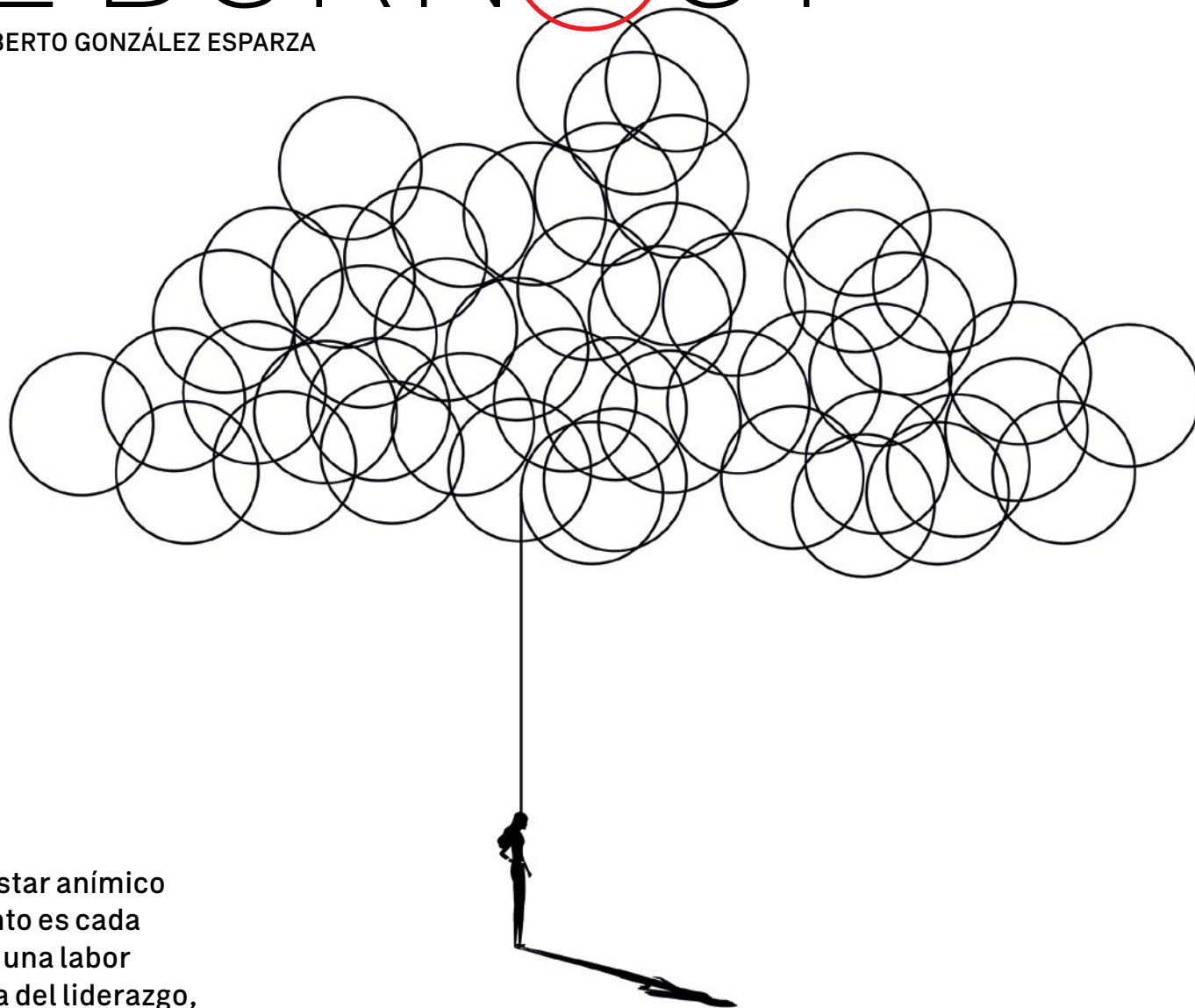


CÓMO EVITAR EL BURNOUT

JUAN ALBERTO GONZÁLEZ ESPARZA



El bienestar anímico del talento es cada vez más una labor conjunta del liderazgo, la organización, y finalmente de cada individuo en lo personal.

