



BURNOUT

Consecuencias y soluciones

Luis Felipe El-Sahili González

Burnout
Consecuencias y soluciones



EL LIBRO MUERE CUANDO LO FOTOCOPIA

AMIGO LECTOR:

La obra que usted tiene en sus manos posee un gran valor. En ella, su autor ha vertido conocimientos, experiencia y mucho trabajo. El editor ha procurado una presentación digna de su contenido y está poniendo todo su empeño y recursos para que sea ampliamente difundida, a través de su red de comercialización.

Al fotocopiar este libro, el autor y el editor dejan de percibir lo que corresponde a la inversión que ha realizado y se desalienta la creación de nuevas obras. Rechace cualquier ejemplar "pirata" o fotocopia ilegal de este libro, pues de lo contrario estará contribuyendo al lucro de quienes se aprovechan ilegítimamente del esfuerzo del autor y del editor.

La reproducción no autorizada de obras protegidas por el derecho de autor no sólo es un delito, sino que atenta contra la creatividad y la difusión de la cultura.

Para mayor información comuníquese con nosotros:



Editorial El Manual Moderno, S. A. de C. V.

Av. Sonora 206, Col. Hipódromo, 06100
México, D.F.

Editorial El Manual Moderno Colombia S.A.S.

Carrera 12-A No. 79-03/05
Bogotá, DC

CeMPro

Centro Mexicano de Protección y Fomento
a los Derechos de Autor
Sociedad de Gestión Colectiva

Burnout **Consecuencias y soluciones**

Luis Felipe A. El Sahili González
Doctor en Pedagogía, Psicología y Educación

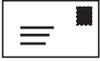
Editor responsable:
Lic. Santiago Viveros Fuentes
Editorial El Manual Moderno



Editorial El Manual Moderno S.A. de C.V.
Av. Sonora 206 Col. Hipódromo, C.P. 06100 México, D.F.

Editorial El Manual Moderno Colombia S.A.S.
Carrera 12-A No. 79-03/05 Bogotá, DC

**Nos interesa su opinión,
comuníquese con nosotros:**



Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.,
Av. Sonora núm. 206,
Col. Hipódromo,
Deleg. Cuauhtémoc,
06100 México, D.F.



(52-55)52-65-11-00



info@manualmoderno.com
quejas@manualmoderno.com

Para mayor información sobre:

- Catálogo de producto
 - Novedades
 - Pruebas psicológicas en línea y más
- www.manualmoderno.com

***Burnout* Consecuencias y soluciones**

D.R. © 2015 por Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

ISBN: 978-607-448-523-3 (Versión impresa)

ISBN: 978-607-448-528-8 (Versión electrónica)

Miembro de la Cámara Nacional
de la Industria Editorial Mexicana, Reg. núm. 39

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de
esta publicación puede ser reproducida, almacenada
en sistema alguno o transmitida por otro medio
—electrónico, mecánico, fotocopador, etcétera—
sin permiso previo por escrito de la Editorial.



Manual Moderno®

es marca registrada de
Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

El Sahili González, Luis Felipe Ali, autor.

Burnout : consecuencias y soluciones / Luis Felipe A. El Sahili
González. -- 1ª edición. -- México, D.F. : Editorial El Manual Moderno,
2015.

xviii, 142 páginas : ilustraciones ; 23 cm.

Incluye índice

ISBN 978-607-448-523-3

1. Maestros – Psicología. 2. Educación – Aspectos psicológicos –
México. 3. Desgaste (Psicología). 4. Estrés laboral I. Título.

371.10019-scdd21

Biblioteca Nacional de México

Director editorial y de producción:
Dr. José Luis Morales Saavedra

Editora asociada:
Lic. Vanessa Berenice Torres Rodríguez

Diseño de portada:
LCS Adriana Durán Arce

Dedicatoria

A mi familia:

Lic. María de los Dolores González Torres

Lic. Yolanda Hernández Pantoja

Liset Karime Manzur El Sahili Hernández

Luis Felipe El Sahili Hernández

*De igual forma, al Lic. Miguel Márquez Márquez y a la memoria de
nuestro amigo común, Blas Bazaldúa Amaro (Q.E.P.D.)*

Agradecimientos

Realizar una obra sobre una profesión tan complicada como lo es la docencia y que además se encuentra dentro del huracán de teorías en torno al tema actual, creciente y polémico del *burnout*, ha implicado la inversión de muchas horas de trabajo durante varios meses; pero el deseo de ser útil a la sociedad, aunado a la fe infundida por muchas personas para poder ser agente de cambio a través de las letras, hicieron posible confiar en esta empresa y lograr concluirla. A ellas va un agradecimiento por su apoyo, amistad y confianza, así como a quienes, que por su situación institucional me permitieron investigar en el seno de sus organizaciones laborales y estar en contacto con los docentes a través de cursos.

En primer término quiero agradecer a la Lic. Priscila Harfush Meléndez, editora general de psicología y pedagogía de editorial Trillas, así como a la Lic. María de los Ángeles Montes Villalpando, gerente de la misma editorial en Guanajuato, por su apoyo e interés en el tema de la superación del docente y en particular en mis publicaciones al respecto.

En siguiente lugar agradezco al Ing. Ricardo Gómez Govea (Q.E.P.D.), quien fungiera como director del Colegio del Nivel Medio Superior (CNMS) de la Universidad de Guanajuato, por su ayuda para presentar el libro *Psicología para el Docente*, así como al Ing. Bernardo Agustín Pérez Núñez y al Lic. José Enrique Delgado Aguilar, por el tiempo invertido en ese propósito. También al Lic. Dionicio Alejandro Morales Zúñiga, coordinador del Área de Programas Educativos y Personal Académico del CNMS, cuya significativa amistad, confianza y apoyo fueron muy importantes para la realización de los libros del Nivel Medio Superior para nuestra querida Universidad de Guanajuato, así como a la Dra. Gabriela Munguía Arias, coordinadora de la Unidad de Desarrollo Académico de Profesores del CNMS, con quien he compartido numerosas experiencias sobre los maestros y obtenido importantes aprendizajes al momento de elaborar de forma conjunta los programas de estudio y el contenido de las materias de Desarrollo Humano I (2011), Psicología Clínica (2012) y Psicología Social (2013).

También a la Mtra. María Esther Santos de Anda, a quien admiro por su capacidad e inteligencia para hacer crecer a la Universidad EPCA, que en poco tiempo ha logrado con-

solidarse como un proyecto de primera y por darles mayores expectativas a los alumnos de la ciudad de León. De igual forma expreso mi reconocimiento a la Mtra. Guadalupe Romo así como al Ing. Jorge Dávila Romo, por abrirme las puertas del Instituto Renacimiento y darme la oportunidad de impartir materias como Psicología del Mexicano, Introducción al Desarrollo Humano y Psicología Social, lo cual me permitió estar en un ambiente propicio para la realización de este libro. Asimismo, a la Escuela Normal Oficial de León (ENOL), a su Director, el Mtro. Arturo Aguilar Villegas y a su Secretario Académico, el Mtro. Miguel Ángel Ledezma González, quienes como directivos han manifestado un comportamiento juicioso y responsable, así como una gestión inteligente y sensata, además de permitirme llevar a cabo el taller de titulación de la Maestría en Desarrollo Educativo.

A los maestros de los Centros de Actualización del Magisterio en Guanajuato y Celaya, del Instituto Tecnológico Superior de Irapuato (ITESI), así como los de la Preparatoria Oficial de Celaya y de Salvatierra, por compartirme sus experiencias; al igual que al C.P. Juan Carlos Aboytes Muñoz y maestros del Colegio *Pablo Picasso* de Celaya. Al Dr. Manuel Sandoval García, y a nuestro querido Colegio CEPOB, por todo el impulso que he recibido para mi desarrollo profesional; también por darme la oportunidad de servir como asesor de tesis y ser docente, lo cual me sirvió de inspiración para realizar esta obra. También hago extensivo este reconocimiento al Ing. Martín Medrano Gallegos y a la Lic. Rocío Verónica Plazola Bustos, así como a todos aquellos que hicieron posible estar en contacto con docentes, con quienes se reforzaron muchas ideas y aprendieron otras más respecto de la problemática que viven y que erosiona poco a poco su alma.

Antes de terminar esta sección no puedo olvidar todo el soporte y aprendizajes brindados por la Universidad Autónoma de Querétaro con motivo de mis estudios doctorales en Psicología y Educación, en particular del Mtro. Jaime E. Rivas Medina, director de la Facultad de Psicología, cuyo desempeño se ha caracterizado por su inteligencia, juicio y compromiso; asimismo por sus valiosos comentarios para la solapa del libro *Psicología para el Docente*, editado por la Universidad de Guanajuato y su participación como presentador de la obra *Docencia, riesgos y desafíos*. Para la realización del prólogo de este libro fue valiosa la ayuda del Dr. Luis Enrique Puente Garnica, brillante director de mi tesis doctoral y maestro ejemplar con virtudes muy claras de compromiso, comprensión y sabiduría. A los compañeros del doctorado, la Dra. Yolanda Yésica Sandoval Goenaga, creadora del concepto “Efecto Gladiola en las Organizaciones”; al Dr. Francisco Javier Macías Hernández; y al presentador y colega de la ciudad de Morelia, el Dr. Víctor Gutiérrez Olivarez, por su sana y fructífera influencia.

Para finalizar, expreso mi profunda gratitud a mi familia. A mi madre, la Lic. María de los Dolores González Torres, primera mujer abogada en la ciudad de León, egresada de la Universidad de Guanajuato —y primera en muchas cosas más—, también maestra emérita de la ENMS de León, por su apoyo incondicional. A mi esposa la Lic. Yolanda Hernández Pantoja, docente de muchos años, por darme la tranquilidad suficiente para hacer este libro. A Liset Karime Manzur El Sahili y Luis Felipe El Sahili, mis hijos, por convivir con todas estas investigaciones y reflexiones, así como brindar el tiempo que les correspondía estar conmigo, para ver consolidado este proyecto.

Contenido

Prólogo.....	XV
Introducción	XVII
Capítulo 1. <i>Burnout</i> , su desarrollo y extensión	1
<i>Burnout</i> : nacimiento de un nuevo término	1
Estrés laboral como una constante precursora del desgaste profesional.....	1
Estrés laboral transformado en <i>burnout</i>	2
Seis momentos clave en la aparición del concepto	2
Dificultades con el término: otros usos y designaciones en el idioma español	4
Usos diversos del término <i>burnout</i>	4
Otras terminologías.....	5
Definiciones de <i>burnout</i>	6
Definición de Freudenberger (1974).....	6
Definición de Maslach y Jackson (1981)	6
Definición de Pines y Aronson (1988)	7
Definición de Schaufeli y Enzmann (1998).....	7
Cuatro coincidencias de los expertos sobre el síndrome.....	7
Diferencia entre <i>burnout</i> y otros conceptos	8
Diferencia entre estrés y <i>burnout</i>	8
Diferencia entre depresión y <i>burnout</i>	8
Diferencias entre insatisfacción laboral y <i>burnout</i>	11
Diferencia entre aburrimiento laboral y <i>burnout</i>	11
Diferencia entre la crisis de la mediana edad y el <i>burnout</i>	11

Relación entre <i>burnout</i> y otros conceptos.....	12
Relación entre <i>burnout</i> y trastorno por empatía.....	12
Relación entre <i>burnout</i> y desgaste en la familia.....	12
Relación entre <i>burnout</i> y desempleo.....	12
Relación entre <i>burnout</i> y vacío existencial.....	13
Causas, síntomas y profesiones que lo padecen.....	13
Causas de la epidemia de <i>burnout</i>	13
Síntomas de <i>burnout</i>	14
Profesiones o actividades susceptibles de padecer el <i>burnout</i>	14
Capítulo 2. Panorama del trabajo en el mundo y en México.....	19
Trabajo y su representación mental: un recorrido histórico.....	19
Prehistoria.....	19
Egipto, Grecia y Roma.....	20
Cristianismo y Edad Media.....	20
Nueva España y México.....	21
Panorama laboral.....	23
Cambios ocurridos en los últimos años en el trabajo.....	24
Más trabajo, misma satisfacción.....	26
Mayor peso al producto que al productor.....	27
Consecuencias de la globalización.....	27
Transformación por la tecnología.....	28
Mayor egoísmo en las personas.....	28
Desigualdad exacerbada.....	28
Presiones competitivas mayores.....	29
Emergencia de una nueva cultura.....	29
Calidad de vida laboral.....	30
Tecnología.....	30
Cambio en el balance del poder.....	31
Ciudadanía organizacional.....	31
Salario de los maestros.....	33
Capítulo 3. Elementos contiguos a la marcha del <i>burnout</i>	35
Desequilibrio entre el trabajo y la vida personal.....	36
Cultura de la urgencia.....	36
Cultura de lo ruidoso.....	37
Incremento de horas de trabajo.....	38
<i>Mobbing</i> o acoso moral.....	38
Crisis de valores en la escuela actual.....	39
Hábitos dañinos de los docentes.....	40
Mantener los sentimientos a buen resguardo.....	40
Disminución de las horas de sueño por la noche.....	41

Menos esparcimiento a través de actividades físicas	41
Sedentarismo cada vez más agudo.....	41
Cambios en las costumbres alimentarias	42
Consumo de comida rica en grasa, sal y azúcar.....	42
Comer más de lo que el organismo requiere.....	42
Problemas digestivos frecuentes a causa de malos hábitos	43
Comer rápido antes de retornar al trabajo	43
Incongruencia entre la capacidad para el trabajo y la labor realizada	44
Es común trabajar cuando se está enfermo	44
Falta de identidad docente o su pérdida paulatina	44
Determinante principal del <i>burnout</i> y factores secundarios que lo propician	45
Subestimación del <i>burnout</i>	45
Factores escolares.....	46
Maestro ¡pero sin la manzana!	46
Desgaste por los periodos cuatrimestrales de trabajo	47
Mayor distancia de la escuela	48
Diferentes centros de trabajo.....	49
Tránsito vehicular para llegar al plantel	49
Factores socioculturales	50
Culto por el cuerpo, no por la mente.....	50
Belleza como modelo, no lo útil	50
Discriminación aún no resuelta.....	51

Capítulo 4. Causas específicas, generales e individuales del *burnout*..... 53

Causas específicas del <i>burnout</i> docente:	
la transformación del alumno	53
Sociedad hipermoderna y la gestación de un alumno más presionante.....	53
Mercantilización del mundo	55
Neofilia	55
Neocultura	56
Prioridad: mantener el orden en clase	56
Causas generales del <i>burnout</i> docente:	
la desilusión gradual del trabajo.....	57
Desilusión gradual del trabajo.....	57
Menos control en la vida	58
Ilusión del control y disonancia cognitiva	58
Preferencias a unos en detrimento de otros	59
La estética con predominio sobre la ética	59

Agudización de la discrecionalidad laboral	60
Presión para volver al maestro un actor político	62
Propensión al <i>burnout</i> : factores individuales	62
Tipología de personalidad.....	63
Otros aspectos de la personalidad que ayudan a la aparición del <i>burnout</i>	64
Incidencia de las causas específicas y generales del <i>burnout</i> en los factores de personalidad	65
Emociones negativas transformadas en <i>burnout</i>	65
Emociones y su efecto laboral.....	66
El clima laboral ayuda a que se contagie el <i>burnout</i>	67
Diferentes perspectivas para ver el <i>burnout</i>	67
<i>Burnout</i> visto desde la organización.....	68
<i>Burnout</i> visto desde el que lo padece.....	68

Capítulo 5. Áreas que envuelven al docente

y gestan su <i>burnout</i>	69
Ideas falsas sobre el <i>burnout</i> que inciden en el desdén organizacional	69
Mitos sobre el <i>burnout</i>	71
Primer mito: el <i>burnout</i> se origina en las fallas individuales	71
Segundo mito: las acciones de la organización no evitan el <i>burnout</i>	72
Tercer mito: el <i>burnout</i> no afecta a la organización.....	72
Cuarto mito: la organización no debe hacer nada para corregir el <i>burnout</i>	73
Consecuencia de los mitos	73
Aspectos que producen desgaste profesional	73
Factores de influencia directa	74
Administración que no es pertinente.....	75
Falta de claridad organizacional	75
Ausencia de equidad y trato digno	75
Presión de los alumnos	76
Factores de trabajo docente	77
Factores de personalidad	78
Factores sociales.....	78
Carga de trabajo docente convertida en sobrecarga	79
Necesidad de la docencia por respuestas más rápidas.....	80
La docencia y el requerimiento de invertir más tiempo.....	81
Actividad docente más compleja	82
Consecuencias de la sobrecarga de trabajo.....	82

Capítulo 6. <i>Burnout</i> docente visto más de cerca	85
Ejercicio del control en el trabajo	85
¿Qué tanto depende el trabajo del maestro de él mismo?	86
Aparente control del maestro sobre los alumnos.....	86
Reiteración de instrucciones cada cambio de grupo	87
Imprevisibilidad en el magisterio	87
Entorno gélido e inconexo.....	88
Falta de oportunidades para trabajar en equipo con sus iguales	89
Enfrenta su misión solo, no en conjunto.....	89
Justicia laboral: reciprocidad e imparcialidad en tela de duda	90
Sueldos contrastantes y denigrantes	91
Entorno no recíproco	92
Menor cantidad de dinero cada día	92
La seguridad laboral en extinción.....	93
Miedo en vez de entusiasmos por el trabajo.....	93
Injusticia en el lugar de trabajo.....	94
Particularidades del <i>burnout</i> en México.....	95
Menor ejercicio del control en las instituciones	95
Justicia laboral que nunca acaba de llegar	96
Falta de consolidación de la comunidad	97
Hacia una sociedad más femenina, pero igual de machista.....	98
Capítulo 7. Consecuencias del <i>burnout</i> docente	99
Ausencia de <i>burnout</i> : compromiso laboral y salud personal.....	99
Tres dimensiones del compromiso profesional.....	100
Características de los maestros comprometidos con la escuela.....	101
Efectos del <i>burnout</i> : fallas organizacionales y menor bienestar personal.....	101
<i>Burnout</i> : pérdida de compromiso con la organización	102
Pérdida de la satisfacción laboral	102
Deseos de abandonar la organización educativa	103
Abandono de la profesión docente	103
Ausentismo.....	103
Absentismo	104
Presentismo	104
Realización de esfuerzos mínimos.....	104
Incremento de errores docentes	105
Alteración en la relación con el alumno	105
Menor calidad de atención.....	105
Conducta cínica y despersonalizada	106

Comunicación deficiente.....	106
Afecciones psicológicas al bienestar del trabajador	106
Frustración disfuncional	106
Irritabilidad	107
Ansiedad.....	107
Baja autoestima.....	108
Desmotivación	108
Sentimientos de inferioridad.....	108
Daño a la memoria, atención y concentración	108
Comportamientos paranoides	109
Depresión	109
Afecciones psicósomáticas que dañan la salud	110
Inmunosupresión	110
Fatiga crónica.....	111
Daños músculo-esqueléticos	111
Problemas de sueño.....	112
Desórdenes gastrointestinales	112
Pérdida o incremento de peso	113
Envejecimiento prematuro	113
Problemas cardiovasculares	114
Capítulo 8. Prevención y tratamiento	117
Prevención.....	117
Prevención primaria y secundaria.....	117
Promoción de la salud general	118
Estrategias protectoras para el docente.....	120
Construcción de una organización escolar saludable	123
Tratamiento.....	126
Síntomas que indican la necesidad de tratar el <i>burnout</i> ...	127
Sugerencias para el entorno organizacional.....	127
Modificación del entorno organizacional	128
Sugerencias para la psicoterapia individual.....	129
Referencias	131
Índice	137

Prólogo

La sociedad actual ha adquirido diferentes conceptualizaciones o connotaciones que presentan una diversidad de perspectivas. En este sentido, algunos la llaman “sociedad posmoderna”, “sociedad posindustrial”, “era digital”, “modernidad líquida”, “sociedad de la tercera fase”, “sociedad de la información”, entre muchas otras. Esto ha llevado también a tener una perspectiva del ser humano diferente, ubicado por lo regular en un escenario básico representado por el trabajo, como una manifestación de significancia plural y con un contenido histórico-cultural muy importante.

El reto que enfrentó el Dr. Luis Felipe A. El Sahili González como investigador fue buscar y contemplar dos opciones, así como los procedimientos y estrategias metodológicas que de éstas se derivan (la parte epistemológica y la ontológica) para abordar el *burnout* del trabajo docente en instituciones educativas. La epistemología ayuda a definir lo que se entiende por “conocimiento”, y la ontología determina el concepto general de la “realidad” a investigar. La primera alternativa está más relacionada con el sujeto y la segunda con el objeto; las cuales con frecuencia se encuentran en la práctica de muchos investigadores ya sea que quedan implícitas o se asuman y se dan por supuestas en forma más o menos acrítica (y se procede así porque no se toma en cuenta la evolución y el progreso que otras disciplinas han realizado, en especial a lo largo del siglo pasado y de éste) que inciden en forma determinante en su conceptualización. Es decir, suele no haber una postura que cuestione lo epistemológico junto con lo ontológico con respecto a lo que se estudia; como si no hubiera razones para debatir sobre este punto y determinar qué caminos seguir, producto de los avances científicos.

En este libro es posible observar el proceso de dicho ejercicio de investigación, descubrir las conexiones necesarias, las propiedades y leyes de los fenómenos, así como buscar y ensayar los métodos y recursos adecuados de actividad. De este modo, la experiencia se entiende como interacción del sujeto social con el mundo exterior y como resultado de la misma; en donde el *burnout* adquiere una categoría conceptual mucho más amplia.

En tal sentido, por ejemplo, en el positivismo moderno se puede ver la reducción de la experiencia a meras sensaciones, a simples vivencias sensoriales del hombre; con esto se niega, en esencia, la posibilidad y la necesidad de plantear y resolver el problema que trata de lo que existe tras aquélla; es decir, ver la problemática relativa a la existencia del mundo real, independiente de la consciencia, por considerarlo un “pseudoproble-

ma”. Esto es algo que no ocurre en esta obra, a pesar de tener un corte basado en el positivismo y el método científico: la escisión entre el sujeto y el objeto es mínima. Por el contrario, presenta elementos cualitativos, pero desde una perspectiva epistemológica mucho más amplia; en otras palabras, tuvo un acercamiento a lo que se conoce como “reconstrucción de la realidad”; el sujeto, en este caso el investigador, vio al objeto de estudio no sólo desde afuera sino desde adentro.

El autor no sólo reconstruyó la realidad del docente en su trabajo cotidiano y la forma de afrontar el *burnout* y diversas variables institucionales u organizacionales, de igual forma reconstruyó su propia realidad y esto le permitió tener consciencia de lo que también ha enfrentado. Lo cual resulta muy plausible, porque el trabajo docente en los últimos años, por lo menos en México, se ha subestimado y desvalorado por diversas razones, que no cabe comentar en este espacio, pero sí evidenciarlo. Este trabajo no sólo es una ventana para conocer un problema de salud en el trabajo magisterial, como lo es el *burnout*, sino, además, es una invitación a poner manos a la obra para revitalizar, revalorar el trabajo docente así como su impacto en la sociedad y en la formación de recursos humanos. Por ese motivo se vuelve un texto bastante interesante y recomendable, no sólo porque rompe con la inercia del positivismo tradicional, sino también porque deja entrever otras formas de configurar la realidad que parecen antagónicas, como es la metodología —que ya se comentó— de la reconstrucción de la realidad.

Esta investigación no sólo cumple con la función de verificar hipótesis, algo propio del método científico, de la misma manera genera las explicaciones al fenómeno, y lo que es más importante, soluciones que van mucho más allá de los modelos de intervención institucional. Es una invitación para adentrarse en el mundo de la educación, en las diversas configuraciones que se dan entre los diferentes actores, entre ellos, desde luego, el docente. Cabe mencionar, además, el trabajo tan minucioso que se llevó a cabo al pasar de la especificidad a la generalidad y viceversa, hecho que lo vuelve bastante didáctico para el lector y da pauta para que se aborden muchos otros tópicos que giran en torno al tema del *burnout*.

Por todo lo anterior, es un gusto y orgullo haber sido docente, asesor y ahora amigo del autor, porque a través del tiempo ha demostrado su profesionalismo en el ejercicio laboral, dedicación y pasión por la investigación, así como gran interés por aportar a las ciencias conocimiento, ya sea de carácter empírico, teórico o metodológico. También, porque como maestro no cayó en el conformismo institucional y siempre ha buscado —y con seguridad continuará buscando nuevas puertas que le permitan a él y a los demás entender la realidad educativa—.

Se invita a leer su obra con detalle, porque detrás de cada página hay horas, días, semanas y meses de arduo trabajo, de la búsqueda, no sólo de la verdad científica, sino además, de un interés y motivación intrínseca de hacer investigación y de hacerla bien, de realizar una exploración creativa que no sólo resuelva problemas, sino que también permita su planteamiento.

Por último, sólo queda señalar que los hombres se conocen por sus obras, y ésta es una de ellas que en definitiva vale la pena leer.

Dr. Luis Enrique Puente Garnica
Director de la Facultad de Psicología de la
Universidad Autónoma de Querétaro.

Introducción

Sé que es una mala calidad de vida, pero no puedo retirarme porque ya inicié con el grupo, además, qué van a pensar de mí mis alumnos si dejo de asistir a clases. Me pone de mal humor saber que necesito regresar a una actividad que no deseo; me siento cansado, casi no duermo en la noche, me levanto igual para ir a trabajar y los fines de semana. Algunos de mis grupos son insoportables y a pesar de que no veo una alternativa para mejorar, tengo que seguir trabajando, porque necesito los ingresos [...]

Con la anterior queja iniciaba una de las entrevistas para la tesis doctoral en psicología y educación del autor. Al entregarle los resultados al director de tesis, 2 años después, surgió la idea de cuál sería el impacto de escribir un libro que transmitiera esta experiencia y poder brindar a los maestros una obra que les fuese útil para entender mejor los factores erosionantes de su trabajo. La queja de ese maestro —con la cual inicia esta introducción— sembró una pregunta que aún sigue presente: ¿qué lo llevó a semejante crisis? Este libro trata de contestarla, pero antes de iniciar con esta empresa, se sugiere reflexionar sobre los cambios ocurridos en la escuela y cómo éstos afectan ahora a los docentes.

De manera tradicional las instituciones humanas se han caracterizado por interactuar con sus miembros con dos elementos fundamentales: una ley y un aparato de control; la escuela ha caminado desde su formación con estas reglas y sanciones. Pero desde inicios del siglo XX se vive un desequilibrio en este binomio, pues la misma ley está acompañada de menos correctivos en las aulas. Es decir, muchas reglas son aplicadas con menos prontitud, firmeza y vigilancia, lo cual ha venido a afectar a la misma conceptualización que en la actualidad se tiene sobre el alumno. Los maestros eran parte del “garrote” de la escuela (es decir, una extensión del dominio del plantel dentro de las aulas), ahora el poder es compartido con los alumnos y en algunas instituciones incluso se ha perdido.

Los deseos reflejan la época en que se habita. Al aproximarse un poco a las pretensiones que existen entre los jóvenes de hoy, va a ser posible saber aquellas cosas por las que se preocupan: para ellos resulta muy atractiva la vida sossegada, lo que deja entrever la concepción de una vida sin complicaciones futuras. El estudiante desea riqueza y trabajos bien pagados, pero este objetivo no lo vincula de manera apremiante con la construcción interior. Cada vez es más probable que satisfaga sus deseos con agresividad hacia los docentes, pues vive en un mundo más defensivo y

rápido. Existe menos orden y respeto al interior de las aulas porque la escuela como institución es cada día más débil; aunque como estructura sea más grande y sus espacios mejor edificadas y tecnologicadas, su constitución es menos densa y más frágil.

Las instituciones tienen fronteras para diferenciarse de otras y para delimitar su espacio de acción; las de la escuela en la actualidad son casi inexistentes, están abiertas todo el tiempo; sus aulas son traslúcidas, lo que permite conocer y afectar con facilidad lo que pasa en su interior. El alumno deambula de dentro hacia afuera o de fuera hacia adentro sin problemas; inclusive si está dentro del aula y en actividad académica, no hay fronteras para sus computadoras, celulares y otros modernos dispositivos, que le permiten comunicarse más allá del salón de clases.

Todos estos cambios en la escuela explican en alguna medida la desesperación que vive el maestro citado al inicio.

Por ello, este libro habla de la crisis en la escuela y de cómo el medio de trabajo docente propicia un desgaste profesional acelerado. Está pensado para que pueda ser leído tanto por maestros de escuelas públicas como privadas; sobre todo se dirige a aquellos cuyas condiciones de trabajo distan de ser ideales; que sufren por la falta de seguridad, el bajo sueldo o la sobrecarga laboral. Su pretensión es que maestros y directivos (e incluso alumnos) sean capaces de transformarse y servir como factor de prevención y de mejora para todo el proceso educativo.

En el primer capítulo se aborda el desarrollo del síndrome de *burnout*, su surgimiento como una entidad nosológica independiente —en la que se toma en consideración su extensión y aplicabilidad en el entorno humano—; al mismo tiempo se mencionan las dificultades que presenta este término, sus variadas definiciones y las similitudes que guarda con otros conceptos, mismas que lo han vuelto propicio para generar confusiones; además de sus causas, síntomas y profesiones que lo padecen.

El capítulo 2 pretende explicar el panorama del trabajo en el mundo. Comienza con un recorrido histórico, las características laborales actuales y el impacto de la globalización en la generación de instituciones escolares frías; para finalizar este apartado se explica por qué hay un trato más desconsiderado hacia los maestros.

En el capítulo 3 se habla de todos los elementos que acompañan al *burnout*, que sin ser su causa directa, contribuyen a agudizar los desequilibrios entre el trabajo y la vida de las personas; por ejemplo, dormir poco o comer en exceso.

El capítulo 4 expresa de manera puntual las causas generales, específicas e individuales que, sumadas, gestan el *burnout* docente; también se describen las diferentes percepciones que hay sobre este síndrome, desde la visión organizacional hasta la de los propios enfermos.

En el capítulo 5 se habla de las áreas que envuelven al *burnout* del docente, las cuales en específico se construyeron gracias al análisis de una escuela pública, la ENMSL de la Universidad de Guanajuato, con motivo de la tesis doctoral del autor.

En el capítulo 6 se ve más de cerca el *burnout* y se postula que la falta de control, el entorno gélido y los valores alterados, así como las particularidades culturales de México, han gestado un desgaste crecientemente pernicioso para los maestros.

El penúltimo capítulo expone todas las consecuencias negativas que trae aparejadas el *burnout*, tanto para el individuo como para la organización escolar, lo cual permite apreciar el gran daño que representa para todos los actores sociales y cómo el conocimiento de esto debería ser suficiente motivo para tomar acciones concretas para revertirlo.

Para finalizar, en el capítulo 8 se concluye con una propuesta preventiva y de tratamiento que incluye niveles de prevención y recomendaciones para la persona y la organización, así como los síntomas que un maestro manifiesta cuando necesita ayuda.

CAPÍTULO UNO

Burnout, su desarrollo y extensión

Hasta hace algunos años la palabra *burnout* no formaba parte del vocabulario común de los mexicanos, como ahora lo hace. Este capítulo pretende exponer cómo se desarrolla y hasta dónde se expande su aplicabilidad hoy en día.

BURNOUT: NACIMIENTO DE UN NUEVO TÉRMINO

Para que naciera este concepto, debieron transcurrir decenios de observaciones científicas, con el objeto de crear un modelo que designara al conjunto de síntomas producidos por el estrés en el trabajo; además, esta expresión tuvo su desarrollo a través de seis etapas o momentos cruciales. A continuación se analiza la conceptualización de este síndrome y más adelante se detallarán las etapas mencionadas.

Estrés laboral como una constante precursora del desgaste profesional

El estrés laboral es un término que por lo regular se refiere a las respuestas físicas y comportamentales frente a las presiones relacionadas con el trabajo, las cuales permanecen activas por periodos cortos. Durante mucho tiempo se estudiaron las consecuencias patológicas del estrés dentro de la fisiología orgánica¹ y aunque su

¹ Por ejemplo, en 1947, Wolf y Wolff reportaron que los sentimientos de ira y resentimiento, se asociaban a un aumento de la secreción de ácido digestivo.

influencia psicológica era conocida, ésta estaba vinculada con las enfermedades que es habitual encontrar en los manuales de psicopatología, en donde se dejaba ver que el estrés era un factor que las generaba o las detonaba, según el caso. En los últimos decenios del siglo XX fueron estudiadas sus consecuencias emocionales a largo plazo acuñándose el término *burnout* en referencia a un síndrome desarrollado en periodos prolongados, como respuesta a vivencias periódicas de estrés, el cual incluye algunas sintomatologías del estrés, aunque conserva sus propias manifestaciones características y se orienta a ser un funcionamiento deficiente y crónico padecido por algunas personas que se encuentran en el medio laboral.

Estrés laboral transformado en *burnout*

Es importante señalar que no todo estrés laboral se transforma en *burnout*. Esto sólo ocurre cuando las condiciones tensionantes dentro del trabajo se prolongan en el tiempo y no son atendidas. Por lo tanto, si la organización laboral lograra tener bajo control los estresores que afectan a sus empleados (en este caso a los maestros), podrían estar libres de desarrollar este padecimiento. Como se verá en el segundo capítulo: *Panorama del trabajo en el mundo y en México*, las condiciones actuales de los centros laborales han generado que los trabajadores en general y los docentes en particular desarrollen este síndrome.

Seis momentos clave en la aparición del concepto

Es posible hacer un seguimiento de los principales momentos por los que ha pasado este término; en opinión de varios expertos son seis, los cuales se enumeran y describen a continuación.

Primer momento

La primera mención de esta entidad nosológica fue realizada por Bradley (1969), quien en su artículo *Community bases treatment for young adult offenders*, publicado en la revista *Crimen y delincuencia*, designa con el término *burnout* a un tipo de estrés que consume la energía de los profesionistas en el trabajo.

Segundo momento

Más tarde, Freudenberger (1974) en su artículo *El personal con burnout*, utiliza este mismo término para describir la pérdida de entusiasmo, acompañada de diversos síntomas psíquicos como la merma motivacional y síntomas físicos: fatiga, insomnio, dolor de cabeza, excesivas preocupaciones y diversos desórdenes gastrointestinales, los cuales padecían los practicantes de la clínica para toxicómanos,² donde colaboraba, después de un año de actividades. Para este autor, el síndrome es un

² La clínica en la que participaba Herbert Freudenberger era una *Free Clinic*, es decir, clínica para voluntarios.

estado de fatiga crónica combinado con depresión y frustración, generado por determinadas características personales de los practicantes médicos, ya sea por su estilo de vida o diversas propensiones; por estar, como es de esperarse en un voluntario, en una “relación laboral” que no genera una recompensa bastante favorable, y que al final reducía su participación y la satisfacción en el trabajo.

