

¿Puede el jefe recuperar la ilusión de una plantilla quemada?

CLAVES Comunicación, transparencia, empatía y promesas viables para reenamorar a un equipo.

Isabel Vilches. Madrid

Sí, un jefe puede reconquistar a sus trabajadores, recuperar su motivación por ser parte de la empresa, las ganas por desempeñar a diario su función. “Restablecer la ilusión no es sencillo, pero, salvo en situaciones insalvables, es posible. Como con una pareja, un buen líder tiene que enamorar a su equipo. Y, cuando algo no funciona, no mirar para otro lado para no alargar el problema”, alega Carme Castro, directora de Kainova, compañía especializada en gestión y desarrollo del talento.

El poco interés se traduce en poca productividad, de ahí la urgencia que tiene el jefe por embelesar a su personal: “Con un equipo animado todo funciona”, recuerda Castro. Como principales causas que generan la desmotivación, apunta el “desarraigo emocional con la organización, ya sea por asuntos personales, como sentir que a uno no se le reconoce el valor de su quehacer, no se considera bien pagado, evidencia favoritismos dentro del equipo porque promocionen, por ejemplo, a un compañero que, quizás, no se lo merece tanto, o tiene un problema en casa... O causas internas de la empresa, como un ERE –¿seré yo el siguiente?– o falta de personal que exige al resto trabajar de más”. Circunstancias que el líder debe conocer e investigar si fuese necesario para tratar de “remontar la situación”, aconseja Castro.

Las razones son personales, pero “cuando los empleados están quemados es que ha pasado algo; y hay que indagar el por qué para enmendarlo. ¿Se siente mal pagado?, ¿es una cuestión de horario?, ¿considera que hay favoritismos en la organización?”, se pregunta Castro, que sugiere como claves para encender la llama “la claridad, la comunicación, el compromiso... Para que el personal vuelva a sentir el brillo en los ojos”. Como en el amor.

Y es posible. Sin dar un nombre propio (que los trapos sucios se lavan en casa y a nadie le gusta reconocer que hay problemas, y menos empresariales), la CEO de Kainova detalla cómo ayudó a la gerencia de una compañía a recuperar la ilusión de su plantilla. “En un área de 80 personas, la dirección necesitaba abordar una reestructuración interna y, tras tres años de intentos, la mitad del equipo estaba desmotivado, resignado e instaurado en el desánimo, por lo que era muy difícil el día a día. En tres meses logramos que el 98% estuviera entusiasmado”. ¿Cómo? “Con cambios: a todos les hicimos



Aportar información sincera a la plantilla ayuda a generar un clima de confianza, básica para sentirse a gusto en el trabajo.

conscientes de la importancia de su trabajo y del reconocimiento de su contribución para la evolución y planes de futuro. Les involucramos para que buscaran las soluciones a las dificultades en las que se veían sumergidos para así encontrar el sentido a lo que hacían: al trabajar juntos como equipo se contagia el deseo de querer avanzar”, detalla la experta.

La comunicación transparente es también sinónimo del éxito: “Para recuperar el ánimo de los trabajadores hay que escucharles, comprenderles, recordarles, o quizás explicarles, la importancia de su función, ilusionarles con un futuro que les haga reconectar con su ‘para qué hago lo que hago y, a partir de ahí, trabajar juntos para hacer realidad ese futuro’”, apunta Castro.

Solo promesas viables

En esas conversaciones para acortar la distancia que separa a ese empleado quemado –ahora se define como tener síndrome de *burnout*– del compromiso para con su empresa, responsable o tarea, Carlos Royo, profesor del departamento de Personas y Organización de Esade, sugiere sentarse a hablar sin “letra pequeña, como la escondida en los contratos, o con una agenda oculta.

“Hay que escuchar a los empleados, comprenderles, recordarles o explicarles la importancia de su función”

“Aunque la motivación es personal, el ‘manager’ es capaz de facilitar que los trabajadores estén a gusto”

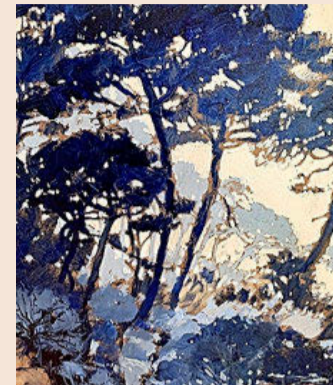
Es decir, si se queda para debatir este asunto, el de la falta de motivación, no se puede abordar otro para evitarlo, que al final confunde”, alerta Royo, que recomienda dar información valiosa y verdadera para no generar suspicacias. Lo mismo que para una relación de pareja, la base solo se puede construir a partir “de la transparencia, de la sinceridad. La relación se tiene que airear y todas las partes expresar sus ideas”, señala la directiva.

Una charla en la que solo se pongan sobre la mesa las promesas que se pueden cumplir, para no generar falsas expectativas que, de no lograrse, generan mayor frustración y desasosiego. “Es mejor siempre decir la verdad, aunque a la otra persona le

duela, pero un jefe no puede asegurar una subida de sueldo si no depende de él o no tiene presupuesto. En su lugar, para contentar a ese empleado, con decisiones que sí sean de su competencia, como viajar más si a esa persona le llena o tratar que quien así lo requiera duerma en casa el mayor número de días a la semana posible. Hay que generar una relación madura, de personas adultas”, recomienda el profesor de Esade.

También ayuda en esa terapia por recuperar la motivación, “que el responsable dé autonomía en sus funciones a los trabajadores, que, demuestre confianza, como escribe Daniel H. Pink en su libro *La sorprendente verdad que nos motiva*. Y hoy en día se manifiesta muy fácilmente permitiendo el teletrabajo”, asegura el docente.

Pero, por mucho que el jefe se cure un clima más amable o trate de tener a todos contentos, Royo recuerda que las emociones son personales y “nadie es responsable de las reacciones ajenas. Y aunque la motivación es un proceso psicológico individual, sí que el *manager* es capaz o debería generar un entorno apropiado que facilite que sus trabajadores se sientan a gusto, para que opten por motivarse.



Una muestra sobre los sueños y la evasión

En el marco del Día Mundial del Arte (15 de abril), Carole & Olivier Pecoux, propietarios de Can Albertí 1740 Boutique Hotel, en Menorca, presentan la que será su apuesta expositiva para el verano a partir de julio: una muestra dedicada al reconocido artista francés Olivier Suire Verley, quien medita sobre la evasión, los sueños, los remordimientos y las esperanzas. Sus obras podrán verse en esta propiedad que data de 1740.

La añada más compleja de Bollinger

Bollinger presenta la nueva añada de su *champagne* más complejo, R.D. 2008, que destaca por el contraste entre su frescura y los aromas de un *millésime* de crianza prolongada. Las siglas R.D. son de Récentment Dégorgé (“recientemente degollado”), marca registrada de la casa. Con un 71% de pinot noir y 29% de chardonnay, no todas las añadas llegan a la excepcionalidad para ser un R.D. Su precio, 350 euros y aconsejan maridarlos con avellana del Piemonte.

Una obra inédita de Leonard Cohen

Lumen ha publicado la esperada novela y los relatos de uno de los grandes iconos del siglo XX: Leonard Cohen. *Un ballet de leprosos* es una obra inédita escrita cuando tenía 20 años y que narra la historia de un joven cuya vida sufre un trastorno irremediable cuando se ve obligado a acoger a su abuelo, a quien no conoce y del que se encariña. La obra incluye también varios cuentos y un guion escritos en su primera juventud.