El *burnout* -«fatiga extrema» en español- no es un concepto nuevo, pero actualmente es centro de atención por parte de la sociedad. Se le llama también «fatiga crónica» y es producida por altos niveles de estrés. Hay varias formas de identificarlo y se aprecian tres principales síntomas en quien sufre *burnout*:

1. La persona comienza a despersonalizar todo lo que sucede en su contexto. Es menos empática, se preocupa menos por lo que esté pasando en la vida de los demás, solo piensa en sí misma y no quiere conectar con otros. No tiene energía para hablar de temas difíciles y no le importa lo que le pase al mundo.
2. Pierde el interés y expectativa por logros y nuevas metas. Siente que nada vale la pena.
3. El síntoma más peligroso de todos es estar emocionalmente exhausto. Está harto, cansado, no puede más con nada: ni su familia, ni su trabajo. Explota, es una bomba. Todo esto, desde luego, genera otros problemas de salud, como trastorno de sueño o colon irritable. En ciertos casos puede provocar fibromialgia, trastornos de la presión, ansiedad. Tiene consecuencias bastante serias.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) aprobó incluir el desgaste profesional o *burnout* como parte de los padecimientos causados por el trabajo, en la clasificación internacional de enfermedades y problemas de la salud conexos. Esta nueva clasificación entró en vigor el 1° de enero de 2022. Es importante poner atención en esto más que nunca.

EL EFECTO DE LA PANDEMIA

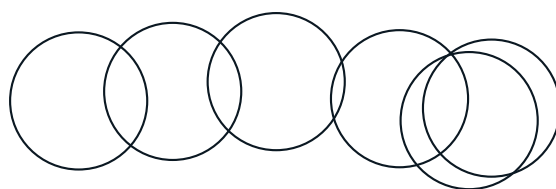
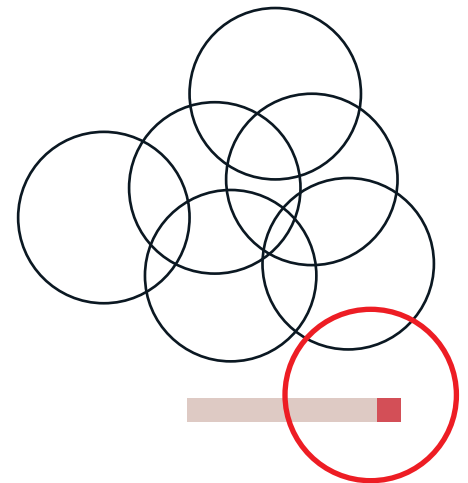
El problema de *burnout* se potenció durante la pandemia, porque cambió radicalmente nuestra forma de trabajar. Por un lado, las personas que tenían la bendición de seguir trabajando en casa aumentaron exponencialmente sus horas de trabajo. Se vieron presionadas, quizá comenzando a las siete de la mañana y terminando a las diez de la noche. El mayor reto para ellas ha sido poner fronteras saludables entre el trabajo y el hogar.

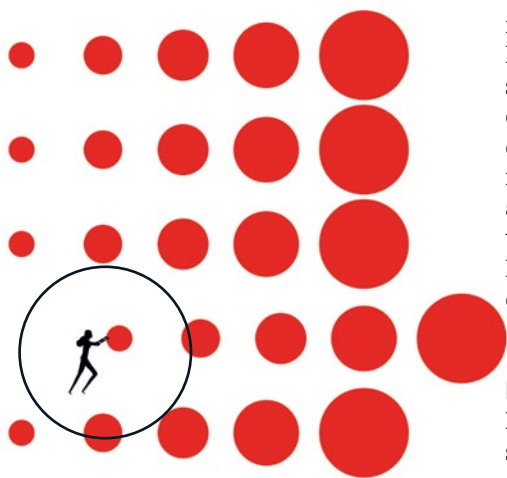
Igualmente, el confinamiento ha afectado la salud de muchas personas, que deben permanecer sentadas mucho tiempo y carecen de buenos hábitos de autocuidado. Sumemos a esto el estrés del ambiente causado por la pérdida de empleos, no saber cómo manejar la pandemia en cuanto a no salir a la calle, evitar que alguien te toque y muchos otros factores.