Tercer momento

La psicóloga social Christina Maslach enfocó su interés en las estrategias desarrolladas por los cuidadores de diversas áreas para hacer frente a la carga emocional que les demandaban sus clientes. Al estudiar el desgaste de estos sujetos, descubrió que acababan *burned out*,³ es decir, “quemados” o sin energías después de la realización de esfuerzos prolongados; esto la llevó a reflexionar que el centro del problema no sólo estaba presente entre personal médico, sino en todo un conjunto de profesiones similares. A diferencia de Freudenberger, postuló que el desgaste profesional traspasa al individuo y se produce por el entorno laboral. Estas aseveraciones fueron expuestas en 1976 durante el congreso anual de la Asociación de Psicología Americana (APA), con lo cual logró iniciar una revalorización del término, así como una difusión sin precedentes del mismo.

Cuarto momento

Desde que Maslach analizara este concepto, se empezó a producir un conjunto de definiciones muy variadas y con diferentes interpretaciones al interior de la comunidad científica. Éste sería el cuarto momento, no identificado como los anteriores por la influencia de un autor concreto, sino por la dispersión y el creciente interés en el estudio de este tema, así como por la acumulación de teorizaciones y modelos sobre el mismo. Dicho periodo abarca de 1976 a 1981 y en él se producen importantes aportaciones, como la propuesta transaccional del *burnout* de Cherniss (1980), donde el individuo y el medio ambiente no son concebidos como entidades separadas, sino componentes de un proceso influenciado de forma asociada. De esta manera se gestó un modelo más equilibrado.

En ese mismo año aparece el libro *Burnout: etapas de la desilusión en las profesiones de ayuda* (1980) de Jerry Edelmich y Archie Brodsky, en el que se proponen cuatro fases antes de adquirir el síndrome:

- Entusiasmo: al principio el trabajador se muestra ilusionado por el trabajo, en el cual gasta mucha energía y no se protege de la desilusión.
- Estancamiento: sucede cuando el trabajador observa que no se cumplen sus expectativas.
- Frustración: al acumularse los fallos laborales, el trabajador experimenta un sentimiento constante de fracasos que lo vuelve inactivo.
- Apatía: como consecuencia de las constantes frustraciones se da una ausencia de sentimientos positivos.

³ Como no utilizaba un término psiquiátrico, los sujetos de estudio aceptaron con facilidad el término *burnout*.

Quinto momento

Para 1981 se habían extendido en todo el mundo los estudios y especulaciones sobre este síndrome, y es de nuevo Christina Maslach, quien en compañía de Susan Jackson, normalizaría el estudio y la conceptualización sobre el *burnout*; ambas investigadoras propondrían su medición a través de un inventario llamado *Maslach Burnout Inventory*, el cual incluía 22 aseveraciones. Desde el principio, este instrumento fue acogido con beneplácito por la comunidad científica y pasó de la fase formativa-especulativa a la empírica-mensurable.

Sexto momento

El sexto momento en el desarrollo del concepto lo constituye la propuesta de Schaufeli, Maslach y Merck (1996), quienes definieron al *burnout* como un síndrome vinculado con el compromiso laboral más que con las profesiones de atención, que puede ser aplicado a la mayor parte de las actividades que impliquen un desempeño remunerado, inclusive las técnicas o no profesionales.

En la actualidad todo parece indicar que el concepto de nuevo se ha dispersado, ya que, como se verá a continuación, es utilizado con otras acepciones; además, falta una teoría que integre a la pléyade de microteorías y micromodelos que hoy día existen sobre este tópico.

DIFICULTADES CON EL TÉRMINO: OTROS USOS Y DESIGNACIONES EN EL IDIOMA ESPAÑOL

El término *burnout* ha sido traducido de diferentes formas al español y también se han utilizado otras expresiones para designarlo. En el idioma inglés, *to burn out* significa que algo se quemó o se fundió; los hablantes nativos suelen usar esta expresión cuando un motor se quema o un foco se funde (Bosqued Lorente, 2008). La primera dificultad con la que tropiezan los estudiosos que comienzan sus investigaciones en torno al *burnout* radica en que, en el idioma español, no deja de escribirse de diferentes maneras; así, la literatura guarda cientos de artículos y libros que lo designan con las siguientes palabras: Burnout (sin cursiva y con mayúscula inicial aunque no comience oración), Burn-out (con un guion para separar sus dos componentes clave), burnout (sin cursiva, sin mayúscula inicial y junto) y *burnout* (con cursiva); esta última forma es la más recomendable ya que hoy día la palabra se encuentra fusionada en el idioma inglés (así lo escribe Maslach en sus últimos libros), y porque la regla ortográfica de la Real Academia Española (RAE) establece que toda palabra extranjera que aún no haya sido incluida en el diccionario debe ser escrita en cursivas.

Usos diversos del término *burnout*

Este término también presenta dificultades para los investigadores porque en el habla hispana posee diferentes usos y resulta confuso e inespecífico.

Concepto poco claro

De manera extrema puede hacer alusión al trabajo excesivo de una persona durante un periodo prolongado y su consecuente abatimiento o quiebre (como la metáfora del motor quemado). De forma moderada el término puede representar que la energía se ha agotado, como por ejemplo un incendio que se apaga (porque ya no tiene material qué quemar), o se agota una batería (por quedarse encendida). Su concepto oscila desde un “arruinarse por el sobrecalentamiento” hasta un “quedarse vacío de energía”.

Ambigüedad o falta de especificidad

El término no queda claro para muchas personas, sobre todo para quienes acaban de introducirse a su estudio. Para algunos significa depresión profesional, cansancio laboral, presentismo, insatisfacción, entre otros. También ha estado asociado al término distrés, para diferenciarlo del término eustrés, como si el *burnout* fuera todo estrés laboral negativo (SECPAL, 2008). Éste es el motivo por el cual se ha postulado que simboliza un “cajón de sastre”; es decir, un lugar común para hablar de cualquier desajuste psicolaboral.

Otras terminologías

Aparte de sus diferentes conceptualizaciones y maneras de escribir, también es posible encontrar diversos trabajos, investigaciones y libros que aluden al *burnout* con términos más complejos como se podrá apreciar a continuación.

Síndrome de desgaste profesional

La traducción del francés, *Le Syndrome D'épuisement Professionnel*, ha sido bien recibida por varios eruditos españoles y latinoamericanos como una alternativa para hablar de este síndrome. Los teóricos franceses no han aceptado que se le designe *burnout* en su idioma, entre otros motivos por considerarse ambiguo y vulgar, así como para no usar tantos anglicismos que en el presente colman su lengua. El término “síndrome de desgaste profesional”, al igual que sus iniciales SDP, se utiliza en varios libros; por ejemplo, en *La educación para la salud en el siglo XXI* (2003), de María Isabel Serrano González (de España), o *El síndrome del desgaste profesional* (2008), de María de los Dolores Ramírez Gordillo y Laura Elena Padilla González (de México), por citar un par de ejemplos. Cabe resaltar que estas autoras han adoptado la palabra “desgaste” para designar a este síndrome con un enfoque intermedio entre la “falta de energía” o el “arruinarse por su exceso”. También al lado de este nombre se utiliza el de síndrome de agotamiento profesional (SAP) o síndrome de desgaste ocupacional (SDO).

Síndrome de quemarse por el trabajo

En las publicaciones realizadas por el especialista español Pedro Gil-Monte, se ha propuesto designar dicho fenómeno como síndrome de quemarse por el trabajo (SQT), lo que le ha valido que muchos estudiosos se hayan familiarizado con la expresión al

grado de terminar por adoptarla. Inclusive, María Elena Napione Bergé menciona en su libro *¿Cuándo se quema el profesorado de secundaria?* que la traducción correcta de *burnout* al español debe ser la propuesta por Gil-Monte. También al lado de este término se utiliza el de síndrome del trabajador quemado (STQ), como ocurre con Marisela Bosqued Lorente en su libro: *Quemados, el síndrome del burnout* (2008).

Enfermedad de Tomás

En la literatura hispana, este término —propuesto por los médicos españoles Hernández Monsalve y Gervás, en 1989— es poco común y ha sido el que menos se ha popularizado. Esta última concepción hace alusión al protagonista de *La insostenible levedad del ser* (2008) del prestigioso autor Milan Kundera; en concreto alude a los sentimientos a los que se ve enfrentado su protagonista, un médico que pierde su trabajo por cuestiones políticas y que debe realizar una tarea diaria como limpiador de ventanas. Tan sólo unos años después de que la novela de Kundera se hiciera famosa, su personaje central fue tomado para definir este síndrome en la profesión médica, hasta llegar a catalogarlo como un trastorno de la identidad profesional, donde sus características más importantes son la baja autoestima, el aburrimiento por el trabajo, la falta de fe en la mejora y la idea de que hay un lugar ideal para trabajar, que está muy distante del actual (Gervás & Hernández Monsalve, 1989).

Las anteriores propuestas para dar diversos nombres a esta problemática, así como sus múltiples usos, han hecho que subsistan numerosos artículos con diferentes términos que se refieren al *burnout*. Se invita al lector a que investigue las abreviaturas SDP, SAP, SDO, SQT, STQ, o las palabras: *burn-out*, *burn out* y *burnout*, o el constructo Enfermedad de Tomás, para que observe por sí mismo la cantidad de investigaciones y escritos que utilizan sin distinción estas diferentes designaciones que aluden a la misma enfermedad.

DEFINICIONES DE BURNOUT

Definición de Freudenberger (1974)

La denominación clásica que propone Freudenberger en 1974 es la de una sensación de fracaso, con agotamiento permanente, resultado de la sobrecarga laboral que provoca el desgaste de energía, recursos personales y fuerza anímica del individuo.

Definición de Maslach y Jackson (1981)

Es la más importante y, como ya se mencionó, a partir de 1981 marca un estándar para la comunidad laboral. Estas autoras lo definen como: "...agotamiento emocional, cinismo y baja realización personal que viven los profesionistas involucrados en ayudar a otras personas" (p. 31). Dichas investigadoras establecen por primera vez tres dimensiones de esta enfermedad y las describen de la siguiente manera:

- Agotamiento emocional. Sentimiento de que los recursos emocionales y físicos se han esfumado.
- Cinismo. Punto de vista negativo y desvergonzado sobre el trabajo.
- Baja realización personal. Pobre sentido de logro, sentimientos de incompetencia y baja autoeficacia.

Definición de Pines y Aronson (1988)

La asociación entre Elliot Aronson¹ y la psicóloga laboral israelita Ayala Malach Pines, los lleva a redactar el libro: *El burnout de los profesionistas, causas y tratamiento* (1988), en donde plantean una definición más completa de este síndrome: "...un estado de *agotamiento físico, mental y emocional* producido por estar involucrado permanentemente en un trabajo que produce situaciones emocionalmente demandantes" (p. 30).

El agotamiento físico está caracterizado por estos autores como energía baja, fatiga crónica, debilidad general y varias manifestaciones psicosomáticas; el mental, por sentimientos de incapacidad, desesperanza y alienación con el trabajo, mientras que en el de tipo emocional se observa el desarrollo de actitudes negativas hacia la persona, el trabajo y la vida.

Definición de Schaufeli y Enzmann (1998)

Una de las definiciones más aceptadas en la actualidad es la de Wilmar Schaufeli y Dirk Enzmann, los cuales consideran a este síndrome como un persistente estado negativo de la mente, relacionado con el trabajo, el cual ocurre con individuos normales. Sus características particulares son agotamiento, desconsuelo, un sentido de competencia reducida, baja motivación y desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo.

Cuatro coincidencias de los expertos sobre el síndrome

Para la Sociedad Española de Cuidados Paliativos (SECPAL, 2008) existen cuatro grandes acuerdos de los expertos sobre el síndrome.

1. Se produce en el medio laboral.²
2. Está asociado a la calidad de las interacciones que ahí se producen.

¹ Elliot Aronson es el único psicólogo que en toda la historia de la APA ha ganado tres premios por escribir, enseñar e investigar.

² Aunque pudiera haber paralelismos relacionados con el desgaste que existe dentro de una familia o con el que viven los alumnos ante el estudio, este concepto no ha sido aplicado fuera del contexto laboral. De forma coloquial se llega a estos escenarios sólo como una metáfora.

3. Tiene relación con el desgaste profesional al apoyar a los clientes, pacientes o alumnos.
4. Los profesionistas más afectados son los que laboran en las áreas de la salud y educación.

DIFERENCIA ENTRE *BURNOUT* Y OTROS CONCEPTOS

Durante el transcurrir de los casi cuatro decenios que lleva el estudio de este síndrome en el mundo, ha sido confundido con numerosos malestares, riesgos y enfermedades, tanto en el ámbito laboral como en otros. Por ese motivo en los siguientes apartados se considera importante aclarar la distinción que existe con otras entidades nosológicas.

Diferencia entre estrés y *burnout*

El *burnout* es un efecto a largo plazo del estrés crónico y se da en trabajos que presentan un contacto personal agudo, donde el apoyo del profesional se vuelve imprescindible; en especial dichas profesiones son las de la salud y el magisterio, donde el desafío es mantener una buena relación en donde exista acatamiento de las reglas que establece; esto implica un gasto importante de voluntad, atención constante y energía de reserva para responder a las demandas, tanto de estímulos internos como externos. El gasto de fuerzas y la frustración que surge ante la falta de una relación de cordialidad y acatamiento hacia la autoridad se convierte en el origen del *burnout*. Por lo tanto, éste es la consecuencia del estrés, pero en periodos prolongados de tiempo; lo que genera es un agotamiento emocional, falta de energía, distanciamiento y descaro hacia los destinatarios de los esfuerzos; así como sentimientos de incompetencia, deterioro de la propia valía y actitudes de rechazo hacia el trabajo, que a la vez pueden estar acompañados de diversos síntomas psicológicos como irritabilidad, ansiedad, tristeza y baja autoestima (cuadro 1-1).

Diferencia entre depresión y *burnout*

Desde sus inicios, la proximidad entre estos dos términos ha suscitado muchas confusiones y polémicas. Para algunos autores el *burnout* es una forma de depresión por agotamiento, mientras que para otros —como Freudenberger—, la segunda es una consecuencia del primero, al que ve como un concepto más amplio. También muchas personas no especializadas piensan que aquélla es una especie de *burnout* o que éste es un tipo de depresión, lo que los lleva a hacer un uso indistinto de los términos. El problema con estas opiniones radica en que se focalizan en la percepción de que ambos conceptos se originan en el estrés crónico; pero como se verá, la depresión y el *burnout* docente no tienen el mismo origen; tampoco siguen el mismo desarrollo, ni producen las mismas consecuencias, ya que el *burnout* no suele manifestarse en la vida familiar del trabajador ni lo hace alimentar sentimientos ne-

Cuadro 1-1. Diferencias entre estrés y *burnout*

Aspecto	Estrés	<i>Burnout</i>
Implicación en asuntos críticos	Excesiva	Casi ausente
Emotividad	Hiperactiva	Desgastada
Predominio del daño al organismo	Fisiológico	Emocional
Tipo de agotamiento	Físico	Físico, motivacional y emocional
Depresión	Es visto como una forma de economizar la energía	Se traduce en una pérdida de ideales, no por ahorro energético

Fuente: El Sahili González (2011).

gativos en ese contexto; a la inversa, puede haber personas deprimidas que la única satisfacción que experimenten provenga de su trabajo. A continuación se analizan más a fondo sus diferencias:

- La depresión no tiene relación con la última de las tres dimensiones mencionadas: el cinismo.
- El *burnout* tarda más tiempo en gestarse y puede ser reversible en sus primeras etapas, mientras que la depresión suele ser constante y alimentada por situaciones extralaborales.
- Los desajustes laborales han llevado a la persona con *burnout* a detestar a la organización y aquello que la represente, mientras que la depresión simboliza un fenómeno clínico caracterizado por la culpa y el remordimiento, aunque aquél puede llevar a la depresión si éste no se atiende y el profesional experimenta de manera continua derrotas emocionales o pérdidas reales (Pines & Aronson, 1989).
- Schaufeli y Enzmann (1998) señalan que la depresión es un aspecto negativo del *burnout* y no a la inversa; dicho de otra manera, aquélla tiene causas más amplias y complejas, pero sus consecuencias sólo llevan a la enfermedad depresiva; el origen del síndrome es muy concreto, pues proviene de los desajustes laborales, aunque sus consecuencias repercuten en más personas.
- Para las instituciones educativas es más peligroso el *burnout* que la depresión, ya que un docente puede laborar durante varios meses o años con valores presentistas sin que éstas se den cuenta y, por el contrario, la depresión con su correspondiente baja anímica permite advertirles que algo anda mal en su empleado y que necesita atención.

Cuadro 1-2. Similitudes entre depresión y *burnout*

Aspecto	<i>Burnout</i>	Depresión
Implicación en asuntos críticos	Casi ausente	Casi ausente
Emotividad	Desgastada	Desgastada
Predominio del daño	Emocional	Emocional
Tipo de agotamiento	Físico, motivacional y emocional	Físico, motivacional y emocional
Síntomas depresivos	Suelen darse en la fase final, aunque pueden presentarse al principio	Suceden en todas las fases

Fuente: El Sahili González (2010).

Cuadro 1-3. Diferencias entre depresión y *burnout*

Aspecto	<i>Burnout</i>	Depresión
Origen	Organizacional	Individual, familiar, social u organizacional
Sentimientos predominantes	Coraje, desilusión, rencor	Culpa, remordimiento, desesperanza
Signos al exterior	Incompetencia, disminución de la empatía, trato deshumanizado	Presentación descuidada, desánimo, aislamiento y baja autoestima
Curso de la enfermedad	De temporal a constante, con síntomas que pueden ser confusos	Constante, con síntomas claros
Relación con el alumno	Cínica, deshumanizada e impersonal	Apática, distante, fatigada
Relación con compañeros y directivos	Suspica, pesimista	Aislada, lenta
Responsabilidad de la institución	Provoca el burnout	Colabora para detonar la depresión

Fuente: El Sahili González (2010).

Diferencias entre insatisfacción laboral y *burnout*

Otro término que se suele confundir con el *burnout* es el de insatisfacción laboral, la cual puede ser consecuencia de fenómenos periódicos en el lugar en que se desempeña un empleado, relacionados con circunstancias momentáneas, por un cambio de actividad o a causa de una expectativa no cumplida en la organización, por ejemplo; pero no toda la gente con sentimientos de insatisfacción hacia su trabajo presenta dicho síndrome, que como se ha mencionado, cuenta tres dimensiones y antes de llegar a él pueden darse combinaciones curiosas: puntuaciones altas en agotamiento emocional o cinismo, pero bajas en insatisfacción laboral; si éste fuera el caso, la persona no tendría la enfermedad por no alcanzar a cumplir los tres criterios; por lo tanto, no toda persona insatisfecha con su trabajo tiene *burnout*.

Diferencia entre aburrimiento laboral y *burnout*

El *burnout* es fruto de repetidas presiones emocionales y de la desilusión erosionante sobre el desempeño laboral, mientras que el sentimiento de tedio en el trabajo puede ser el resultado de características personales que no encajan con la labor realizada o por la ejecución de aquélla que sea monótona o incluso estresante. Las actividades rutinarias son un factor que promueve el aburrimiento; los docentes que imparten la misma materia a muchos grupos y deben repetir en cada uno de ellos lo mismo, se ven tensionados por la falta de variación (aunque esta afirmación puede resultar controvertida, pues hay maestros fascinados con repetir lo que hacen, porque de esa manera ahorran cierto tipo de energía); también este sentimiento se ha vinculado con los docentes que durante muchos años han desarrollado la misma actividad sin experimentar cambios o mejora. El aburrimiento laboral se relaciona sólo con el agotamiento emocional, que como ya se ha visto, es una de las dimensiones del *burnout*, pero no representa al síndrome completo y no siempre conduce a malas actitudes con los receptores de los esfuerzos ni a un sentimiento de ser ineficaz en el trabajo.

Diferencia entre la crisis de la mediana edad y el *burnout*

La crisis de la mediana edad se produce por una serie de fenómenos externos a la organización laboral, que ocurren al producirse cambios sustanciales en la relación con la pareja, hijos fuera del hogar, muerte o enfermedad de los padres; también comienzan a padecerse enfermedades corporales, desconocidas hasta ese momento y se observa la llegada de la vejez. Todo lo anterior cuestiona el sentido de vida y lleva a cambios en la percepción del mundo, así como actitudes que resultan extrañas para aquellos con quienes hay una convivencia. Tal crisis no debe confundirse con el *burnout* porque éste proviene en su totalidad del ámbito laboral; además, la crisis de la mediana edad no desemboca en actitudes cínicas hacia los demás, es pasajera y tiende a resolverse con el curso natural.

RELACIÓN ENTRE *BURNOUT* Y OTROS CONCEPTOS

Relación entre *burnout* y trastorno por empatía

Figley (1995) crea el concepto “trastorno por empatía” para describir cómo se ve afectado el estado de ánimo de ciertos sujetos por el conocimiento de un evento traumático experimentado por alguien significativo. Este término es más nuevo que el de *burnout* y se ha vinculado con las profesiones médicas, aunque desde entonces se ha visto como una entidad nosológica independiente. Las profesiones de ayuda necesitan de la empatía para poder atender a los otros, “ponerse en sus zapatos” y ser sensibles a sus aflicciones; el desgaste por empatía acentúa el hecho de que “los mirones no son de palo” sino pueden contagiarse de las emociones de los que sufren; con seguridad es posible establecer una relación entre la empatía que opera en los maestros hacia sus alumnos, pero de manera menos significativa que la que existe entre médicos y pacientes.

Relación entre *burnout* y desgaste en la familia

Aunque el efecto a largo plazo del estrés familiar ha sido estudiado, las consecuencias en el tiempo del trabajo realizado por las amas de casa son poco conocidas. La psicóloga española Emma Pascual Gómez señala que las madres que atienden el hogar tienen peor estado de salud y más sobrecarga de trabajo que las mujeres con un empleo remunerado; en este tenor de ideas afirma, como resultado de su investigación, que 2% presenta *burnout* (Morén, 2002). Desde otro punto de vista, esta problemática está relacionada con el desgaste familiar porque lo influye de manera positiva, ya que los trabajadores llevan a casa malas actitudes y varios funcionamientos inadecuados; también ocurre que los problemas de la familia se “cargan” al trabajo y transfieran muchos roles hogareños en él. Sin embargo, sólo hablar de estrés familiar como causante del *burnout* es una expresión bastante inapropiada: la familia no produce este síndrome, sino el trabajo.

Relación entre *burnout* y desempleo

Estos conceptos no están emparentados entre sí, pero guardan cierto vínculo, ya que la persona que tiene este padecimiento suele estar más motivada a romper con la relación laboral a la que considera intolerable, lo cual lleva al desempleo; también sucede, una vez que inició la espiral descendente del síndrome, la existencia de agudas fallas en el trabajo, por lo que la empresa se ve orillada a desprenderse del empleado afectado. El *burnout* de la persona desempleada ha sido poco estudiado; sin embargo, Carlotto y Gobbi (2001), dos investigadoras chilenas, han intentado establecer un nuevo concepto: el *burnout* del desempleado e indican que su agotamiento procede de los intentos por obtener trabajo y la desilusión por no lograrlo.

Relación entre *burnout* y vacío existencial

Esta entidad gnoseológica se ha relacionado con el vacío existencial, definido como una pérdida de interés que puede conducir a un estado de aburrimiento y a una falta de iniciativa (Frankl, 1987); aunque en esta concepción están ausentes los síntomas físicos, queda claro el paralelismo con la obra de Víctor Frankl. Para Harrison (1999) el estrés no puede convertirse en *burnout* por las características crónicas y no resueltas de la presión laboral; sino sólo al estar ligadas a la falta de sentido o de significado (o lo que aquí se llama falta de sentido por la desilusión), lo que para Frankl (1987) es el origen del vacío existencial. Con frecuencia el docente trata de lograr éxito en su tarea, pero las experiencias negativas, que no dependen en su totalidad de él, le producen una autoevaluación generadora de culpa, misma que menoscaba el sentido de su trabajo.

CAUSAS, SÍNTOMAS Y PROFESIONES QUE LO PADECEN

Las causas y los síntomas del *burnout* tienen mucho que ver con el tipo de carrera desarrollada, lo que lleva a que estos conceptos estén vinculados: una profesión “quemante” lo provoca y origina sus manifestaciones.

Causas de la epidemia de *burnout*

Existen muchas explicaciones sobre las causas que han incrementado el *burnout* de los profesionistas; sin embargo, la mayoría de los investigadores establecen el motivo de su propagación al descenso notable en las condiciones de trabajo, mismo que se ha presentado durante los últimos cuatro decenios (lo cual es un tema que será tratado más a fondo en el segundo capítulo y posteriores).

Es importante resaltar que en este caso se trata de un concepto laboral, no psicopatológico y, por lo tanto, no puede desvincularse de las características laborales de la actualidad; por ese motivo la mayoría de los libros analizan el trabajo como su principal determinante y minusvaloran el efecto de la personalidad del trabajador en su estudio. Aunque para Maslach y Leiter (1979) las características individuales del empleado influyen muy poco en la generación del *burnout*, se han identificado con el transcurrir del tiempo algunas características de la personalidad (en conjunto con el estrés laboral), que llevan a este síndrome. Dentro de estas características se encuentran aquellos empleados que exhiben locus de control externo y pobre autoeficacia; también las personas dependientes, con niveles altos de neuroticismo, baja defensa ante el estrés —o *low hardiness*—, excesivo idealismo, mucha autoexigencia para la actividad laboral, alta sensibilidad emocional y adicción al trabajo (*workaholism*).

Síntomas de *burnout*

Es importante indicar que cada persona expresa los síntomas del *burnout* de una manera única, pues el índice de desgaste está ligado a su personalidad; sin embargo, es posible caracterizar a quienes padecen este síndrome por tres aspectos.

1. Un deterioro del compromiso con el trabajo. Lo que inició en forma exacerbada, llega a convertirse en una labor cada vez más desagradable que no llena las aspiraciones igual que antes.
2. Un desgaste de las emociones. Los sentimientos positivos de entusiasmo, dedicación, seguridad y disfrute desaparecen y son reemplazados por los de ira, ansiedad y depresión.
3. Un desajuste entre la persona y el trabajo. Los individuos que viven con este padecimiento, gestaron su indisposición de forma gradual por cuestiones que ellas creían atribuibles a sí mismas y es difícil que observen los factores que se dieron en su empleo y que originaron ese desajuste. Como suele ocurrir, las personas que sufren acoso en su centro de trabajo, en inglés *mobbing*, se sienten culpables y de manera errónea creen que ellas provocaron todo el ataque; de igual forma, la autoinculpación se da en las personas con *burnout* y, aunque su origen es laboral, consideran que proviene de sus fallas innatas, si bien en realidad fueron producidas por las demandas laborales que ayudaron a generar un círculo vicioso: el desencanto en el trabajo produce menos dedicación y las sanciones por este hecho generan desilusión.

Algunas de las expresiones comunes de maestros con *burnout* son:

- Me siento frustrado en este trabajo, cada vez los alumnos están peores y no veo la manera de poder controlar la situación.
- Siento cada vez menos satisfacción por asistir a la escuela.
- Tengo mucho coraje con los administradores escolares, son muy desconsiderados conmigo.
- Tengo miedo de que me despidan del trabajo.
- Siento que los alumnos se dan cuenta que rindo menos que antes.
- Me deprimó al final del día de trabajo y como consecuencia del mismo.
- Siento que la rutina me ha atrapado, no puedo realizar mis actividades como antes, tengo una sobrecarga que no me permite organizar las cosas de forma adecuada.

Profesiones o actividades susceptibles de padecer el *burnout*

Para condensar un poco lo expuesto, hay que recordar que en sus inicios este síndrome estuvo asociado al voluntariado médico, más tarde se hizo extensivo a las profesiones médicas y a la docencia, para en la actualidad estar relacionado con una amplia gama de profesiones. Como el objetivo principal de este libro es hablar sobre

Cuadro 1-4. Profesiones o actividades que pueden padecer *burnout*

Trabajadores de la salud	Atención al cliente, quejas	Periodistas
Educadores	Vendedores	Controladores aéreos
Trabajadores sociales	Abogados	Supervisores
Sacerdotes	Jueces	Madres de familia
Bomberos	Informáticos	

Fuente: personal.

el *burnout* del docente, sólo será analizado un poco de cada profesión en la que se produce y también se dará a conocer qué particularidades lo desencadenan, con el fin de ayudar a la comprensión del tema tratado (cuadro 1-4).

- Trabajadores de la salud. En esta categoría no sólo entran los médicos y enfermeras (en especial los que trabajan en clínicas y hospitales), sino también los psicólogos y dentistas. Según Bosqued Lorente (2008), tanto en Latinoamérica como en España existe un *burnout* muy alto que oscila entre 30 y 40% de profesionales en esta categoría.
- Educadores. Los cuales se analizarán de forma más amplia en la segunda mitad del libro.
- Trabajadores sociales. Blanco Montilla (2006) descubre en su interesante investigación cualitativa¹ un importante aumento de estos profesionales con dicho síndrome, el cual atribuye en gran medida a la imposibilidad que tienen para alcanzar sus objetivos debido a los problemas en la distribución de los recursos, así como a la excesiva burocratización de las organizaciones.
- Sacerdotes. Se ha explicado el *burnout* de este grupo por la presión que experimentan para comportarse de forma ética, las condiciones de soledad en las que viven, el contacto con quienes sufren y el enfrentamiento a circunstancias irresolubles (como la muerte); además de vivir en situaciones no equitativas. Una investigación realizada en 2008 con 881 sacerdotes de México, Costa Rica y Puerto Rico, arrojó que 3 de cada 5 padecían *burnout* (López de Mézerville, 2011). Asimismo, en un reporte presentado en la Universidad Alberto Hurtado de Santiago de Chile por el Centro de Investigaciones (CISOC), se describe un estudio con 127 sacerdotes realizado en 2002, donde a través del MBI (del inglés *Maslach Burnout Inventory*) se obtuvo 44.9% de cansancio

¹ En la cual no usó el tradicional instrumento de Maslach o sus derivados sino entrevistas a los trabajadores sociales.

emocional, 47.2% de despersonalización y 45.7% de realización personal, lo que implica que alrededor de 45% de ellos puede desarrollar el síndrome. Además, los autores sostienen que la prevalencia se relaciona con la crisis de la mediana edad (de 40 a 49 años), los sacerdotes extranjeros y los párrocos de tiempo completo (Gonzalo Miranda & Romero Ocampo, 2004).

- Bomberos. Existen estudios realizados tanto en Latinoamérica como en España que hablan del problema del deterioro mental en este cuerpo laboral. Una investigación llevada a cabo en Madrid con 450 bomberos que laboraban en turnos de 24 h continuas, arrojó que el *burnout* es producido por tres variables: experiencia laboral, factores organizacionales y personalidad (Moreno, Morett, Rodríguez, & Morante, 2006). Por su parte, Betancourt y Castillo (2011), al investigar una muestra de 36 bomberos paramédicos, identificaron una incidencia del síndrome en un 25%, y de manera más específica enunciaron que 19% presenta niveles altos en agotamiento emocional, 33% en despersonalización y 22% en falta de realización personal.
- Atención al cliente o personal del departamento de quejas. Ben-Zur y Yagil (2005) en su artículo *La relación entre el empoderamiento, las conductas agresivas de los clientes, el dopaje y el burnout*, dejan ver que la conducta agresiva de los consumidores es un estresor social que lleva rápidamente a los profesionales de la atención a padecer este síndrome. Las altas expectativas del cliente detonan en un trabajador que las resiente a través de agresiones, lo cual le provoca disgustos constantes que lo llevan al deterioro emocional.
- Vendedores. Aunque faltan muchas investigaciones sobre este grupo de riesgo, se sabe que vivir de forma constante con la presión de vender, sin la seguridad de que el cliente compre, así como tener que mantener una actitud agradable y dominada de las emociones, son las principales causas del *burnout* de este grupo laboral.
- Abogados. También faltan investigaciones sobre este grupo. Sin embargo, se sabe que muchos abogados desarrollan *burnout* (sobre todo los que no trabajan dentro de la comodidad de un sistema gubernamental que los proteja), por la necesidad de conseguir clientes, por su difícil trato y sus altas expectativas —es decir, que los casos se obtengan de manera rápida y fácil—, asimismo, a causa de que necesitan lograr que sus esfuerzos sean remunerados de forma proporcional, además de estar expuestos a las acusaciones de negligencia cuando pierden un caso. Maslach ha mencionado que no tomó el término *burn-out* de Freudenberg, sino del lenguaje coloquial que usaban los abogados de la ciudad de Los Ángeles, para referirse a la gama de sentimientos negativos que con frecuencia se daban en aquellos que habían vivido situaciones difíciles y frustrantes.
- Jueces. Éste es un grupo donde existen muy pocas investigaciones, pero los expertos coinciden en pensar que presentan *burnout* por lo delicado de las decisiones que tienen que tomar ya que toda pena debe individualizarse y considerar los agravantes y los atenuantes; también a causa de que con frecuencia están presionados por dos partes que pretenden inmiscuirse para influir en su toma de decisiones y porque la interpretación de la ley no siempre es un asunto claro ni sencillo.

