



eBook

¿Puedo decir algo?

Guía para incentivar críticas sanas
en el entorno de trabajo.

Índice

1. El círculo vicioso de la queja **p3**
2. ¡Detonantes! Las quejas más frecuentes **p5**
3. Críticos crónicos **p7**
4. ¡Exprésate! El lado positivo de la queja **p9**
5. Cuándo acudir a RRHH **p11**
6. Un ambiente laboral abierto a la queja **p13**

1. El círculo vicioso de la queja

1 2 3 4 5 6

Seamos sinceros, ¡todos nos quejamos! Algunos más y otros menos. ¿Los motivos? Variados, infinitos si se quiere. Pueden ser generales, como el clima, la conexión a Internet o la carga laboral, hasta lo específico, como aquel incidente que “A” tuvo con “B” en una reunión o un intercambio de mails.

También escuchamos bastantes quejas por día. Y, al poner atención a los detalles de esos relatos, sentimos casi en carne propia la injusticia de lo que nos cuentan: “¿Y qué le dijiste?”, decimos, “no puede ser”. Nuestro humor cambia, y ahora somos más personas pensando en ese mismo momento. Juntos, lo perpetuamos, lo asentamos, y el clima laboral se enrarece.



En este e-book, ofrecemos una guía para que empleados y líderes logren convertir sus críticas, cuestionamientos e inconformidades en excelentes soluciones a los problemas que atraviesan en sus lugares de trabajo.

Orientación vs onboarding

Una encuesta realizada por el coach ejecutivo y autor de Triggers, Marshall Goldsmith, entre más de 200 de sus clientes, reveló que la mayoría de los empleados pasa 10 horas o más por mes quejándose o escuchando a otros quejarse de sus jefes o de la alta directiva, y en casi un tercio de ellos la cifra asciende a 20 horas o más al mes ⁽¹⁾.

“Y esto ni siquiera incluye la queja sobre sus pares y empleados”, agrega Peter Bregman, autor de Leading with Emotional Courage, así que la cifra podría ser aún mayor ⁽²⁾.



Sigue →

¿Por qué nos quejamos?

Bregman explica que hablar sobre lo que nos disgusta “se siente muy bien, requiere un riesgo mínimo y es fácil”, mientras que Candice Gottlieb-Clark, presidente y fundadora de la empresa Dynamic Team Solutions, especialista en asesorar equipos de trabajo, señala que además libera el estrés, la ansiedad, la frustración y el miedo, razones suficientes para que el primer impulso sea ventilar aquello que nos molesta, dejarlo salir ⁽²⁾⁽³⁾. “Buscamos consuelo, camaradería, conexión, apoyo y justificación, lo que contrarresta los sentimientos negativos con otros frescos, nuevos y buenos”, indica Bregman.

Sin embargo, el círculo vicioso surge cuando le comunicamos la queja a nuestros amigos, colegas y familiares, en lugar de hablar directamente con la persona que nos genera esa incomodidad o con algún decisor que pueda ayudarnos a encontrar soluciones. Al desahogarnos con otros, “no estamos teniendo conversaciones directas para solventar un problema, sino que estamos buscando aliados”, lo que prolonga por horas, días o semanas el tiempo que dedicamos a pensar en ese asunto y multiplica la cantidad de gente que quedará hablando sobre ello. ¿El resultado? La inacción, todo seguirá igual, salvo por algunos de los siguientes efectos colaterales.

Efectos negativos de quejarse con otros (no con la persona adecuada)

- ⊗ Crea facciones
- ⊗ Retrasa o evita el engagement en el trabajo
- ⊗ Amplifica el descontento
- ⊗ **Genera chismes**
- ⊗ Afecta la confianza
- ⊗ Quien se queja puede dar la impresión de ser una persona negativa o poco profesional
- ⊗ Generalmente, no ayuda a corregir o mejorar la situación inicial ⁽²⁾⁽³⁾

Gestión

Si las quejas no se manejan adecuadamente, pueden “crear mayores problemas, herir sentimientos y dañar relaciones”. Candice Gottlieb-Clark ⁽³⁾

