

¿QUÉ HACER ANTE EL EMPLEADO "QUEMADO"? (I)

por Antonio Valls

En todas las empresas se da alguna vez el caso del empleado productivo, que de forma súbita o gradual pierde efectividad en su trabajo. Muchas pueden ser las razones de que esto ocurra.

EL ORIGEN DEL PROBLEMA

Un empleado se "quema" por culpa de la empresa o de la propia persona. Por desgracia, parece que es más frecuente el primer caso que el segundo. El fenómeno del estrés es nuevo para el ser humano; y se extiende más y más en las empresas y organizaciones en las que la presión que sufren sus empleados por obtener resultados es muy alta. En estas sociedades la presión viene de arriba, desde los más altos niveles de la dirección, donde los gestores quieren conservar a toda costa su estatus económico y social, o realizar beneficios ejerciendo sus opciones de compra de acciones de la compañía.

Si se habla con estos gestores ellos dicen que no hay más remedio que apretar las tuercas, y poner objetivos casi inalcanzables a su personal. "Hay que ir a por todas", dicen sin reparos. "A la que te despistas un poco, el competidor más cercano ocupa tu puesto". Pero es lamentable ver como personas jóvenes y muy valiosas, entran con gran ilusión en empresas o instituciones de primera línea, y al cabo de unos pocos meses piden la baja temporal: el médico les ha aconsejado reposo total; han quedado colapsadas y no pueden trabajar.

"Quemado" es un término que se ha hecho popular para denominar a los empleados que parecen insatisfechos con su trabajo, porque no se les reconocen sus esfuerzos, o quizás se sienten cansados de hacer siempre lo mismo, o tal vez están levemente deprimidos porque se sienten marginados laboralmente.

Sin embargo médicamente este calificativo se aplica a personas en estado de agotamiento físico, emocional y mental, provocado por una prolongada exposición a situaciones laborales muy exigentes.

Puede tratarse de personas idealistas y demasiado entregadas a su tarea, que escogieron profesiones en las que pensaron que podrían sobresalir y en lugar de ello un día se encuentran viviendo en condiciones de excesivo estrés. Son personas a las que por alguna razón, se les pide - o se piden- demasiado de sí mismas; mucho más de lo que son capaces de dar. También se ha comprobado sin embargo, que personas perezosas e improductivas incapaces de lograr resultados en el puesto de trabajo que ocupan, pueden llegar a parecidos estados de "agotamiento".

Coloquialmente, hablamos pues de un empleado "quemado" para referirnos a aquél que por causas propias o ajenas, ha entrado en una dinámica personal y profesional que le incapacita para hacer bien su trabajo, aunque no presenta síntomas de ninguna patología particular más que agotamiento y estrés. No estamos pues hablando de aquella persona a la que le recomendaríamos que tratara de obtener la invalidez permanente de la Seguridad Social.

LO QUE HACEN LAS EMPRESAS

Es lamentable comprobar que no suele ser ejemplar lo que hacen las empresas ante el empleado "quemado"; esto es: arrinconarlo o despedirlo. El empleado "quemado" molesta; como dicen algunos directivos sin pelos en la lengua "es una carga que la empresa no se puede permitir". Además el empleado "quemado" tiene la mala suerte de constituir un recordatorio viviente de la fragilidad humana, y esto es una afrenta para la ciega soberbia de los que van para "triunfadores".

Bien es verdad que también hay empleados mal intencionados que hacen una profesión de su incompetencia, o que se especializan en poner palos en la rueda de las maneras más

insospechadas. Son los clásicos sabotadores disfrazados de empleados "quemados", cuyo único objetivo es armar bulla por aquello de "a río revuelto ganancia de pescadores". Pero la maldad no es lo que más abunda. Se peca más por estupidez que por verdadera maldad.

No obstante hasta en su acepción más intrascendente, el empleado "quemado" suele ser alguien que por motivos propios o ajenos, ha llegado a un pobre concepto de sí mismo y de su trabajo, y que se vuelve "pasota", desdeñoso, o insensible en su relación con clientes, colegas, ... y a veces hasta con los amigos. Y esto puede ser muy costoso -especialmente para la persona-, aunque los efectos negativos para la organización -sobretudo a largo plazo- tampoco son desdeñables.

En un próximo artículo analizaremos lo que puede hacer la persona y lo que puede hacer la empresa ante esta situación.

¿QUÉ HACER ANTE EL EMPLEADO "QUEMADO"? (y II)

por Antonio Valls

En un artículo anterior se analizó el origen del problema y lo que ante el, suelen hacer las empresas. Veamos ahora lo que puede hacer el afectado, y lo que la empresa está realmente en capacidad de hacer.

