse, debe pasar a la acción”, Vega cree que es necesario asumir nuestra parcela de responsabilidad, y esto implica “acción para conseguir que las cosas vayan bien: Se trata de actuar de la mejor manera posible en nuestro círculo de acción”. Jericó opina que “la queja nos vacía de contenido. Nos sitúa como víctimas y no en el plano de la acción, de hacer cosas. Es algo habitual en organizaciones muy paternalistas”.

Habíamos dicho que el cenizo está entre lo peor de la fauna de oficina, pero estos pesimistas tóxicos no deben confundirse con los escépticos

Chismes y rumores de oficina: valores e inconvenientes

Los rumores y chismes en la máquina de café, en comidas eternas o al salir de la oficina en encuentros para hablar sobre los jefes, la empresa o algunos colegas de trabajo pueden estar a la altura de las quejas más destructivas. Jesús Vega, experto en recursos humanos, cree que el rumor y los chismes son también un síntoma de inmadurez: “Generan relaciones inmaduras y se convierten en el ‘Sálvame’ de la organización. No sale nada bueno de todo esto, salvo que pueda convertirse en un factor higiénico mental”.

Pilar Jericó, presidenta de Be-Up, relaciona la queja como desahogo con los chismes y rumores de oficina. Asegura que éstos pueden venir bien durante un rato, pero resultan nocivos si se mantienen a largo plazo. Añade que “es positivo dejar cierto tiempo en la organización para que la gente se queje, pero es necesario poner un límite. Es posible crear un espacio para que aflore la queja, pero no es bueno instalarse en ella”.

- Parece evidente que una organización con ‘cero rumor’ es imposible. El rumor negativo y falso es muy perjudicial, pero la necesidad de compartir información no formal es parte de la condición humana.

- En determinados casos, es posible usar el rumor para conseguir información que no se obtiene por canales establecidos. Estos procesos informales tienen valor dentro de la organización para aquellos que deseen conocer estructuras de poder y políticas de funcionamiento, y también nos dan pistas poco habituales sobre la posición que ocupa uno dentro de la organización.

- El rumor y los chismes invaden el lugar que en ocasiones no puede cubrir la información oficial. Esta comunicación informal existirá



Una imagen de la serie televisiva ‘Camera Café’ que contaba la vida de la oficina en torno a la máquina de café.

siempre en las organizaciones. Recuerde que la comunicación informal no sigue rutas fijas; es caótica. Al gestionarla, hay determinados nodos a los que llega y donde se multiplica.

- Es posible considerar los rumores internos como la fuente de comunicación de la compañía con más credibilidad. La gente confía más en lo que se escucha por los pasillos y en lo que sale en la prensa que en lo que dicen los boletines y la comunicación interna.

- Hay que tener en cuenta que existen ciertos empleados con un liderazgo que no va con su función y responsabilidad. Son líderes de opinión con un gran nivel de impacto en los demás. Conviene identificarlos y conocer qué

están transmitiendo. Es bueno saber si son constructivos para utilizarlos en la gestión del cambio o para que ayuden a motivar a los demás. Este tipo de líderes debe estar involucrado por parte de la organización sin ningún tipo de agobio. Incluso si estos líderes resultan negativos conviene tenerlos identificados y también informados acerca de la versión oficial de la compañía.

- En ocasiones, el rumor puede ser utilizado como globo sonda para lanzar y recibir noticias sobre cambios que interesan a los empleados. Se trata de un termómetro bastante eficaz que sirve para avisar sobre ciertas áreas de la compañía que pueden necesitar alguna aclaración.

Un arranque de sinceridad excesiva debe basarse siempre en hechos

constructivos, que pueden actuar como contrapunto y suponen un motor de la innovación, sobre todo para aquellos que creen que un *buenismo* excesivo –una realidad laboral edulcorada que lleva a que nada se cuestione– implica, entre otras cosas, una invitación para que los más mediocres se perpetúen.

En todo caso, Jesús Vega recuerda que el escéptico ayuda en una organización a analizarlo todo, pero tiene como aspecto negativo que criticar es siempre lo más fácil: “Si el espíritu escéptico se apodera de la cultura y sólo se recompensa ese tipo de escepticismo no se innova ni se avanza, porque lo difícil es proponer nuevas ideas”.