Por otro lado, están las personas que sí han tenido que salir a la calle, levantarse a las cuatro de la mañana, llegar a su trabajo, estar en el transporte público. Los trabajos que implican salir a la calle generan también mucho estrés.

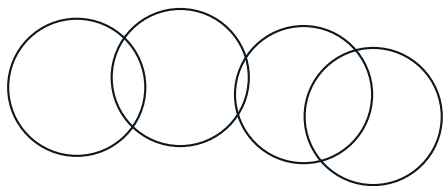
Tenemos estadísticas como las provenientes del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), las cuales reflejan que 75% de los mexicanos padece fatiga extrema por estrés laboral, superando a países como China y Estados Unidos. También *Forbes* publicó un artículo sobre el tema: el estrés forma parte de la vida cotidiana de los trabajadores mexicanos. Esto sucede no solo en este país, es algo que ha venido creciendo en el mundo y fue por esto por lo que la OMS subió el nivel de importancia de este padecimiento.

75% de los mexicanos padece fatiga extrema por estrés laboral, superando a países como China y Estados Unidos.





no hay buenas prácticas de cuidado del talento y no cuentan con las políticas y procesos que debe tener una organización moderna para combatir el estrés, como aprender a fijar fronteras saludables.



Un estudio de la UNAM refiere que en México tristemente hay muchas organizaciones -hasta 85% de las empresas, señalan- que pueden calificarse como «tóxicas», la cuales no cuentan con las condiciones adecuadas para el desempeño de sus colaboradores. No hay buenas prácticas de cuidado del talento y no cuentan con las políticas y procesos que debe tener una organización moderna para combatir el estrés, como aprender a fijar fronteras saludables. Estos temas se están volviendo más relevantes que nunca, y uno de los principales errores es pensar que la presión está relacionada con el rendimiento.

LAS ZONAS DEL ESTRÉS

Existe la falsa creencia de que entre más presión se experimenta en un trabajo, más aumenta el rendimiento de las personas. De acuerdo con múltiples estudios, esto es verdad solo hasta cierto punto. Existen cuatro zonas importantes que deben mencionarse en la ruta del estrés.

1. Hay poca presión en la vida, no hay necesidad de cumplir con fechas. Es la zona uno, que es cómoda, sin prisa, las cosas van bien. Después, la tensión puede ir aumentando y el rendimiento comienza a mejorar. Por supuesto, asumiendo que se cuenta con las herramientas, técnicas y hábitos adecuados.

2. La segunda es la zona del *flow*. Se trata de la zona óptima para aprender a estar. Al inicio de la pandemia, cuando la gente supo que trabajaría desde casa estaba contenta y sentía que lograba y rendía más. No obstante, pasó el tiempo y esto ya no era verdad. La gente comenzó a descarrilarse. Sin embargo, en algún momento esta optimización, este *flow*, lo experimentó mucha gente. Lo que sucede es que en esta zona se requiere de mucha disciplina, buenos hábitos y herramientas para mantenerse en lo que se considera un buen nivel de presión y un rendimiento óptimo. Aquí las fronteras son saludables. La persona se levanta en las mañanas a meditar, planifica su día, hace pausas saludables, termina su día laboral a las seis, siete de la noche, hace otro tipo de actividades y se mantiene ahí. A estas dos primeras zonas se les llama «zonas de supervivencia».