- Informáticos. El estudio PRAGDIS (Protección Preventiva de Salud Ocupacional) con trabajadores de la informática, con sede en Dusseldorf, puso de manifiesto que quienes trabajan en esta área están igualmente propensos al *burnout* que otros profesionales. Este estudio logró indicar que las emociones negativas se dan en más de la mitad de los empleados y que pocos desean seguir en ese trabajo hasta jubilarse.
- Periodistas. Aunque existen pocas investigaciones al respecto, Reinardy (2011), en la investigación realizada con 770 periodistas norteamericanos da a conocer que en general este grupo presenta altos niveles de *burnout*, así como el deseo de abandonar su actividad profesional (lo cual habla de lo poco satisfactoria que les resulta). En la actualidad ha crecido la preparación y profesionalización de los periodistas (gracias a las carreras universitarias); sin embargo, se desgastan con rapidez en sus trabajos porque para ser efectivos requieren ser ajenos a sus propios sentimientos y volverse cínicos.
- Controladores aéreos. Faltan estudios sobre este grupo, pero es fácil darse cuenta que estos trabajadores necesitan hacer uso de toda su atención durante horas (por lo delicado de las situaciones que viven); además, es difícil que puedan sentirse orgullosos si las cosas marchan bien, porque con frecuencia están presionados por la posibilidad de que ocurra un percance bajo su responsabilidad, esto los obliga a supervisar de manera permanente sus emociones para evitar poner en riesgo a los pasajeros.
- Supervisores. Éstos no han sido tan estudiados como otras áreas, pero se cree que el hecho de tener que dar ayuda a sus subordinados, vigilar que se sigan sus instrucciones y padecer las incomodidades constantes que verbalizan las personas que atienden, los lleva a un deterioro temprano. Un ejemplo de este tipo de desgaste lo obtuvo el autor poco tiempo atrás al regresar de la Ciudad de México a su ciudad natal, León, Gto., el día 1 de enero de 2012 en que hubo un terrible congestionamiento de tráfico en la terminal de autobuses, lo cual generó que muchos camiones salieran a destiempo y que varios clientes le reclamaran a la gerente por el retraso; la supervisora de tráfico comentó que este tipo de conflictos los sufría en Semana Santa, en las vacaciones de verano y en las fiestas decembrinas; al preguntarle sobre qué tanto le afectaba esto, ella respondió que aunque era difícil la relación con los clientes no le preocupaba mucho, pues el cliente se iba y quizá nunca lo volvería a ver. Esto permite reflexionar que el *burnout* del supervisor está más relacionado con las presiones de los subordinados que con las de los clientes. En el caso del docente resulta notorio que su desgaste proviene de los alumnos, porque todos los días regresa a su relación y a sus posibles sentimientos hostiles. El catedrático debe cuidar sus actitudes de manera meticulosa pues durante mucho tiempo se mantendrá en dicha interacción.
- Madres de familia. Aunque el desgaste ha sido poco estudiado en el ámbito del trabajo doméstico, la madre de familia realiza múltiples tareas para alternarse entre el trabajo hogareño y el de funcionar como esposa y madre; su sobreesfuerzo es alto y constante. A la par de lo anterior, por tradición no se le ha dado su estatus de trabajadora porque sus faenas cotidianas no aportan dinero (aunque sí lo economizan). Para Bosqued Lorente (2009) la falta de reconocimiento social del esfuerzo invertido por la mujer en el trabajo del hogar, detona su desgaste, pues es usual que los familiares no vean nada raro en la alta actividad de las amas de casa (cuadro 1-5).

Cuadro 1-5. Niveles de *burnout* clínico, según profesiones

Voluntarios	13.9%	Obreros	6.5%
Médicos en atención hospitalaria	11.3%	Trabajadores de la construcción	6.1%
Docentes	9.0%	Oficiales de prisión	3.4%
Médicos clínicos	8.2%	Gendarmes	3.3%
Enfermeras hospitalarias	7.8%	Enfermeras de oncología	1.7%
Parteras	6.6%	Policía	0.8%

Fuente: Adaptación personal de Bakker, Schaufeli y Van Dierendonck (2000).

Como es posible ver en el cuadro anterior, las principales actividades donde hay manifestaciones de este síndrome son las de los voluntarios, seguidos en especial por los médicos en atención hospitalaria, los docentes y enfermeras. Asimismo, es interesante apreciar que los policías presentan una baja incidencia de este síndrome porque sus altas demandas de presión son eventuales, y en el momento en que éstas ocurren, gastan rápido su energía y la recuperan en un periodo considerable. También se observa que las enfermeras oncológicas tienen un menor desgaste que sus análogas, entre otros motivos porque existen menos emergencias en las relaciones con sus pacientes y, por tanto, el vínculo de ayuda es menos desgastante; al igual que el anterior trabajo, el oficio de partera y de oficiales de prisión resulta más predecible y rutinario, de ahí su bajo desgaste. La incidencia tan alta en médicos y docentes se debe a la poca predictibilidad, a la concentración que tienen que poner en el trato y a la relación de ayuda; en el caso de los voluntarios habría que agregar la desilusión y lo poco premiada de su actividad.

Panorama del trabajo en el mundo y en México

TRABAJO Y SU REPRESENTACIÓN MENTAL: UN RECORRIDO HISTÓRICO

Desde tiempos inmemoriales el trabajo ha representado dos acontecimientos: esfuerzo y retribución; pero su práctica no ha sido valorada de igual manera por la sociedad ya que se ha visto desde dignificante hasta productora de vergüenza.

Prehistoria

La organización social primitiva se desarrolló alrededor de los clanes¹ y tribus,² los cuales mantenían un estilo de vida nómada en busca de alimentos. La primera división social del trabajo fue dada por el género y la edad; los hombres eran los encargados de la caza, pesca y recolección de frutos, en tanto que las mujeres preparaban los alimentos y cuidaban a los niños, ancianos y enfermos. Desde la época de las cavernas, el hombre experimentó diversos beneficios al realizar su trabajo, los cuales fueron importantes motivos para enfrentar la tarea diaria; aparte de los valiosos satisfactores que la colectividad le reconocía, también era estimulado al sentir valorada su valentía, templanza y fuerza invertida en la realización de sus actividades cotidianas. Antes de la llegada de las primeras ciudades, la labor fue concebida sobre todo como fuerza física, porque la idea de trabajo mental no existía aún y no se justificaba la planeación o la previsión.

¹ Grupo de personas de una misma familia.

² Grupo de varios clanes con el objetivo de unirse para cazar o defenderse.

Egipto, Grecia y Roma

Con el nacimiento del Estado, en Egipto surgieron los escribanos y con éstos el trabajo intelectual y la necesidad de la geometría (para calcular desniveles en los canales y medir las superficies), el álgebra (para distribuir correctamente los caudales), la meteorología (para predecir las crecidas del río) y la astronomía (para conocer el clima y organizar el trabajo). Aunque todos los oficios giraban alrededor de la agricultura y la incipiente ganadería, fue necesario realizar actividades de planeación y administración, lo que llevó a la división del trabajo. La labor de todos los ciudadanos era importante para la construcción del Estado; por ejemplo, la corvea³ real del Antiguo Egipto obligaba a todas las clases sociales a trabajar, incluido el Faraón; quienes no trabajaban debían pagar al Estado o ser sustituidos por alguien que aceptase cubrir su cuota de trabajo (Campagno, 2006).

En Grecia y Roma, a diferencia de Egipto, cambió la idea del trabajo y se volvió indignante que las personas libres lo llevaran a cabo, pues dichas sociedades contaban con el apoyo de una enorme cantidad de esclavos. Por su parte, el trabajo psicosocial y mental inició un proceso de supervaloración y quedó en manos de dos grupos: los líderes y los escribanos. La famosa cita de Aristóteles en su libro *La Política*, justifica la esclavitud y el trabajo duro de los cautivos como parte de su naturaleza:

La naturaleza misma lo quiere así, puesto que hace los cuerpos de los hombres libres diferentes de los de los esclavos, dando a éstos el vigor necesario para las obras penosas de la sociedad, y haciendo, por lo contrario, a los primeros incapaces de doblar su erguido cuerpo para dedicarse a trabajos duros, y destinándolos solamente a las funciones de la vida civil, repartida para ellos entre las ocupaciones de la guerra y las de la paz (Moreno Sarda, 1988, p. 59).

Para someter a los esclavos, el imperio romano utilizaba un castigo llamado *tripalium*; esta tortura consistía en sujetar a un hombre con cuerdas a tres palos (*tripaliu*). El correctivo era tan terrible que solían morir en ese tormento. Así surgió y se volvió popular la expresión *tripaliare*, como consecuencia de la visión negativa del pueblo sobre las faenas diarias y para simbolizar al trabajo como una tarea dañina. Esta palabra está vigente en varios idiomas romances, por ejemplo, en la lengua francesa utilizan *travail* y en la portuguesa, *trabalho*; sin embargo, resulta curioso que en Italia, de donde es originario el vocablo, no se haya arraigado, porque muchos de los romanos que habitaban la península no vivían en un trabajo penoso y, por lo tanto, no requerían simbolizar sus actividades con esa condena; en consecuencia, han usado la palabra *lavoro* que deriva del latín clásico *labor*. Por su parte en Roma, además de los esclavos, había artesanos con derecho a asociarse y producir; estos grupos constituirían así, las primeras organizaciones laborales.

Cristianismo y Edad Media

La sociedad cambió su percepción con la llegada del cristianismo, de esta manera se volvió más igualitaria y el concepto de ser productivo adquirió un sentido más

³ Era una forma de trabajo obligatorio, limitado en tiempo y exigido por el Estado para que la población lo realizase (con excepción de algunos sacerdotes y trabajadores funerarios).

dignificante, pues tenía como base el mandato bíblico: “Ganarás el pan con el sudor de tu frente”, la idea del trabajo poco a poco se acercó más a la del antiguo Egipto y diferenció de la de Grecia o Roma. La clasificación aristotélica en seres libres (que no trabajan) y siervos (que eran la mano de obra) comenzó a difuminarse con el concepto igualitario del pecado original: el trabajo es una imitación de Dios y es deber del hombre trabajar seis días y descansar el domingo.

La Encomienda fue otra forma de trabajo característica de la Edad Media, en la cual una persona o grupo de personas retribuían a otros en trabajo o especie por ser siervos de un señor; este funcionamiento terminó en los siglos XVI y XVII en Europa y América (Blanchard, Monsalvo, Romano & Aracil, 1996). También en la Edad Media se incrementaron las corporaciones con pertenencia a un mismo oficio o actividad; había tres niveles sociales: los maestros, los compañeros y los aprendices.⁴ Estas entidades establecían normas para el ejercicio del trabajo que llevaron a graduar la labor y generar una lógica de ascenso a través de esa escala con la que el maestro sentía haberse ganado su lugar por el tiempo que había invertido en el oficio.

Nueva España y México

En la Nueva España el trabajo fue concebido como algo malo porque los españoles lo impusieron a una gran masa de indígenas y mestizos, quienes no lo percibían de manera satisfactoria; se puede decir que en México ocurrió lo mismo que en Roma con los esclavos: el pueblo vio al trabajo como un castigo. En la actualidad existen expresiones coloquiales que permiten apreciar la representación mental que tienen los mexicanos sobre su labor cotidiana:

- “Trabajo como negro”.
- “Me mato trabajando”.
- “Me la parto”.

Aparte de estas expresiones también hay refranes:

- El trabajo embrutece.
- El trabajo es tan malo que pagan por hacerlo.
- Los listos viven de los tontos y los tontos de su trabajo.
- El trabajo honrado hace al hombre jorobado.
- La empresa hace como que me paga y yo hago como que trabajo.

La percepción extranjera del trabajo del mexicano también es negativa; baste recordar que muchos norteamericanos lo han representado de manera tradicional con un enorme sombrero charro y dormido al pie de un cactus. Todo esto habla

⁴ Mismos grados que se conservan en la masonería hoy en día.

de la idea poco gratificante, o incluso dañina, que se tiene del trabajo (como un *tripaliare* romano). También los intelectuales han notado este rechazo por la actividad laboral, como Rodríguez Estrada y Ramírez-Buendía (2004, p. 82), quienes mencionan:

Mucho nos queda a los mexicanos del siglo XXI el prejuicio novohispano de que el trabajo manual es servil y de que el hombre de clase elevada no trabaja sino que vive de sus rentas, si no es que legisla, manda y guerrea...

Los indígenas y mestizos trabajaron esclavizados para los señores que dominaban, de ahí el repudio al trabajo; en paralelo, el oficio de la enseñanza —traído por los frailes españoles a América— fue visto por el imaginario colectivo como una labor digna y dignificante, realizada por esa casta española. De ahí que en la actualidad coexistan dos ideas sobre el trabajo en México: la del castigo y la de la dignificación.

Tal vez una herencia positiva que ha tenido el mexicano de la época contemporánea sea la percepción de que el trabajo es estimulante, dignificante, satisfactorio, con oportunidades para el crecimiento, es decir, emancipador. Muchas personas tienen un deseo intrínseco de trabajar pues ven en el compromiso laboral una forma de ennoblecerse, mejorar sus condiciones de vida, sentirse útiles; también una forma de funcionar para reproducir lo aprendido. Como se ha mencionado, amén de la concepción negativa latente ya señalada, existe una dualidad y ambivalencia, donde es considerado ya sea como algo malo o dignificante, porque el trabajo y la concepción del hombre sobre éste, pueden empujar la balanza en uno o en otro sentido, de acuerdo con dos factores: las vivencias que cada quién haya tenido y su entorno cultural.

Es importante rescatar lo anterior, pues el docente entra al magisterio con la idea de reivindicarse a través de un trabajo intelectual, pero esa ilusión se torna en desengaño al escuchar comentarios negativos de sus alumnos hacia él y de la sociedad hacia los maestros en general. La elección de carrera y su posterior ejercicio tienen su base en una percepción positiva de la misma, que a veces es exagerada por los futuros profesionistas, lo cual provoca una distorsión sobre lo que en verdad representa la carrera a la que desean ingresar. El modelo personalidad-demografía-desilusión (propuesto por el autor en *Psicología para el Docente*)⁵ hace alusión a que las personas padecen desgaste profesional por la pérdida del ideal que les simbolizaba su profesión, lo que los lleva a vivir una decepción sobre su labor. En este sentido, México es productor de *burnout* porque la persona que quiere ingresar al servicio docente para dignificarse, con facilidad acaba empujada (por diversos factores sociales) hacia una conceptualización degradante de su labor que tiene un fuerte contraste con las expectativas forjadas en un inicio.

⁵ El libro puede ser leído o descargado completo de Google Libros.

PANORAMA LABORAL

En fechas recientes han ocurrido cambios notables en la forma como se realiza el trabajo respecto como se hacía en otros momentos. Hubo una época, hace cerca de 50 años, en la que se llegó a un equilibrio tolerable entre el trabajo y la persona, la característica era trabajar 8 h y contar con seguridad social. Esto no indica que todo tiempo pasado fuera mejor, ya que en esos tiempos las condiciones laborales no eran las óptimas, pero sí más convenientes que ahora. Para muchas personas este dato se encuentra en contradicción con la opinión común respecto de que el avance de la humanidad es lineal y conduce hacia cambios que promueven un entorno laboral más benéfico, reflejados en mayores prestaciones, más ingresos y protección del empleado. De hecho, dos generaciones atrás todavía creían que existiría una mejor calidad de vida en el trabajo; sin embargo, ésta ha descendido para los recursos humanos de hoy en día. Los sindicatos en el decenio 1970-79 protegían a sus agremiados de otras formas; en aquel entonces nadie hubiera pensado que el fordismo-keinesianismo se transformaría en la actual flexibilidad laboral —que Sennett (2000) ilustra con tanta precisión en *La corrosión del carácter*— y que habría un “creciente debilitamiento del poder asociativo de la clase obrera y de su capacidad para ser referente de otros movimientos sociales” (Pastor, 2007, p. 198). Los grandes partidos políticos se han adaptado al capitalismo, inclusive los más recalcitrantes defensores de los derechos sociales y del Estado benefactor; los sindicatos en la actualidad no generan credibilidad ante los agremiados, y cada vez es más común que diversos trabajadores se acostumbren a los sindicatos blancos⁶ que representan una expresión débil de los intereses gremiales y en muchas ocasiones permiten que se atropellen los derechos del trabajador y sirvan de apoyo a las políticas de la empresa. Pastor (2007) menciona que el tiempo laboral presente se caracteriza por el despojo o decremento de los bienes básicos, así como por la falta de convicción de los empleados de que dichos bienes pueden volverse propios. Los empresarios han reducido sus costos de manera indirecta, como los servicios y las pensiones que antes daban al trabajador, con el deterioro consecuente de las conquistas alcanzadas tan sólo hace unos decenios. Para Bauman (1999) ahora existe una sociedad de consumo y no de producción porque ésta concibe como su eje fundamental a la adquisición de productos y no a quienes los producen. Los empleados pueden ser prescindibles, no así los bienes y servicios.

La revolución industrial vio al trabajador como una pieza más del engranaje de una maquinaria productiva, lo cual inició un cambio desde finales del siglo XIX como consecuencia de la represión del 1 de mayo de 1886 en Chicago, con la Revolución mexicana de 1910 y la Revolución de Octubre de 1917. A mediados del siglo XX el movimiento obrero entró en un equilibrio significativo en el tercer mundo, dejó de oponerse al capitalismo a cambio de incrementar la seguridad social

⁶ La expresión sindicato blanco se ha generalizado en México para hablar de aquellos que funcionan con independencia de las grandes centrales obreras y que son controlados por la organización laboral. De manera peyorativa se dice de aquellos que no expresan de forma genuina los intereses de los trabajadores o son muy débiles y condescendientes con el patrón.

y tener mejores condiciones de trabajo. Para el decenio 1970-79 se introdujo un nuevo giro a favor del neoliberalismo con la flexibilidad, empleabilidad y autonomía; de manera paulatina se neutralizaron los grandes sindicatos hasta hacerse más burocratizados y profesionalizados (Pastor, 2007).

Aparte de lo anterior, la actual tecnologización y progreso han llevado a un trabajo impersonal, cuantitativo, rápido y urgente. Hoy día, es difícil conocer al jefe, en su lugar se encuentran sus representantes con menor poder de decisión. Se explotan más y mejor las capacidades de los empleados y con menos inversión; las distancias tan grandes entre la casa y el trabajo, el uso del automóvil, las demandas familiares y mantener el estatus económico a que obliga la sociedad de consumo, desgasta a los trabajadores y hace que su entusiasmo por retornar al trabajo se vea ensombrecido por numerosos obstáculos. Al final del día las personas presentan agotamiento físico, emocional y espiritual, sin mayor deseo que el de descansar; la distracción que se encuentra en la horas nocturnas es a través de la televisión e incluso se ve empañada por el cansancio. Los habitantes de las ciudades viven con más desconfianza, la gente no busca amigos en los trabajos, sino intereses; no se profundiza en vínculos. Las personas se encuentran con otras por el interés de obtener algo a cambio, lo que hace que se pierdan las relaciones profundas y haya una mayor distancia con los compañeros donde se trata de no involucrarse en el ilusorio apoyo mutuo; así, los intereses son más concretos, a la vez el trabajo ofrece cada vez menos satisfacción y alegría de estar con amigos.

Las ideas de Frederick Winslow Taylor —creador de la administración científica—, que miraban a la empresa como un aparato mejorable a través de acciones precisas, han resurgido a pesar de tantos elogios que otrora se dirigiera al enfoque de las relaciones humanas de Elton Mayo. Los grandes logros laborales de mediados del siglo XX sufren una desintegración a pesar de que ahora hay una valoración mayor de la importancia de la seguridad y salud laboral, y que la calidad de los servicios que brinda el trabajador está relacionada con el desempeño dentro de un sitio seguro y gratificante.

Muchas personas pueden preguntarse por qué está de moda la palabra *burnout*, pero al tomar en cuenta todos los cambios que han ocurrido en el trabajo, la pregunta que deberían formular sería, ¿por qué no hay más *burnout*?

Cambios ocurridos en los últimos años en el trabajo

El trabajo ha estado en constante cambio desde hace 60 años; las jornadas laborales, los sueldos, las prestaciones, el tipo de actividad y la carga han sufrido modificaciones. En fechas recientes han ocurrido transformaciones más profundas, agudas y rápidas; lo que Castel (1997) ha llamado “la metamorfosis de la cuestión social” es la transformación del trabajador. Estos cambios provienen del sistema actual de producción flexible y representan formas coincidentes en el mundo global que fueron necesarias para adaptarse a las frecuentes crisis que el capitalismo sorteaba. A mediados del siglo XX había un apogeo del Estado de bienestar,⁷ que significó la

⁷ El Estado de bienestar según Luhman (1993, p. 47): “... es el Estado que dota de extensas prestaciones sociales a determinadas capas de la población”.

consolidación de los derechos de los trabajadores. En ese entonces, la sociedad giraba en torno al trabajo que constituía una de sus grandes prioridades; pero a partir de 1970 este modelo fue criticado y sufrió constantes ataques que lo llevaron a una crisis de confianza; se produjo un nuevo paradigma y comenzó a cambiar la política económica de los Estados a favor de las fuerzas del mercado.

Los cambios promovidos por la globalización han generado la “sociedad red”, así llamada por Manuel Castells por su virtualidad real, porque tiene una existencia que no requiere raíces materiales, tampoco espaciales ni temporales, ya que la información fluye sin descanso de forma líquida. Internet presiona de muchas maneras al maestro a través del alumno: al copiar y pegar la información sin escrúpulos, al descargar los archivos para hacer exposiciones (donde incluye palabras subrayadas que denotan hipervínculos), al consultar datos en tiempo real dentro del salón de clase y al dominar mejor que el propio maestro las tecnologías de la Web.

Para Alain Tourain hubo un periodo en que los empleados se habían identificado con la empresa, se sentían confiados y eran parte importante de la misma, hasta que esto desapareció y en su lugar emergió un sitio frío y hostil que socavó la lealtad del trabajador en respuesta a la falta de honestidad de aquella (Orozco Barba & Rodríguez Milhomens, 2006). La identificación con la organización laboral se ha terminado porque ésta ha expulsado -en términos psicológicos- a los empleados y, conforme ha pasado el tiempo, los sujetos piensan en el trabajo como algo ajeno a ellos y no como si fuera suyo.

Con mayor frecuencia hay menos empleos estables porque las oportunidades se realizan a través de contratos temporales y mal retribuidos, que no aportan garantías para el futuro (Sennett, 2000). En el presente se vive una mayor debilidad laboral, lo cual ha cambiado las reglas del juego para el trabajador y producido una ruptura histórica con respecto a lo que vivieron sus padres y abuelos. Para Beck (1998, p. 94):

Así, no se engañan quienes afirman que, con cada crisis [del capitalismo], la sopa de la comunidad laboral se hace cada vez menos espesa y, que una gran, y cada vez mayor, parte de la población tienen, por así decirlo, sólo precarios “puestecitos de trabajo” que difícilmente permiten disfrutar de una existencia normal (desde el punto de vista de la seguridad).

Una vez que cayó el marxismo la gente habla muy poco de proletariado, y resulta quimérico mencionar a Marx en un artículo serio sobre *burnout*, en su lugar se habla de condiciones precarias de trabajo, de flexibilización laboral o de subdesarrollo económico.

Tanto Karl Marx como Richard Sennett son feroces críticos del sistema capitalista. Sus diferencias fundamentales se centran en la acción para el cambio. Sennett no llama a la lucha de clases, tampoco a la transformación del trabajador ni a la liberación de los proletarios; acepta que las cosas sean así; aunque en su discurso a través de *La corrosión del carácter* (2000), deja entrever a través de su protagonista Rico, la miseria que produce el capitalismo flexible con las vidas actuales. Pero el Marx filosófico coincide con dicho autor sobre los aspectos emancipatorios, ya que, como bien aclara Fromm (1978), Marx buscaba la libertad espiritual de la humanidad para que se le regresara su condición humana, para que viviera en armonía y equilibrio con sus semejantes y con la naturaleza.

Hoy día, el viejo concepto de explotación de los trabajadores, que tanto utilizaba Marx, ha sido sustituido por el de condiciones precarias en el trabajo. El empleado que gira en torno a una empresa distante que no le brinda protección es llamado con frecuencia trabajador flexible, su angustia ya no es narrada en los libros para buscar sensibilizar a un público que se levante en armas para liberarlo, porque las ideas políticas marxistas, que solía inspirar esto, están desprestigiadas, al igual que los viejos sistemas del este de Europa. Echeverría Andrade (1995) coincide con este pensamiento al escribir que las reglas del juego para los trabajadores están dadas por un sistema capitalista que los vuelve inferiores; también, considera que desde hace un tiempo se han establecido relaciones violentas hacia los obreros donde, en apariencia, existe armonía.

La gente se pregunta por qué vive en una era de flexibilización, la respuesta está en la caída del muro de Berlín, el capitalismo no tiene un contrapeso como lo había tenido, nada lo presiona para “portarse bien”, no hay nada en la balanza del otro lado que impida que se caiga en *esquemas flexibles de trabajo*. Una de las más importantes funciones del socialismo “vivo” era su influencia benefactora dentro de los regímenes capitalistas y del tercer mundo, porque servía de contrapeso tanto a gobiernos como a empresarios. Se creyó que la caída del muro sólo tendría implicaciones en los países de Europa del Este o en el desaliento para que existiera este tipo de gobiernos en el mundo; pero no fue así, el derrumbe del bloque comunista también derrumbó muchos conceptos y prácticas que se daban a favor del empleado en los países capitalistas y de economía mixta.

Más trabajo, misma satisfacción

En la actualidad muchos empleados llegan a tener varias fuentes de ingreso laboral, desde hace muchos años la docencia no ha escapado a esta tendencia, sobre todo en los trabajadores de la educación media superior y superior. Esta actividad es desgastante porque en las familias donde ambos padres laboran todo el día, se destina parte del ingreso extra para el cuidado de los hijos (por el vacío que dejan los trabajadores en el hogar); además, el empleado requiere realizar otros gastos individuales como ropa, aseo, computadora, otro automóvil (para la esposa que trabaja), suplementos vitamínicos (para ambos), más necesidad de vacaciones y más visitas al médico (porque se contraen más enfermedades). Esto lleva al incremento del ingreso pero no el dinero líquido, pues se escapa a través de gastos mayores; en realidad trabajar más horas por semana no aumenta el salario, sino el trabajo. Resulta paradójico que el esfuerzo no mejora el estilo de vida, más bien lleva al quebranto de la salud; su resultado es una vida más desatendida y estresante, con necesidades adquiridas que se creen indispensables; ése es el motivo de que a pesar del ingreso extra la gente se encuentra más intranquila y tensa. Si bien éste se logra incrementar, como consecuencia de trabajar más horas, no aumentan los satisfactores vitales sino el desgaste del trabajador. Los comercios intentan seducir a las personas para que adquieran nuevos bienes y servicios que les ahorrarán tiempo y les permitirán disfrutar de la vida, promesa que no cumplen pues requieren trabajar más y obtienen la misma satisfacción; viven estimuladas (estresadas) por lo tecnológico y no descansan nunca. Muchas personas adquieren una nueva lavadora, secadora o aspi-

radora porque piensan que con estos insumos economizarán tiempo para disfrutar de la vida y tener una existencia más relajada; los anuncios en la televisión prometen un aparato que crea un abdomen plano en minutos, igual los cursos para hablar inglés en tres meses, leer muchos libros con algún programa de lectura rápida o hacer ensalada y jugos en 1 min; la promesa es que el tiempo economizado se gastará de forma relajada y dichosa. Sin embargo, nada de esto ocurre porque la tecnología no ha cumplido la promesa de la disminución del tiempo. Dijo Serge Latouche, citado en Dannoritzer (2008): “Hay veinte veces más productos y satisfactores que hace un siglo y no somos veinte veces más felices”.

Mayor peso al producto que al productor

Las organizaciones escolares gastan cada vez menos en los maestros de tiempo parcial, a los que consideran personal eventual (y bajo algunas circunstancias, prescindible); en las escuelas públicas no hay crecimiento para los empleados de pocas horas y los sueldos son bajos. En los colegios privados no hay desembolso para seguridad social o es muy reducido, ya que su prioridad está enfocada en gastar recursos para mercadotecnia, publicidad, nuevos programas, instalaciones, recursos materiales y personal de tiempo completo; en un plano distante se piensa en invertir recursos para fortalecer a la comunidad general de maestros a quienes se percibe como “terceros”, porque no les son propios, a causa de que los comparten con otras escuelas; bajo este estilo de funcionamiento nadie ve la conveniencia de apoyar a estos trabajadores y convertirlos en empleados de planta.

La preocupación de la escuela como empresa son los clientes y el consumo de su producto: la educación, no sus recursos humanos. La institución educativa no se concibe como un lugar para que los maestros se consoliden, crezcan o se desarrollen; por el contrario, la percepción de muchos de los que forman parte del sector privado es verla como empresa, un lugar donde se sacrifica el tiempo de trabajo con la esperanza de hacer con la vida algo importante y llega a convertirse en un medio para sobrevivir o vivir activo; es decir, para seguir involucrado en algún proceso social, pero no para disfrutar la vida o disfrutar junto con ella. Es posible experimentar una obligatoriedad del trabajo, su exigencia, injusticia y demandas, pero la satisfacción llega a ser simbólica y tiene que ser generada desde los recursos imaginarios, aquellos que cada maestro tiene atesorados en su interior y desde los valores que lo formaron. La empresa actúa así porque tiene ansias de crecer y miedo de perecer; se vuelca hacia ganar clientes y mantenerlos contentos. Las necesidades empresariales transforman la economía, la política de los Estados, la forma como son definidos el trabajo y la propia la vida, así como la idea del éxito (como conservar) y fracaso (como perder lo que se tiene).

CONSECUENCIAS DE LA GLOBALIZACIÓN

La globalización ha generado muchas transformaciones que han influido en el trabajo del maestro, dentro de estos cambios se pueden mencionar los tecnológicos,

la pérdida de valores, el incremento del egoísmo, la desigualdad exacerbada, el aumento de las presiones competitivas y el surgimiento de una nueva cultura. A continuación se detallan de forma específica cada una de ellas:

Transformación por la tecnología

La televisión e Internet han desplazado el lugar que ocupaba el maestro respecto del alumno y lo llevan desde una cómoda distancia psicológica hasta una proximidad comprometida. Este acercamiento ha generado el cambio de una figura ideal por la de un profesor que está cada vez más al servicio de sus alumnos. Las tecnologías de la comunicación han transformado a los actores educativos, el alumno ha ganado en recursos, pero el maestro ha perdido dignidad pues se degradó su función; en consecuencia la comunicación derrumbó la imagen “omnisabía” del maestro a través de los *mass media*. Desde sus inicios, la tecnología fue vivida por los maestros como una agresión hacia su función, como una falsa y traidora sustituta que constituiría un punto de comparación para toda actividad académica, pero sin poder enfrentarla por no ser de carne y hueso.

Mayor egoísmo en las personas

Como consecuencia de los cambios globales y de la sociedad de consumo se observa un mayor egoísmo. La compra y uso de múltiples objetos invita a su uso individualista en detrimento de la búsqueda del bienestar colectivo; por ejemplo, se paga por no hacer fila, por tener un espacio reservado, por comprar DVD de películas que es difícil volver a ver, pues el objetivo es su posesión; estos cambios afectan a la docencia. Los alumnos usan sus celulares en clase y hablan con ellos dentro del salón, llevan la computadora al aula y atienden los asuntos personales casi sin límite frente a las reglas que el docente ha establecido de manera colectiva. El maestro imparte su materia con más interrupciones, esto lleva a que las dificultades con que tropiezan los educadores en clase sean vistas con menor importancia, el grupo apoya los comportamientos individualistas y el maestro los sanciona cada vez menos pues crece la empatía con el egoísmo del otro.

Desigualdad exacerbada

Una consecuencia de la globalización es la desigualdad, cada vez son menos quienes tienen empleos bien pagados, y aumentan los que ofrecen un salario mediano o bajo. América Latina ocupa el primer lugar en desigualdad en el mundo, inclusive por encima de los países africanos más pobres. La ONU reporta que desde 1970 la desigualdad se ha incrementado hasta en más de un 50% en esta área. Según Hernández (2006), los países con más alto índice de desigualdad medidos con el coeficiente de Gini⁸ son Brasil: 59.3; Paraguay: 57.8; Colombia: 57.6; Chile: 57.1; México: 54.6; cifras que en ese momento habían sido publicadas por el Programa de las Naciones

Unidas para el Desarrollo (PNUD). Por su parte la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que tiene prominentes miembros desarrollados, anunció que desde 1960 hay un incremento en la desigualdad debido al actual sistema de mercado. Giles (2011) menciona que las desigualdades mayores dentro de la OCDE se encuentran en Chile y México, con 27 y 25 veces, de manera respectiva; además, este incremento es atribuible a la falta de trabajos formales y bien remunerados. Como se puede ver, la globalización ha afectado a México más que a la mayoría de sus vecinos.

Presiones competitivas mayores

Las mayores presiones competitivas son otra influencia de la globalización. Los medios masivos de comunicación, del inglés *mass media*, como el cine, el periódico y la televisión han contribuido a este estado de cosas por su bombardeo constante de historias sobre gente que pierde el trabajo por presiones competitivas, recortes de personal, falta de capacitación, entre otras; a la par, las noticias hablan de las diferentes tasas de desempleo y de la falta de oportunidades, lo cual presiona para que las personas que tienen trabajo vivan con mayor tensión y estrés. Por el contrario, sin la presión de la competencia, las escuelas con dificultad lograrían determinados estándares de calidad que no pueden pagar; en el sector privado el maestro que tiene miedo de perder su trabajo se esmera más allá de sus capacidades para crear un ambiente de eficiencia en el aula. Las presiones competitivas favorecen que queden atrás los momentos de desgano en el trabajo, los cuales llevaron otrora a algunos maestros a mantener estándares bajos de calidad (que subsisten en algunas escuelas públicas) y de autoexigencia frente a sus grupos; sin embargo, hoy día los docentes pagan un alto costo por la ansiedad constante, el miedo a la pérdida de su estatus de trabajador, así como por el endurecimiento de su carácter.

Emergencia de una nueva cultura

El surgimiento de una nueva cultura global afecta en gran medida a Latinoamérica, lo que se caracteriza por una mayor presión laboral, la cual provoca que al maestro se le remuneren sólo las horas trabajadas frente a grupo, lo que ha conducido a una mayor equiparación entre docentes y obreros que entre docentes y profesionistas. La nueva cultura ha enseñado a no dar nada a cambio, a no dar por el placer de dar. La persona que trabaja siempre espera algo, necesita un sueldo, un pago o una retribución por lo que hace, esa mercantilización ha dañado también a los ideales

⁸ El coeficiente de Gini es una forma de medir la desigualdad en los ingresos o riqueza que existe entre los habitantes de un país; es un número que va de 0 a 1 (0 representa absoluta igualdad y 1 absoluta desigualdad). En la parte de arriba la desigualdad expresada es medida a través del índice de Gini (que es la multiplicación del índice por 100), lo que permite expresarlo en forma de porcentaje.

que mueven a los seres humanos, como sentirse útiles, saber que deben tiempo a las generaciones futuras o retribuir a la sociedad lo que les ha dado.

