



YACHAYHUASI - Reflexión #30

Yachayhuasi: la "Casa del Saber" del Imperio Inca, donde los jóvenes caciques recibían la mentoría de sus maestros Amauta.
Esta reflexión quincenal está dirigida a los profesionales que facilitan, lideran y gerencian los procesos de transformación organizacional.

Dr. Gilbert Brenson-Lazán
Presidente Ejecutivo - Amauta International, LLC
E-Mail: <gbl@amauta.org>; Website: <<http://amauta.org>>

LOS COLABORADORES QUEMADOS

Esta entrega de Yachayhuasi les llega tarde debido a nuestro intenso trabajo el mes pasado en los Estados Unidos con los facilitadores voluntarios trabajando en las zonas del triple desastre Katrina-Rita-Politiquería. Fue allí que recordé de nuevo la proliferación - no solamente en los desastres sino también en el mundo organizacional de hoy - de una epidemia que nos azota que se llama en Inglés: "burnout"...los colaboradores quemados.

El término fue usado por primera vez en 1974 por el Psicoterapeuta Alemán Herbert J. Freudenberger, Ph.D., para referirse al colaborador organizacional de enorme potencial que se encuentra en un avanzado estado de fatiga, estrés y frustración debido a su compromiso y dedicación a una "causa", estilo de vida o relación que no produce los resultados y satisfacciones esperados. Se comienza con una sensación de agotamiento físico y emocional, seguido por impaciencia, cinismo y permanente negativismo, hasta llegar al punto de abandonar la organización o la relación. La paradoja es que los que más se queman generalmente son las mismas personas que eran las más entusiastas, motivadas y talentosas.

No podemos culpar ni a la persona ni al jefe en sí por el hecho de que los colaboradores se están quemando. Nuestra experiencia es que se trata mucho más de un problema sistémico en la organización en el que de alguna manera se impide o no facilita una buena comunicación de las expectativas de rol, de condiciones y de rendimiento. Es el resultado inevitable de un proceso de orientación que se limita a entregar al funcionario un Manual de Funciones, sin ligar las acciones a las expectativas: cómo se debe realizar la tarea y no solamente cuáles son las tareas que deben realizarse.

Hemos identificado tres fenómenos sistémicos asociados con los colaboradores quemados:

ROLES AMBIGUOS: Sucede cuando no hay claridad o acuerdo sobre las exigencias (lo que la empresa exige al colaborador), las expectativas (lo que espera que logre) o los deseos (lo que quisiera que logre) en cuanto a los resultados y cómo lograrlos.

ROLES SOBRECARGADOS: Sucede cuando el colaborador y su jefe no fijan o negocian prioridades, en las situaciones en las que no hay tiempo, recursos o energía necesarios para hacerlo todo.

ROLES INCONGRUENTES: Sucede cuando algunas de las expectativas del rol transmitida al colaborador son diferentes a las que el o ella observa en el ejemplo o modelo dado por el liderazgo o gerencia de la organización: no practica lo que predica.

REFLEXIÓN:

1. ¿Cuáles son unos ejemplos de roles ambiguos, sobrecargados o incongruentes en nuestra organización?
2. ¿Qué vamos a hacer al respecto?

Para más información sobre el "burnout" y el manejo del estrés, visite nuestra [Biblioteca Virtual](#).