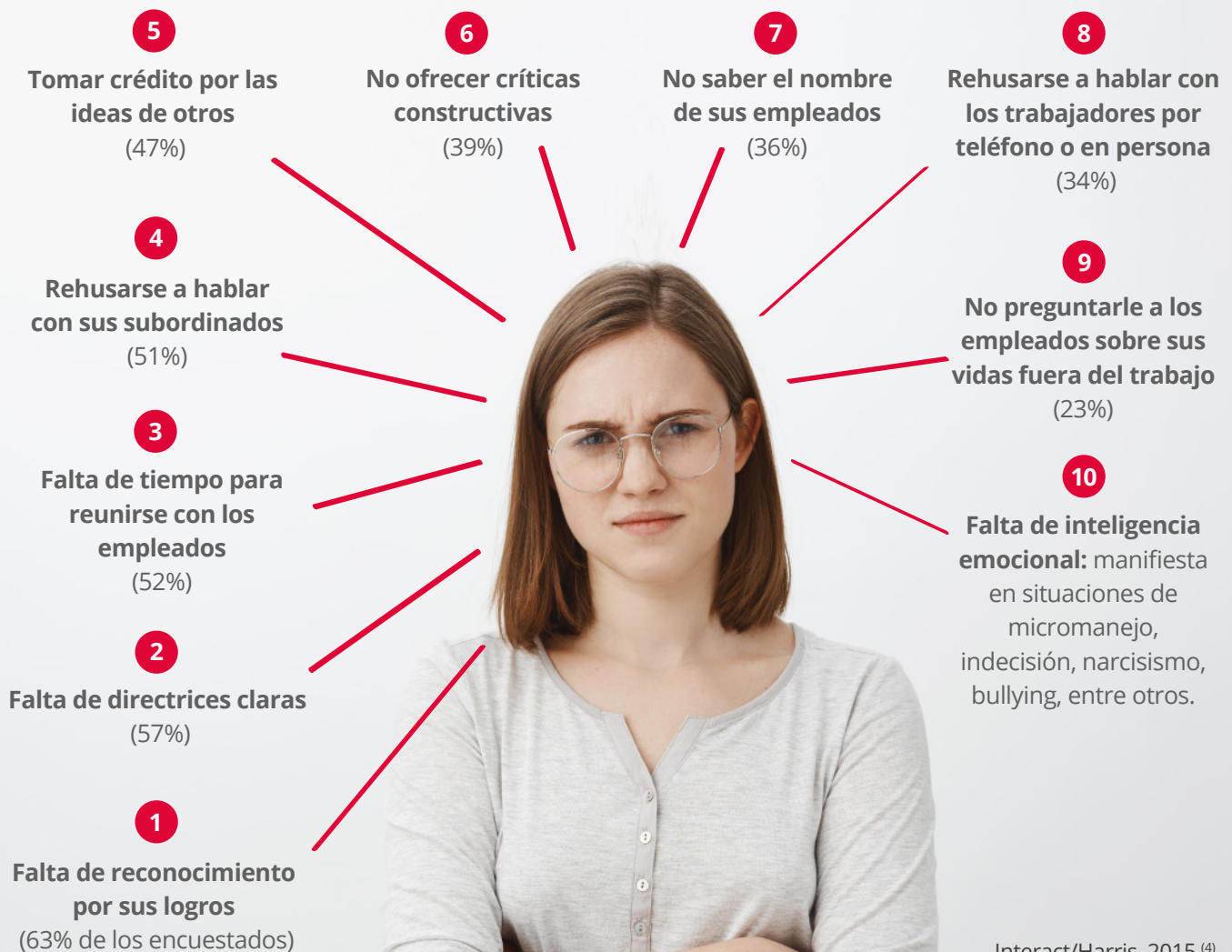


2. ¡Detonantes! Las quejas más frecuentes

1 2 3 4 5 6

Una encuesta de Interact/Harris reveló que 91% de los 1.000 empleados encuestados en Estados Unidos coincide en que “comunicarse bien” es la habilidad crítica de la que más carecen los líderes. Esto, a su vez, habla de un tema más profundo: fallas de inteligencia emocional (EQ) que, a su vez, generan situaciones laborales disfuncionales como estas 10 que identificaron los trabajadores que participaron en la investigación.