CALIDAD DE VIDA LABORAL

Los trabajadores han reducido las horas de esparcimiento y de sueño e incrementado las de actividad laboral, lo cual contribuye a una menor calidad de vida. Los empleados se dedican en casa a realizar tareas cada vez más vinculadas al trabajo, como procesar material informático, por ejemplo. Estas actividades, al hacerse en el hogar y con la computadora personal, generan la pérdida del límite entre lo externo (el trabajo) y lo interno (la vida personal), ya que se invierten los propios recursos y el tiempo de esparcimiento o de descanso para enfocarse a la empresa; esto contribuye a que no exista una diferenciación clara entre lo que es posible hacer para el trabajo y para sí mismo; por ejemplo, muchos maestros llevan a casa el material con el fin de preparar la clase del día siguiente o para la realización de exámenes. Por otro lado, trabajan más horas en la empresa y parte del tiempo libre es invertido en recorrer las distancias cada vez mayores entre los centros de trabajo y las viviendas. En conclusión, el proceso de interacciones continuo entre la persona y el medio ambiente afecta su calidad y estilo de vida.

Tecnología

Mientras que muchos obreros han perdido su trabajo durante los últimos años por el constante ingreso de tecnología sofisticada, el docente ha quedado protegido porque se le requiere para que acompañe a sus discípulos en los procesos de aprendizaje y a causa de que aún no se ha encontrado la forma de sustituirle. Aunque los maestros no hayan perdido su trabajo por la economía globalizada, sí la han sufrido de manera importante, pues ahora la tecnología se ha convertido en el amo del conocimiento. Muchas personas aprenden mediante tutoriales computarizados y esta situación obliga al maestro a competir en forma directa e indirecta con este tipo de programas. Por ejemplo, en un curso de francés, un alumno logró descargar todo el tutorial que el profesor utilizaba, lo que condujo a que los alumnos se preguntaran para qué necesitaban asistir a clase si tenían el curso completo.

La tecnología tampoco hace más llevadero el oficio de maestro ya que es engañosa, le permite hacer más cosas en menos tiempo pero no le hace la vida más fácil. Es agradable contar con un videoproyector como auxiliar en clase, pero cuántas veces el catedrático invirtió mucho tiempo en prender el aparato o tuvo que perseverar para saber cómo funcionaba.

Además hay muchos gastos que presionan al docente para estar al día y comprar una computadora o a cambiarla cada determinado tiempo. La tecnología es bella, eficiente y rápida, pero tiene un costo, se debe involucrar más tiempo, ser más tolerante y gastar más dinero en ella. Además, representa un medio frío, sin expresión, que puede ser adictivo y sustituir las relaciones humanas.

Cambio en el balance del poder

Al presente, el poder de los sindicatos es cada vez más débil; por ese motivo, con excepción del sector oficial, es rarísimo escuchar hablar de ellos en la organización privada. Sin embargo, a pesar de que en la escuela pública éstos existen, los representantes están cada vez menos dispuestos a defender los derechos laborales y, por el contrario, permiten una actividad más fragmentada y flexible, tratan de darle menos ventajas laborales a los nuevos ingresantes. En paralelo a la política restrictiva de los sindicatos, éstos tienen menos poder y capacidad de gestionar los derechos de los trabajadores, como el incremento de salario y prestaciones. Esta capacidad de acción se ha visto afectada por las huelgas y salarios excesivos que durante años han caracterizado a la enseñanza y marcado el imaginario colectivo con la idea de que los maestros son flojos, desconsiderados y ventajistas.

Por otro lado, en el sector privado no se toma en cuenta el desarrollo profesional del docente, tener una maestría o doctorado representa en la mayoría de los casos recibir el mismo salario, aunque las personas hayan invertido tiempo y dinero en un posgrado; es decir, sus conocimientos no se reflejan en un incremento que les dé una ventaja económica real. Además, sus posibilidades de ascenso suelen verse detenidas por las políticas escolares, los amiguismos o parentescos. Por si fuera poco, tener un grado superior puede desatar el acoso laboral por parte de coordinadores o directivos que ven amenazado su puesto, de tal suerte que el crecimiento escolar para muchos maestros se encuentra entrampado en un callejón sin salida.

Ciudadanía organizacional

La ciudadanía organizacional se puede definir como el comportamiento de los empleados a favor de los intereses colectivos de una organización, que sin estar aclarados en forma por los directivos para su desempeño, ayuda a que exista un funcionamiento más eficaz dentro de la empresa (Robbins, 2004). En México es usual escuchar la frase: “Ponerse la camiseta”, la expresión constituye la metáfora de que un empleado pertenece a una organización, que adopta sus valores, que defiende a la organización fuera y dentro de ella, como si se tratara de su propia familia. Esta actitud del empleado es cada vez más escasa en las organizaciones porque éste obtiene menos beneficios de los que espera y, como ocurre con las familias, una causa de distanciamiento es que unos reciben más que otros. Mientras que los directivos y determinados empleados tienen buenos sueldos y les toca la parte blanda de la administración escolar, muchos maestros (sobre todo los que laboran pocas horas), reciben la carga dura, viva y erosionante de la actividad. Por ese motivo es poco frecuente escuchar comentarios constructivos, encontrar quienes quieran ser voluntarios, respetar y defender las reglas y normas de la empresa. El Lic. Navarro Valtierra (2010) comenta que durante su gestión como secretario académico de la Preparatoria Oficial de León, tenía un ingreso equivalente al de un maestro de 40 horas, pero ahora los salarios de los directivos de esta escuela son bastante mayores.

En la actualidad, la vida de la empresa es más práctica, se pagan altos sueldos a los directivos en el sector público si éstos hacen que funcione la institución, además reciben un incentivo adicional si logran llevarla al crecimiento; por ello al hacer una comparación, los directivos de escuelas privadas reciben mucho menos ingresos que los públicos. También ha contribuido a que disminuya la ciudadanía organizacional el hecho de que muchos docentes laboren en los dos sistemas para compensar las carencias de cada uno de ellos; como consecuencia, los maestros presentan un menor arraigo institucional, pues sus apegos están divididos entre dos modelos educativos muy diferentes.

La falta de ciudadanía organizacional en la escuela tiene una relación directa con el deterioro de la pertenencia, por ejemplo, cuando los profesores se sienten “mercenarios” de la educación y se ven a sí mismos como una mercancía que es útil y necesitada por los diferentes planteles; también su ausencia permite detectar el grado de alienación del docente y su incidencia en una comunicación impersonal y fría; todo lo cual contribuirá con cierto peso al *burnout*. La carencia de sentido de pertenencia desconecta de la comunidad y en caso de que un maestro no sienta ese arraigo, perderá un escudo muy importante para evitar caer en el desgaste profesional prematuro.

Es bastante frustrante estar en una institución donde existen múltiples categorías de trabajo docente, lo cual contribuye a la desigualdad y a ser etiquetado por el conjunto laboral por la pertenencia a un determinado nivel sociolaboral. En muchas instituciones oficiales existen salarios y prestaciones diferenciales sólo porque el catedrático recibió un nombramiento de algún directivo, mismo que se perpetúa de manera indefinida y casi no afecta a la futura calidad de desempeño del trabajador, así como quizás la calidad de funcionamiento de otros maestros no les ayude a cambiar su estatus laboral. Por otro lado, los sueldos de los directivos en el sector público pueden llegar a ser más altos que los de un maestro común; en algunos lugares los directivos firman la nómina en un lugar diferente del que lo hacen los profesores, actitud que es percibida como una forma de ocultar que sus honorarios son inmerecidos. Al mismo tiempo que esto pasa, hay una limitación de salarios altos para el común de los docentes ya que son sustituidos por otros cada vez más bajos y fragmentados. Como es obvio, quienes tienen de forma momentánea el control de la administración en el sector público logran asegurar los mejores ingresos.

Además, cada vez se invierte menos en recursos humanos. En nuestro país se gasta más en bienes inmuebles que en los trabajadores, pues el recurso humano se percibe volátil, no así el bien material. Aunque la experiencia administrativa sugiere que un crecimiento equilibrado le daría más ventajas a la inversión de la empresa, hay muchas escuelas que progresan y logran levantar grandes edificios que constituyen verdaderas montañas de cemento y acero; esta realidad habla de que el capital humano en México con frecuencia se encuentra en segundo plano.

La ciudadanía organizacional puede aumentar en caso de que un trabajador sepa que sus condiciones de trabajo son equitativas, que el esfuerzo diario es retribuido sin preferencias (ni momentáneas ni estratificadas), que su organización busca la justicia y que sus recursos están para todos, los cuales son distribuidos por personas juiciosas con el bien común como meta.

Salario de los maestros

Aunque para la OCDE el maestro mexicano de secundaria tiene buenos ingresos y constituye el segundo grupo de los mejor pagados de los países miembros (Martínez Carballo, 2005), este estudio no aclara la diferencia de ingresos entre el sector público y el privado, en donde existen diferencias radicales, ya que si bien los primeros están cubiertos con prestaciones y tienen un pago seguro, los segundos tienen una situación inversa.

Después de escuchar muchos comentarios negativos de los maestros es posible comprender su desilusión por la docencia; por ejemplo, muchos de ellos mencionan que les pagan a destiempo, que no les queda claro cuántas horas de trabajo les pagaron, que no conocen la política de descuentos, o se preguntan por qué en una institución privada donde hacen lo mismo le pagan vacaciones y en otra le dejan de pagar. Entonces, ¿cómo culpar con estas pruebas a quienes de forma gradual pierden la confianza en las organizaciones educativas donde laboran? Es tan poco impactante la regulación del gobierno sobre el trabajo de los maestros del sector privado que ellos no saben si les pagarán las horas correspondientes a un día feriado que no laboraron, si tienen derecho a cobrarlas o si deben incluirlas en su recibo de honorarios aunque no las hayan trabajado.

La pérdida del aguinaldo de los maestros que trabajan por contrato contrasta con la situación que viven aquellos que tienen plaza en alguna escuela pública, aunque hay algunos casos extraños de escuelas privadas que lo pagan, la tendencia actual es a no hacerlo. Esto contribuye a que los docentes que labran en estas condiciones tengan una mayor desilusión sobre la profesión que ejercen, pues observan que su actividad no reporta los beneficios que se le dan a otro tipo de empleados.

CAPÍTULO TRES

Elementos contiguos a la marcha del *burnout*

Basta echar una simple mirada a la literatura laboral y organizacional, así como a los diversos sitios de Internet que hay sobre este tema, para que cualquier persona se convenza de que el fenómeno del *burnout* crece de manera rápida. Desde el surgimiento del primer instrumento para la medición de este síndrome hasta la fecha, a nivel mundial ha habido un incremento del desgaste profesional y en correspondencia se habla y estudia más del tema. Antes, el desgaste de los maestros se daba bajo condiciones menos rigurosas de trabajo, mientras que ahora existen más factores negativos involucrados, los cuales presionan para que surja esta enfermedad con mayor frecuencia e intensidad.

Las causas generales y específicas que llevan al *burnout* pueden encontrarse en el aumento de las cargas de trabajo, el incremento de los conflictos con los receptores de los servicios, más actividad de alto contacto, mayor uso de la tecnología, menos prestaciones laborales, trato social más frío y distante, escasez de remuneración económica, disminución del éxito laboral y acrecentamiento del desapego institucional. También influye que la capacitación en habilidades emocionales para hacer bien el trabajo es aún menospreciada por los altos mandos, quienes apoyan la generación de habilidades técnicas: las destrezas duras tienen predominio sobre las blandas. Además, en el caso de la escuela no se valora la importancia de prevenir las emociones negativas que surgen de la relación con los alumnos, lo cual pudiera lograrse a través de cursos de capacitación a maestros; este tipo de preparación todavía está subestimada y considerada como un gasto inútil; da la impresión que a la escuela no le interesa el desgaste de los maestros.

El estudio del *burnout* comienza en las profesiones en donde existe un alto contacto entre seres humanos, como la medicina y la docencia, porque estos trabajos se caracterizan por producir microconflictos constantes que activan el funcionamiento fisiológico del cuerpo humano y minan a la larga la capacidad de reponerse; pero en la actualidad, como se vio en el primer capítulo, es posible observar cómo este síndrome afecta a muchos profesionistas debido a los importantes cambios en los hábitos de los trabajadores en el mundo.

DESEQUILIBRIO ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA PERSONAL

Es casi imposible encontrar remedio para la vida agitada que se lleva a diario ya sea dentro o fuera del trabajo. Las personas están más ocupadas que nunca en sus asuntos individuales: realizar sus labores, estudios o cuidar de los niños. También existe una menor cantidad de dinero para hacer más llevadera la vida y sus contratiempos: la gente paga cada mes su automóvil, su casa y otros gastos porque todo lo tienen presupuestado. Aunque el hombre y la mujer trabajan, el dinero sigue sin alcanzar y la vida actual conduce a más gastos y necesidades creadas. Hay menos vacaciones, gustos y disfrute de la vida, a la par hay más preocupaciones. Al llegar a sus hogares, los trabajadores no parecen reponerse de las presiones porque en la casa las demandas propias del hogar continúan sin dejar lugar para el descanso.

En el presente hay más desequilibrio entre el trabajo y la vida personal que en los decenios anteriores: hace unos años la gente esperaba el éxito de manera, más pasiva y con menor desesperación, ahora la sociedad ha evolucionado y favorece a personalidades obsesionadas por lograr una superación que nunca termina. La consigna que tienen muchas personas que se incorporan a la vida laboral es que deberán sacrificar su tiempo y mantener una dedicación constante para pagar el alto precio de abrirse camino en sus profesiones. Se ha transformado el deseo de vivir con serenidad (que desde siempre había caracterizado a los humanos), por la agitación constante; ahora, ante la primera oportunidad, las personas cambian la tranquilidad por el éxito.

Jorge Bucay (2006) ejemplifica esta conducta en el cuento del *Círculo del 99*, donde un sirviente feliz deja de serlo cuando el rey le regala un saco con 99 monedas de oro, pues su reacción ante este acto es conseguir, por todos los medios y sacrificios posibles, la moneda número 100, sin reflexionar que podría vivir feliz con las que ya reunía. Este cuento enseña que a pesar de lograr 99% de las metas, el ser humano está dispuesto a perder su tranquilidad en aras de un logro más. Resulta paradójico que al buscar la estabilidad y el descanso la gente viva inestable y sin reposo durante mucho tiempo. Existen algunos hábitos como éstos, tanto dentro como fuera del trabajo, que llegan a desquiciar la vida de muchas personas. También la tranquilidad se ve interrumpida por la cultura de la urgencia, la vida bulliciosa, el incremento de horas laborables, el ataque de los compañeros en el medio laboral y la crisis de valores. A continuación esto será analizado más de cerca.

Cultura de la urgencia

Según Malvezzi (2010), la producción de una dinámica social de la urgencia está caracterizada por la dificultad de esperar; cada vez hay más personas intolerantes a la frustración pues exigen todo de forma inmediata y, en consecuencia les resultan irritantes las demoras. Para Pedrazzini y Sánchez (1992) la cultura de la urgencia conduce a muchos jóvenes a la violencia y al riesgo de una muerte prematura, pues consideran su vida insignificante y transitoria, lo cual los empuja a gastar con intensidad el poco tiempo que ellos creen poseer.

Al dejarse absorber por la urgencia del presente, el docente actual circunscribe su energía momentánea a lo más inmediato; gira alrededor de un presente que resulta en particular inquietante porque se vive una especie de compresión del tiempo. Para Malvezzi (2010), la omnipresencia del tiempo corto puede verificarse a través de lo que en inglés se denomina *zapping, fast, flash, clips, spots* y *surfing*, fenómenos que alteran la percepción del conglomerado social. Junto con lo anterior, en la sociedad actual hay muchos datos que hablan del crecimiento de la urgencia, como las consultas médicas rápidas (p. ej., las ofrecidas en los consultorios del Dr. Simi); los entretenimientos vertiginosos (como las máquinas tragamonedas, casinos, entre otros), o los servicios abiertos las 24 h (como las tiendas de conveniencia OXXO y EXTRA o las cadenas farmacéuticas Guadalajara o Benavides). Este estilo de vida impone sus modos de funcionamiento y vuelve a las personas más aceleradas, menos flexibles y siempre dispuestas a complacer al mundo o a ser complacidos por él.

Además, hay una pérdida del verdadero valor de la palabra urgente pues su uso es más frecuente que nunca hasta quedar anclada a la cultura, casi todas las acciones cotidianas encubren una prisa inherente; vivir es encontrarse en la urgencia, es casi su sinónimo; por ese motivo el individuo funciona con mayor rapidez y con un rostro matizado de emociones angustiantes en casi todos los aspectos de la vida. Esta nueva cultura de lo rápido afecta también a la docencia y este panorama actual es el marco de los fenómenos educativos actuales; es evidente que hay una mayor generación de estrés así como más preocupaciones que provienen de esta nueva forma de vida. Las organizaciones escolares, junto con otras tantas, se han vuelto multidemandantes; los sistemas cuatrimestrales requieren puntualidad de forma apremiante, entrega de resultados casi inmediatos, asistencia a juntas programadas y, a veces, de un día para otro. De manera simultánea se acaban los espacios de reflexión sobre el quehacer cotidiano y el conocimiento se construye de forma cada vez más improvisada. La cultura de la urgencia contribuye a crear serios desequilibrios entre la persona y el trabajo porque lo urgente genera, entre otras cosas, que no se disfrute la actividad que se realiza.

Cultura de lo ruidoso

La cultura actual ha dejado a los seres humanos sin lugar para el descanso o la relajación, por doquier se escuchan sonidos desagradables que la mayoría de las veces no se quieren oír, por ejemplo el emitido por las bocinas de los coches, las canciones retumbantes de los estéreos o el ruido del motor de los camiones; a la par, la música clásica en los lugares públicos está en extinción. La persona está expuesta a muchos sonidos que sólo le permiten enfocarse en la realización de actividades mecánicas con un margen menor de concentración; las acciones que tienen sentido, profundidad o responsabilidad se dejan para después por la afectación del ruido. Los sonidos estridentes, así como los ritmos rápidos y retumbantes, resumen la cultura actual en la que se vive y dejan entrever una valoración exagerada hacia aquello que denota fuerza y energía, en detrimento de lo que permite la serenidad para la reflexión; también hacia el disfrute rápido, en detrimento de los momentos sutiles e imaginativos. En la actualidad es casi imposible vivir sin escuchar una gama de ruidos

molestos en la calle, en el trabajo, de compras o en la misma casa: desde la persona que anuncia su producto con un altavoz, los radios de los teléfonos móviles, la música de alto volumen en los establecimientos y las canciones sonoras y llamativas en las reuniones y fiestas. Aparte de lo anterior, se han multiplicado diversos ruidos para mantener nuestra atención activa, como ocurre con los *AutoMacs* de McDonald's; los comerciales de la televisión que cortan la concentración al aumentar el volumen o los ruidos que la propia persona tiene que provocar para ahogar aquellos que no quiere escuchar, como subir el volumen de la radio para no escuchar el sonido del taladro del vecino. La vida ruidosa contribuye al desgaste general del individuo, incrementa los accidentes, disminuye la calidad de la comunicación y aumenta el estrés.

Incremento de horas de trabajo

Todos los seres humanos están programados para trabajar determinadas horas al día, gracias a lo cual se logra uno de los principales ingredientes necesario para vivir en equilibrio y con salud mental: la satisfacción por realizar tareas productivas. Ante la falta de una proporción adecuada de esfuerzo y trabajar más o menos horas de las debidas al día, se produce un desequilibrio que daña la salud. Para muchos expertos, como el Dr. Héctor Lara Tapia del IMSS, el hombre debe descansar una tercera parte del tiempo, la otra dedicarse al esparcimiento y sólo el tercio restante dedicarse al trabajo.

Hace dos siglos, en plena Revolución Industrial, se trabajaba hasta 16 h al día, por lo cual las personas adquirirían severos problemas de salud y en el caso de los niños se dañaba su desarrollo con gravedad. Por ese motivo hubieron importantes regulaciones para disminuir la jornada de trabajo; en la actualidad, en muchas naciones la ley marca un límite de 40 h por semana; EUA, Japón y la mayoría de países de la Unión Europea se encuentran en este promedio, sin excederse más que Letonia con 2 horas y media;¹ sin embargo, aún subsisten naciones con notorios excesos como la India y Filipinas, los cuales prohíben trabajar a partir de las 48 h por semana. Pero en esta época las regulaciones laborales no influyen en los deseos de progreso que han llevado a muchos individuos a trabajar hasta 80 h por semana; la diferencia con las desproporcionadas usanzas de la época de la Revolución Industrial se encuentra en que el exceso de esfuerzo ahora es por deseo propio; la gente está dentro de una prisión de la cual no quiere salir. Aunque la tecnología ha aminorado el trabajo, también ha generado terminarlo en la casa e invade todos los aspectos normales de la vida; al mismo tiempo las personas pueden ser interrumpidas sin restricciones de tiempo o espacio y esto las estimula a rendir hasta el tope.

Mobbing o acoso moral

También el acoso moral en el trabajo se ha incrementado en esta época y cada vez es más normal que alguien lo sufra. Aunque el *mobbing* ha existido desde siempre,

¹ En Letonia la jornada de trabajo es de 8.5 h por día de lunes a viernes; en total representan 42.5 h por semana

pues forma parte de los deseos destructivos que habitan en la naturaleza humana, lo nuevo es su aumento y los intentos que han hecho varios intelectuales y legisladores para prevenirlo y sancionarlo. Este fenómeno se presenta con más fuerza por el incremento de los trastornos antisociales y la psicopatía, propios de las personas acosadoras; también por la sobreoferta de trabajo docente; de igual forma influye la flexibilización laboral y el sentimiento imperante de incertidumbre profesional, así como el decremento de las políticas proteccionistas hacia los trabajadores y la precarización del empleo.² El acoso laboral se produce en quienes están presionados por sus compañeros o jefes para renunciar a su trabajo, lo cual puede conducir a que manifiesten agudos sentimientos de depresión, ansiedad y daño a su autoestima, que, de no ser tratados, generarán problemas emocionales permanentes. El *mobbing* suele ser sufrido por personas tranquilas, serviciales y poco defensivas, así como aquellas que son confiadas y creen de forma ingenua en la justicia; para Martín Meza Rocha,³ muchos maestros presentan las características anteriores, lo que explicaría el motivo de que el acoso laboral hacia ellos sea tan alto.

Crisis de valores en la escuela actual

Existen varios síntomas que hablan de que la escuela se encuentra en una crisis de valores; uno de éstos se localiza en la preferencia por la cantidad en vez de la calidad. Nunca como ahora, el número de estudiantes ha impactado más a todos los sectores escolares, pero en especial al maestro. La deserción de un alumno es vista con más frecuencia como una señal de mal servicio docente y esto no tiene distingos ni en el sector público ni en el privado. Ha crecido la matrícula universitaria como un fenómeno de reivindicación social y como un requisito para que sus usuarios se introduzcan en un estrato superior y mejor remunerado; el mensaje que recibe el maestro es que la cantidad cuenta, la calidad no. La crisis también la vive el alumno quien expresa con facilidad hostilidad en las clases, cuando su tono es igual o mayor al del maestro, no obedece reglas y está dispuesto a la disputa y a la denuncia.

Otro aspecto de la crisis es el trato ambiguo de los directivos, los cuales representan una discrepancia entre la propaganda que pregonan y los hechos que realizan; por ejemplo, ante los grupos incontrolables la dirección establece sanciones cada vez más débiles, lo cual obliga al maestro a adaptarse a dichos grupos, en lugar de que suceda a la inversa; estos valores le advierten de su fragilidad profesional y lo llevan de forma paulatina a la desilusión sobre la terea que desarrolla. A diferencia de esto, los docentes escuchan en las reuniones académicas de inicio de curso que los directivos dicen estar de su parte, pero como a través del periodo escolar suelen haber conflictos, éstos le dan la espalda a las quejas de los maestros y les ofrecen justificaciones, apelan a su tolerancia, de manera que la razón la tiene la mayoría.

² La precariedad laboral designa a las condiciones de inseguridad e incertidumbre que sufren los trabajadores y que se encuentra más allá de los límites aceptables.

³ Responsable del área de psicología del Departamento de Ciencias Aplicadas al Trabajo de la Universidad de Guanajuato.

Como el ejemplo anterior, existen muchos hechos incompatibles entre lo anunciado por la administración y lo que en realidad ésta ejecuta.

Parte de esta crisis se produce por el crecimiento natural de las instituciones, las cuales ahora son más grandes, impersonales y frías. Existen 3 o 4 comunidades a las que pertenece un maestro en la escuela, en su conjunto constituyen sus lazos laborales: la de los alumnos, compañeros y directivos, y de acuerdo al nivel escolar, la de los padres de familia. Un trabajo con calidad debe permitir la integración de sus miembros y que éstos tengan un buen trato entre sí, pero si el saludo no es cálido, las personas no ríen o dejan de compartir anécdotas, funcionan con mayores dificultades; por el contrario, si tienen muchos amigos y bromean con ellos con frecuencia, esta integración les permite sentirse protegidas; de esta manera, una comunidad sólida caracterizada por la confianza ayuda a prevenir el *burnout*. A veces la relación con los alumnos es distante, no hay confianza ni comprensión y eso genera que el maestro experimente frustración, enojo, miedo o falta de respeto; a veces existe falta de apoyo de los directivos; muchas veces la estructura escolar genera que los trabajadores no se unan y que funcionen como si estuvieran en bandos opuestos, por ejemplo, el caso de los empleados administrativos que hacen un frente común contra los maestros.

HÁBITOS DAÑINOS DE LOS DOCENTES

A la par de vivir en un mundo más rápido, con mayores desequilibrios y más agresivo, existen hábitos dañinos en las personas, los cuales por sí mismos no generan *burnout*, pero ayudan a desarrollarlo con mayor rapidez.

Mantener los sentimientos a buen resguardo

La imagen que proyectan los profesionistas a sus clientes suele ser mejor de cómo están en su interior, porque la expresión de los sentimientos ha sido considerada como una señal de mala educación, además de ser una forma de atentar contra el buen desempeño de sus actividades; por eso la gente sonríe, está contenida y manda mensajes de encontrarse bien con lo que hace. Este fenómeno es más agudo en México porque los ciudadanos viven atrapados en su propio laberinto de la soledad y de manera irreflexiva dicen estar bien ante la pregunta, ¿cómo estás?; pues, como notó Paz (1950), el mexicano tiene dificultades para establecer contacto sincero con el otro. Aparte de lo expuesto, la docencia es terreno fértil para fingir los sentimientos porque por tradición el maestro ha sido visto como un profesionista noble, ecuánime y receptivo, que no debe denotar actitudes contrarias; como consecuencia de esta visión, le preocupa lo que pensarán los alumnos al expresar sus emociones y esto lleva a su inhibición. Por otro lado, parte de los atributos que buscan los directivos antes de contratar a los docentes, los encuentran en quienes se conducen de forma sencilla y benevolente, lo que en síntesis representa que no les generarán problemas futuros; ese filtro selectivo hace que este colectivo profesional sea más pasivo y tenga el mal hábito de guardarse sus verdaderos sentimientos y vivan, como decía Hemingway, “con una callada desesperación”.

Disminución de las horas de sueño por la noche

Es sabido que las personas que trabajan más de 8 h diarias tienden a dormir menos, esto indica que el incremento en las horas de trabajo genera menos descanso y esto a su vez, por dramático que se escuche, puede producir riesgo de muerte prematura. Según especialistas británicos en sueño, al dormir menos de seis h se adquiere un riesgo enorme de padecer enfermedades crónico-degenerativas, por lo cual han llegado a decir que las horas de sueño son un buen indicador de salud (Cappuccio, D'Elia, Strazzullo & Miller, 2011). A su vez, la falta de sueño hace que el descanso sea menor y crea un círculo vicioso pues hay la tendencia a descansar menos y a vivir una vida más agitada.

Para Vela (2002), dormir poco produce efectos similares a los del envejecimiento; para apoyar la idea anterior, Pérez (2005) menciona que el recorte en las horas de descanso nocturno está asociado con arrugas en la piel, vista cansada y disminución de los reflejos. La falta de sueño hace que la persona mantenga en el trabajo un estado de alerta, con cambios frecuentes en su estado de ánimo y con una atención disminuida. También otra consecuencia de dormir pocas horas en la noche es la mayor posibilidad de tener sobrepeso y obesidad, que proviene de los daños metabólicos al organismo, así como de varias enfermedades psicológicas que incrementan la bulimia nerviosa y la depresión (El Sahili González & Munguía Arias, 2011). Una posible explicación a la falta de sueño, que caracteriza a los hábitos actuales de vida, se atribuye al uso de la computadora, la que además, según las investigaciones de Kraut, Brynin y Kiesler (2006), ayuda a que disminuya el círculo de amigos sociales íntimos y la comunicación familiar.

Menos esparcimiento a través de actividades físicas

Muchas personas de 40 años en adelante pueden dar testimonio de que en su infancia las diversiones más importantes que tenían se daban al aire libre. En la actualidad, tanto hijos como padres han aprendido a pasar más tiempo frente al televisor y la computadora, así, la actividad física ha quedado relegada al grado que encuestas realizadas demuestran que está en proceso de extinción en las familias. Para Claudio Jorge Santa María (citado en Gallo, 2010), rector del Instituto Superior de Ciencias de la Salud de la ciudad de Buenos Aires, cuando los sujetos de mediana edad eran niños jugaban a la pelota o frente a sus casas y deambulaban en bicicleta; hoy sus hijos permanecen encerrados por miedo a la inseguridad, confinados a ver la televisión o a jugar en la computadora, lo que fomenta la epidemia del sedentarismo (Gallo, 2010).

Sedentarismo cada vez más agudo

Por naturaleza, el hombre es un animal diseñado para deambular y ejercitarse. El cambio paulatino del trabajo físico al mental ha traído la aparición de muchas enfermedades y la agudización de varios problemas como el *burnout*, en especial por la

falta del ejercicio y de su efecto benéfico; además, la combinación de factores como tener un trabajo que requiere permanecer horas en una misma posición y la falta de tiempo para ejercitarse está generando dolores y daños músculo-esqueléticos en los maestros. Estos malos hábitos también contribuyen a una menor satisfacción laboral y al desgaste profesional.

CAMBIOS EN LAS COSTUMBRES ALIMENTARIAS

En los últimos tiempos se han producido grandes cambios en los hábitos alimentarios, mismos que provocan obesidad, hiperlipidemia y diabetes desde los primeros años de vida. Algunas de las conclusiones expuestas por la Universidad de Santiago de Compostela, en la ciudad de Lugo, dentro de los cursos impartidos sobre alimentación y salud a la población son que el consumo de alimentos de origen animal, como carnes y grasas, así como de productos manufacturados ha aumentado mientras que la cantidad de frutas y verduras, que son parte de la dieta adecuada para el consumo humano, es menor. Las situaciones anteriores son aplicables a la perfección en América Latina; por ejemplo, México ocupa el segundo lugar en sobrepeso y obesidad y el primero en el caso de niños. Según Córdoba Villalobos (2009), la última investigación nacional comprobó que 42% de los menores tiene sobrepeso y obesidad, lo cual demuestra de manera sobrada cómo afectan los cambios en las costumbres alimentarias. Mucha gente percibe que la obesidad es un problema menor, el cual tiene relación con la estética y no con la salud; por ello, la sociedad no ha valorado lo suficiente el hecho de que acelera procesos crónicos degenerativos muy agudos, como diabetes y sobrepeso. Lo anterior lleva a que México gaste más de la tercera parte del presupuesto destinado al sector salud.

Consumo de comida rica en grasa, sal y azúcar

Ahora se come comida con alto contenido energético, grasa saturada y azúcares refinados, lo cual es favorecido por el paladar de los consumidores. A las variaciones modernas que se han producido en la dieta se suman las que ha experimentado la actividad, tanto de los adultos como de los niños. La mecanización, el uso masivo de las tecnologías de la información y la comunicación, así como las nuevas formas de ocio pasivo contribuyen a la disminución de la actividad física desde la infancia, por lo que el organismo consume más de lo necesario.

Comer más de lo que el organismo requiere

Una característica de la vida moderna es la presencia permanente de alimentos modificados y bebidas azucaradas, así como la necesidad de tener suficiente dinero para adquirirlos, lo cual provoca hábitos de consumo fuera del hogar; esta oferta ilimitada de satisfactores presiona e incentiva la ingesta de nutrientes que no corresponden

a los ritmos biológicos naturales ni a necesidades del organismo. Por su parte, la vida agitada genera ansiedad que a su vez estimula el consumo nervioso, lo cual encaja a la perfección con la presión de la industria para que los medios masivos vendan sus productos, en donde la ética de los productores se ve disminuida en aras de una estética que vuelve atractivo al objeto de consumo.

Problemas digestivos frecuentes a causa de malos hábitos

A la par de los excesos con la ingesta alimentaria cada vez es más frecuente encontrar alteraciones digestivas entre las personas, las cuales constituyen un negocio muy lucrativo para los vendedores de productos contra colitis y gastritis, enfermedades crónicas de estos tiempos. Desde que los alimentos son ingeridos hasta que se convierten en sustancias absorbibles, el proceso de transformación se ve interrumpido por constantes estímulos sociales y ambientales, como el regreso al trabajo, los sonidos del entorno y la vida agitada. Además, las emociones se viven de forma cada vez más intensa, las cuales incrementan las señales nerviosas que recibe el sistema digestivo. Los desplazamientos para comer son más grandes, así como las esperas; asimismo, hay menos tiempo disponible para realizar la ingesta alimentaria, lo que hace que las comidas sean rápidas y por lo regular afectadas por diversas perturbaciones que contribuyen a un estado de alerta que trastorna su ritmo normal; como conclusión, hay más comidas a destiempo y su consumo se produce en periodos más cortos.

Comer rápido antes de retornar al trabajo

Ya desde 1930 Bertrand Russell alertaba sobre la pérdida del hábito de hacer sobremesa y convivir en la familia, sin imaginar que llegarían a existir lugares para la comida rápida (en inglés, *fast food*) donde es posible tomar alimentos en pocos minutos. Los animales carnívoros comen muy rápido porque su organismo está programado para comer así, pero el largo intestino del humano requiere una comida pausada y lenta, que implica tiempo. Desde hace varios decenios es conocido que ingerir la comida con rapidez empeora el funcionamiento gastrointestinal y la asimilación de los nutrientes; con la propagación de la comida rápida, aunada al poco tiempo que permite la vida actual para comer (los maestros que comen entre clases disponen a veces de menos de diez min para hacerlo), se ejerce presión para ingerir los alimentos en corto tiempo. Sin embargo, es necesario comer con lentitud para que la masticación y salivación de los alimentos sea adecuada, porque el estómago necesita, para su buen funcionamiento, que el bolo alimenticio esté bien triturado y húmedo; además, una consecuencia de comer rápido es ingerir más aire, lo que facilita la colitis. Aparte de lo expuesto, por el apremio del tiempo la comida pasó a verse como una obligación y no como un disfrute cabal, lo que lleva a que este hábito no contribuya con momentos de relajamiento a la compleja actividad laboral.