3. Posteriormente, si la presión sigue aumentando, el rendimiento empieza a decaer y se ingresa en la peligrosa zona tres, llamada la «zona de distracción». Aquí ya no hay tanta concentración como antes, la persona trabaja un rato, pero se detiene, va a la televisión, se distrae. Actualmente nadie ve la televisión únicamente, las personas lo hacen sin dejar de ver también su celular. Además de distraerse, en esta zona la persona comienza a sentirse muy ansiosa: tienes muchas cosas que hacer, y en lugar de enfrentarlas las pospone, comienzas a procrastinar.

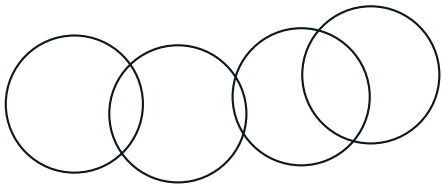
4. Si la presión continúa, caerá en la zona cuatro: la más peligrosa y precisamente la denominada como *burnout*. Ahí es donde la persona siente que por más brazadas que da y esfuerzos que hace, no logra salir adelante. Se siente atrapada, angustiada, ansiosa y entrando en una depresión. Estas últimas, son las «zonas de supervivencia». No se sobrevive, se sobrevive.

Cuando una persona está ya en la zona cuatro y está fatigada, cansada, ansiosa, su nivel de comunicación y conexión con los demás cae por los suelos. Lo último que quiere es tener una conversación difícil con alguien. No quiere conectar, ni hablar, ni colaborar. Cuando esto sucede baja su productividad, la colaboración con el equipo y, por ende, los resultados de la organización quedan en riesgo, porque al final todo depende de la gente.

Es necesario por tanto ubicar en qué zona se encuentra el talento, y después analizar qué puede hacerse para cambiarla a una zona óptima, como la dos, la del *flow*. Personalmente trabajo con CEO, directivos de empresas, emprendedores consolidados y, mi equipo y yo les enseñamos a crear una práctica de negocios amigable con su estilo de vida. Les ayudamos a que ese estilo de vida sea a prueba de fatiga extrema, de manera que las personas puedan vivir, trabajar y amar, alcanzando un balance extraordinario. Todo esto requiere técnicas, herramientas, hábitos, rituales y prácticas para que pueda lograrse.

DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA

Estudios realizados en México muestran que este padecimiento afecta especialmente a los



adultos de entre 40 y 52 años. Según la Organización Internacional del Trabajo, alrededor de 2.34 millones de personas mueren por accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo cada año. Esto tiene mucha conexión con el estrés laboral.

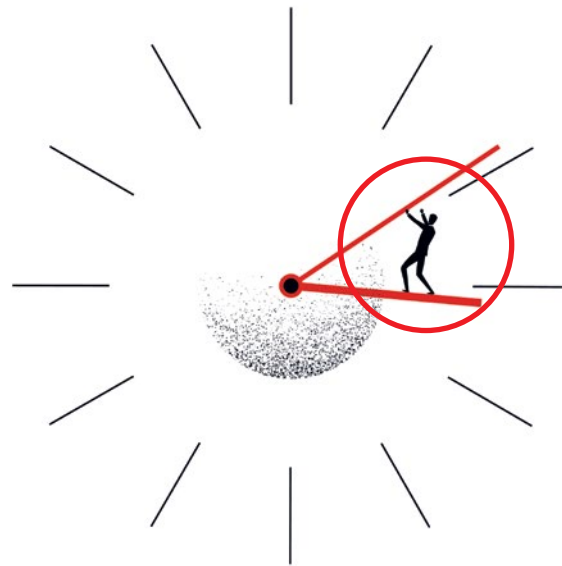
En el mundo, muchas de las enfermedades del corazón tienen que ver con el estrés laboral, con la fatiga extrema. En México, de aproximadamente 75,000 infartos que ocurren al año, 25% son debidos a estrés laboral. La OCDE informó que México es el país que registra las jornadas laborales más extensas. Las personas trabajan aproximadamente 2,200 a 3,000 horas al año en promedio, por encima de la media internacional, que es de 1,700. Las pérdidas por estrés son gigantescas. Aon Heweitt indica que las empresas mexicanas pierden casi 16,000 millones de pesos cada año por el mal manejo del estrés.