Principales quejas de los empleados respecto a sus jefes:



Interact/Harris, 2015 ⁽⁴⁾

Sigue →

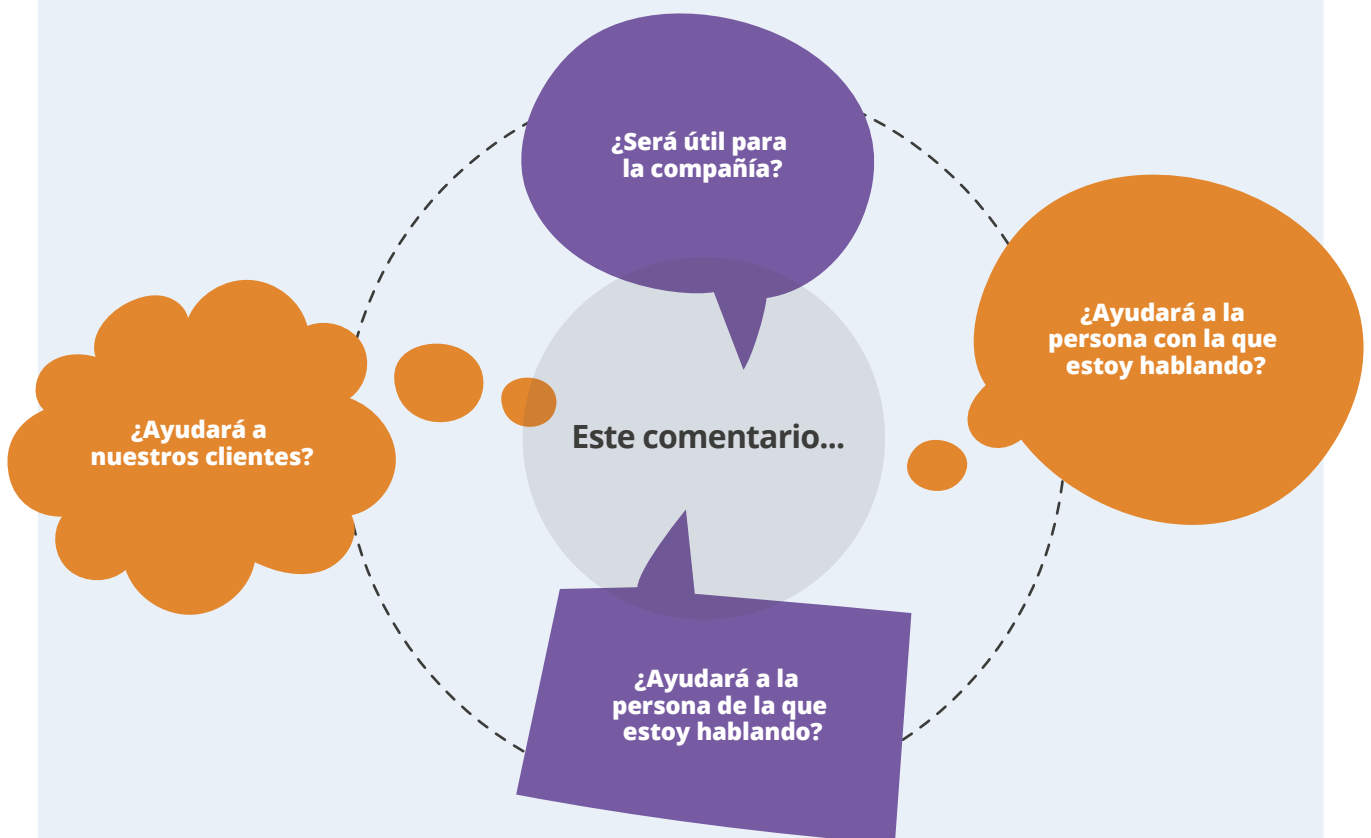


“Los líderes efectivos saben que una comunicación sana requiere la energía de la conexión, con la inclusión, el reconocimiento, directrices claras, interacciones significativas y el feedback como puntos neurálgicos de la compañía”. Lou Solomon, CEO de Interact Studio.

¡Espera un momento! ¿Tu queja debe ser comunicada?



Es importante evitar que la honestidad se convierta en una excusa para hacer comentarios negativos en el lugar de trabajo, advierte Goldsmith⁽¹⁾. Por ello el experto recomienda que, antes de formular una crítica en voz alta, nos hagamos estas 4 simples preguntas:



Si la respuesta es “no”, lo mejor será reservarnos el comentario, ya que “no tenemos la obligación moral, ética o legal de compartir esta visión con el resto del mundo”, dice Goldsmith.