INCONGRUENCIA ENTRE LA CAPACIDAD PARA EL TRABAJO Y LA LABOR REALIZADA

La capacidad para realizar el trabajo no es algo que pueda medirse con precisión, pero sí es posible monitorearla a través de los sentimientos de autoeficacia. Si por diversos motivos, una persona permanece mucho tiempo ajena a su actividad laboral por la falta de adecuación de sus recursos mentales y físicos, abre la puerta de entrada al *burnout*. No todos tienen la oportunidad de desempeñarse en un trabajo ideal ni todos los empleos son adecuados para cualquiera; pero la capacidad para el trabajo tiene una disminución al no haber identidad con la profesión.

Es común trabajar cuando se está enfermo

Muchos docentes que trabajan por contrato suelen asegurar la posibilidad de ser recontratados al mantener una desmesurada autoexigencia en su centro laboral; una de las peores expresiones de esta actitud es observable porque no faltan nunca a clases, inclusive si están indispuestos. Aparte de la preocupación futura de quedar desempleados, experimentan culpa por no trabajar, la cual no les permite reponerse por completo cuando se desprenden de manera momentánea de sus responsabilidades. Muchas veces acuden enfermos al trabajo para evitar los engorrosos trámites que implica la justificación de las inasistencias o por no tener un servicio de salud que aporte la empresa; el trabajador que asiste en condiciones inadecuadas verá incrementado, con el paso del tiempo, su desgaste emocional, porque además este problema contribuye a la percepción de una falta de respeto hacia su actividad profesional y en consecuencia a la desilusión laboral. Resulta desafortunado que las veces que el maestro asiste enfermo tengan un corolario futuro: el incremento del ausentismo laboral. La energía que gastó al laborar a pesar de estar incapacitado ayuda a generar estados de malestar más frecuentes, mismos que lo llevarán a faltar sin motivo aparente.

Falta de identidad docente o su pérdida paulatina

Muchas personas que trabajan como docentes no cuentan con los recursos emocionales para enfrentar su labor diaria. Hay quienes se dedican a esta actividad porque no encontraron otra mejor que realizar. Parte de este fenómeno ocurre porque tiende a ser más atrayente que otras o parece más sencilla de lo que es; para Molina Saorín e Illán Romeu (2008) se tiene la percepción que la docencia presenta más prerrogativas y no requiere vocación. Las entrevistas realizadas por el Dr. Molina Saorín a más de 170 alumnos, revelaron que 9 de cada 10 estudiantes magisteriales no deseaban ser docentes por un apego profesional sino por las ventajas que percibían de este colectivo. Las bajas laborales de los profesores están en aumento a causa de que la escuela no establece filtros para rechazar a los que presentan menores habilidades docentes o de vocación (que pueden ser factores que incrementen el *burnout*), y pone más acento en las capacidades técnicas o en los conocimientos teóricos.

Determinante principal del *burnout* y factores secundarios que lo propician

Existen muchos cambios sociales y laborales que en la actualidad ayudan al incremento del *burnout*, como la caída del Estado de bienestar o la falta de reconocimiento de la empresa hacia la parte humana del trabajador, por mencionar un par de ejemplos. A pesar del conocimiento de esto, cada vez existe más dificultad para atribuirlo al trabajo en lugar de a la persona. Muchos investigadores que recién estudian este tema creen que el *burnout* proviene de un problema en la personalidad o su causa está en el estilo de vida, la presión de la familia o porque los afectados no lo quisieron prevenir. Este tipo de pensamiento suele motivar a la escuela a deshacerse de los empleados que presentan este síndrome, pues considera que fue un error contratarlos; además, a la administración le gustaría poder detectar a los maestros susceptibles de ingresar con este padecimiento para filtrar a los que serán contratados; todas estas ideas son incorrectas y niegan la parte sistémica de un problema. Los administradores se encuentran dispuestos a justificar en todo momento que la empresa no fue la causante del *burnout*; por ejemplo, si la escuela descubre que algunos de sus maestros de tiempo completo (que además tienen antigüedad en el puesto), sufren de desgaste profesional, argumentan que la causa está en sus malos factores de personalidad. En el caso de quienes trabajan por horas parciales, la escuela tiene mejores argumentos para justificarse pues replica que fueron las otras instituciones escolares las que provocaron el *burnout*. En conclusión, nadie es culpable y ni lo quiere ser, aunque los expertos afirmen que el trabajo es la determinante principal de este padecimiento y la personalidad sólo uno de los factores secundarios.

El *burnout* no existe sin el trabajo y por lo tanto todo centro laboral puede evitarlo si logra cuidar los factores que lo producen; éste aparece por un estrés crónico acompañado de una desilusión por la actividad realizada, la cual puede llevar, incluso, a la pérdida de la vocación; representa una erosión del espíritu humano para sobreponerse y salir adelante. Esta sintomatología no proviene ni del estudio, ni de la familia y mucho menos únicamente de características personales, la determinante principal del *burnout* proviene del trabajo.

Subestimación del *burnout*

Este síndrome continúa en aumento porque hay muy pocas acciones para atender las advertencias de los expertos para prevenirlo; se le ha subestimado y considerado un problema menor; pero aparte de no darle la importancia debida, todavía hay quienes creen que es un asunto de los empleados, lo cual dificulta a la organización escolar voltear hacia ella misma para preguntarse acerca de sus errores. Si el desgaste planteara riesgos de lesiones físicas o muerte inmediata, con seguridad sería valorado y atendido por el contratante; pero la erosión de las emociones así como la desilusión que sufren los trabajadores no parece preocupar a nadie.

FACTORES ESCOLARES

Maestro, ¡pero sin la manzana!

Es posible que muchos individuos estén capacitados para soportar malas condiciones laborales, siempre y cuando se valoren sus esfuerzos; los expertos en psicoterapia de pareja han hecho notar que muchas relaciones conflictivas duran porque ambas partes reconocen el esfuerzo de la otra. El reconocimiento es mágico y se convierte en una inyección de energía para el funcionamiento activo de una persona; también el respeto incondicional positivo, relacionado con aquél, fue visto por Carl Rogers como un pilar para el desarrollo de la personalidad sana. Aquí se señala que el maestro perdió su manzana porque diversos agentes con los cuales interactúa, dejaron de reconocer su digna labor.

- Los alumnos. Aunque éstos constituyen la principal causa del *burnout* docente, el reconocimiento que ellos hacen del maestro puede ser un factor que lo proteja del desgaste; por el contrario, su falta constituye un factor opresor al sumarse a un trato desconsiderado hacia el docente; ahora éste ya no recibe la clásica manzana porque su rol ha cambiado de muchas maneras, es visto cada vez menos como un ser sacrificado y heroico, y más como un empleado que merece ser cuestionado ante sus fallas, como denota el documental *De panzazo* (2011).
- Los compañeros. La hostilidad entre los propios docentes está en incremento en las escuelas porque se vive un trabajo menos estable y duradero, lo cual estimula la competitividad desleal. En la Feria Nacional del libro de León, FeNaL, 2011, el Dr. Víctor Gutiérrez Olivárez, comentó durante la presentación del libro *Docencia: riesgos y desafíos* (El Sahili González, 2011) que quienes más atacan al maestro son sus mismos colegas; a esta actitud contribuye que cada docente trabaje aislado en su salón y no viva una verdadera integración colectiva, pues ésta se da por la consciencia de clase más que por verdaderos vínculos primarios de amistad.
- Los directivos. Aunque éstos saben que reconocer a sus maestros es importante, ellos mismos tienen dificultades para precisar la forma como se debe otorgar; en la práctica el reconocimiento que se le prodigaba a diario al docente ha evolucionado hacia uno periódico. Si el maestro es bien evaluado por los alumnos o si es aceptado por la comunidad, los directivos manifiestan una actitud favorable hacia ellos, pero este condicionamiento trasmite la idea que no es importante por lo que hace, sino por la percepción que tienen los demás del propio trabajo; por consiguiente, su valía no radica en sus conocimientos, ni en cuánto tiempo ha invertido en su preparación, tampoco en sus grados escolares; lo que cuenta es su simpatía y la relación cordial con los grupos.
- La institución escolar. El maestro se da cuenta que su esfuerzo no es retribuido de manera adecuada. Recién, en las escuelas se ha introducido un sistema de incentivos que en alguna medida ha contribuido al reconocimiento del trabajo adecuado del maestro; pero han olvidado la parte afectiva, la que im-

plica ser un miembro digno de respeto. El maestro está sujeto a un contrato cuatrimestral o semestral y esto le indica que se encuentra en una profesión inestable; también debe tolerar un salario que no es incrementado con la frecuencia que debería de ocurrir, además del difícil acceso a aguinaldos, vacaciones y seguridad social.

- Los padres de familia. Cada vez éstos son menos comprensivos respecto de las acciones de los maestros y más defensivos de sus hijos, casi sin observar los hechos; es cada vez más raro ver a un padre que regañe a su hijo pero sí con mayor frecuencia que manifieste quejas de un maestro. Una caricatura con dos dibujos expresa mejor lo anterior: en la imagen superior aparece un pareja de 1969 que le pregunta a su hijo en tono molesto, ¿qué calificaciones son éstas? En la imagen inferior aparece una pareja de 2009 que le pregunta a una maestra en tono aún más molesto, ¿qué calificaciones son éstas? Este ejemplo muestra que existe un menor respeto de los padres de familia hacia el profesorado, lo cual implica una mayor alianza con los hijos en detrimento del acatamiento de las normas establecidas.
- La sociedad. Desde mediados del siglo pasado ha ido cambiando la consideración hacia el maestro; el docente dejó su papel social heroico y de manera paulatina su figura se ha devaluado; para Gómez (2007), la docencia cambió de la aclamación social a los reproches cotidianos. Gracias a los escándalos que los medios de comunicación han hecho porque los maestros suspenden clases, se ha confundido un asunto cultural y político con uno profesional. La defensa de los derechos de los maestros ha sido magnificada y desvirtuada por los medios masivos de comunicación que han representado al docente como buscador de privilegios.⁴ Además, las situaciones patológicas de abuso moral y sexual de profesores a alumnos se difundieron a la par de la propagación de los derechos humanos encaminados a denunciar estos hechos contra los estudiantes, lo cual afecta a la mayoría de los maestros que guardan una actitud sana. Todo lo anterior ha ayudado a devaluar la percepción social de esta profesión.

Desgaste por los periodos cuatrimestrales de trabajo

Trabajar en una escuela con sistema cuatrimestral no es en sí mismo una causante de *burnout*; sin embargo, esta condición de trabajo contribuye a que el desgaste sea más rápido y profundo porque el docente cuenta con menos días de vacaciones, trabaja a marchas forzadas y debe entregar resultados de exámenes en poco tiempo. Además, los sistemas cuatrimestrales presionan a los profesores en otros sentidos, pues hacen que se vean obligados a trabajar en horarios extremos (o muy temprano o muy tarde), fragmentan aún más sus horas de trabajo y disminuyen el tiempo de vacaciones (que se aproxima a seis semanas al año). Debido a la expansión de las escuelas privadas (que son las que en gran parte tienen estos sistemas) cada vez menos

⁴ Lo cual en algunos casos aplica, como se vio en la parte de la identidad docente.

maestros trabajan en sistemas semestrales; de igual forma muchos de éstos trabajan en centros que combinan la calendarización semestral con la cuatrimestral, lo que agudiza el problema de los descansos vacacionales, ya que, por estar en ambos sistemas sólo cuentan con un par de semanas libres al año.

Hace un par de años surgió la siguiente pregunta dentro del equipo investigador coordinado por el autor para medir el *burnout* en la Universidad EPCA: ¿cómo afecta el periodo escolar al surgimiento de este síndrome?; la inquietud que imperaba en ese momento era si los maestros pertenecientes al sistema cuatrimestral tenían un desgaste diferente o igual respecto de los que trabajaban en el semestral. La respuesta se obtuvo al comparar los promedios y observar una diferencia de 0.30 superior de este síndrome para la primera modalidad (cuadro 3-1).

En su momento, estas diferencias numéricas permitieron interpretar que los docentes de cuatrimestre tienen una mayor posibilidad de padecer *burnout*, respecto de los demás. Lo cual implica que laborar tres periodos por año fuese más agotador porque, como es lógico, hay más revisiones de exámenes finales, planeación de materia, experiencias con diferentes grupos y demás factores que intervienen en la administración de la clase.

Mayor distancia de la escuela

Una de las profesiones más vulnerables a la distancia del centro de trabajo es la docente, ya que el maestro debe ir a trabajar a una institución que le aporta ingresos bastante bajos, por lo que en muchos casos asiste a varios lugares para poder completar su jornada diaria de trabajo, y en algunos otros, aunque labore en una misma institución, debe asistir en horarios mixtos, lo que le obliga a dobles desplazamientos. Conforme crecen las ciudades, las escuelas se mueven de sitio y existe una mayor distancia entre los centros donde se desarrolla la actividad laboral; hace 40 años la madre del autor trabajaba a cuatro cuadras de su casa y en promedio caminaba 7 min para llegar a dar clases; 10 años después, cambiaron la Escuela Preparatoria Oficial de León (hoy ENMSL) a la colonia San Miguel, lo que hizo que tuviera que

Cuadro 3-1. *Burnout* y estilos docentes, según el período de trabajo de los docentes

Periodo de trabajo	Número	<i>Burnout</i>	Estilos docentes
Cuatrimestral	38	4.45	3.50
Semestral	24	4.15	3.44
Mixto	27	4.21	3.47

Fuente: El Sahili González y Kornhauser L. (2010).

utilizar automóvil, en ese tiempo hacía 15 min en llegar; ahora, si bien la distancia es la misma, se invierten 25 min en el traslado en un día normal debido al tráfico.

Diferentes centros de trabajo

Otro problema muy propio de la docencia actual es contar con varios centros de trabajo pues es difícil tener tiempos completos en esos niveles educativos que sólo se interesan por la cátedra especializada del maestro; por ello, muchos docentes -desde los niveles de secundaria en adelante- deben completar su cuota diaria de trabajo, lo que los obliga a desplazarse de un lugar a otro. Laborar en dos o más centros de trabajo afecta de muchas maneras al profesor: desde no sentir pertenencia laboral hasta llevar una vida desgastante e imprevisible; la multiplicidad de centros constituye otro factor de estrés e incrementa la probabilidad de sufrir *burnout*. Por otro lado, los maestros de tiempo completo e inclusive los jubilados a temprana edad, a pesar de sus ingresos seguros, buscan dar clases en otras instituciones, lo que explica el por qué hay desgaste bajo cualquier tipo de condición laboral.

Tránsito vehicular para llegar al plantel

Otro aspecto que también favorece esta problemática profesional lo constituye el tránsito vehicular que cada día resulta más complicado sortear. En alguna ocasión que el autor requirió usar los servicios de un taxista en la Ciudad de México dijo en tono de broma: "México ya es un país de primera, pero no por la calidad de vida sino porque todos los coches van en primera". Acto seguido indicó que "iba como los cangrejos, para atrás", porque las calles que antes solía recorrer en un par de minutos, ahora lo hacía en el doble de tiempo.

Es evidente que esto no nada más afecta al oficio de los choferes, sino también a todas las actividades profesionales que requieren desplazamiento. A colación de lo anterior, hace algún tiempo el autor realizó una investigación en una universidad de la ciudad de León para intentar descubrir qué era lo que en realidad valoraban los maestros como desgastante; para ello, utilizó la siguiente pregunta acompañada de una disyuntiva: "¿Qué te desgasta más, el traslado a la escuela o las actividades que realizas en ella?". Este estudio fue importante porque pudo establecer una interesante correlación: quienes usaban vehículo particular para transportarse atribuían el desgaste al tiempo recorrido en el camino. Según Cornachione Larínaga (2006), puede llegar a ser más pernicioso el estrés por manejar con tránsito lento que el que se produce en el lugar al que se pretende llegar, además de afectar la tensión psicológica general y potenciarla. En la universidad donde se realizó dicha investigación, el maestro sólo contaba con unos minutos de tolerancia para no perder sus incentivos acumulados. Está comprobado que un conductor experimenta estrés y aceleración cardiaca cada vez que ve el semáforo en rojo; el motivo es la frustración momentánea, la sensación de estar "atrapado" en el tránsito y los demás automóviles para poder avanzar; la atención de los estímulos sensoriales, así como los pensamientos

negativos sobre las consecuencias de llegar a destiempo.⁵ Aparte de lo anterior, los docentes sufren por el ancho de las calles, la falta de amabilidad de los conductores, el ruido ambiental, así como por la posibilidad de que ocurra un percance; por lo tanto, depende del tipo de ciudad y cultura que la actividad profesional se vuelva en particular desgastante por estos motivos.

FACTORES SOCIOCULTURALES

El surgimiento de nuevos factores socioculturales ha ayudado a que exista más presión laboral y un aumento de la discriminación en las profesiones ejercidas; lo primero, por funcionar dentro de un modelo de mayor predominio de lo bello sobre lo bueno; lo segundo, porque no se han corregido los factores de esta problemática, a la vez que han brotado otros. El hecho de que la cultura actual le dé tanta importancia a lo tecnológico, bello y nuevo habla de una degradación en los valores, misma que menosprecia lo construido a través de la experiencia y madurado con los años, así como el significado de las cosas más sencillas.

Culto por el cuerpo, no por la mente

El mito de la fuente de la eterna juventud —que llevara hace cinco siglos a Ponce de León hacia las aguas de Florida— ha retornado en la ciencia moderna con la creación de diversas técnicas terapéuticas, cosméticos y productos que prometen lucir como el protagonista de la novela *El Retrato de Dorian Gray*. Para Varela y Álvarez-Uría (1989) el cuidado del cuerpo y el gasto excesivo en proyectar una imagen agradable expresa una forma de dominio y control sobre los demás. Se gasta más dinero en el cuerpo por el deseo de influir sobre otros, esta inversión representa una forma de asegurar una mejor consideración social ya que éste comunica, impone y habla de quien lo posee. Entre más baja es la condición social, las personas presentan cuerpos menos cuidados; por el contrario, tener una figura esbelta y bien formada es el mejor distintivo del lugar que la persona ocupa en el mundo. A diferencia de estos cambios culturales, el maestro en México no es afecto a cuidarse, como ya es sabido, come con prisa y en exceso, como consecuencia se enfrenta al modelo corpóreo que los alumnos observan en revistas, cine y televisión, mismo que los conduce al menosprecio.

Belleza como modelo, no lo útil

Las investigaciones de la psicología social descubrieron hace más de medio siglo que la belleza física ejerce una influencia en la percepción del desempeño; esto significa,

⁵ En un intento por disminuir el estrés se han producido semáforos que le indica al conductor el tiempo que tendrá que esperar en el alto (Stankovic, 2009); pero en realidad de poco sirve este sistema porque la persona focaliza su mente en un posible retardo.

por ejemplo, que un maestro con voz melodiosa puede ser mejor percibido en su desempeño que otro que la tenga ronca (Worchel & Cooper, 2002). Este fenómeno obliga al docente a ser comparado con los protagonistas de los medios masivos de comunicación que tienen especial cuidado en su apariencia. El esquema de lo bello como modelo hace que el maestro compita de manera indirecta con los personajes que aparecen en la televisión, películas, radio, entre otros, pues es comparado con su dicción, claridad, uso de las palabras, porte y prestancia, lo cual no ocurría hace algunos años. Por otra parte, como consecuencia de la neofilia es más fácil que maestros jóvenes recién egresados de la carrera obtengan buenos puestos, pues la juventud también aporta belleza y lo bello suele preponderar en la selección laboral.

Discriminación aún no resuelta

A pesar de que en el siglo XX y parte del que cursa existe una creciente preocupación por disminuir la discriminación, este problema dista mucho de estar resuelto. Los profesores aún la padecen hacia su género, orientación sexual, complexión física o edad. Veámoslo a continuación:

- **Obesidad.** Los maestros obesos no sólo deben batallar con sus problemas de salud, sino también enfrentar el rechazo en su trabajo, pues en el presente el sobrepeso, junto con el tabaquismo, son causa de discriminación laboral (Carter, 2006). En el primer caso se debe a que son vistos como personas ineficaces, feas y enfermizas. Diversos experimentos de la psicología social han demostrado que los responsables de decidir las contrataciones prefieren a los esbeltos.
- **Edad.** Es un facto por el cual algunas personas no son contratadas y los que trabajan después de la mediana edad, tienen dificultades para aspirar a mejores condiciones de trabajo pues los departamentos de recursos humanos argumentan que no van a aportar suficiente tiempo a la empresa; además de que con regularidad son considerados menos productivos, lentos, reacios al cambio y de salud frágil.
- **Género.** En México, la contratación de la mujer suele ser paradójica, por su condición de madre o por la posibilidad de que solicite permisos por maternidad y resulta difícil que sea contratada para ocupar mandos altos; pero si es joven y bella puede tener una rápida y contundente contratación; de ahí que existe una discriminación en varios sentidos, que puede afectar también al hombre.
- **Inclinación sexual.** Aunque se da el rechazo hacia los maestros con inclinaciones sexuales diferentes, también es cierto que en ocasiones esta condición consigue ayudarles, pues, como diversos autores han señalado, también pudiera haber algún coordinador escolar con la misma tendencia. En el decenio 1980-89 las personas con apariencia enfermiza fueron rechazadas por temor a que tuvieran SIDA e infectaran a otros, lo que llevó a numerosos movimientos a favor de los derechos humanos, pero en la actualidad este problema dista mucho de estar resuelto.

CAPÍTULO CUATRO

Causas específicas, generales e individuales del *burnout*

Hasta aquí se ha señalado que este síndrome es un desgaste profesional que ataca al maestro por la atención constante que tiene que prodigar a sus alumnos, también por las condiciones laborales e intensificado por muchos factores presentes en la vida moderna; ahora el propósito es contestar las siguientes dos preguntas: ¿cuáles son sus causas específicas y generales? y ¿qué fallas en la personalidad del maestro permiten su entrada?

CAUSAS ESPECÍFICAS DEL *BURNOUT* DOCENTE: LA TRANSFORMACIÓN DEL ALUMNO

En este apartado se habla de los factores que han transformado al elemento principal de trabajo del maestro —el alumno— en un agente multipresionante, con el objetivo de entender lo que causa de manera específica su *burnout*.

Sociedad hipermoderna y la gestación de un alumno más presionante

Uno de los aspectos que más ha afectado a los docentes actuales son una serie de cambios sustanciales ocurridos en la familia. Lipovetsky (2007) describe las relaciones parentales actuales como relaciones *cool*,¹ para indicar la excesiva tolerancia de los padres hacia los hijos, la hedonización de la vida cotidiana, la educación cada vez más permisiva y el encumbramiento de la libertad como el máximo valor que debe tener el ser humano. El enseñante actual, de manera más específica, ha visto

¹ El término *cool* en el idioma anglosajón se refiere a aquello que tiene características de tranquilidad o sencillez.

incrementado su *burnout* por esta cultura con sus diferentes manifestaciones y efectos en los estudiantes.

Excesiva tolerancia de los padres hacia los hijos

Para Prado de Amaya y Amaya Guerra (2009) lo que distingue a la actual generación de padres de las anteriores es su obediencia frente a unos hijos tiranos; mientras que aquéllos cada vez se han vuelto más sumisos, flexibles y generosos, los segundos son individualistas, intolerantes y malagradecidos. Estos autores consideran que hay cuatro componentes que caracterizan a los progenitores actuales: ser “hiperpadres”, presentar el “síndrome del desamparo”, exteriorizar el “síndrome reparatorio” y haber dejado de vigilar la disciplina. A continuación se verá el porqué de estos conceptos:

1. Hiperpadres: están dedicados a sobrestimular a sus hijos, así como a protegerlos de los fracasos.
2. Síndrome del desamparo: han asumido la responsabilidad sobre la vida del hijo y, de manera importante, lo descargan de sus propias obligaciones.
3. Síndrome reparatorio: toda su actividad gira alrededor de satisfacer los deseos, gustos, antojos y caprichos de sus hijos.
4. Pérdida de la obstinación disciplinaria: es raro ver correcciones concatenadas, periódicas y persistentes para formar a sus hijos en valores y a compensarlos por la culpa que sienten por no darles todo el tiempo que necesitan.

Por lo anterior, resulta evidente que una de las principales profesiones que se vio afectada por estos cambios familiares fue la docente.

Hedonización del individuo

Antaño los maestros estaban acostumbrados a funcionar de manera directiva con los alumnos, hoy esto resulta difícil porque la vida de éstos gira alrededor de satisfacer sus placeres; es complicado que sigan con puntualidad las instrucciones de los docentes si transfieren al aula el modelo de unos padres que tratan de complacerlos en todo momento; la visión actual del mundo que rodea a los estudiantes es vivir en la satisfacción y en la alegría el mayor tiempo posible. Todos los días el bombardeo televisivo manda mensajes reiterativos sobre la importancia de consumir bienes y servicios para sentirse bien, lo cual tiene un fuerte contraste con las recomendaciones de autoexigencia que transmiten los maestros, así como la inversión de esfuerzos para obtener recompensas a largo plazo.

Liberalidad

La libertad se ha establecido como el principal pilar del mundo occidental contemporáneo, en detrimento de la responsabilidad. La estatua de la libertad, dice Frankl (1987), no tiene una contraparte en algún lado, no existe una “estatua de la responsabilidad” en el ala oeste de EUA, por ejemplo. Parece que es más importante y urgente ser libre que ser responsable. La idea de la libertad ha sido magnificada por la cultura y ha producido un individualismo de tipo narcisista que obliga a que el

maestro piense en función de cómo evitar restringir a sus pupilos y no de seguir sus programas, metas y objetivos en función de los intereses sociales.

Mercantilización del mundo

Las leyes económicas han invadido todos los aspectos de la vida y las aulas no han sido la excepción. La vida actual se caracteriza por un predominio sin freno de las leyes del mercado: nada intenta regular sus fenómenos más palpables. El alumno aprende desde muy pequeño la mercantilización de la vida al adquirir productos y desecharlos, al valorar la importancia de poseer y de negociar para obtener posesiones. El marco de referencia que lo guía es el sistema capitalista que muestra que la construcción interior no guarda una debida concordancia con el éxito económico. Su foco está puesto en adquirir habilidades para “venderse a sí mismo” como mercancía que le es útil a otros, para obtener algo a cambio, a sabiendas que la sociedad percibe mejor el parecer que el ser, la forma que el fondo, el brillo que la sustancia. Esta mercantilización de la vida ha llevado al alumno a cuestionar el sentido de la adquisición del conocimiento; es decir, si no obtiene posesiones con él, ¿para qué le sirve? Por consiguiente la construcción interior es cada vez menos buscada, lo cual es otro obstáculo para la función del maestro.

Neofilia

La neofilia es una nueva característica de la era actual y se define como una atracción especial por lo más nuevo, sobre todo en lo referente a la tecnología. Para Bauman (2008) existe una sociedad líquida de consumidores con rupturas discontinuas, lo que deja de lado la idea de la linealidad del progreso. En esta nueva sociedad domina lo aleatorio, el descubrimiento de lo nuevo, repentino e inesperado; la vida es una aventura para descubrir nuevos artefactos hechos por el hombre. Ahora, la felicidad no es sólida ni solidificable, sino que se encuentra en consumir, desechar y reemplazar.

Esta neofilia contemporánea se focaliza en la compra compulsiva de aparatos tecnológicos, fenómeno que hace que los alumnos se sientan atrasados si no cuentan con los equipos más modernos para comunicarse con su entorno, los amigos y la familia; aunque resulta paradójico que no los requieren para conocer y usar todas sus funciones, sino por el estatus que implica tener dicha tecnología; obtener un teléfono celular es una prioridad mayor para los estudiantes que, por ejemplo, adquirir un libro; pero el utilizarlo dentro de la relación con sus pares se convierte en otra prioridad: la de ceder ante la presión de grupo para adecuarse al estatus y no ser discriminado. Los fabricantes desean vender múltiples productos tecnológicos y “encantar” a los que los compren con colores, diseños y funciones, lo cual produce una relación entre productores y consumidores; sin embargo, la adquisición de estos aparatos daña la economía familiar y hace que los alumnos giren alrededor de lo nuevo, lo que menoscaba el valor de lo histórico y baja más el del conocimiento, que es intangible. Como consecuencia de lo anterior, el aula presenta límites cada vez más débiles ante lo externo; gracias a estos aparatos se interrumpen las clases de

los maestros, pues su uso representa una excelente excusa para salir del salón o de la escuela, además de romper el ritmo de la clase y generar interrupciones.

Del origen etimológico de la palabra aula (del griego, *αὐλή*), como un espacio selecto dentro de un palacio para tratar los asuntos importantes del príncipe, ya no queda casi nada; más bien parece un ágora (del griego *ἀγορά*), donde todos deambulan y hablan de cualquier tema.

Neocultura

En el pasado había una distinción entre individuos cultos y los que no lo eran, la cual ha desaparecido de manera paulatina; los primeros eran personas de letras que se habían cultivado a través de la escuela y los libros, los otros reproducían tradiciones, incluso sin saber su origen. Internet generó una era ficticia donde todos sienten que “son cultos”; como consecuencia hay una pérdida de la frontera entre los que saben y los que no (al igual que se han debilitado las que existían entre el aula y el mundo exterior); cada persona experimenta una mezcla de diferentes tipos de conocimiento y es casi imposible distinguir entre uno adquirido de manera concienzuda respecto de otro tomado hace unas horas de un sitio Web. Con este recurso da la impresión que todos se han cultivado; inclusive quienes acaban de consultar una página de *wikipedia* pueden pasar como personas preparadas, porque encuentran información agrupada y entendible con facilidad. Por otro lado concientiza sobre los problemas de todas las naciones y se comienzan a asumir como propios muchos temas actuales, lo cual causa que el conocimiento nuevo o actual adquiera más importancia, en detrimento del acumulado o histórico.

El interés por lo novedoso tiene aspectos positivos y negativos: los primeros son que existe un mayor involucramiento en los acontecimientos mundiales recientes y acceso a la información de vanguardia; los segundos en que es posible hacer uso exclusivo de las páginas Web y en el establecimiento de un conocimiento superficial que, por lo regular, está rodeado de una atmósfera artificiosa de suficiencia, la cual hace sentir a los lectores de este medio que no requieren profundizar.

Prioridad: mantener el orden en clase

Como consecuencia del nuevo tipo de alumno, el maestro gasta sus fuerzas en producir orden en la clase, no en vivir la satisfacción de educar. Collins (1989) opinó en su libro clásico *La sociedad credencialista*, que una de las funciones principales de los profesores era la del control de los grupos, porque las escuelas tenían el interés central de reproducir las desigualdades y crear un orden para darle a entender a los estudiantes la forma de acceder al poder. Sin embargo, esta tesis no toma en cuenta los factores que mueven a los docentes a dar clases ni lo que les causa satisfacción: que el alumno aprenda. Si eso ocurre, aquélla incrementa, así como su sentido de vida; además, le permite percibir un mundo lógico y manejable. Cuando su principal función es llegar a callar a los alumnos para mantener el control, desgasta su garganta, incrementa sus conflictos, experimenta menos satisfacción y pierde el hilo de la noble tarea que es enseñar, con lo que aliena su labor.

Mantener el orden en el aula constituirá, pues, una de las causas más importantes de experimentar *burnout*.

CAUSAS GENERALES DEL BURNOUT DOCENTE: LA DESILUSIÓN GRADUAL DEL TRABAJO

Mientras que la relación con el cliente desgasta y produce de forma muy concreta el desgaste —como se acaba de señalar—, las condiciones negativas que rodean al docente lo desilusionan y vienen a constituir las causas generales de que éste se manifieste. Dentro de los motivos principales se encuentra la pérdida de control sobre el entorno, sufrir tratos injustos e inequitativos, observar una mayor discrecionalidad laboral (sin posibilidad de pedir a los actores desiderativos la responsividad de sus actos) y verse empujado a ser un actor político, sin desearlo.

Desilusión gradual del trabajo

Antes de que se manifieste el síndrome, el maestro comienza a descender en una espiral que lo lleva a la desilusión por su actividad; pero, ¿a qué se debe esto? La respuesta está en el momento anterior a que el mismo profesor iniciara su trabajo activo, pues en su formación profesional generó muchas ideas erróneas sobre lo que podía obtener del trabajo; gracias a ellas consideró que con su esfuerzo y buenos deseos lograría ser correspondido por su trabajo, pero el tiempo le demostró lo contrario. Un maestro no sólo necesita considerarse estable, sino lograr predecir, a través de sus acciones, su crecimiento; también encontrar una lógica en el mundo. Mientras éste no haya superado la mediana edad de la vida (40 años, en promedio) piensa para sus adentros que le queda tiempo para crecer, pues se sabe joven; más adelante si esto no ocurre, comienza la espiral descendente del desengaño. Por ese motivo la prevalencia del *burnout* es mayor en la segunda mitad de la vida.

En la actualidad, en el sector privado y en parte del público (por contrato), existen periodos cada vez más largos en que los maestros no reciben ingresos. La tendencia en el sector privado es dejar de pagar por quincena y las fechas de corte suelen ser después del mes de trabajo docente; este cambio desilusiona al maestro de su actividad, pues la empresa funciona con incongruencia y le hace sentir que es prescindible, aunque a todas luces no lo es. El pago retardado manda el mensaje de que administre sus ingresos durante un periodo prolongado; es decir, le da a entender al maestro que no debe depender del sueldo de la escuela (que se habitúe a trabajar, no a cobrar); este sistema de pagos también transmite la idea de que el empleado funciona como un trabajador independiente; es decir, sin pago regular y comprometido. La desilusión aparece en aquellos que trataron de encontrar su sentido de vida en la enseñanza y requieren mirar fuera de ella de forma constante para progresar.