Por ello, en este momento están de moda las encuestas de «mejores lugares para trabajar», y un gran número de encuestas de mercado. Es muy sano que los empresarios hoy en día tengan buenas encuestas de clima organizacional. Tienen que ser parte de la calificación de un director o gerente de una organización. Hay encuestas que ayudan mucho a determinar la salud de una organización. La empresa puede reconocer que existe el tema de estrés laboral y proporcionar herramientas y técnicas para que la gente pueda mejorar. Sin embargo, el último responsable es el individuo, quien sabrá si las aplica o no en su vida.

Es necesario tener más conciencia a nivel de cultura organizacional, crear culturas de alto rendimiento, que no son aquellas en las que siempre se estén logrando metas. Una cultura de alto rendimiento cuida que la gente sea exitosa, que se alcancen resultados sobresalientes de manera consistente, pero sin jamás descuidar el bienestar y las relaciones entre las personas.

Nadie está exento de sufrir *burnout*. Las amas de casa, por ejemplo, tienen el gran reto de la presión de la sociedad y la autopresión con la que crecieron, acerca de tener que hacerlo todo bien: ser la supermamá, la superesposa, estar bien para que todos quienes las rodean lo estén igualmente. No se cuidan a sí mismas, pero cuidan a los demás; los ponen primero que a ellas y están cansadas, exhaustas. Hay un síndrome

la OCDE informó que México es el país que registra las jornadas laborales más extensas. Las personas trabajan aproximadamente 2,200 a 3,000 horas al año en promedio, por encima de la media internacional, que es de 1,700.



que en inglés le llaman *caregiving*, y se refiere a estar dando siempre. Está muy detectado especialmente en las mujeres, que siempre se dejan a sí mismas al último, hasta que un día explotan, no pueden más, y se dan cuenta que lo más importante son ellas.

Hace poco trabajé con una joven de 25 años que terminó la universidad, y muy emocionada se entregó un año a su trabajo. Hay una etapa en la vida en la que no se cuenta con herramientas prácticas para poder blindar la paz y cuidar el bienestar personal; entonces las personas se entregan al máximo. Ella lo hizo así, y después de este periodo de trabajo intenso terminó un mes en el hospital, sedada, grave. El diagnóstico del médico fue precisamente *burnout*.

En Estados Unidos, una de las comunidades con mayor crecimiento del *burnout* fueron los maestros. Fue muy estresante para ellos todo lo que se vivió: tuvieron que cambiar su *modus vivendi*, muchos de ellos aprender a usar una tecnología que no practicaban, dar clases cuando

nadie tiene su cámara prendida. Su confianza se merma, y tienen clase tras clase.

Más allá de las organizaciones debe haber un mayor despertar de conciencia en las personas y para ello se pueden incluir algunas recomendaciones.

SIETE PUNTOS PARA DESPERTAR LA CONCIENCIA PERSONAL

1. Aprender a celebrar más. Nos hemos dado cuenta de que la gente transita por su vida sin pararse nunca a celebrar. Hay que incorporar esto como un hábito, una práctica, un ritual en la vida. Uno de los grandes secretos de la felicidad se llama «progreso», pero no lo habrá si no se reconocen las áreas donde éste va sucediendo. Hay un ritual que enseñamos a muchos ejecutivos: una vez a la semana escribe qué lograste. Para muchos llega el 31 de diciembre y ya no quieren saber nada más de ese año, pero realmente ¿nada

bueno pasó? Al reconocer logros se aprende a tener un *mindset* mucho más positivo.

2. Aprender a confrontar la realidad. Ser responsable, porque muchas veces lo que hacemos es patear los problemas en lugar de enfrentarlos. El primer paso para los problemas es aceptarlos. Si las cosas en casa no están bien con tu pareja, si tus finanzas personales no están bien, reconócelo, sé responsable, acéptalo y actúa.