3. Críticos crónicos

1 2 3 4 5 6

La asesora laboral Alison Green asegura que, si bien “los mángers necesitan escuchar a los empleados”, es importante tener en cuenta que la queja constante “envenena” al equipo⁽⁶⁾.

Green se refiere a los llamados “críticos crónicos”, aquellos a los que Art Petty, coach ejecutivo y autor de libros como *Leadership Caffeine* y *Practical Lessons in Leadership*⁽⁷⁾, describe como personas a las que “nada les satisface” y que por ello “encuentran fallas en cada expresión de la gerencia, sugiriendo implícitamente que los que están a cargo operan con una gran falta de inteligencia y sentido común”. Y agrega: “Nada nuevo escapa a sus ojos críticos y están cómodos compartiendo sus comentarios corrosivos con cualquier persona que esté por debajo del nivel gerencial”.

Destaca que no hay que minimizar el efecto perjudicial que genera trabajar con empleados y líderes que presentan estas características, debido a que este comportamiento se interpone en el logro de cambios positivos y es capaz de “infectar la cultura laboral, al esparcir negatividad y crear dudas en la mente de los miembros del equipo”.



Los críticos crónicos son como “un goteo lento desde la tubería del techo. Las gotas de agua no causan mucho daño al inicio, pero con el pasar del tiempo crearán una mancha o harán que el techo se caiga”.

Art Petty

Sigue

7 pasos para abordar a los críticos crónicos

Petty afirma que tratar de convencer a los críticos crónicos sobre la idoneidad de las ideas que se van a implementar en la oficina, o por el contrario, ignorar cada una de sus quejas, solo conducirá a un daño acumulativo en la cultura organizacional. El primer enfoque le hará pensar a esa persona que el mánager está buscando su aprobación, mientras que el segundo permitirá que los reclamos continúen. En cambio, sugiere estos tips clave para convertir un ambiente laboral de queja en uno lleno de soluciones y mejora continua.



1. Establece expectativas claras de desempeño y compromiso.

Los críticos crónicos emergen en ambientes en los que los estándares de desempeño y comportamiento están vagamente definidos.



2. Enséñale a tu equipo a manifestar sus preocupaciones.

Sobre las políticas, los programas o las actividades de la empresa, para así promover tanto el planteamiento de temas por corregir como de posibles soluciones. Esto le comunica al equipo que es inapropiado e innecesario quejarse “tras bastidores”.



3. Conecta y observa.

Los críticos crónicos suelen fortalecerse en ambientes en los que el mánager opera a la distancia. Petty aconseja que los líderes formen mejores vínculos con los miembros de su equipo y estén atentos a sus comportamientos en distintos escenarios.



4. Solicita feedback continuo sobre el clima laboral.

A través de encuestas, conversaciones directas y feedback 360 grados, para tener un termostato del desempeño individual y grupal.



5. Ofréceles coaching claro y oportuno a los críticos.

Explícales de qué manera ese comportamiento está afectando sus propias carreras profesionales y erosionando el ambiente laboral, el desempeño y la moral del equipo. Muéstrales las formas en las que pueden aportar ideas constructivas para hacer mejorar en la empresa.



6. Si el comportamiento continúa...

Acordar una sesión de orientación con el departamento de RRHH. El objetivo será aclarar qué actitudes se consideran inaceptables y cuáles son las posibles consecuencias de no haber un cambio.



7. Dejarlo ir.

Este sería el último recurso, una vez agotados los pasos anteriores. Petty enfatiza que “mientras los críticos crónicos parecen inofensivos en la superficie, el daño podría ser irreparable a la larga”.

4. ¡Exprésate! El lado positivo de la queja

1 2 3 **4** 5 6

¿Estamos incómodos? ¿Tenemos buenas ideas para ayudar a nuestra organización a ser más eficiente? Entonces, hay que decirlo. Ponerlo afuera, quejarse.

De hecho, comunicar adecuadamente nuestras sugerencias y preocupaciones es un acto de “valentía emocional” que podría conducir a cambios beneficiosos tanto para el equipo de trabajo como para la empresa en su conjunto ⁽²⁾. “Si nadie señalara los aspectos negativos o improductivos, no habría oportunidad de discutir qué hace falta cambiar, no habría oportunidad de mejorarlo o hacerlo más eficiente. El trabajo se estancaría y sería, incluso, improductivo”, manifiesta Gottlieb-Clark ⁽³⁾.