El *burnout* persigue a quienes tuvieron una ilusión muy grande al inicio de su carrera y después observaron que no existe relación alguna entre sus deseos, acciones y recompensas en el trabajo. Este desajuste entre la valoración individual por

el trabajo y las tareas realizadas son una fuente importante de desilusión, la cual, como ya había sugerido Kyriacou y Sutcliffe (1978), contribuye al desgaste. El docente está agotado debido a su falta de motivación, efecto que proviene de no ver recompensadas sus acciones; más adelante deja de involucrarse con los alumnos y abandona los compromisos hacia la administración escolar, para, a continuación, volverse incapaz de resolver las situaciones en el aula. Como consecuencia con la llegada del *burnout* sus mecanismos de protección de la energía se activan y con ello realiza mínimos esfuerzos.

Menos control en la vida

Desde la época de las cavernas el hombre ha buscado tener un mayor control sobre su trabajo y las imprevisibilidades del mismo. La ruptura del equilibrio entre lo controlable y lo imprevisible afecta en gran medida al trabajador, quien con el tiempo se convence de que vive en un mundo que no es predecible ni manejable; lo cual afecta a su sentido de coherencia (Antonovsky, 1987). Muchos estudiantes de pedagogía o normal son educados por sus maestros con la idea de que en el aula tomarán decisiones y que éstas serán respetadas, no les mencionan que van a enfrentarse a la falta de control, a la rutina y a los centros multidemandantes; les convencen de su capacidad de resolver los problemas y de cavilar sobre las situaciones que ahí ocurren; como consecuencia se hacen a la idea de que verán cristalizados sus esfuerzos con los alumnos y su institución; sin embargo, al egresar de sus carreras para dedicarse a la docencia caen en cuenta que tienen muy poco margen de influencia y de decisión, lo cual los agota y acaba por convencer, en muchos casos, de la inutilidad de sus esfuerzos.

Ilusión del control y disonancia cognitiva

No se ha logrado la congruencia entre la formación profesional y la obtención de resultados en el aula porque hay menos control en la vida; el mapa no coincide con la realidad. Festinger (1957) plantea el concepto disonancia cognitiva, el cual se puede definir como la falta de armonía entre dos cogniciones diferentes, la cual es sentida en el momento en que la persona mantiene en su mente dos pensamientos que están en conflicto entre sí. La teoría de la disonancia cognitiva plantea que al producirse esa incongruencia la persona se ve empujada a originar nuevas ideas que le permitan reducir la tensión psicológica que proviene de ese estado. Los aprendizajes de toda una vida pueden entrar en contradicción con las acciones de todos los días; esto, no sólo provoca cambios cognitivos, sino, además, frustración y erosión de las creencias. De igual manera, si un maestro tiene muy poco que hacer dentro de su grupo o respecto de la administración educativa en general, su involucramiento disminuye; pasa a ser un sujeto pasivo y poco interesado en el bienestar colectivo. El mensaje que trasmite la escuela que introduce controles rígidos (como reporte de faltas, avance programático de actividades o control a través de competencias), es de no confiar en el profesor ni en sus decisiones; esa actitud dista mucho de aquella preparación en que se le hizo creer al futuro profesionista que actuaría como un ser

autónomo, suficiente, responsable y capacitado. La discrepancia entre su preparación profesional y los resultados diarios le hace saber que tiene menos control en la vida, le conduce a la vivencia de sentimientos frustratorios e incrementa varios tipos de desgaste. Demasiado tarde descubre la incongruencia que expresa la escuela: la institución sabe que el docente funciona como profesionalista, pero considera que sus criterios no son profesionales.

Preferencias a unos en detrimento de otros

La falta de equidad y trato justo es una irregularidad organizacional productora de *burnout*; el trato equitativo en el centro de trabajo hace sentir a los trabajadores que existe un reconocimiento y respeto como sujetos, les hace saber que hay una lógica en el mundo que premia el esfuerzo de las personas dedicadas y provoca que éstas crezcan; en consecuencia su ánimo y autorrespeto adquieren fortaleza. Pero cuando un directivo ayuda a otros docentes por intereses personales, aquellos maestros que observan con pasividad este hecho no tienen más remedio que aguantarlo y, como efecto de la reducción de la disonancia cognitiva, se perciben a sí mismos como sujetos deficientes e incapaces de crecimiento; la falta de progreso es vista por los empleados como una falla personal donde los factores azarosos e inexplicables de la vida son negados (pues si los aceptaran estarían inclinados a la rebeldía, actitud opuesta a los principios que los han hecho progresar y que la sociedad reprime). Los empleados que guardan una queja en su interior no valoran que el mundo es injusto, más bien creen para sus adentros que tienen alguna falla que no les permite estar a la altura; como consecuencia producen emociones negativas. Una comunidad tiene una identidad congruente con los valores que ejerce y se daña si ciertos grupos son favorecidos en detrimento de otros. Muchos trabajadores sienten que la organización no los ha tratado con respeto, que los ha engañado, en suma que les ha robado sus posibilidades reales de mejorar. A pesar de los bonos extras, los regalos o felicitaciones, el *burnout* continúa porque los empleados se dan cuenta que fueron tratados con injusticia.

La estética con predominio sobre la ética

La frase de Maquiavelo “el fin justifica los medios” está más presente que nunca y se refleja en el predominio de lo bello sobre lo recto (Bauman, 1999). Mientras la ética se ha dejado de lado en diversos procesos sociales, crece el predominio de su superficial hermana: la estética. Las escuelas se presentan ante la sociedad a través de logotipos y espectaculares; regalan plumas y calcomanías; y como parte de la lucha por competir, sus programas de estudio son cada vez más atractivos y cortos. El interés por vestir al producto contrasta con fuerza con el menor deseo de otorgar calidad; mientras los colegios se publicitan cada vez más por fuera, cuidan menos la formación de los estudiantes en su interior. Este problema no se limita a lo educativo, las corporaciones comerciales persiguen que la envoltura de sus productos sea brillante y atractiva, aunque en su interior se encuentre un producto que no dura, que hace daño o engorda. Lo anterior no importa, si logra atraer y venderse.

Agudización de la discrecionalidad laboral

El uso de la discrecionalidad de los directivos para apoyar a sus amigos, genera profundos resentimientos en los profesores al sentir que se dañan sus derechos. Los sentimientos de injusticia son más evidentes bajo tres circunstancias de la vida escolar: al finalizar los procesos de evaluación y promoción de maestros, en el momento de asignar carga y horario, y por determinadas decisiones que los directivos toman y que generan dudas sobre su imparcialidad; por ejemplo, al otorgar un año sabático. La incomodidad que estos procedimientos dejan en los docentes no desaparece con el tiempo, continúa todos los días que observan al derredor sus condiciones diferentes. Diversos factores expresan esta falta de equidad:

- Algunos docentes obtienen más ingresos que otros. Resulta sorprendente el contraste que puede haber en los ingresos de los maestros del sector público (lo cual no habla por fuerza de la calidad de su trabajo). A diferencia de éstos, en el sector privado casi no existen las categorías (ni las plazas) y el precio de la hora entre los maestros es más parejo (si no es que idéntico). Los comités de las universidades y escuelas públicas encargados de recategorizar el precio de la hora del catedrático o incrementar su carga laboral no han sabido —en muchos de los casos— servir de contrapeso a las políticas discrecionales de los directivos y más bien les han servido de escudo. Los sueldos tan elevados de unos maestros hacen que sus compañeros se pregunten: "qué justifica que aquellos que hacen lo mismo obtengan tanto ingreso". Por si fuera poco, entre más carga horaria tiene un trabajador escolar, adquiere más derecho a descarga, lo cual hace que al interior de las escuelas exista una serie de inequidades sumadas, ya que, por ejemplo, el que obtiene un precio elevado de la hora tiene más posibilidad de ausentarse del trabajo.
- Ciertos maestros trabajan más que otros. En general este tipo de inequidad se presenta en las escuelas que tienen maestros de tiempo completo. Independientemente de lo que justifique esta situación, los docentes que cuentan con pocas horas y que tienen que desempeñar el total de las mismas, observan con resentimiento a quienes poseen tiempo completo trabajar una fracción de lo que ellos realizan, como si vivieran en una sociedad clasista, lo cual contribuye al desencanto de su acción laboral.
- Algunos docentes tienen mejores horarios. Con frecuencia, dar clases a grupos implica hacerlo de manera fragmentada (con excepción de los maestros de primaria, que casi siempre están el total de las horas con el mismo grupo). Es así como entre menos horas trabaja un maestro resulta más complicado para la institución otorgarle buenos horarios. La circunstancia de estar obligado durante la jornada laboral a repartirse entre muchos sitios, sumada con las horas muertas que este fenómeno produce, no sólo causa tensión sino también desentona en gran medida con aquellos docentes que tienen una barra horaria inmovible en un turno matutino o vespertino, lo que les permite usar de manera más tranquila, concentrada y eficiente su tiempo. Es por ello que la escuela que es incapaz de proporcionarle un tiempo completo al maestro de pocas horas, también llega a ser incapaz de otorgarle las ventajas que tienen los de mejor categoría, como horarios compactados, un salario decoroso, ayuda

para el gasto extra de gasolina y seguridad social. Es indudable que los maestros que forman la base de la pirámide de las escuelas públicas enfrentan una tarea más difícil y desgastante.

- Determinados maestros obtienen más permisos. También los permisos que otorga el sector público y que generan distinciones entre docentes, ayudan a crear un clima propicio para el *burnout*, estos consentimientos permiten a algunos maestros descargarse (de manera momentánea o permanente) de trabajo frente a grupo, para salir a comisiones, viajar a congresos o disfrutar de un año sabático. Estas condiciones suelen otorgarse a los que tienen tiempo completo, a los docentes investigadores o a aquellas personas que los directivos desean apoyar; los maestros que no cuentan con dichos apoyos llegan a decepcionarse de su actividad porque a ellos no se les amortigua el trabajo con viajes, presupuesto, permisos, inasistencias justificadas, descarga de grupos, entre otras facilidades.
- Algunos profesores tienen más prestigio e influencia. El reconocimiento diferencial y las distinciones que se hacen en las escuelas con determinados maestros llevan a generar un clima de preferencias. Esto puede deberse, entre otras cosas, a que algunos tuvieron puestos importantes en el ámbito público o una trayectoria reconocida; las autoridades escolares tienen gentilezas con ellos por considerarlos “vacas sagradas”, “intocables” o merecedores de un trato especial. Estas condiciones preferenciales pueden ir desde que un maestro no haga antesala para hablar con los administradores escolares, hasta medrar con beneficios extraordinarios, tales como elegir las materias que desea impartir, horarios y grupos donde quiere estar o faltar al trabajo sin consecuencias. El único aspecto positivo de esto se remite a que la valoración pública e influencia que tienen estos maestros les previene del *burnout*, el aspecto negativo es que se agudiza en la mayoría de los profesores.
- Mejores condiciones físicas de trabajo para unos cuantos. Tener una oficina más grande, un salón más cómodo o mejor iluminado, una computadora nueva, un videoprojector en buen estado o incluso contar con un ventilador en la propia oficina, deja entrever diferentes condiciones físicas de trabajo. En la actualidad, en la ENMSL de la Universidad de Guanajuato aún subsisten maestros que son “dueños” de salones, lo que les permite enseñar en su aula privada y entrar con su propia llave. Esto no debería ocurrir a menos que los demás maestros tuvieran las mismas condiciones, porque contribuye a generar un clima de desigualdad y de preferencias que es propicio para el *burnout*.
- Mayor seguridad laboral para una minoría. En el sector privado puede o no haber seguridad social; sin embargo, independiente de esto, existe para todos y suele ser otorgada con más justicia que en el sector público. En este último caso, es usual que los maestros por contrato y los que tienen pocas horas no gocen de seguridad laboral debido a las nuevas políticas para los trabajadores del Estado; esto hace que se sumen muchas ventajas para quien tiene plaza, antigüedad y más carga horaria en este sistema.
- Pocos crecen más rápido que otros. Si los procedimientos tienden a ser confusos y permiten a los directivos favorecer a las personas que prefieren, los docentes rezagados albergan un rencor institucional que con dificultad se diluye con el tiempo. En situaciones en las que las decisiones son a favor de determinados maestros por gusto de la administración, sin tomar en cuenta

antigüedad, nivel escolar o méritos extraordinarios, se daña a toda la institución, no sólo a quienes quedan atrás, pues la justicia institucional queda en entredicho; al mismo tiempo comienza un deterioro en los servicios que prestan los docentes afectados.

Presión para volver al maestro un actor político

Para conseguir un crecimiento muchos docentes se sienten presionados para involucrarse con determinados grupos que buscan el poder; esto los lleva a un desgaste que no habían previsto en su rol docente, pues descubren con desilusión que desarrollarse a través del trabajo académico es casi imposible, lo que los lleva a ayudar a la consolidación de camarillas de los futuros directivos. Weber (2011) advirtió en *El político y el científico*, que la política no debía combinarse con el trabajo del aula, pues lo que hace virtuoso a un político no es compatible con lo de un maestro; esa advertencia sobre la necesidad de separar el aspecto político del educativo tiene relación con la existencia de un vínculo muy fuerte entre ambos conceptos (en muchas ocasiones, la experiencia le enseña al maestro que los méritos hacia un directivo son lo que le lleva al crecimiento escolar, no el servicio benefactor a los alumnos). A colación de lo anterior, un maestro declaró en una de las entrevistas realizadas para la tesis doctoral del autor: “¿por qué me siento obligado a trabajar para esta camarilla?, ¿por qué no puedo funcionar como un simple maestro?”. “Yo sé la respuesta” —agregó—, “lo hago porque pienso en mi futuro, por eso lucho a favor de esta causa, porque por el momento la veo útil para mejorar en esta institución.” Como este profesor, hay muchos más que se sienten utilizados por las escuelas; el escenario escolar es común y les obliga a vender sus simpatías y esfuerzos en aras de la esperanza de mejorar sus condiciones de trabajo; pero antes de que llegue el reparto del “botín institucional” viven polarizados y tensionados entre grupos rivales.

Muchas personas mostrarían sumo desinterés por la política interna de sus escuelas si no tuvieran una gran esperanza de destacar por este medio; es decir, si creyeran que es posible prosperar sólo por sus habilidades docentes. El colmo de esta politización se da cuando el maestro es obligado a asistir a mítines, marchas, presentarse en huelgas estalladas o en diversas manifestaciones para defender sus derechos laborales. Con tristeza la sociedad observa cómo se desvirtúa la actividad y la vocación de estos trabajadores, lo que trae como consecuencia que se acelere el deterioro de la buena percepción del maestro como agente social. La opinión pública se pregunta, “por qué los docentes hacen eso” La respuesta es simple: porque no pueden florecer sólo a través de su trabajo académico.

PROPENSIÓN AL BURNOUT: FACTORES INDIVIDUALES

Existen muchos factores que hacen que la personalidad posea debilidades ante el trabajo, lo que permite que con el tiempo diversos agentes externos penetren la fortaleza humana e incluso vulneren a los organismos más sanos.

Tipología de personalidad

Friedman y Rossenman (1974), después de observar que sus pacientes con cardiopatías eran más ansiosos que el común de los enfermos, postularon dos tipos de personalidad: los que presentan un predominio de lucha ante la vida, llamados personalidades tipo “A”, y otros de ajuste ante el entorno o tipo “B”. Más adelante, otros dos investigadores, Morris y Greer (1981), postularían el patrón inhibido ante la vida, llamado tipo “C”, caracterizado por contener y aguantar la agresión ante las injusticias, aquellos que la presentan poseen una propensión a la depresión y al cáncer. Por último, a finales del siglo XX, el psicólogo belga, Denollet (2000), propuso un cuarto grupo, la personalidad tipo “D”, identificada por un exceso de emociones negativas y de inhibición en las relaciones sociales. De estas cuatro tipologías de personalidad, la “A”, “C” y “D”, son las más susceptibles de padecer *burnout*.

Los docentes con patrón de conducta tipo “A”, suelen funcionar bajo mucha presión, son muy exigentes consigo mismos y con los demás, se irritan por retrasos, sienten culpa mientras descansan y tratan de hacer dos cosas a la vez (Sarason & Sarason, 1975). En cambio aquellos con patrón de conducta tipo “B”, son tranquilos y adaptados. Los tipos “C”, tienden a ser bastante sumisos y controlados en sus sentimientos, y los tipos “D” presentan ideas crónicas negativas sobre el mundo, con ausencia de relaciones sociales normales y un control excesivo de sus sentimientos en el contexto social (cuadro 4-1).

Estos tipos de personalidad, aparte de conllevar riesgos para la salud, también tienen consecuencias organizacionales. Por ejemplo, el tipo “A”, es responsable, puntual, está al pendiente de revisar, de vigilar y prepararse en los aspectos académicos, pero esto lo estresa y vuelve propenso al consumo de alcohol, tabaco y comidas ricas en almidones y grasas. El tipo “B”, suele ser menos cuidadoso, menos obsesivo con su conducta dentro de la organización; pero goza de más simpatía por parte de sus grupos; posee mejor salud y no tiene problemas para relajarse y controlar el estrés. El tipo “C”, suele servir de apoyo a la organización al contener la agresividad

Cuadro 4-1. Patrones de conducta de la personalidad docente y su relación con la organización laboral y la salud

Características	Tipo “A”	Tipo “B”	Tipo “C”	Tipo “D”
Psicológicas	Impaciencia	Tranquilidad	Pasividad	Negativismo, pesimismo
Organizacionales	Conflictividad y dominio	Expresión de las emociones	Inhibición de la defensa	Alejamiento, malhumor
Fisiológicas	Cardiopatías	Sin daño aparente	Propensión al cáncer	Cardiopatías, hipertensión

Fuente: Adaptación de Friedman y Rossenman (1974); Morris y Greer (1981) y Denollet (2000).

Cuadro 4-2. Patrones de conducta, según personalidad

Características	Tipo "A"	Tipo "B"	Tipo "C"	Tipo "D"
Ventajas	Es preciso en la puntualidad y entregas de reportes	Es mejor percibido por sus alumnos	Se contiene ante la agresividad de los alumnos	Se contiene ante la agresividad de los alumnos
Desventajas	Más dominio y agresividad	Puede ser negligente	Puede perder el control del grupo	Guarda mayor distancia con los alumnos

Fuente: Adaptación de Friedman y Rossenman (1974); Morris y Greer (1981); y Denollet, (2000).

de los alumnos y grupos, pero esto lo lleva a ser blanco de presiones e indisciplina al no ser firme en clase; además, su organismo tiene mayor riesgo de sufrir cáncer. El tipo "D", es negativo, pesimista y está estresado la mayor parte del tiempo, por lo que prefiere estar alejado de los grupos para guardar su distancia, casi no interactúa con sus compañeros ni busca en ellos soportes sociales y tiene una alta probabilidad de padecer *burnout* si vive desajustes laborales² (cuadro 4-2).

Otros aspectos de la personalidad que ayudan a la aparición del *burnout*

Hay otra serie de aspectos de la personalidad que gestan la aparición del síndrome de desgaste profesional, de los cuales a continuación se mencionan algunos:

- Baja tolerancia a la frustración. Los maestros con esta característica son más susceptibles de tener *burnout* debido a que la docencia resulta llena de imprevistos, mismos que les impiden mantenerse tranquilos ante los múltiples problemas que se les presentan; además, este tipo de personalidad hace que se dañen sus relaciones dentro del aula con mayor facilidad.
- Locus de control externo. Se presenta en las personas que creen que los eventos que les afectan dependen de factores externos a ellas (Schultz, 2002). Para Rotter (1966) la personalidad es aprendida y está motivada hacia metas específicas; asimismo las conductas cercanas a los objetivos planteados con anticipación obtienen mayor refuerzo que otras. Por consiguiente, son las

² Puede haber confusión entre los síntomas de la persona con tipología "D", respecto de aquella que padece de *burnout*. Resulta imposible en la práctica distinguir si los maestros malhumorados de forma crónica, que guardan grandes distancias con sus compañeros y alumnos, pertenecen a uno u otro grupo, para diferenciarlos se requieren estudios y pruebas específicas.

expectativas respecto a las consecuencias del comportamiento las que hacen actuar de una manera u otra. Los maestros con “locus de control externo”, presentan más ansiedad, menos resistencia al estrés, menor salud física y pobre confianza en sus actos, lo cual favorece la llegada del *burnout*.

- **Baja autoeficacia.** Para Bandura (1997), la autoeficacia es la creencia en la capacidad personal de realizar de manera apropiada determinadas acciones. Ésta funciona como un incentivo que aminora la percepción de fracaso y coadyuva a que el docente persevere en aquellas actividades en donde resulta difícil percibir un resultado inmediato; por lo tanto, su ausencia desanima y contribuye a la desilusión por la actividad.
- **Baja autoestima.** Se puede definir como la devaluación constante de sí mismo; esto ocurre, entre otros motivos, porque la persona ha vivido muchos fracasos que la condujeron a distorsionar de forma negativa la imagen personal. Los docentes con baja autoestima son menos productivos con sus alumnos y tienen actitudes más hostiles en el entorno, circunstancia que atraerá y potenciará las relaciones disfuncionales, con su consabido desgaste.

INCIDENCIA DE LAS CAUSAS ESPECÍFICAS Y GENERALES DEL *BURNOUT* EN LOS FACTORES DE PERSONALIDAD

Las causas específicas y generales (que constituyen el entorno donde el maestro trabaja y se desenvuelve), encuentran en sus fallas individuales una puerta de entrada que permite minar su organismo, a través de la producción de emociones negativas que con lentitud serán transformadas en desgaste.

Emociones negativas transformadas en *burnout*

La vivencia diaria de emociones negativas productoras de estrés como sobrecarga de trabajo, falta de control en el desempeño laboral, intensas horas en el aula, preparación de clases, salario bajo, pobre reconocimiento social y del entorno, así como alumnos difíciles de controlar, lleva a vivenciar emociones negativas que alteran el comportamiento diario e influyen en los pensamientos sobre el futuro. El *burnout* procede de la falta de recursos adecuados durante mucho tiempo para enfrentar la tarea diaria, lo que conduce al agotamiento y hace que la persona se dé por vencida y sucumba. Como consecuencia de este proceso hay un coraje almacenado que altera la percepción y hace que se vivan las tareas con más dificultad; algunas de estas emociones negativas acumuladas surten efecto al producir fenómenos más frecuentes en el maestro, como ira, hostilidad, miedo, ansiedad constante, desesperación y sentimientos de frustración e ineficacia:

- **Ira.** La frustración constante que vive el docente lo vuelve más rígido y estereotipado, esto lo empuja a producir de manera más frecuente sentimientos

de rabia, mismos que dirige hacia las personas que le rodean (sobre todo a sus compañeros) y a ejercer una presión patológica y poco productiva con sus alumnos.

- **Miedo.** Aparece en los maestros ante la falta de control sobre su trabajo, si su situación laboral es incierta, son amenazados por sus compañeros o pueden caer en una ruptura laboral; muchos administradores actuales consideran que se trabaja mejor en un ambiente competitivo y con posibilidades reales de perder el empleo; pero los individuos que viven de manera constante estas emociones negativas rinden menos, a la vez que aceleran muchos procesos de daño psicológico y psicosomático.
- **Ansiedad permanente.** La frecuente preocupación que tiene el maestro, está acompañada de un estado de vigilancia continua y de pensamientos fatalistas, que lo sumergen en un estado de inquietud. Esto produce un círculo vicioso que lo lleva a focalizarse en multitud de problemas de la vida cotidiana, que vienen a alimentar y realimentar este proceso.
- **Destruktividad.** Consiste en un fenómeno relacionado con la represalia y encaja bien en las personas que se han sentido humilladas o avergonzadas en alguna medida por el trabajo. Si los empleados no son tratados con respeto y confianza, su trabajo no es valorado o su sentido de competencia se ve amenazado, los actos destructivos pueden ser su corolario como efecto de sus sentimientos de marginación. Esto viene a generar más rechazo del entorno y a conducirlos a un desgaste mayor.
- **Ineficacia.** Como resultado del aumento de las fallas en la organización y de los sentimientos negativos, el maestro piensa que es ineficaz porque cree que no produce el resultado que esperan sus alumnos ni la sociedad de él; a la par, su disminución laboral y sus emociones negativas sustentan las ideas de ineficacia e inadecuación para la labor.

Emociones y su efecto laboral

Muchas empresas frías e impersonales con sus trabajadores generan sentimientos de profundo rencor que son difíciles de olvidar. Para hablar un poco de las emociones y su efecto laboral se muestra un ejemplo verídico: hace algún tiempo en la ciudad de León se inauguró una nueva universidad, al principio ofreció crecimiento y empleo, aunque los sueldos que pagaba eran menores de los que se solían ver en escuelas similares: había un ambiente muy entusiasta para el trabajo y la consolidación. Después de tres años de funcionamiento fue necesario crear el comité de titulación, para lo cual algunos maestros se ofrecieron como voluntarios y comenzaron a asistir los viernes por la tarde sin recibir salario alguno, pero con la promesa de que en cuanto hubiera titulaciones les darían el pago de los exámenes recepcionales; muchos maestros que participaron en ese comité trabajaron con entusiasmo y esperanza, hasta que por fin hubo un alumno que completó los requerimientos para titularse; sin embargo, como los anteriores directivos fueron removidos, los recién llegados —ignorantes de los acuerdos previos—, repartieron los beneficios a las personas que no habían apoyado. Esto generó que los docentes afectados trabajaran con

menos entusiasmo, hicieran esfuerzos mínimos y solicitaran permisos de manera exagerada; también dejaron de recomendar a la institución, así como de llevar alumnos y de defender sus políticas; de igual forma manifestaron sus sentimientos de disgusto mediante diversos comportamientos nocivos dentro del aula. Esta anécdota permite valorar cómo las emociones afectan a la calidad del trabajo y propician el surgimiento del *burnout*. Como se puede ver, es difícil que el rencor se limite a los empleados, éste se comunica y tiende a producir un clima de quejas que pretenden justificar la hostilidad hacia la institución.

El clima laboral ayuda a que se contagie el *burnout*

El *burnout* es contagioso en la medida en que las emociones de quienes lo presentan impactan a las personas que los rodean; si los maestros pudieran poner una valla ante las emociones de los demás, este síndrome sería un problema contenido; pero como las emociones no quedan guardadas, se comunican dentro de la organización y propagan entre todos los miembros.

Los docentes que conviven (p. ej., en el salón de maestros) con personas poco comprometidas, en quienes predomina la conversación burlesca y destructiva hacia la institución, que además tienen como principal valor escabullirse de la vigilancia administrativa respecto de las tareas que deben cumplir, el desgaste se dispersa y comienza su labor contaminante. Por el contrario, cuando predominan las personas comprometidas con el trabajo, apoyan de forma emocional a quienes están en la antesala de la espiral descendente del *burnout* realizando una acción sinérgica, porque la salud colectiva sirve de soporte. Existen muchos ejemplos de personas que al cambiar su ambiente laboral mejoraron, pues la cura para muchos de ellos fue estar en un nuevo ambiente, sin contaminantes emocionales.

DIFERENTES PERSPECTIVAS PARA VER EL BURNOUT

A diferencia de la Universidad EPCA, que ha invertido recursos para entender y ayudar a disminuir este síndrome laboral, la mayoría de las escuelas no se preocupan por estudiarlo en sus maestros. Como resultado de sus pesquisas, esta universidad dio cuenta de un desgaste profesional bastante bajo; el porcentaje de docentes afectados oscila alrededor del 19%, el cual es mucho menor al 50% reportado por Pando Moreno en la Universidad del Valle de Atemajac, en Guadalajara, por ejemplo. En buena medida este índice más bajo se debe a la preocupación por brindar un buen trato a sus maestros (cuadro 4-3).

Con excepción de algunas instituciones que han logrado ver hacia dentro, tanto para explicarse el *burnout* como para atenderlo, el resto tiene una mirada muy diferente sobre los maestros afectados por este síndrome. Consideran que es un problema individual, lo cual, como se ha demostrado con amplitud, es una interpretación errónea de la realidad organizacional: la interpretación correcta es valorar que la empresa ha influido de varias maneras en los casos de desgaste, para que éstos puedan prevenirse y atenderse.

Cuadro 4-3. Número y porcentaje de docentes con *burnout* en la Universidad EPCA

Resultados del <i>burnout</i>	Número	Porcentaje
Docentes sin <i>burnout</i>	72	81%
Docentes con <i>burnout</i>	17	19%

Fuente: El Sahili González y Kornhauser (2010).

Burnout visto desde la organización

Ante la presencia de los primeros síntomas del desgaste docente, los coordinadores escolares observan un incremento en la frecuencia de conflictos con los alumnos, quejas, entregas a destiempo o inasistencias, lo cual es atribuido a la flojera, la incompetencia o a la falta de motivación del maestro. Cuando eso ocurre, la organización no puede ver el entorno agresivo que rodea a su empleado ni tampoco lo que le ocurre en su interior. Es usual explicar esos síntomas como un problema específico, sea por genética o por situaciones en el hogar, que llevó a constituir una personalidad:

- Débil.
- Con falta de voluntad
- Enferma.
- Floja.
- Con trastornos nerviosos.
- Con problemas matrimoniales.

Al contrario de esta visión individualista, las investigaciones indican que la personalidad por sí misma no produce *burnout*, sino en conjunto con todos los trastornos que hay en las organizaciones actuales (Maslach & Leiter, 1997).

Burnout visto desde el que lo padece

Las entrevistas a varios maestros con *burnout*, realizadas en la Universidad EPCA, permitieron confirmar algunos datos interesantes sobre la visión del afectado por éste síndrome. Estos profesores consideran que hacen su mejor esfuerzo y la escuela es la que falla; se ven a sí mismos como empleados funcionales y atribuyen sus problemas a los grupos indisciplinados, horarios apretados o materias complicadas. La explicación a lo anterior se debe a que las personas guardan una imagen positiva de sí mismas a pesar de las retroalimentaciones negativas que los demás les hacen; aparte de esto, la antipatía hacia la organización escolar provoca una hostilidad como respuesta del entorno, que a su vez justifica la idea de estar en un ambiente frío. La persona que poco a poco inicia con el síndrome produce para sí una visión autoexculpadora, la cual no le permite reconocer sus cambios ni sus efectos en el entorno, tampoco atender sus síntomas al entrar completamente en el síndrome. Asimismo, el inicio del desgaste puede darse por el proceso inverso: una serie de sentimientos autoculpadores, mismos que se invierten con la llegada del *burnout*.

CAPÍTULO CINCO

Áreas que envuelven al docente y gestan su *burnout*

El objetivo de este capítulo es intentar colocar en su justa medida aquellos aspectos responsables de generar *burnout* y poner de relieve tres de sus detonantes: el entorno laboral, la personalidad y la sobrecarga. Como se ha señalado, el docente se ve “envuelto” en diversos fenómenos laborales que constituyen una “camisa de fuerza” y lo llevan a padecer desgaste profesional sin que tenga posibilidad de escape. La mayor parte de estas áreas son organizacionales, lo que permite concluir que la escuela puede hacer mucho para evitar dicho desgaste. Antes de compartir los resultados cualitativos obtenidos en la tesis doctoral del autor, resulta pertinente dar a conocer los mitos que proliferan en la parte organizacional y que pretenden explicar cómo se produce el síndrome.

IDEAS FALSAS SOBRE EL BURNOUT QUE INCIDEN EN EL DESDÉN ORGANIZACIONAL

Un fenómeno que ha acompañado al *burnout* desde sus primeros estudios es la abundancia de ideas distorsionadas que han movido el eje alrededor del cual se estudia el problema, las cuales también han ayudado a que no se valore de forma debida ni que se atienda. Como se vio en el primer capítulo, Freudenberger en 1974 señaló que desde sus inicios el *burnout* fue considerado como un problema derivado del individuo: por determinadas características personales que se relacionan con el estilo de vida o con diversas propensiones; no fue sino hasta la intervención de Christina Maslach que se comenzó a colocar a la organización como responsable del problema. A partir de esta propuesta, múltiples investigaciones han corroborado la primacía de la responsabilidad organizacional.

La primera investigación en la que el autor intervino para estudiar el *burnout* fue la realizada en la Universidad EPCA y esta experiencia le permitió estar cerca de las ideas distorsionadas que se entretienen alrededor de este síndrome, las cuales de

manera mecánica culpabilizaban a los maestros. El mismo fenómeno se repitió en la ENMSL de la Universidad de Guanajuato al realizar un estudio sobre el estrés en su población magisterial. En la primera institución se dieron a conocer los resultados del estudio en una junta escolar y los propios maestros miraban el desgaste profesional como algo distante, y a pesar de que se repartió el libro *Burnout en el colectivo docente* (2010), donde se detallaban los hallazgos sobre este problema,¹ los mismos profesores no estaban interesados en saber qué les afectaba ni cómo podía prevenirse un desgaste posterior, pues creían que eran características personales de algunos de sus compañeros. En una conferencia impartida junto con el equipo investigador,² la pregunta fundamental del público asistente fue, ¿qué porcentaje encontraron con *burnout*? Pero nadie preguntó, ¿qué se debe hacer para prevenirlo? Una vez que los resultados se dieron a conocer todo regresó a la normalidad y, a pesar de conocer el estudio, ningún maestro se interesó por tener mayor información. Aunado a la publicación en papel, el libro ingresó vía Internet a Google Libros, y varias personas que tuvieron oportunidad de leerlo en Venezuela, República Dominicana, Colombia y otros países escribieron para solicitar ayuda porque querían hacer sus tesis de maestría o licenciatura sobre el tema, pero no para atender un posible caso. Esto permite concluir que no se toma en serio este padecimiento para prevenirlo o resolverlo, tal vez se estudia por la exaltación que produce una moda o por el morbo de encontrar a un maestro al borde del colapso. Muchas instituciones e incluso los propios maestros se vuelven ajenos al padecimiento y lo perciben como un asunto inevitable, que no representa importancia mientras las personas aún sean productivas.

En algunas presentaciones realizadas en León, los asistentes preguntaron si era lo mismo que el *surmenage*³ pues se ha pensado que el desgaste del docente es un problema momentáneo debido a que algunas personas no han sabido darse un tiempo para relajarse del estrés, lo que alimenta la idea que se resolverá con unos días de reposo; por lo tanto, tampoco se aprecia la noción de que algunos maestros puedan tener un daño permanente.

Muchos directivos piensan que el *burnout* no tiene nada que ver con su organización laboral, que es un problema que corresponde a las personas que lo padecen, y que éstas fueron responsables de haber llegado a ese estado; además, una vez que la escuela detecta a los maestros afectados, los directivos observan que éstos continúan con sus labores (asisten a sus clases, pasan calificaciones y más o menos se relacionan con sus alumnos); si generara quejas de los receptores de los servicios entonces se atendería y destinarían recursos para ello.