3. Comprometerse. Una vez que entiendes qué está pasando en tu vida, hazlo. El compromiso es vital. Es una palabra en latín, compuesta por tres palabras: con (con quién), pro (en favor de qué), *missio* (misión). Tomo una decisión, tomo una acción. El pegamento mágico entre una decisión y una acción es el compromiso.

4. Elevar el nivel de conciencia. La conciencia es un proceso. Debemos procurar espacios para elevarla consistentemente. Es decir, espacios para frenar, pensar, dibujar y crear estrategias, pero la gente no los busca, y sucede que el mundo nos manda una retroalimentación, pero no estamos conscientes de ello. No escuchas lo que está pasando porque siempre estás muy ocupado. Crear conciencia es un arte, conciencia de ti, de lo que necesitas y quieres, de lo que necesitan los demás, tu pareja, tu equipo de trabajo, tus socios, empleados, clientes. Conciencia de lo que está pasando en el entorno. Hoy en día el mundo está siendo cuestionado, retado, y necesitamos elevar nuestro nivel de conciencia.

5. Seguir aprendiendo, para elevar el nivel de competencia. Entre más competente me sienta, estaré más confiado; entre más confianza sienta, me percibo

más competente. En el entorno que actual hay que aprender a ser resilientes, pero también hay que abrirse a aprender nuevas cosas, adquirir nuevas habilidades y capacidades. Con los ejecutivos analizamos qué nuevas habilidades deben adquirir para los siguientes seis meses, qué cosas son importantes para ellos. Quizá tienen que aprender a meditar, a levantarse temprano en las mañanas y hacer ejercicio. Son habilidades que necesitan para llevar su vida a un siguiente nivel.

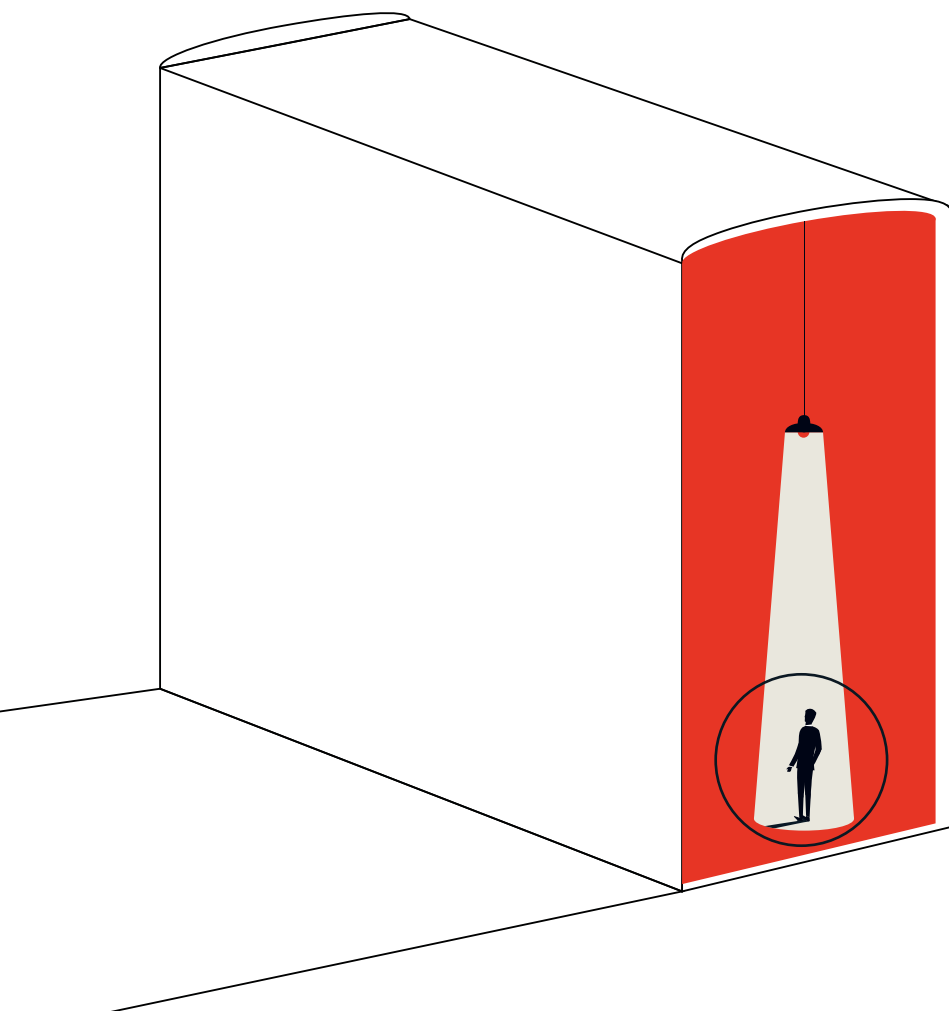
6. Coaching. Se le puede llamar también «apoyo», «un tercero que te guíe» o «mentor». Todos necesitamos alguien que nos guíe. A veces estamos tratando de inventar el hilo negro, cuando alguien ya lo inventó, cuando alguien ya pasó por esto. Es en momentos de retos, de problemas, cuando la mayoría de las personas busca ayuda. Son pocas las que la buscan proactivamente. Tener una voz externa, perspectivas de alguien más, alguien que te rete, que te mantenga congruente, que te enseñe nuevas habilidades o técnicas, es fundamental.