Sin embargo, una crítica mal presentada podría generar rechazo, dificultando la escucha necesaria para discutir el asunto y buscar soluciones.

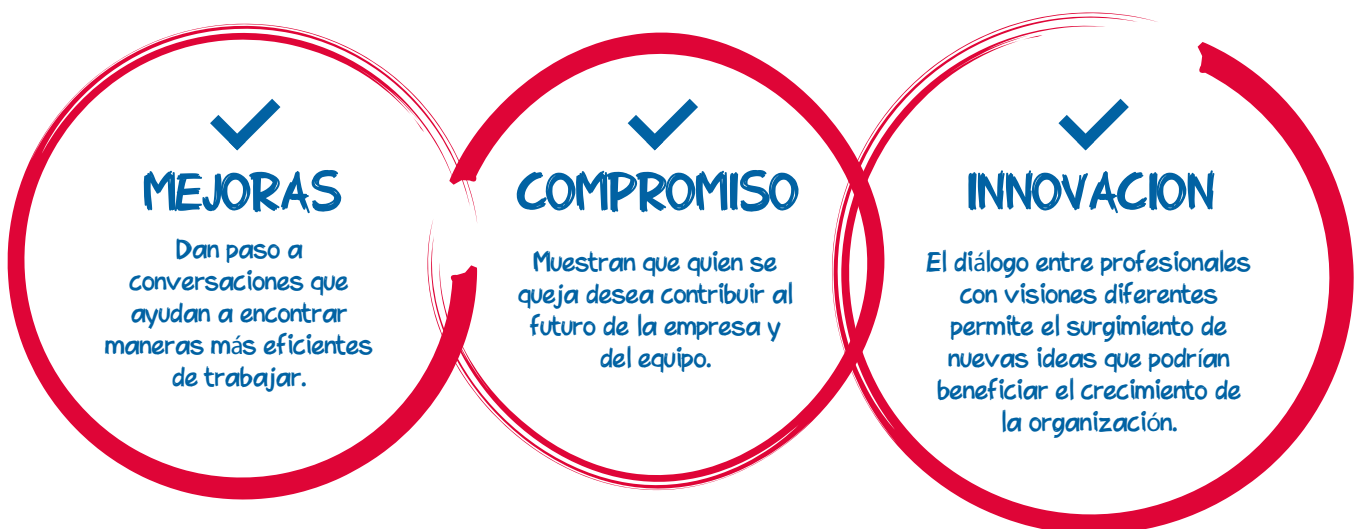
Aquí, algunos puntos clave para lograr que la queja sea provechosa para todos:

- 1 Comunícate directamente con la persona involucrada.** En lugar de hablarlo con otros colegas, usa los canales adecuados para formular tu queja. Esto generalmente conduce a conversaciones constructivas en las que ambas partes pasan a conocer mejor las necesidades de cada una y pueden encontrar nuevas formas de trabajar juntas
- 2 Hazlo de forma oportuna.** De uno a dos días después de ocurrido el evento negativo, cuando la persona que desea quejarse esté en control de sus emociones y no esté enojada, resalta Marcel Schwantes, fundador de Leadership From The Core. Y asegúrate de elegir un buen momento para hablar (cuando la otra persona tenga disponibilidad).
- 3 Cuida el tono y el contenido.** Sé respetuoso, elige las palabras adecuadas para comunicarte en busca de un intercambio positivo y evita herir al otro. Deja a un lado afirmaciones que incluyan “siempre” y “nunca”, y considera el punto de vista del otro.
- 4 Acompaña la queja con acción.** Gottlieb-Clark sostiene que “cuando uno manifiesta una queja válida, también es imperativo que traigas a la mesa ideas de soluciones y que le pidas a otros su opinión”.

Sigue 

- 5 **Procura ser objetivo y específico.** Explica tu punto de forma concisa y aporta hechos o datos concretos sin alterar el relato de lo sucedido. Esto incidirá en la credibilidad de la queja.
- 6 **Hacer a un lado el “chisme”.** Gottlieb-Clark explica que la queja se convierte en chisme en el momento en que un trabajador se la comunica a otros, en lugar de presentársela directamente a las personas involucradas a través de los canales establecidos para ello. Esto, además de dificultar el logro de cambios tangibles, también afecta la imagen profesional del empleado que formula la crítica ⁽²⁾⁽³⁾⁽⁸⁾⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾.