Las quejas que producen los empleados que tienen *burnout*, aparte de no afectar (en apariencia) a los alumnos, son vistas por los directivos como quejas normales en todos los empleados y, por lo tanto, consideradas como exageraciones. De manera

¹ El libro *Burnout en el colectivo docente* (2010) puede ser descargado completo de Google Libros.

² Compuesto por los maestros Sharon Kornhauser López, Jorge Alonso Lozano, José Refugio Ferro Vázquez y Pascual Rodríguez Sánchez.

³ De hecho, es el nombre que se le daba en la antigüedad al estrés, aunque ya no se usa, se refiere a la misma patología, pero más en concreto a las crisis nerviosas debido a la incapacidad de adaptación de las personas a las presiones del trabajo.

tradicional la escuela se ha opuesto a ellas, porque se cree que si se cede ante estas demandas, la empresa va a gastar recursos de manera inútil. Dentro de esas peticiones está que se les concedan menos horas de trabajo, aumente el sueldo y les facilite su labor.

Por otro lado, la empresa escolar está dispuesta a atender a los maestros mientras los programas sean gratuitos u otorgados por instituciones oficiales; pero al plantearles un trabajo prolongado se rehúsan a contratarlo. Los directivos que conocen algunos datos sobre el síndrome creen de manera errónea que a pesar de una intervención formal y gran desembolso de dinero, de todas maneras éste se presentará en algunas personas susceptibles; es decir, que por más que se intente prevenirlo y corregirlo, éste continuará debido a las características de personalidad de los maestros. En otras palabras, el desdén organizacional se debe a la idea de que el empleado debe aprender a manejar su estrés en lugar de que la empresa averigüe cómo crear un entorno libre de estresores físicos y psicológicos.

Mitos sobre el *burnout*

Las anteriores experiencias han permitido postular cuatro mitos organizacionales sobre el tema, los cuales se caracterizan por una equivocada ubicación de su origen y transmitir la idea de que la organización laboral no se ve afectada:

1. El desgaste se origina en las fallas de los individuos.
2. Las acciones de la organización no ayudan en nada.
3. Este síndrome no afecta a la organización.
4. La organización no debe hacer nada para remediarlo.

Enseguida se analizan más de cerca cada uno de ellos:

Primer mito: el *burnout* se origina en las fallas individuales

El desgaste es visto por muchas personas como un problema exclusivo de la personalidad del empleado. A continuación se expresan varias de estas visiones erróneas:

- Como producto de problemas en el hogar. Los conflictos matrimoniales constantes por los que pasa el empleado, como las discusiones con los hijos o el cónyuge, situaciones económicas adversas o estar en un proceso de divorcio, son la verdadera causa de este síndrome.
- Derivado de que al empleado no le gusta su labor. Esta idea pone de relieve la falta de vocación del trabajador y pretende explicar que la persona no rinde porque labora en el lugar equivocado, su desmotivación es anterior al síndrome y con el tiempo lo desarrollará porque no le agrada su ocupación actual. Esta concepción sugiere la necesidad de reubicarlo o expulsarlo de la empresa.
- Incapacidad para el trabajo. Algunas personas son incapaces para realizar determinadas tareas en el trabajo a pesar de que les resulten atractivas; como

consecuencia de esforzarse para realizarlas se desgastan de forma paulatina hasta llegar al síndrome. Si estuvieran capacitadas o realizaran algo más acorde con su naturaleza no hubieran caído tan pronto en la desilusión profesional.

- **Neuroticismo.** Esta visión atribuye el *burnout* a las personas neuróticas que se caracterizan por ser hipersensibles y muy exigentes; en virtud de que establecen relaciones conflictivas con los demás, gastan mayores energías al preocuparse por asuntos banales y sufrir por la más mínima simpleza que viven, y que los constantes apremios que experimentan en las relaciones los erosionan en vez de recoger apoyo de las personas que los rodean.
- **Personalidades tipo A.** Éstas han sido vistas como proclives al deterioro porque todo el día hacen muchas cosas y su extraordinario gasto de energía las lleva a un desgaste lógico, su problema se origina en ellas mismas porque su cuerpo está en permanente estado de excitación, como si sus manos no dejaran de apretar un par de cables de alta tensión.
- **Workaholics.** Para algunas personas el trabajo equivale a consumir una droga ya que experimentan dependencia psicológica y cierto bienestar al realizarlo; por lo mismo tienen dificultades para ponerse límites y saber descansar, lo que los lleva a un desgaste anticipado. Los adictos al trabajo no deben confundirse con las personas que tienen sobrecarga de trabajo, pues ésta se debe a la organización; por el contrario, los primeros sacrifican su descanso por factores personales.

Segundo mito: las acciones de la organización no evitan el *burnout*

Existe la idea que la escuela no puede hacer nada para evitar que se dé el *burnout* del maestro. Algunos administradores escolares creen que el problema está en las fallas de los empleados y a lo sumo generan una prevención primaria, que dota a las personas de información para que sean capaces de tener una vida más equilibrada y saludable. Por lo tanto, aunque existen buenos deseos de mejorar la calidad de vida, la escuela considera que es muy poco lo que puede hacer para evitar que los maestros se desgasten a nivel profesional.

Estas ideas organizacionales se fundamentan en la ignorancia sobre los grandes estudios acerca del tema, los cuales indican que la organización puede hacer mucho en prevención primaria, secundaria e incluso terciaria. Por ejemplo, al prevenir los desajustes laborales y adoptar una política ética y de más seguridad laboral al maestro.

Tercer mito: el *burnout* no afecta a la organización

Muchos maestros con este síndrome trabajan —incluso con estándares aceptables de desempeño—, por ese motivo se suele creer que la organización no se ve afectada por ellos. Además no se ha legislado la prevención del desgaste de los empleados, lo que lleva a que la gente piense que si la ley no interviene es porque no es un asunto importante; a lo anterior se suma que nadie se ha muerto de esta causa ni

matado por tenerlo; asimismo, este padecimiento se muestra silencioso, a diferencia de la depresión que es visible y genera estándares menores de desempeño. Como se mencionó en el tercer capítulo, en México se vive la cultura de lo urgente y no de lo importante, las personas consideran que en primer lugar está prevenir una epidemia, evitar que una mujer embarazada haga esfuerzos, que los alumnos se contagien, pero no que los empleados experimenten estrés. Aunque el estrés es un factor de muerte prematura y la principal causa de muerte si se asocia a los trastornos cardiovasculares, a diferencia de otras enfermedades, no se nota, y por tanto, no se atiende lo suficiente.

Cuarto mito: la organización no debe hacer nada para corregir el *burnout*

Es una idea común que la organización no debería hacer nada para atenderlo porque éste es considerado una enfermedad que corresponde a los propios empleados prevenir, así como sus consecuencias; el mito considera que no es responsabilidad del contratante atender los problemas del empleado, ya que parte de la idea que no lo provoca el sitio de trabajo; además, considera que si los maestros dejan de rendir afectan a la organización que ya hizo mucho con darles una oportunidad para que se desempeñen. Otra idea en la que se respalda esta visión se encuentra en pensar que la persona debe adaptarse al empleo y no a la inversa; el empleado debe invertir los recursos para tener éxito en su actividad y a la organización laboral sólo corresponde su selección, más no sus problemas posteriores de inadaptación.

Consecuencia de los mitos

A pesar de la popularización del término y de sus más de treinta años de estudio, es un concepto que no todos los centros educativos conocen. Aunado a este desconocimiento, no hay una instancia gubernamental que alerte a la administración o dirección escolar para que prevenga o trate este síndrome ni le indique sus consecuencias. Resulta desafortunado que muchas instituciones que conocen este síndrome todavía centran el problema en el individuo y permanecen congeladas en la inacción.

ASPECTOS QUE PRODUCEN DESGASTE PROFESIONAL

Después de estudiar durante más de dos años a los maestros de la ENMSL de la Universidad de Guanajuato, para realizar la tesis doctoral, el autor logró conocer algunos de los variados elementos que les afectan, estas pesquisas permiten afirmar ahora que las causas que los desgastan son más organizacionales que individuales. El modelo de las ocho áreas —planteado a continuación—, permite confeccionar, interpretar y clasificar un conjunto amplio de observaciones que se realizaron a través de las entrevistas y mediciones a esta institución y tiene como base las siguientes proposiciones:

Cuadro 5-1. Categorías generales y específicas de los factores de estrés docente

Categoría general	Categoría específica	Categoría específica	Categoría específica
Alumnado	Alumnado conflictivo	Evaluación del desempeño	Valores en los alumnos
Factores organizacionales directos	Carencias de recursos	Presión para llegar a tiempo	Remuneración económica
Intervención pertinente de la Administración	Apoyo organizacional	Cursos	Reconocimiento laboral
Claridad organizacional	Ambigüedad de los directivos	Comunicación escolar	Organización escolar vinculada a procedimientos
Equidad y trato justo	Equidad	Inestabilidad laboral	Utilización de la Evaluación del desempeño
Factores de personalidad	Exceso de trabajo	Falta de adaptación a los procedimientos	Sentido de pertenencia
Factores de trabajo docente	Carga física	Carga mental	Carga psicosocial
Factores sociales	Rivalidad profesional	Falta de integración	Valoración social

Fuente: El Sahili González (2012).

- Hay consistencia con la mayoría de las teorías preexistentes, pero propone a su vez algunos datos nuevos a partir de las entrevistas; también los agrupa en factores generales y específicos.
- Esta teoría hace predicciones que pueden ser utilizadas para falsarla, las cuales aparecen al final de cada uno de los ocho constructos.

El siguiente cuadro permite apreciar aquellos elementos que fueron detectados al estudiar el estrés en la ENMSL, los cuales pueden ser diferentes en otro tipo de instituciones, por las particularidades que cada una de ellas guarda, lo que es relevante es la propuesta de las 8 áreas para medir los factores estresantes (cuadro 5-1).

Factores de influencia directa

El primer factor presente en el desgaste del profesor se relaciona con la influencia directa y diaria de la organización, así como con todo lo relacionado con el pago y

la seguridad social. Este estrés se produce, por ejemplo, en maestros que no cuentan con las herramientas adecuadas para dar su clase, además si hay una política que ejerza demasiada presión debido a descuentos por retardos, también al recibir un pago inferior al esperado o en su sentir, su ingreso no refleja el esfuerzo que realiza en la escuela. La presión producida por ingresar en un horario posterior al asignado puede llegar a ser muy agudo y promover la insatisfacción laboral así como la pérdida de la vocación; en particular puede incidir en una menor motivación para hacer el trabajo y de manera paralela, conduce a un mal clima organizacional.

Administración que no es pertinente

También este estrés es producido por la organización laboral y aparece en aquellos que notan que la escuela no realiza su papel de forma adecuada y se perciben víctimas de una institución incomprensiva. Este fenómeno le hace saber al maestro que la administración no le brinda lo que necesita para hacer su labor, como si viviera en un mundo ilógico. Por ejemplo, asistir a cursos de capacitación que no tienen ninguna relación con las necesidades reales del aula o de su desempeño; también, cuando la empresa, en lugar de reconocer el esfuerzo que hace el docente, lo critica; asimismo, si los recursos son empleados por la administración para cosas innecesarias sin lograr atinar a lo importante. Este tipo de estrés contribuye a disminuir su satisfacción, su motivación y genera un mal clima organizacional. El estrés que proviene de este factor no suele ser agudo, pero sí sumarse a otros tipos de tensión.

Falta de claridad organizacional

El docente que no percibe claridad en los procedimientos administrativos de su escuela, ve disminuida su capacidad de predecir el entorno, así como de entender su lógica; esto, como menciona Kobasa (1982), es un factor que debilita el blindaje contra el estrés. Esta claridad se ve amenazada, por ejemplo, en caso de los directivos que prometen a su personal determinadas concesiones y acaban por ser autoritarios, sin respetar su compromiso, lo que lleva a que al maestro no le quede claro por qué un compañero tiene determinadas materias o ciertos beneficios; también, puede provenir del uso inadecuado o elección inoportuna de los canales para que se dé la comunicación descendente. Por último, puede darse ante procedimientos confusos, amañados o poco claros.

Este estrés no es de tipo agudo pero puede llegar a serlo o volverse crónico. En especial contribuye al mal clima organizacional, presentismo, ausentismo, errores docentes, insatisfacción laboral y menor rendimiento.

Ausencia de equidad y trato digno

La organización educativa debe procurar trabajar con valores; resulta común que las autoridades tengan favoritismos y utilicen los complejos procedimientos que se

encuentran dentro de la maquinaria escolar para beneficiar a unos en detrimento de otros. Otras veces la inequidad y el trato indigno tienen su origen en una mala planeación para desahogar procedimientos; esto hace que el docente perciba que sus variadas acciones no le proporcionan control para tener acceso equitativo a las oportunidades; por lo mismo, el maestro puede sentir que flota a la deriva en una institución que no le otorga estabilidad. La inequidad daña al docente, promueve ideas de resarcimiento y venganza, hace que rinda menos en el trabajo y puede llegar a incrementar la rivalidad profesional. Un docente que se encuentra inmerso en este ambiente va a tener menor satisfacción laboral, disminución de la motivación para el trabajo y baja autoestima; de igual forma va a vivir con sentimientos negativos que lo llevarán a tener un estrés difuso y constante, provocado por los recuerdos de lo ocurrido. Aunque la falta de equidad y trato digno hacia el maestro ocurre en contadas ocasiones, la evocación de sus consecuencias puede durar muchos años, coadyuvando al estrés. Para comprender lo anterior se ofrece un ejemplo de la vida diaria: supóngase que alguien que está formado en una fila para comprar palomitas (a punto de entrar a la sala donde se proyectará la película), observa cómo una persona que acaba de llegar es atendida de inmediato y despachada primero en otra caja, esta inequidad le hace enojarse con el empleado de la dulcería, con la persona que llegó al último y también con todo el sistema que no previó esta injusticia. Cuando por fin logra entrar a la sala, la película hace que el incidente se le olvide. Pero en el caso del entorno escolar, un maestro recién llegado puede obtener con rapidez las prebendas que otros han buscado durante años, con lo cual el rencor de los demás resurge cada vez que se topan con el docente favorecido, están en contacto con la persona que tomó la decisión equivocada y siempre que recuerdan que la escuela no supo impartir justicia. A diferencia del trato indigno del cine, que nadie recuerda al otro día, el resentimiento por la escuela puede durar varios años.

Presión de los alumnos

La causa más importante de estrés docente —como se estableció en el capítulo anterior— son los alumnos; el estrés y la tensión pueden aparecer desde el primer día en que el estudiante afecta el desarrollo normal de una clase o atenta contra la seguridad psicológica del maestro; ciertos hechos, como la evaluación del desempeño docente (que por lo regular se presenta al final del ciclo escolar), o la variabilidad de los grupos (que hace vivir al maestro el fenómeno de sentir como si le diera clases a diferentes grupos cada vez que retorna al aula),⁴ pueden afectarle por lo imprevisible; además la mente es capaz de recordar los acontecimientos que le generaron incomodidad y llevarlo a sufrir un estrés crónico. Este tipo de estrés disminuye la satisfacción laboral en general y puede llegar a producir menor autoeficacia, pérdida

⁴ Un maestro puede tener múltiples experiencias durante un semestre o cuatrimestre con sus grupos, inclusive, si imparte un módulo de cuatro semanas puede notar agudas diferencias. A este fenómeno contribuye la maduración, influencia del medio, variabilidad emocional de las personas o influencia diferencial del mismo maestro.

de la vocación docente, la aparición de temores en el aula y menor motivación para trabajar y permanecer en la docencia. La investigación llevada a cabo en la ENMSL dio cuenta de una relación maestro-alumno muy estresante, tal vez por la etapa que representa el bachillerato; no obstante que la relación con los alumnos puede tensar por la etapa de desarrollo por la que atraviesan, también ocurre por los conflictos potenciales que transcurren a lo largo de una clase y como resultado de estar en una relación constante a través de un período escolar. Una de las causas más agudas de estos conflictos parece provenir de los liderazgos encontrados dentro de un grupo: las agresiones entre grupúsculos de alumnos presionan de manera extraordinaria al maestro y lo culpan si al otro bando se le da mejor calificación o se pasa por alto alguna falta; este tipo de situaciones pueden erosionar y desilusionar al docente a tal grado que éste entre en una espiral de conflictos con todas las partes; en consecuencia, los sinsabores constantes con los alumnos llevan a que los profesores comiencen a alejarse de la escuela, a dejar de convivir de manera natural o a cerrarse ante el diálogo, circunstancias que los conducen a la alienación.

También la falta de reconocimiento de los alumnos puede ser una causa de estrés; muchas investigaciones demuestran que lo que motiva a un maestro a trabajar, más allá del sueldo, es ser reconocido o contar con el agradecimiento de sus alumnos.⁵ Muchos maestros en lugar de obtener reconocimiento cosechan sentimientos hostiles y de rencor de sus alumnos, en vez de que se sientan satisfechos sienten culpa, rencor o remordimiento, e inclusive estos sentimientos pueden durar durante varios años. Aunque en apariencia el estrés sólo se produce en el momento en que el maestro conoce los resultados negativos de la evaluación de su desempeño, en realidad se presenta durante todo el tiempo posterior que está en la escuela, porque se ve enfrentado a la falta de reciprocidad que los alumnos tienen con respecto a su trabajo; es un estrés que permanece difuso pero constante en la mente de los profesores. Por otro lado, el contraste generacional que se aprecia en los valores de los estudiantes también afecta al docente porque maneja códigos diferentes que no entienden sus alumnos ni tampoco los de ellos son entendidos por él.

El estrés que proviene del alumnado incrementa la insatisfacción laboral en general y puede llegar a producir menor autoeficacia, pérdida de la vocación docente, aparición de temores en el aula y menor motivación para trabajar y permanecer en la docencia.

Factores de trabajo docente

Este factor se refiere a la actividad propia de un maestro en el aula. Por sí misma la docencia es estresante pues representa una actividad que no es natural, a la que el docente es empujado por las necesidades económicas; en la antigüedad el trabajo siempre fue más físico que mental (como ya se desarrolló en el segundo capítulo), y parte de la “antinaturalidad” del trabajo magisterial se debe a la carga mental ex-

⁵ Por eso los profesores luchan por dar clases a determinados grupos, pues buscan una satisfacción en lo que hacen, no sólo el sueldo.

cesiva. Estos desajustes, además, se unen con las fallas organizacionales, sociales o de los alumnos que van a potenciar otros tipos de estrés. El que resulta de la carga de trabajo docente no suele ser agudo, pero sí disimulado y crónico; contribuye a la fatiga, al desgaste y a la desilusión por la actividad profesional del maestro; aparte de lo anterior, si se sobrepasa de cierto nivel de manera constante, puede conducir a menor autoeficacia y malestares psicossomáticos, como se verá en el capítulo 7.

Factores de personalidad

Los mismos estresores pueden ser vividos de forma diferente debido a los factores de personalidad. En la investigación sobre estrés en la ENMSL se descubrió que la personalidad tipo "A" atrae con mayor facilidad el estrés laboral, pues motiva al maestro a que incremente hasta el límite su carga de trabajo, fenómeno que equivale a vivir un estrés autoinducido por el estilo de vida. De igual forma, el sentido de pertenencia afecta al docente; pertenecer a un lugar no sólo está relacionado con un contrato legal, la aparición en una lista de nómina o la realización de determinadas acciones laborales: tiene que ver con introyectar los valores de esa escuela. Si un maestro no siente la pertenencia a su institución está indefenso para soportar el estrés que proviene de ella, a trascenderlo y manejarlo. El desgaste que se produce dentro de esta categoría puede llevar al estrés crónico, a que el afectado perciba un clima organizacional malo, a trabajar con menor calidad y a disminuir el rendimiento.

Factores sociales

Los factores sociales y comunitarios que rodean a un profesionista son telones de fondo donde varios actores operan; para el ser humano constituye su escenario de trabajo. A veces el lugar resulta ser más estresante que la misma actividad laboral; así, los maestros que no logran integrarse de forma adecuada a una institución viven con estrés, lo cual sucede por tener una carga horaria esporádica o dispersa que no les permite arraigar en sus relaciones, porque la escuela no propicia contactos entre sus miembros o también porque no hay un buen clima organizacional. Es decir, el estrés se da a causa de que no se cumple con una necesidad básica de relaciones sociales, misma que corresponde a la tercera necesidad de la pirámide de Maslow.

Otro factor social se encuentra más allá de la escuela y es aquello que la sociedad, familia y otros actores opinan sobre la labor magisterial; los comentarios negativos hacia la profesión realizados por los medios masivos de comunicación, personas o alumnos, desmotiva, pero también produce estrés y coadyuva a un incremento de estresores de otras áreas. Frecuentes noticias alarmistas así como diversos documentales afectan la imagen del docente y promueven su desprestigio social. Este elemento no suele producir un estrés agudo, pero sí crónico, y coadyuvar a la insatisfacción y los deseos de abandono de la profesión; asimismo, puede llevar a problemas psicossomáticos y de manera indirecta a la desmotivación, daño a la autoestima y pérdida de la vocación.

CARGA DE TRABAJO DOCENTE CONVERTIDA EN SOBRECARGA

La presión que ejercen las condiciones de trabajo y la sobrecarga aceleran el *burnout*. Esta última se puede definir como un exceso de demandas laborales que superan en mucho las capacidades de una persona para reponerse. No son cargas momentáneas, ni tampoco nuevos retos que llevan a gastar la energía en periodos cortos, son esfuerzos diarios que representan una incapacidad para que el trabajador reponga las energías que pierde en la labor cotidiana. Cada vez es más frecuente excederse en el trabajo, y aunque daña la salud y la capacidad para disfrutar la vida, no se perciben sobreesfuerzos, mucho menos si dicho exceso justifica el anhelo de crecimiento o de superación personal. Muchos maestros encuentran en la sobrecarga de trabajo un nuevo estilo para enfrentar las presiones financieras que tienen en sus hogares; por ejemplo, para costear la entrada de los hijos a la universidad o para resolver sus problemas económicos. Aparte de esta libre elección de actividades, también existe otra impuesta desde el exterior que se da en todo el magisterio y obedece a varios motivos: como producto de la nueva cultura (de la que se habló en el segundo capítulo), de la vida agitada (señalada en el tercer capítulo); y también por la tecnificación del maestro. Como consecuencia de todo esto el docente trabaja con menos calidad, con relaciones más distantes entre sus compañeros y alumnos, así como con más fatiga.

La carga normal de trabajo de un maestro debería consistir en unas horas de preparación de la clase más el esfuerzo dentro del aula, donde debería hacer gala de sus conocimientos previos —lo cual corresponde a su carga de trabajo—. Pero el panorama actual del docente ha cambiado; de forma paulatina la organización se ha vuelto más complicada y la tecnología no ha cumplido la promesa de volver más sencilla la vida humana; al día de hoy la organización escolar ha incrementado las cargas técnicas y rutinarias a los maestros, lo que hace que éstas se desborden más allá de sus capacidades. El estilo docente basado en competencias ha vuelto al docente más técnico a la vez de matarle su creatividad, también le entorpece la realización de clases creativas y personalizadas. Esta presión política, social y escolar, de donde proviene ese estilo de enseñanza, parte de una conceptualización social errónea del trabajo del maestro: como la de un empleado con una carga de trabajo sencilla y sobrerremunerada.

La crisis actual en la escuela afecta a la carga de trabajo docente de tres maneras: exige más rapidez, tiempo y nivel de complejidad. Esto explica por qué han crecido los cursos antiestrés, los *spas* y las salas de masaje: porque hay menos oportunidades para vivir relajado, los lugares para hacerlo no son la casa y mucho menos el trabajo.

Las tres cargas de trabajo con las que cuenta la profesión docente son la física, mental y psicosocial. La primera es la menos relevante de las tres para la sobrecarga ya que es eventual que el maestro califique, mueva bancas o cargue aparatos: es difícil que estas acciones lleguen a ser excesivas; sin embargo, la atención (tener que observar a los alumnos, girar la cabeza y los ojos) se ha vinculado con problemas articulares en el cuello, estar de pie con várices y sentado con lumbalgia; además, estos trastornos promueven alteraciones del sueño, incapacidad para descansar y

enfermedades más agudas. Por el contrario, las dos cargas restantes, pueden llevar a la sobrecarga y constituyen en sí mismas causas de riesgo, además de constituir factores críticos para que el maestro haga bien su trabajo. Dentro de la carga mental se encuentra la preparación previa de clases y la capacidad para hacer uso adecuado del material frente a su grupo; dentro de la carga psicosocial están todos los elementos psicológicos y sociales, que demandan que la actividad docente sea de calidad y se relaciona en su conjunto con las actitudes e imagen que el maestro se esfuerza por presentar ante sus alumnos. Estas dos cargas generan respuestas más rápidas y complejas, que duran más tiempo y, como se verá a continuación, desbordan la capacidad de recuperación y adaptación del docente.

Necesidad de la docencia por respuestas más rápidas

Al maestro le resulta necesario conducirse con rapidez, no sólo por la cultura de urgencia que vive, sino porque tiene que salir antes al trabajo para poder enfrentar los imprevistos; además, a causa de que debe estar atento al desarrollo de las clases para reaccionar de inmediato ante las actitudes vanas de los alumnos; esto lo lleva a tener más procesos de estrés. A la par, requiere entregar, con fechas límite, los programas y calificaciones que le solicita la administración escolar y moverse más rápido entre trabajos.

Como sus grupos son cada vez más heterogéneos, debe atender sus dudas con explicaciones más diversas y estar atento a los variados comentarios que esto provoca. En caso de que algunos no entiendan la clase, debe ilustrar con ejemplos hasta lograr satisfacerlos a todos, por lo que su tiempo se reduce. La improvisación obliga también a tomar decisiones rápidas, como cuando los aparatos no funcionan o se dan situaciones excepcionales en el aula, ante problemas o conflictos no previstos.

Aparte de todos los elementos anteriores, el docente tiene que emplear diferentes metodologías para ganar la atención, por ejemplo, alternar su exposición con trabajos en equipo, para luego hacer una puesta en común con los mismos, variación que lo obliga a estar al tanto del reloj y la presión de estar bajo el cronómetro. Esto ocurre por la competencia que existen en los medios de comunicación como el cine o la televisión, que de manera profesional absorben el interés de sus auditorios durante mucho tiempo, y dejan a los maestro con recursos mínimos de dónde echar mano.

El docente necesita estar atento para observar las diversas situaciones que transcurren en el aula, esto lo obliga a actuar rápido ante un alumno cada vez más inquieto, ya para frenar chuchicheos, ya para llevar un material de trabajo más variado y estimulante. En noviembre de 2010, el autor visitó La Habana, Cuba y tuvo la oportunidad de asistir a algunas escuelas de distintos niveles escolares, en una de ellas fue sorprendido al observar una clase de secundaria con alumnos atentos por completo. Esto es posible porque el maestro no compite con una televisión y cine dedicados a captar la atención en todo momento de sus ciudadanos, tampoco con una publicidad que absorbe la mente a cada momento. La menor estimulación ambiental de los alumnos los coloca en una situación más propicia para el aprendizaje, así como para atender las instrucciones docentes (figura 5-1).



Figura 5-1. Una clase de secundaria en una escuela de la Habana, Cuba, donde se puede apreciar a la maestra de espaldas hacia el pizarrón. Fuente: cámara personal.

La tecnología debería volver el trabajo más sencillo, pero en la práctica esto no ocurre; también en Cuba fue posible constatar que los docentes, a pesar de no tener computadora ni Internet, viven una vida más tranquila y menos tensa. La política cubana tiene mucho de criticable, pero el control del Estado sobre los medios y la falta de anuncios publicitarios y comerciales han beneficiado de manera indirecta al maestro, quien aunque se queja de la situación económica, aprecia el hecho de vivir de una profesión tranquila, satisfactoria y dignificante.

La docencia y el requerimiento de invertir más tiempo

Un equilibrio adecuado para gozar de salud mental y física lo constituye trabajar 8 h diarias, descansar un tercio del día y dormir otra parte. Esta proporción está rota en la vida actual porque la gente descansa de forma parcial en sus ratos libres, se esparce mientras trabaja o duerme durante su esparcimiento; estas áreas se entremezclan debido a las fuertes motivaciones para invertir más tiempo en el trabajo. Los maestros dedican muchos fines de semana, tardes y hasta noches para preparar sus clases. Ante este panorama actual Christina Maslach y Michael Leiter se preguntan de qué sirvió que los sindicatos pactaran en muchos lados una jornada de ocho horas diarias y de 40 semanales, si la carga extra para la casa no tiene control y está en incremento. Entre otras actividades están la preparación y actualización de

materias, revisión de trabajos o exámenes, planeación de clases, repasar los conocimientos para procurar cumplir con los objetivos curriculares; todo ello en un marco de elevadas reformas y presiones, inclusive las compras de los domingos también se usan para adquirir material didáctico, y por si fuera poco, los maestros invierten más tiempo en juntas si laboran en varios centros de trabajo.

Como consecuencia de todos estos requerimientos, con frecuencia el profesorado come rápido, lleva la comida a su escritorio o cerca del teclado de la computadora, trabaja en la noche con la televisión prendida, usa ocho horas para esparcimiento y trabajo al mismo tiempo; la noche le permite dormir a medias y en parte para preocuparse por recrear en su mente lo que hará al día siguiente.

El maestro está presionado en la actualidad en invertir más tiempo para preparar sus clases ya que su memoria debe ser lo más exacta posible. Antaño no existía Internet y el maestro se conducía con una alta seguridad en el aula, como ahora esos conocimientos están en la red y son parte de todos, requiere agudizar su memoria para que no pueda ser rebasado por los estudiantes; además, debe buscar nuevos datos para actualizar su materia.

También se ve forzado a procesar en clase la información guardada en su memoria, para dar respuestas a las preguntas emanadas de los alumnos, y así, darles un producto palpable representado con ejemplos, explicaciones o soluciones que requieran en ese momento; esto necesita más tiempo para producirse que el que se usaba antes de los auxiliares audiovisuales porque requiere presentar sus comentarios con la mayor claridad posible.

Como resultado de dedicar más tiempo a la docencia, las jornadas laborables llegan a extenderse hasta los fines de semana y las vacaciones, la mayor inversión de energía es vista por el entorno como un sacrificio normal por la calidad escolar, pero las necesidades del individuo llegan a ser borradas y sustituidas para que éste asegure su estatus de buen trabajador.

Actividad docente más compleja

La sobrecarga de trabajo está relacionada con una docencia más compleja. Hace 50 años un maestro debía conocer su materia para transmitirla, hoy en día necesita tener conocimientos mínimos para prender un videoprojector, usar cables, conocer *software*, usar Internet en el aula, entre otros. Por otro lado, la libertad de cátedra es menor, lo que obliga al docente, entre otras cosas, a dar una clase que dure un tiempo específico (las escuelas pugnan por una duración exacta de 50 o 100 min) lo que lleva a una mayor presión cronométrica (que obliga al docente para acelerar o ralentizar una clase).

Consecuencias de la sobrecarga de trabajo

La carga de trabajo normal promueve procesos adaptativos en los empleados, pero la sobrecarga laboral no permite que el organismo se recupere de las actividades cotidianas; por otro lado, los maestros tienen problemas para recuperar las energías

perdidas al regresar a su casa porque en ella encuentran más obligaciones, además de que no pueden mantenerse alejados a nivel emocional de su centro de trabajo, ya que su sentido del deber los lleva a trabajar en su casa; el empleado no logra desconectarse de su trabajo y su calidad de vida empeora pues no hay ningún lugar donde se sienta cómodo ni relajado. Este agotamiento constante, sin llegar todavía a ser *burnout*, origina con el tiempo diversas enfermedades psicosomáticas que llevan a un círculo vicioso pues perpetúan la extenuación y hacen que la carga sea más difícil de llevar. Este cansancio se ha vinculado con múltiples trastornos crónicos de la salud, como insomnio, hipertensión arterial, úlceras, tensión, dolores de cabeza y mayor susceptibilidad a resfríos y gripes.

Pero el problema de la sobrecarga no sólo daña la salud del empleado, también afecta a la escuela ya que incrementa el ausentismo laboral, los días de incapacidad son mayores y se produce un clima tenso en el trabajo. El principal problema actitudinal que se observa en el aula es la casi total ausencia de recursos creativos. Se sabe desde hace tiempo que se gasta más energía cuando la persona usa su creatividad que al hacer trabajos mecánicos o rutinarios. El maestro es capaz de innovar en clase si está descansado y con la mente despejada, porque su cerebro encuentra una buena oportunidad para hacer uso de las alternativas, además, éstas aparecen en su mente con facilidad. Este componente crítico de éxito se escapa con el exceso de trabajo, que vuelve más importante terminar la actividad, que pensar cómo las cosas se pueden hacer mejor o de otra manera. También, baja la atención hacia los alumnos y se vuelven las respuestas del docente más automatizadas, bruscas y descorteses.

CAPÍTULO SEIS

***Burnout* docente visto más de cerca**

En este apartado se verán de manera más cercana los elementos claves que llevan a un maestro a sufrir *burnout*. Se comienza por analizar la falta de control en el trabajo, luego, la justicia laboral, después se habla del entorno gélido e inconexo de la empresa, para terminar con una revisión de las características de este síndrome en México como producto de una identidad cultural particular.

EJERCICIO DEL CONTROL EN EL TRABAJO

La capacidad para intervenir, tomar decisiones y poder ejercer dominio en el trabajo es una de las principales fuentes de estímulo para un trabajador, porque le da energía a sus acciones y representa la adquisición de uno de los más importantes lubricantes del desgaste de la profesión. Es posible comprobar con facilidad este control como un reductor del estrés en numerosas situaciones de la vida cotidiana; por ejemplo, al realizar alguna actividad con el televisor prendido, la posibilidad de bajar el volumen hace percibir el ruido del aparato como un distractor menor; en cambio, el sonido que proviene de un televisor vecino —no controlable—, llega a perturbar e impedir la concentración en la actividad.

El nivel de control que se tiene en la actividad laboral habla mucho del tipo de trabajo realizado; en algunas profesiones suele haber una capacidad mínima, como ocurre con las de servicio social; y máximo en otras, como la contaduría pública, ya que los números no se mueven, tampoco las fechas que determina la Secretaría de Hacienda, ni las de pago.