7. Congruencia. Tenemos a veces una imagen de la persona que queremos ser y otra, que es la que terminamos siendo. La ejecutiva de una multinacional me decía que se sentía mal consigo misma por no haber sido congruente. Se había propuesto ser íntegra con sus compromisos. Lo había sido con toda la gente a su alrededor, pero no con ella misma. No se había dado tiempo de calidad a sí misma. La congruencia es algo que se enseña, que se practica, que va madurando.

Dentro de todo esto, por supuesto, al adentrarse en más detalles, hay hábitos que se enseñan. Si la persona se da cuenta que lo que tiene en ese momento son malas prácticas de terminar el día, se le enseñan hábitos y prácticas para que puedan establecer fronteras saludables y dibujar el día ideal. Desde luego, la solución táctica varía para cada persona.

EL LÍDER MODERNO

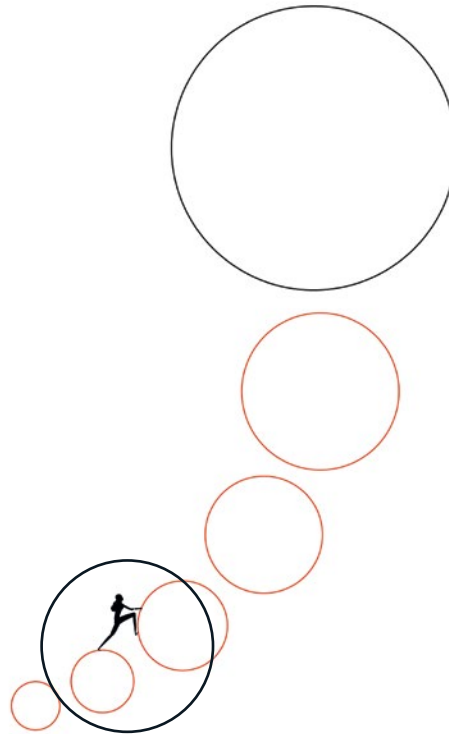
Más allá de la conciencia personal, existen dos habilidades que el liderazgo moderno debe



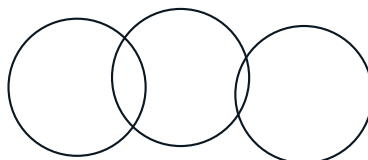
adoptar para impulsar una cultura de alto rendimiento: las «Habilidades siglo XXI, era de la pandemia». La primera es el desarrollo del músculo de la resiliencia. Dentro de la resiliencia hay un concepto nuevo, que se llama «flexibilidad radical»: la capacidad de que un cuerpo se doble a su máxima expresión, pero que no se rompa y que en cambio vuelva a su forma original. Es lo que a muchos nos ha sucedido este año. Se nos han presentado problemas muy retadores, caes en un bache, pero te tienes que levantar y seguir adelante con persistencia.