Puntos positivos de quejarse



El humor en la queja

Un estudio realizado por la Dra. Vanessa Pouthier, de la Universidad de Melbourne, publicado en 2017 por Organization Studies, mostró cómo un grupo de enfermeras, doctores y trabajadores sociales de un departamento de oncología recurría al humor para sobrellevar el estrés diario. Los “rituales de queja” en las reuniones de planificación les permitían “procesar parte de la energía negativa y salir más energizados”, mientras que bromear los ayudaba a convertir una situación problemática en una fuente de humor, así como también a crear vínculos emocionales en torno a los problemas compartidos, aclara la investigadora.

¡Importante! Las reglas para que las descargas tuvieran resultados positivos incluían: solo quejarse de personas que no estuvieran presentes, no estaba permitido quejarse de los miembros del equipo y el motivo de las quejas tendría que ser un punto en común ⁽¹¹⁾.



5. Cuándo acudir a RRHH

1 2 3 4 **5** 6

“Recibo un buen número de e-mails de personas que tienen problemas en el trabajo, van a Recursos Humanos y terminan peor de cómo estaban previamente”, afirma Suzanne Lucas, consultora en RRHH y redactora de medios como CBS MoneyWatch, Business.com, The Balance, entre otros⁽¹²⁾.

Frente a ello, ofrece algunas directrices para decidir cuándo sería conveniente llevar un asunto al departamento de RRHH y cuándo no.

Acudir a RRHH

— Si hay una conducta ilegal sobre tu trato en el trabajo.

“Si tu mánager te está discriminando por tu raza, tu nacionalidad o algún otra área protegida, debes acudir a RRHH y formalizar un reclamo. El departamento está legalmente obligado a investigar la situación”, señala. Añade que si un trabajador tiene una queja de esta índole —dentro de la cual también se incluyen, por ejemplo, denuncias de acoso sexual— lo mejor será presentarla por escrito, de una manera formal.

— Si notas alguna otra acción ilegal.

“Muchas compañías tienen hotlines anónimas para asuntos como estos, pero si tu empresa no la tiene y no sabes con quién hablar, acude a RRHH”.

— Temas administrativos.

Vinculados al seguro de vida, protecciones gubernamentales, licencias, solicitudes de asistencia en el caso de discapacidad, entre otros. “Tu mánager estará involucrado, pero RRHH sabrá qué hacer y cómo”.

No acudir a RRHH

— Cuando aún no se ha intentado solucionar el problema.

Por ejemplo, si un trabajador tiene alguna diferencia con su jefe o con algún compañero de trabajo y no ha hablado con éste al respecto.

Sigue 

Lucas advierte que hay otras situaciones que se manejarán distinto de acuerdo con las políticas de cada empresa.

Ante todo, respeto



En una nota de la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM), Laura L. Viehmyer, ex vicepresidente de RRHH de la empresa DAI y actual consultora de PRM Consulting Group, menciona varios errores comunes que cometen los líderes cuando reciben quejas. Se trata de fallas que, además de agravar la situación, ponen en riesgo sus carreras profesionales ⁽¹³⁾.

- **Bromear sobre el incidente con otros**
- **Adelantarse a tomar partido o juzgar el hecho**
- **Despedir a quien se queja**
- **Enviar mensajes de texto, e-mails o usar las redes sociales para discutir la queja con otras personas**
- **Ignorar en reuniones, e-mails o actividades de la empresa a quien formuló la queja**



6. Un ambiente laboral abierto a la queja

1 2 3 4 5 6

Ethan Burris, profesor de gerencia y director del Center for Leadership and Ethics de la Universidad de Texas, y James R. Detert, profesor de administración de negocios de la University of Virginia's Darden School of Business, aseguran que la política de “dejar la puerta abierta” para las quejas o aplicar encuestas anónimas en las empresas en realidad no logran que el talento se exprese sin miedo a represalias (14).

“No importa cuán abierto creas que eres como mánager, nuestras investigaciones revelan que mucha de tu gente es más propensa a quedarse callada, que a cuestionar iniciativas o a sugerir nuevas ideas en el trabajo”, escriben en Harvard Business Review.