‘Buenismo’ insostenible

Hay quien piensa que es bueno que existan profesionales que actúen como *abogados del diablo*.

Un ambiente *buenista* resulta tan insano como un entorno de conflicto permanente. Por eso Vega cree que “la queja es mala y la crítica resulta preciosa”, y añade que “el conflicto es inevitable”.

En el ámbito profesional, el conflicto nos saca de nuestra zona de confort, porque la comunicación que implica termina siempre en una toma de

CRITICAR EN LAS REDES SOCIALES

Las quejas que se hacen en público pueden implicar consecuencias desagradables. Si usted decide hablar mal o tener un arranque de sinceridad excesiva acerca de un jefe o un colega tenga en cuenta los riesgos de hacerlo público. Todo esto se agrava con las redes sociales. Carlos Rebate, autor de *Influencers*. Todo lo que necesitas saber sobre influencia digital, asegura que “solemos sobrevalorar el impacto de nuestros comentarios en redes sociales. Si pensamos que cada día se publican 500 millones de tuits, 100 millones de fotografías y más de 400.000 horas de video, es pretencioso pensar que nuestro comentario, el de un usuario promedio, vaya a tener un impacto. Aunque siempre existe una mínima probabilidad de impacto desproporcionado, difícil de predecir, por regla general un comentario es como una gota en un inmenso océano cuyo nivel de agua sube cada segundo”. Rebate cree que con las quejas en las redes sociales ocurre algo diferente, porque es una evidencia digital de que existe un problema con un producto o servicio, algo visible para todo el mundo que busque información sobre dicha marca-producto-servicio. Afirma que “ya no se trata de nuestra visibilidad como usuarios, sino de cómo nuestra queja queda asociada

a la marca. Además, al ser pública, algo que no ocurre en comunicaciones 1 a 1, como el teléfono o el correo electrónico, puede provocar un efecto en cascada y animar a otros usuarios a hacer extensibles sus quejas y a viralizar el impacto, sobre todo cuando son situaciones en tiempo real (un corte de suministro, una caída de un servicio, retrasos en medios de transporte, incidencias en el lanzamiento de un nuevo producto, etcétera)”. Las marcas, por regla general, suelen tener aversión a este efecto, y tratan de dar respuesta inmediata para evitar un posible contagio. Rebate suma a todo esto que “al menos la mitad de los clientes abandonan una marca por una atención al cliente insuficiente en sus canales sociales, que se han convertido en la vía de comunicación mayoritaria para formular quejas. Si, como marca, se quiere evitar una espiral negativa, conviene valorar el impacto de la queja; hay que actuar rápido, con naturalidad y humildad, aportando información clara sobre la situación, estableciendo canales directos de comunicación con nuestros clientes, siguiendo el problema hasta que esté resuelto y compartiendo de nuevo el resultado, y el esfuerzo invertido en su resolución, a través de nuestros canales”.

El ‘buen rollo’ permanente y sin crítica nunca es sostenible

decisiones. Por esto genera más creatividad e innovación.

También desarrolla nuestras habilidades de negociación y resolución de problemas, y nos entrena para una mejor gestión de la incertidumbre, del cambio y de lo imperfecto.

El valor de la disputa

Deberíamos preocuparnos en cualquier relación en la que no hay disputa, porque eso implica que no existe la comunicación. Peñalver añade que “la clave está en la negociación constructiva. Cuando se da esto, a pesar de la disputa, la relación sale siempre fortalecida. Ante la discrepancia en el terreno profesional, lo más sensato y eficaz es hablar. No se consigue nada silenciándola o enterrándola, porque está claro que no se resolverá por sí sola”.

Para Jericó, el *buen rollo* permanente no es sostenible en una organización. Mantiene que lo que es malo no es la queja en sí, sino su utilidad: “Algunas veces surgen propuestas de creatividad y de mejora para proponer cuestiones que realmente se pueden cambiar. Pero si no hay margen de maniobra para transformar las cosas, la queja se convierte en lugares comunes. No está en nuestras manos y el cambio así resulta muy difícil”.