La flexibilidad radical tiene que ver con nuevas formas de trabajar, estar 100% en la oficina o en un modelo híbrido. Todo está cambiando, y los líderes modernos tienen que aprender a ser flexibles en este sentido. Antes se le otorgaba al empleado una experiencia basada en estar en la oficina. Incluso se pusieron de moda las oficinas con resbaladillas, tubos y lo necesario para que la gente se divirtiera, espacios de colaboración, pizarrones modernos, pero con la pandemia todo eso cambió. Muchas empresas pensaron que ya no tenía sentido tener oficinas tan grandes. Para este caso, la flexibilidad radical ya no es diseñar la experiencia del empleado en la oficina, sino basarse en lo que el empleado necesita y su rol en la empresa, lo que significa que será diferente para cada persona. Muchas empresas tendrán que crear avatares de sus empleados: perfil de empleado uno, perfil de empleado dos, etcétera. Otras organizaciones van a diseñar la experiencia para cada empleado. Todo eso está mutando.

La segunda gran habilidad es la empatía. En nuestros cursos avanzados hablamos de los distintos tipos de empatía. Hoy en día esta habilidad está siendo el pilar angular para aprender a ponerte en el lugar de los demás, a poner atención en qué están sintiendo y pensando. Esto no solo para los empleados, sino para los clientes y en todo el ecosistema de la organización. Cuando existe en una organización, hay una cultura de mayor seguridad, de más pertenencia; tiene muchas ventajas. Cuando hay empatía hay conexión, mejor trabajo en equipo, etcétera. De hecho, hay organizaciones con las que hemos estado trabajando que han hecho una revisión de sus valores organizacionales, y han puesto a la empatía como parte de esos valores.



una cultura de alto rendimiento cuida que la gente sea exitosa, que se alcancen resultados sobresalientes de manera consistente, pero sin descuidar el bienestar y las relaciones entre las personas.




No comulgo con las empresas que no están cambiando a un método más moderno de liderazgo. Ya hay muchas personas hoy en día que están renunciando a sus trabajos, porque no están contentos con cierta cultura organizacional. Hoy en día, y esto es un dato de la Asociación Mexicana de Recursos Humanos, hay cerca de dos millones de personas que no quieren volver a emplear, simplemente porque ya no creen en el empleador. Será cada vez más difícil que exista un empleador con un ambiente tóxico. También las generaciones están cambiando, los jóvenes están buscando nuevas experiencias en los lugares de trabajo. Va a ser muy complicado atraer talento.

Afuera hay una gran guerra de talento, pero una vez que lo atraes, hay que hacer maravillas para administrarlo. Esto está estudiado: la gente quiere sentirse segura, estar en una empresa donde se promueva la vulnerabilidad, donde puedas decir cómo te sientes, qué quieres, y se te entienda. La vulnerabilidad bien manejada no es un signo de debilidad, está más bien enfocada a cómo puedo innovar y crear más. En la cultura latina hay un malentendido con la palabra «vulnerable». Quiero ser vulnerable en el sentido de que voy a atreverme a decirte qué estoy sintiendo, pensando, y si creo que no estoy de acuerdo con algo, sin que me critiquen.

No aprender a ser vulnerable, afecta la seguridad psicológica del empleado. Un ejemplo sencillo: ¿por qué hay gente que a las once de la noche sigue enviando correos, pero no quiere hacerlo? Porque no se siente segura. Piensa que si no los manda la van a correr o que pueden decir que no está trabajando. Entonces, ¿cómo crear un ambiente psicológicamente seguro, para dar el mejor rendimiento?

El otro componente es el propósito. La gente quiere trabajar en empresas que tengan un sentido de propósito con lo que están haciendo. Por eso, las empresas que no pongan atención en esto tenderán a desaparecer. </>

 El autor es CEO de la firma de *coaching* Irradiate More.