Por eso, manifiestan que para crear una cultura en la que los empleados se comuniquen sin temor es necesario que mánagers y líderes sigan estas recomendaciones:

- **1. Haz que el feedback sea frecuente y casual.** Agenda reuniones regulares con tus empleados. “Diles de antemano qué tipo de conversación tendrán (lluvia de ideas, planificación, etcétera) y explícales el tipo de problemas o posibilidades que deseas discutir”, indican. Esto les dará una idea de qué temas se pueden hablar.
- **2. Búscalos.** “Si realmente quieres saber qué piensa la gente acerca de algo, ve a preguntarle. De lo contrario, los empleados solo te buscarán cuando todo esté realmente mal. (..) Busca a la gente que sabe aquello que tú no”, aconsejan.
- **3. Suaviza las señales de poder.** El mánager puede, por ejemplo, recorrer el lugar de trabajo de los miembros del equipo para que las conversaciones surjan en el terreno de los empleados, o también puede habilitar una pequeña mesa redonda con sillas en su despacho, para que quien acuda a hablar con él o ella se sienta más cómodo interactuando de igual a igual. Otra opción consiste en reconsiderar la vestimenta (p. ej. dejar de usar corbata en las reuniones) para así comunicarles a los trabajadores que eres uno más de ellos.
- **4. Da el ejemplo.** Luego de encuestar a más de 10.000 empleados de restaurantes, Burris y Detert encontraron que aquellos cuyos jefes frecuentemente actuaban a su favor, al llevar sus problemas y sugerencias al mánager general, percibían que sus comentarios eran útiles. Por ello, estos trabajadores les comunicaban ideas y quejas 10% más seguido que aquellos que no se sentían representados por sus jefes.

“No encuentres la falla, encuentra el remedio”

— Henry Ford

Referencias

1. Goldsmith, Marshall. Reducing Negativity in the Workplace. Harvard Business Review. October 08, 2007
2. Bregman, Peter. The Next Time You Want to Complain at Work, Do This Instead. Harvard Business Review. May 17, 2018
3. Gottlieb-Clark, Candice. How Company Complaints Can Guide Your Organization's Growth. Forbes. August 22, 2019.
4. Solomon, Lou. The Top Complaints from Employees About Their Leaders. Harvard Business Review. June 24, 2015.
5. Schwantes, Marcel. Survey: 91 Percent of 1,000 Employees Say Their Bosses Lack This 1 Critical Skill. Inc. August 10, 2017.
6. Green, Alison. How to Handle Chronic Complainers on Your Staff. Inc. February 11, 2015.
7. Petty, Art. How to Deal With a Chronic Complainer in the Workplace. The Balance Careers. November 13, 2019.
8. Schwantes, Marcel. Science Says When You Don't Focus on Negative Things at Work, Expect This to Happen. Inc. April 5, 2017.
9. Beran, David. How To Complain At Work. Medium. March 27, 2019.
10. Augustine, Avery. How to Complain (to Actually Get What You Want). The Muse.
11. May, Catriona. Why Moaning About Work Can Actually Be Good For You. The University of Melbourne. April 30, 2018.
12. Lucas, Suzanne. Trouble at the office: When to go to HR, and when not. CBS News. February 3, 2014
13. Hastings, Rebecca R. What Not to Do with Employee Complaints. SHRM. January 26, 2011
14. Detert, James R. y Burris, Ethan. Can Your Employees Really Speak Freely? HBR. Jan- Feb 2016.

¿Deseas mayor información?

¿Deseas optimizar la Gestión del Talento en tu organización?

Contáctanos. ¡Escríbenos a info.latam@visma.com

o visita <https://latam.visma.com/> para saber cómo!

Acercas de Visma Latam

Con presencia en más de 20 países (8 de ellos en Latinoamérica), somos una de las compañías de software líderes en el mundo. Contamos con más de 10.000.000 de usuarios y 1.000.000 de clientes en el mundo. Ofrecemos innovadoras soluciones tecnológicas en la nube, con el foco principal en software críticos de negocios: Payroll, Finanzas (ERP), Firma Electrónica, Gestión Documental, Gestión del Talento, Educación e Inteligencia Artificial.

Creemos en el empoderamiento de la gente a través de la tecnología. Nuestro propósito es ayudar a las organizaciones a crecer y trabajar de una forma más eficiente, mejorando los negocios y las vidas de las personas.

En América Latina, Visma se especializa en software de RRHH para simplificar y digitalizar los procesos del área, especialmente para empresas grandes y medianas, tanto en el sector público como el privado.