LO QUE PUEDE HACER LA PERSONA

El empleado puede reducir el coste de su incipiente "quemazón" si reconoce a tiempo sus problemas, y trata de resolverlos en cuanto aparecen mediante alguna clase de rehabilitación.

Si es el propio empleado quien empieza un día a percibir los síntomas típicos de falta de energía, impotencia, desesperanza y desilusión, es mejor que de inmediato trate de analizar su propia conducta. Quizás descubra que se ha vuelto muy impaciente, que todo lo hace rápidamente, que da mucha prisa a los demás, y que constantemente intenta hacer varias cosas a la vez. Si este es el caso, tiene que hacer cuanto antes un alto en su trabajo, o como mínimo reducir el ritmo de su actividad profesional. Y entonces meditar y buscar y encontrar soluciones para lo que le está pasando antes de que se agrave. El empleado "quemado" se encuentra en un proceso de descenso por una pendiente que si no se detiene cuanto antes, tenderá a proseguir.

Quien se aperciba de que está entrando en ese estado de paulatino deterioro, (así sea por razones inherentes a la empresa en la que colabora), tiene que coger inmediatamente las riendas del problema porque nadie se lo solucionará. Si pide una baja temporal para recuperarse, tiene que pensar que cuando se reintegre a su puesto de trabajo la presión por conseguir los objetivos marcados no va a disminuir. Las conversaciones con su jefe versarán ahora en un 99,99 por ciento sobre estos objetivos -en lugar de un 100 por cien- y un 0,01 por ciento sobre su estado de salud. Eso supone que el empleado tendrá que aprovechar estos días de reposo y recuperación, para hacerse con una nueva actitud para afrontar los desafíos que le pone su trabajo... o ir pensando en conseguir otro empleo menos estresante.

Los estudios de Frederick Herzberg (1968) ya pusieron de manifiesto que los motivos de mayor insatisfacción en el trabajo, están casi siempre ligados a las normas y procedimientos de gestión de la compañía, a los métodos de supervisión, y a las relaciones del empleado con el supervisor; puntos todos ellos en los que el empleado puede influir muy poco. En cambio puede influir sobre sí mismo, y aunque de manera más limitada, también en la escogencia de su entorno de trabajo.

Una alternativa que siempre tiene el afectado es lograr encontrar y ejercitarse en alguna actividad que le atraiga e importe intrínsecamente, y que esté fuera de su ámbito de trabajo habitual: quizás se trate de un interés o hobby que le llene otras dimensiones de la vida, o nuevos objetivos para su vida privada -y a lo mejor profesional- que le aporten un sentido de propósito y significación a cuanto hace. Poner en práctica estas sencillas recomendaciones puede devolver al empleado la energía, la ilusión y la esperanza que necesita, en -probablemente- poco tiempo.

¿QUÉ PUEDE HACER LA EMPRESA?

Ante esta situación, el buen líder no tomará medidas correctivas sin antes hacer una tentativa seria, de dilucidar las causas de la disminución del rendimiento laboral de una persona. Pero pudiera ser que después de este esfuerzo, el jefe, directivo o patrón, tuviera que concluir que se encuentra ante un empleado "quemado" de difícil recuperación.

Digan lo que digan los directivos más *avanzados*, las empresas pueden contribuir a evitar que sus empleados se "quemen". A nivel psicológico, pueden intentar proporcionarles tareas variadas, con significado, y que ofrezcan un gratificante sentido de autonomía, y que al mismo tiempo sean una oportunidad para el empleado de crecer personalmente. Muchos trabajos están innecesariamente

diseñados de forma que quien los ejecuta, casi no pueden sentirse de otra manera que alienado al final del día.

Por otra parte, aunque las organizaciones pueden -en según que casos- tratar de mantener plenamente ocupados a sus colaboradores con tareas estimulantes, también deben tratar de no sumergirlos bajo cargas exageradas de trabajo. Hay empresas que en cuanto aumenta un poco el índice de desempleo, enseguida exigen más de su plantilla. Se aprovechan en efecto de la precariedad de empleo que reina en su entorno, para intimidar y forzar a sus colaboradores a trabajar hasta límites desorbitados. Hay personas a quienes les gusta que las presionen; pareciera que no son capaces de descubrir por sí mismas el sentido de lo que hacen. Pero otras están hechas de otra madera, y sufren estas presiones como agresiones estupidizadoras. Un líder que se precie a sí mismo, tiene que aprender a distinguir unas personas de las otras, y actuar en consecuencia. Si queremos organizaciones más prósperas y un mundo mejor, los dirigentes de nuestro tiempo tienen que dejar atrás las políticas de personal poco individualizadas, y desistir de practicar el acoso psicológico como único instrumento para lograr sus objetivos.