

La toxicidad del empleado descontento

Juan Pablo Ventosa

La pasada semana un alto porcentaje de los controladores aéreos del aeropuerto del Prat no se presentaron a trabajar amparados en un certificado de baja laboral. La prensa se apresuró a calificar el fenómeno como “huelga encubierta” y empezó a calentar máquinas y rotativas para convertirlo en el “casus belli” de comienzo del verano. No sé en dónde desembocará el caso ni me importa aquí su lado legal o laboral. Sólo quiero compartir con vosotros algunas reflexiones personales hechas al hilo del caso, en una sala de embarque frente a un panel con el “retrasado” al lado de mi número de vuelo y con la prensa ya leída.

La primera reflexión me pone los pelos de punta: ¿cuánta gente de nuestras empresas está de huelga encubierta y lo ignoramos? La diferencia entre el compromiso ideal y el que tengo en un momento dado ¿qué dimensión tiene? Bonitas preguntas.

La segunda reflexión que me hago gira en torno a la moral. Es una palabra olvidada, ya lo sé, y hoy se prefiere hablar de clima. Se habla de moral en los libros militares. Lo que sucede es que la tropa está baja de moral, se dice. La guerra está siendo muy larga y nadie sabe decir a ciencia cierta cuándo acabará, o si saldrá vivo de ella. Y por el camino han visto caer a amigos, compañeros con los que llevaban años, y todos piensan que aunque de momento se han librado, quizás mañana no tengan tanta suerte, y engrosen las filas de los caídos en el combate... La moral es el estado de ánimo predominante y puede estar alto o bajo y ello influye sobre lo que la gente hace y sobre sus expectativas y sus ganas de actuar y su desempeño. Los militares siempre han sabido que el descontento es contagioso.

¿Qué responsabilidad, que papel tenemos los que dirigimos, los líderes, en el estado de ánimo y la moral de nuestra gente? ¿Se resolvería todo con una buena arenga como hacen los generales en la víspera de la batalla?

Pensando en ello me acuerdo de un amigo que me contaba que su padre, empresario, le dio una lección en todo esto de la moral y la felicidad en el trabajo que no había olvidado. Cuenta que el día en que recibió su diploma de MBA decidió visitarle acompañado de un amigo suyo también flamante diplomado. “Mi padre nos recibió en la sala de juntas y preguntó a mi amigo su opinión sobre la empresa. Mi amigo comentó que le había chocado lo feliz que parecía la gente en su trabajo. Mi padre le respondió que efectivamente así era y nos preguntó a ambos que cómo creíamos que lo había logrado. Yo contesté que el motivo es que los trataba demasiado bien. Eso es solo el 50% del motivo –dijo mi padre- ¿sabéis cual es el otro 50%? Y ante la respuesta negativa de ambos, concluyó: “el otro 50% se lo debo a la gente infeliz y descontenta que trabaja en esta empresa...”. Mi padre me enseñó -comenta mi amigo- que el directivo, el líder, no puede dirigir pretendiendo hacer felices a todos. Podemos y debemos escuchar, resolver algunos problemas, intentarlo, pero llega un punto en el que la gente infeliz está robando al líder su valioso tiempo y energía.

Es importante tener en cuenta que no sólo somos responsables de la Compañía que dirigimos sino también de la moral y del tono anímico general reinante en ella y esta responsabilidad comporta que sepamos detectar gente tóxica desde el punto de vista de la moral. Eso no quiere decir perseguir para despedir, ya que algunos de ellos tienen quejas legítimas que podrían avisarnos de lo que necesita ser cambiado. Lo que queremos decir es que las Organizaciones muchas veces son como máquinas a las que hay que cambiar ciertos mecanismos y engranajes que chirrían, porque no es un problema de engrase. Los descontentos profesionales son tóxicos y son piezas que no admiten el engrase. Cambiar esas piezas por otras permite comprobar cómo cambia la atmósfera de manera automática. La pregunta es por tanto, siguiendo con el símil y con las reflexiones anteriores, cuándo hay que engrasar e invertir tiempo en ello y cuándo cambiar la pieza por otra antes de que el mecanismo se oxide por completo.

Pero estas conclusiones –quede claro- no se refieren al asunto de los controladores con el que inicié el blog. Faltaría más.