En esta parte vale la pena detenerse para dirigir algunas preguntas al estimado lector, a partir del supuesto que ejerce la docencia: ¿puede usted elegir con libertad las materias que desea impartir cada semestre o cuatrimestre?, ¿consigue elegir los grupos a los que dará clase?, ¿logra hacer que su horario de clases se adecue a sus necesidades?, ¿puede elegir el salón en el que impartirá la materia? Estas preguntas tocan el problema de la dependencia de forma superficial; pero de manera más pro-

funda es posible examinar lo siguiente: ¿necesita hacer cosas extraordinarias para mejorar?, ¿puede controlar las actitudes o estados de ánimo de sus alumnos?, ¿alcanza a controlar los problemas que se suscitan en su salón de clase?, ¿es capaz de lograr que exista un buen comportamiento de todos sus alumnos en el aula? Con seguridad el planteamiento de estas preguntas lograron sensibilizar sobre cuán difícil resulta poder intervenir de manera positiva con las acciones en el trabajo educativo.

Los empleados que no pueden controlar las causas que afectan al funcionamiento óptimo de su trabajo se encuentran cerca de vivir el síndrome del proceso kafkiano, con el que se siente atrapado en un entorno en que las respuestas que produce no generan ningún tipo de cambio: no importa lo que haga todo sigue igual. En síntesis, aunque el maestro es capaz de ensayar una amplia gama de conductas, si al final no logra atinar con todo su repertorio a los elementos que le permiten hacer mejor su trabajo, percibirá que sus acciones no son útiles para la eficiencia dentro de su escuela, lo que potenciará que se dañe su mente con ideas pesimistas y su organismo con problemas psicosomáticos.

¿Qué tanto depende el trabajo del maestro de él mismo?

Una de las principales causas del *burnout* del profesional de la educación se debe a que no tiene control dentro de su actividad. Muchos autores han postulado que ésta es una característica particular de la docencia debido a que el maestro se ajusta a los dictados de la administración. Young (1971) escribió hace más de 40 años que el docente es vulnerable en su desempeño porque carece de control en lo que hace, además de ser uno de los pocos profesionistas que no puede tomar decisiones autónomas a pesar de tener una preparación similar a la de otros. Su formación profesional le sirve de muy poco en la toma de decisiones diarias, las cuales se ven afectadas por múltiples personas y procesos, como la administración escolar, la gente que diseñó los programas con los que lleva el curso, el reglamento interno de la escuela, además de los criterios que toman los gobiernos con base en las diversas situaciones políticas, sociales o económicas por las cuales atraviesa un país.

En contraste con este panorama, el maestro es preparado para una profesión romántica donde le hacen creer que en todo momento ejercerá su capacidad de decisión; la escuela donde trabaja le enseña, por el contrario, que debe actuar más bien como técnico: calificar de una manera, enseñar de aquella otra, recordar el reglamento para aplicar las faltas, aprender los procedimientos para aplicar los exámenes extraordinarios, entre otras actividades.

Aparente control del maestro sobre los alumnos

En cierta medida los sistemas de control de la organización han servido para frenar la iniciativa de los maestros, pero los actuales modelos por competencias colocan una camisa de fuerza a su creatividad, porque los obligan a seguir esquemas fijos (y prefijados por alguien más). Este nuevo enfoque hace que los trabajadores de la educación se perciban a sí mismos como cómplices de los planes políticos y organi-

zacionales, dentro de los que se difumina cada vez más su capacidad de pensar, de decidir y de opinar. Como se puede ver, un maestro está subordinado a las instrucciones que emanan de los directivos, así como de los planes y programas que ejercen control sobre él. Aunque en apariencia tiene cierto margen de libertad sobre sus alumnos (lo cual equilibraría en alguna medida la dependencia que guarda con las otras áreas), en realidad, al momento de tomar decisiones, vive una insuficiencia de control sobre sus grupos. Cada paso que da un profesor sobre un grupo conlleva el riesgo de “pisar arenas movedizas”, porque los alumnos pueden invalidar u oponerse de muchas maneras a las disposiciones planteadas; esto hace que para evitar conflictos deba justificarse ante ellos, convencerlos de la importancia de lo que deben hacer y presionarlos de manera inteligente para que lo hagan. Los estudiantes, por su parte, pueden aceptar sus razones o invalidarlas, presionarlo a su vez para que desista o lanzarlo fuera de sus vidas, lo cual lleva a que sus criterios profesionales no le sirvan de nada frente a una posible rebeldía grupal.

Reiteración de instrucciones cada cambio de grupo

El establecimiento de convenios con la pareja representa la confianza mutua de que ambos producirán respuestas apegadas a acuerdos, mismos que se conservarán con el tiempo; en el caso de los maestros, esta adaptación mutua que debería redundar en respeto a los acuerdos, se pierde cada vez que deja un grupo. El hecho de desempeñarse en un trabajo donde se deben reiterar las instrucciones una y otra vez a la parte con la que se interactúa, equivale a estar casado con alguien a quien a cada determinado tiempo hay que recordarle las reglas pactadas, lo que representa encontrarse en un desgaste permanente. Además, los acuerdos que se dan con el grupo son muy inestables porque los alumnos los olvidan con facilidad; se sabe que un maestro con señales de debilidad deja de reiterar las reglas, entonces los estudiantes no pierden tiempo para quebrantar la disciplina estipulada con antelación (p. ej., aunque los alumnos saben que no deben introducir comida en el salón, de manera paulatina ignoran esta instrucción hasta que obligan al maestro a que les recuerde el compromiso; pero si éste no actúa en forma pertinente, los alumnos llegan a olvidar por completo la regla). Pudiera pensarse que el profesor que permanece mucho tiempo con un grupo no necesita reiterar sus instrucciones —como ocurre con la pareja—, pero si se sigue con un grupo más de un año ocurre otro fenómeno: la clase adquiere monotonía y los alumnos asumen esta situación con rebeldía, lo que obliga al maestro a reiterar con mayor frecuencia las reglas y a ser percibido como un agente hostil; por lo tanto, no es posible que los acuerdos subsistan mucho tiempo en el aula.

Imprevisibilidad en el magisterio

Otro golpe común al control del maestro está constituido por la imprevisibilidad. En muchas ocasiones el docente se encuentra con escenarios que no proyectó en su programa de estudios ni en su mente; varios ejemplos hablan de esto: el grupo no es-

tuvo en su salón a tiempo, la administración escolar suspendió la clase y no le informó, el alumno que tenía que exponer se enfermó, el videoprojector no encendió y por lo tanto no se llevó a cabo la exposición, un alumno se inconformó al inicio por una calificación y el maestro tuvo que utilizar parte de su tiempo en dar justificaciones, por mencionar algunos. Como ejemplo de lo anterior está el caso de un maestro que había dejado a unos equipos exponer al día siguiente, pero como el alumno que tenía la presentación de *power point* no asistió, sus compañeros le indicaron que no podían exponer; el capitán de otro de los equipos involucrados mencionó que no estaban preparados porque creía que el primer equipo ocuparía todo el tiempo; en conclusión, la clase que era de dos horas, y que consistiría en exposiciones, acabó improvisada por un maestro que no iba preparado para eso. El colmo del problema se dio un día después porque el alumno llegó con su memoria electrónica e intentó proyectar la presentación: el videoprojector no funcionó y esto motivó al maestro a arreglarlo, cosa que intentó durante más de 20 min, tiempo que fue suficiente para que sus alumnos se fugaran con lentitud del salón; al momento en que el *power point* apareció reflejado en el pizarrón aquél se dio cuenta que no había suficientes alumnos para iniciar la clase. Como esta historia hay muchas parecidas todos los días en el aula.

El maestro vive una falta de control cuando observa la llegada tarde de los estudiantes o su salida anticipada, la interrupción de la clase por situaciones internas o externas al aula, los desplazamientos constantes entre el salón y el exterior; en suma, se encuentra al interior de una actividad viva que se construye y reconstruye a cada momento, muy distante de la de otras profesiones más predecibles.

Esta imprevisibilidad genera en el magisterio un problema aledaño al de la falta de control: el profesor se autorreprocha por todo aquello que no logra prever, lo inadvertido le lanza al universo de la culpa, a la desilusión sobre su capacidad; pero tomar consciencia de la falta de vaticinio no lo consuela ni lo exculpa. La idea de estar en una profesión poco controlable hace que se agoten los mecanismos para intentar el control; por consiguiente, se produce distanciamiento con los problemas, enajenación, cansancio emocional, además de que la mente se aleja de cualquier idea que recuerde los propios tropiezos profesionales.

Todos estas “sorpresas” matan el entusiasmo del maestro por el trabajo y lo llevan a la insatisfacción, al mismo tiempo le dañan su organismo por la sensación de estar atrapado en un mundo incomprensible, en donde no se tiene la esperanza de intervenir eficazmente.

ENTORNO GÉLIDO E INCONEXO

Aunque el inmueble y los espacios físicos de la escuela son importantes para el buen desenvolvimiento docente, los maestros se ven más afectados por las personas con las que interactúan. El entorno humano y las relaciones que se guardan en el lugar de trabajo tienen más importancia que todos los procedimientos escritos que inspiren el funcionamiento de una institución, por lo que un entorno frío afecta más que la imposición de rígidos reglamentos e instrucciones rutinarias. A pesar de que la personalidad es propia de cada sujeto y tiene relativa estabilidad, del mismo modo

se conforma y transforma gracias al entorno social: los ambientes hostiles pueden llevar a la persona tanto al *burnout* como a la personalidad tipo “D”. En el primer caso, vivir rodeados de vínculos hostiles, distantes, agresivos y poco satisfactorios vuelve vulnerable a la persona para padecer desgaste; en el segundo, cuando los vínculos están rotos, son fríos o se vive desconfianza en las interacciones, se transforma en tipo “D” —de lo cual se habló en el capítulo 3—, con lo que se acarrearán graves consecuencias de daño a la salud. La empresa debe velar por establecer buenos vínculos con sus empleados y también para que existan entre ellos y con sus alumnos. El daño en la convivencia armónica del maestro promueve su distanciamiento de la comunidad escolar; por consiguiente, vive menor pertenencia institucional, falta de ciudadanía organizacional, un trabajo menos satisfactorio y daño a la salud.

Falta de oportunidades para trabajar en equipo con sus iguales

El maestro trabaja a su propio ritmo dentro del aula, lo que permite afirmar que cada clase es una invención creativa del que la dirige y la lleva a cabo. Resulta bastante difícil que los profesores se coordinen entre ellos para planear sus clases y armonicen sus esfuerzos hacia los alumnos; además, son contadas las ocasiones en que esto se intenta (p. ej., en el caso de un grupo que da problemas extraordinarios y la administración escolar cita sólo a los docentes que les dan clase para tomar una medida común). Los alumnos presencian la falta de armonía en sus materias si un maestro les deja mucha tarea y los demás no, es la valoración particular que cada uno hace de los temas tratados lo que lleva a sus características concretas de trabajo; por más que la directiva escolar quiera, no puede sincronizar a sus maestros, ni obligarlos a trabajar a un ritmo uniforme; tampoco aquélla tiene tiempo ni le interesa gastar recursos en esto porque las cosas siempre han funcionado bien con los criterios diferenciales de trabajo docente, lo cual constituye un área de control para éstos, como se acaba de ver. Como consecuencia de esta particularidad, al dar su clase el maestro pisa sobre un “campo minado”, pues no sabe lo que hizo el compañero con su grupo, opinó o si entró en controversia con él. Esta situación motiva a que sea vulnerable a las intrigas de alumnos y con facilidad puede caer en la animadversión hacia sus semejantes. Para Martínez Bonafé (1989) el aula es un reino de Taifas porque el espacio profesional del maestro es su “talón de Aquiles”, ya que no le permite conocer lo que dicen de él antes o después que lo abandona, su espacio es momentáneo, se sustituye por otros docentes en otros horarios y turnos; su espacio es prestado, a diferencia del que tiene sus alumnos, que es propio. Es un actor frente a un público que nunca tiene permitido interactuar con los demás actores.

Enfrenta su misión solo, no en conjunto

La profesión docente es más solitaria y menos fraterna en la práctica que otras que le son análogas, porque la convivencia con los iguales es esporádica, mientras que la establecida con los clientes (alumnos) es casi absoluta. La relación con

los discípulos no otorga la suficiente sinceridad que requiere; por ejemplo, cuando éstos conviven unos minutos en la cafetería con el maestro, es posible observar un bloque de intereses que contrastan con los del docente; aquellos desean quedar bien con éste porque quieren una ventaja a la hora que les asigne la calificación, lo que lleva a una distancia insoslayable y a lazos menos fuertes y más fingidos; por su parte, los profesores deben contener en cierto grado sus emociones, su dicción y su actitud frente a un alumno que pudiera llevarse una impresión errónea y perderle el respeto en el aula. A la inversa, si el maestro está cerca de sus compañeros no tiene suficiente tiempo para interactuar de forma apropiada con ellos, ya que la obligación de entrar a clase interrumpe su comunicación y corta sus relaciones. Debido a que no comparte el tiempo suficiente con sus iguales —por la presión que vive al andar siempre con prisa—, utiliza los escasos momentos que está con ellos para quejarse de las fallas de sus alumnos. La sinergia en el magisterio es más débil que en otras profesiones, es más fácil que se fragmente: pende de un hilo. En un salón de maestros las conversaciones nunca concluyen, quedan puntos suspensivos en cada retorno al grupo. En conclusión, puede decirse que no es suficiente para hacer equipo una junta cuatrimestral o semestral, una cena de fin de curso y mucho menos una charla de unos minutos.

Como ya se comentó, una consecuencia del aislamiento hacia los compañeros está en la posibilidad de caer en un “teléfono descompuesto” propiciado por los alumnos, lo que también puede llevar a enemistades gratuitas por la falta de conexión franca con los iguales. Por consiguiente, las relaciones difíciles entre maestros son más agudas o hay un clima propicio para la conformación de grupos o facciones; además, surge la tendencia a ver con más énfasis lo negativo y no lo positivo en las relaciones. Esto puede llevar a que el maestro no trabaje de manera adecuada y comience a protegerse con actitudes cínicas o distantes.

JUSTICIA LABORAL: RECIPROCIDAD E IMPARCIALIDAD EN TELA DE DUDA

En la actualidad la justicia laboral está ensombrecida por la aparición de varios fantasmas del pasado: la desigualdad de clases, la sociedad poco retributiva y la ilegalidad, fenómenos que provienen de antiguas prácticas que se creían superadas. El derecho del trabajo comenzó su pujanza a finales del siglo XIX para lograr, gracias a numerosas críticas, reflexiones de intelectuales y generación de normas legales, una importante consolidación en los primeros decenios del siglo XX; pero el neoliberalismo y la globalización le han puesto el pie para que tropiece durante los últimos 50 años (Villalobos Kuczyn, Reynoso Castillo & Sánchez-Castañeda, 2005). Esta crisis de la justicia laboral afecta a uno de los actores que por tradición ha estado más desprotegido (si bien, en algunos casos, resulta paradójico, también más protegido) del mundo laboral: el maestro. Como parte de este problema se pueden analizar los sueldos cada vez más contrastantes del magisterio, la precarización laboral y la flexibilización de las condiciones ofertadas.

Sueldos contrastantes y denigrantes

Santibáñez (2002) menciona que la escuela privada sigue las leyes de la oferta y la demanda, mientras que la pública camina protegida por el Estado, fuera de las fuerzas competitivas del mercado. Los sueldos de estos docentes están determinados por plazas, categorías y, en algunos periodos, por las negociaciones que llevan a cabo sus sindicatos. Como resultado, el sector educativo público ofrece los salarios más contrastantes y denigrantes; a diferencia de éstos, en el ámbito privado los sueldos son más parejos y el trato más igualitario (cuadro 6-1).

Una rápida mirada al cuadro anterior permite apreciar que los maestros de escuelas públicas obtienen en promedio más ingresos que sus pares en las privadas. Pero esta información no da cuenta del enorme contraste que existe entre algunos de ellos, que puede llegar a ser indignante ya que triplican o cuadruplican los salarios que producen las leyes del mercado, mismas que están reflejadas en las instituciones privadas.

Como parte de los cambios que existen en la actualidad y del incremento en la desigualdad (desarrollados con amplitud en el segundo capítulo), en el sector público cada vez es más grande la distancia entre los sueldos de unos maestros respecto de otros; la distancia se debe en especial a las categorías, la carrera magisterial, así como a la coexistencia de maestros de tiempo completo, parciales y de contrato con tabuladores diferentes. Es posible justificar de muchas maneras la existencia de esta dinámica laboral, pero una aproximación a los actores que viven en carne propia esta situación permite observar el disgusto que cada quien tiene —desde el que está abajo hasta los que están más arriba—, porque sienten que la oportunidad para crecer se las “ganó alguien”. Por lo tanto, este sistema no satisface a nadie a lo largo de muchos niveles. Si el docente hace una valoración de su vida y se da cuenta que está igual o peor que antes y que no ha mejorado de forma comparativa con respecto a otras personas que conoce, percibirá que su sueldo fue poco retributivo.

Cuadro 6-1. Comparativo de sueldos entre maestros del sector público respecto del privado

Tipo de maestro y escuela	Escolaridad (años)	Horas trabajadas (por semana)	Sueldo mensual (\$)	Mujeres (%)
Primaria pública	13.7	28.5	6,630	69
Primaria privada	13.5	30.7	5,475	84
Secundaria pública	15.2	30.6	7,390	49
Secundaria privada	15.3	27.6	5,280	83

Fuente: Santibáñez (2002).

También le daña observar el pago que reciben los que cuentan con algún privilegio y además se desempeñan de manera pasiva en la escuela, por lo que siempre llevan la parte blanda del trabajo.

Entorno no recíproco

No puede haber justicia laboral sin reciprocidad, si un maestro brinda un servicio organizacional que impacta tanto en lo social como en lo individual, merece recibir una retribución equivalente al esfuerzo invertido. Algunas escuelas –tanto privadas como públicas- han dejado de ofrecer una suficiente retribución a los empleados por su desempeño; el nuevo capitalismo flexible y los cambios actuales en el trabajo reducen el interés del área patronal por brindar un justo estipendio a sus trabajadores (Pastor, 2007); el interés fundamental de estas empresas no es velar por la construcción de una comunidad laboral sólida, sino conservar a los alumnos y sobrevivir; en un término más distante queda proteger, cuidar y apoyar a sus empleados. El maestro considera en un principio que más tarde o más temprano vivirá reciprocidad por sus acciones, pero si la realidad le muestra que no va a recuperar la inversión a tan largo plazo, terminará por destruirle la esperanza. Esta pérdida se fusiona con el desengaño de no haber ganado en estatus o respeto, tampoco en compañerismo ni en un tejido social de apoyo.

Menor cantidad de dinero cada día

Muchos maestros observan con tristeza cómo sus ingresos y, por ende, su poder adquisitivo es cada día menor, en tanto el costo de la vida es cada vez mayor. Por su parte, las escuelas privadas incrementan las colegiaturas de sus alumnos de forma más periódica que el sueldo de sus empleados, mientras que en las públicas se pactan incrementos anuales simbólicos porque la inflación suele estar por encima de las cifras otorgadas, lo que le hace saber al maestro que no existe una retribución, ya no se diga justa, sino sostenida por lo que hace. Independiente a la menor disponibilidad de efectivo que esto le representa, el profesor siente que la escuela no está interesada en su bienestar. El pago reducido y variado representa un gran obstáculo para que se viva con satisfacción en la profesión porque no alcanza el dinero ni permite hacer planes; además, la decepción se agudiza al firmar la nómina y observar (tal vez sin razón aparente) sueldos muy holgados de otros compañeros.

Otro fenómeno que se ve cada vez con mayor frecuencia en la vida magisterial es la fragmentación horaria, sólo se le ofertan algunas horas a los futuros maestros, lo que les impide ascender a tiempos completos y adquirir seguridad social. En la Universidad de Guanajuato, por ejemplo, poco a poco muchos docentes se han dado cuenta de las limitaciones para progresar debido a esta fragmentación y porque cada vez llegan más y más personas a ocupar algunas horas vacantes; esto provoca que no se consoliden los tiempos de los que ya laboran. Aunado a lo anterior, muchos de los directivos escolares desean introducir a sus parientes o amigos con cargas superiores a las de la mayoría de trabajadores que han ayudado a conformar la institución.

Todo lo anterior obliga a que el maestro divida su actividad en varias escuelas y se llene de “microtrabajos”, lo cual lo lleva a tener menor cantidad de dinero por día para sus gastos personales porque requiere más cantidad disponible para hacer frente a sus necesidades ligadas al trabajo (como transporte, ropa, materiales de trabajo, pago de una computadora, entre otras), lo que redundará en la desilusión.

La seguridad laboral en extinción

Aparte de la menor recompensa material y simbólica, de los sueldos bajos y de la desigualdad, hay que añadir que con el tiempo se ha perdido seguridad en el empleo. La escuela, tanto pública como privada, en lugar de reconocer los años de contribuciones leales que les dejó el maestro, omiten por todos los medios posibles sus compromisos a largo plazo, sin otorgarles una posición segura; la seguridad en el empleo es parte de un reconocimiento al trabajo y es un derecho que no debería ser afectado.

Como parte de esta ruptura con la seguridad social, se han cambiado los servicios de salud públicos por los privados. Esto hizo que la Universidad de Guanajuato dejara de estar adscrita al ISSSTE y cambiara por la Red Médica, pero esto llevó a que los docentes con poca carga horaria perdieran esta prestación para adquirir un servicio privado, pues detrás de este hecho estaba la obligación de pagar un porcentaje por él; lo que al principio parecía un beneficio para todos los empleados, resultó ser una ventaja para aquellos con mayor categoría, número de horas y antigüedad.

Por otra parte, como consecuencia de tener una seguridad reducida, muchos maestros de tiempo parcial están estancados en las escuelas públicas sin posibilidad de decisión: no saben si irse de ellas y perder su futura “mini jubilación” u obtener un trabajo de tiempo completo en otro lado, aunque pierdan la exigua seguridad con la que cuentan.

Miedo en vez de entusiasmo por el trabajo

Existen dos sentimientos opuestos que tienen íntima relación con el trabajo del maestro, el primero de ellos es negativo y está representado por el miedo de afrontar situaciones complejas y repetitivas (como los roces con personas o la vivencia de problemas que no terminan); el otro aspecto es el positivo, que tiene que ver con el entusiasmo producido por experimentar satisfacción al exponer un tema o al ver el avance de los estudiantes. La falta de una política clara de apoyo y el hecho de tener que depender de los alumnos para mantener sus empleos, hace que el profesorado no tenga vías de escape y lleve hacia dentro de sí toda su marea de emociones negativas sin posibilidad de drenarlas en el exterior, la cual encontrará, al surgir el *burnout*, menores contenciones a su cauce, lo que hará que poco a poco se redirija hacia el exterior.

Otro factor que presiona al docente es la llegada de maestros jóvenes que tuvieron una educación más laxa, pues en ocasiones se ve obligado a compartir el aula con un desbalance de simpatía hacia ellos, en principio por su carisma, un mejor

entendimiento de los alumnos y una mayor permisividad. También le afecta observar cómo sus nuevos colegas tienen oportunidades que se concretan más rápido que las propias, a pesar de haber cumplido con una enseñanza más rigurosa y estricta.

Injusticia en el lugar de trabajo

La escuela como lugar de trabajo es justa si el docente confía en la administración, las acciones son transparentes y apegadas a la legalidad, respeta a todos sus miembros y se actúa de manera imparcial hacia ellos. Mientras que una organización que toma decisiones basadas en un sólo punto de vista, sin involucrar a los demás actores, daña la confianza institucional y contribuye de manera directa al agotamiento. Un centro escolar es considerado injusto si los maestros no confían en la administración porque los procedimientos con que son tratados no son transparentes ni emanan de acuerdos. La injusticia también tiene muchos rostros:

- El de la ilegalidad. Aparece donde las leyes o reglas no son consultadas ni acatadas; los deseos del directivo son impuestos como base para los procedimientos.
- El de las reglas confusas. Se expresa con reglamentos poco claros e interpretados en varios sentidos, lo cual provoca que la persona sea incapaz de saber lo que le depara el destino.
- El del trato inequitativo. Puede apreciarse ante preferencias de género, por atractivo físico, por pertenecer a grupos de poder, entre otros; quienes no tienen alguna característica que los distinga de manera favorable de los demás son marginados.
- El de la falta de respeto. Se observa con los maestros que son tratados de manera desconsiderada y se les habla en un tono humillante poco acorde al mínimo tratamiento que merece un ser humano.
- El de los intereses de los directivos. Se presenta si las necesidades de la escuela están supeditadas a la motivación para lucrar por parte de quienes invisten el poder. Estos intereses suelen estar por encima del respeto de cada individuo.

También la institución se vuelve injusta al obtener provecho de los buenos deseos de los maestros. El entusiasmo por el trabajo combinado con una esperanza de crecer a través de actos extraordinarios, lleva a muchos trabajadores educativos a realizar esfuerzos que van más allá de sus responsabilidades, como participar en semanas culturales, organizar concursos u otras actividades. La administración escolar ve este tipo de acciones como parte de su rol, pero el docente lo ve como una forma de crecer en la institución, de lograr mayor jerarquía o de asegurar su siguiente contratación; estas acciones representan, en su conjunto, una forma de intervenir en una organización que a todas luces le resulta incontrolable. Por su parte, los mandos medios escolares suelen estar preocupados por conservar su puesto y prestigio, así como dar una buena impresión ante los superiores, no por ayudar a los demás profesores. Mientras la administración apoya al maestro y le sonríe, éste se da cuenta que la escuela ganó con su trabajo y que él no logró ni siquiera un poco de crecimiento; esto daña su posterior entusiasmo y lo sitúa en el desinterés: la antesala del *burnout*.

El entusiasmo por el trabajo va en declive porque cada vez es más difícil crecer por los propios méritos, las condiciones que promueven el desarrollo se deben con más frecuencia a la suerte, a estar en el momento apropiado o a cometer injusticias sobre otros; esto lleva a una consecuencia: la gente está menos interesada por hacer, es más egoísta y busca crecer al sacar provecho de los demás.

PARTICULARIDADES DEL BURNOUT EN MÉXICO

Existen muchas particularidades que hacen del *burnout* del trabajador nacional un problema más intenso y complejo respecto del que se presenta en otras latitudes, inclusive de los cercanos países latinoamericanos. El mexicano tiene características culturales diferentes a los demás pueblos porque ha sufrido una serie de traumas históricos desde la llegada de los españoles: la violenta conquista española, la represión religiosa y militar de España, la sangrienta independencia (con la tambaleante identidad ganada hasta ese momento), la intervención francesa, la guerra contra Maximiliano de Habsburgo, el arrebato villano de la parte norte de México por los EUA, un porfiriato injusto y desigual, una revolución sangrienta y llena de alianzas y traiciones que produjeron un sistema que duró más de 70 años en el poder, hasta la dependencia económica, cultural y política que se viven hoy en día con el vecino país del norte.

Menor ejercicio del control en las instituciones

Derivado de los hechos antes expuestos, México ha producido gobiernos que se han prolongado más de lo habitual, como el de Porfirio Díaz y el sistema priista de casi todo el siglo XX. Este fenómeno de la política mexicana es resultado de la formación particular del pueblo, que se caracteriza por ser sufrido y cerrado que tiene como base la idea de que el ciudadano no debe cuestionar a los gobernantes; como consecuencia de lo anterior, el locus de control externo (véase el capítulo 4) pesa más que el interno; es decir, el mexicano suele creer que no es posible hacer nada para intervenir en los designios y acciones que toma un mandatario.

Durante siglos se asimiló que cuando la participación no cuenta con el beneplácito de quien gobierna, es entorpecida por la maquinaria institucional y gesta en los posibles participantes una contención de sus impulsos y el sometimiento como un mecanismo de defensa; dicho de otra manera, el connacional aprende que para crecer hay que estar cerca del líder y esperar, nunca actuar; esto lleva a que se arrecie el *burnout* del mexicano por vivir sometido y adaptado a las personas que mandan, ya que, como se ha visto, a menor control mayor desgaste.

La percepción del mandatario mexicano ha sido la de un ser poderoso e incuestionable que representa al motor de la organización; las personas deben aceptarlo y adaptarse a él porque así conviene a todos. Para Rodríguez Estrada y Ramírez-Buendía (2004), la confusión entre castas, clase social y poder se muestra en este fenómeno: la clase baja representa al indígena, sin voz ni rostro, mientras que los del nivel medio incluyen a las personas que buscan progresar y convertirse en señores,

son capaces de todo por salir de su estatus actual; por su parte la clase alta representa al dueño y señor, al que hay que obedecer sin cuestionarle nada. Desde el inicio de su participación en la organización, el mexicano ensaya obediencia y obligación dentro de la misma y controla las emociones que habitan en su interior —las cuales de forma constante intentan escapar a través de sus expresiones— para amoldarse a los deseos de los que tienen más rango. Esto hace que no confíe en cambiar la forma de pensar de sus superiores, ni tampoco en afianzarse en los compañeros para hacerlo. No tiene sentido opinar o participar si no confía en el cambio o en el apoyo de los pares.

A lo largo de la historia, quienes intentaron transformar las instituciones en México han sido afectados de forma negativa por sus acciones, como les ocurrió a aquellos que trataron de disuadir la cerrazón de Moctezuma o de descubrir las mentiras de Cortés. También el connacional ha aprendido que con su participación no modifica nada, el que tiene el poder es el ser supremo que resuelve las cosas, si es que quiere resolverlas, no hay democracia en las decisiones ni en las soluciones.

El mexicano nace en un clima de frustración, aunque muchas veces imagina que las cosas pueden ser diferentes, la realidad le dice que no debe intentar cambiarlas, aprende a vivir frustrado, a crecer y progresar a partir de ese hecho. Hay dos películas de Luis Estrada que describen la vida psicológica de los mexicanos: *La ley de Herodes* (1999) y *El infierno* (2010). Si bien ambas son sátiras, entre risas se aprecia una corrupción tolerada por la gente; en la primera película la gente no denuncia porque no le hace sentido hacerlo; en la segunda, se da una lucha encarnizada en la que nunca acaba el conflicto hasta que llega la muerte; Luis Estrada logra reflejar una idea constante del mexicano, la idea arraigada de que el cambio no tiene lugar y que tampoco las personas colaboran para lograrlo, la transformación sólo se puede dar de forma vertical y descendente. El rol del superior no es responder sino dominar. El mexicano piensa en la política como estabilidad no como respuesta, el buen gobierno es el que no produce inconformidades, el que funciona “como si no pasara nada”. La participación se concibe como una forma o una moda, no como un fondo que puede transformar. Un maestro que protesta por una injusticia suele ser visto como un quejoso que no supo autodominarse; para completar esta visión, la respuesta del poderoso está en función del estatus de dicho inconforme, no en función de su molestia o de un principio de justicia. Como el líder de la organización no responde ante el dolor del otro, la gente soporta y se contiene hasta el último momento, porque cree que no puede intervenir en el mundo con eficacia.

Justicia laboral que nunca acaba de llegar

La falta de equidad y justicia que se vive en México agudiza los problemas de desgaste. Como parte de la cultura, quien imparte la justicia no recibe suficiente retroalimentación de aquellos sobre quienes lo hace y la poca que recibe no contribuye lo suficiente para su cambio o transformación. Está fuera de discusión si el juez fue justo o no, nada más porque los jueces siempre tienen la razón. El documental *Presunto culpable* (2011) refleja muy bien este problema en México; el público asistente a las salas de cine quedó escandalizado al ver a un prisionero que de nada le

servían los argumentos para salir de la cárcel, pues su futuro estaba en las manos del juez, no en el peso de sus pruebas. Este procedimiento común tiene su herencia en la impartición de justicia del virreinato, porque era impartida en nombre de una autoridad de origen divino, que no podía equivocarse.

El PRI permaneció 70 años en el poder porque era una réplica de la impartición de este tipo de justicia centralista y absoluta; a pesar de que llegó la democracia en 2000, con la victoria de Vicente Fox, la forma de pensar y la idiosincracia no han cambiado en lo profundo, como lo demuestra la película mencionada. Es difícil que un mexicano discuta ante la autoridad, siente que es mejor contenerse o ser prudente, pues está al tanto que puede sucumbir si trata de forzar al sistema; en México, más que en otras partes del mundo, es común referirse al refrán: “El pez por su boca muere”, para advertir del fracaso por hablar de más. Paz (1950) menciona que el mexicano no se “raja” porque tiene miedo de permitirle al mundo conocer sus sentimientos: de nada sirve expresar lo que se siente y, sin embargo, puede ser el origen de muchos males. La buena organización es concebida como aquella que contiene mejor el ruido de sus actores, la que tiene empleados más callados; no importa que sus necesidades, quejas y deseos sean atendidos o no, ni que estén satisfechos y felices por su entorno, tampoco que los problemas se diriman de forma clara al escuchar sus posturas y tener una respuesta efectiva; en México, la verticalidad obliga a que las personas acepten el sometimiento y disipen su participación, la que es vista como un ruido molesto que no deja gobernar. Como menciona el Dr. Russo Foresto, “La prioridad en México es la gobernabilidad, no la justicia”.

Lo normal en el sector público escolar es hacer planillas para la elección de sus líderes; esto lleva, como ya se comentó, a convertir a muchos maestros en actores políticos sin desearlo; pero una vez que este proceso concluye, hay muy pocos mecanismos para exigirle a los directivos que respondan por lo que prometieron. Esto condena a los trabajadores mexicanos a apoyar a sus líderes y luego a quejarse de que no retribuyeron la ayuda que se les dio, este procedimiento es fácil de comprobar a través de las quejas cotidianas que se escuchan y constituye un círculo desgastante y corrosivo.

Falta de consolidación de la comunidad

Otra característica del trabajador mexicano es su soledad, su refugio es la familia, su casa lo defiende de un mundo que percibe hostil. Como prueba de esto, las viviendas construidas en México han sido vistas por los extranjeros como de las más resistentes del mundo, sólo superadas por los búnkeres; el uso del tabique, los adobes gruesos, la mampostería y la combinación de acero y concreto en los muros, hablan de la necesidad de protegerse de lo externo. Para Castañeda (2011), el mexicano evita vivir en departamentos porque necesita seguridad, es decir, tierra firme; no confía si debajo o arriba de él vive alguien; en consecuencia, México es el país con menos condominios de departamentos y el que cuenta con más casas pequeñas de Latinoamérica; también son notorias las bardas altas y las ventanas con protecciones de hierro. Detrás de estos hábitos se encuentra el pensamiento de que el mal habita fuera y lo representa la envidia, rivalidad y resentimiento de los demás ciudadanos.

En realidad, menciona Rodríguez Estrada y Ramírez-Buendía (2004), el mexicano le teme a lo externo porque no tiene moral, es corrupto, infiel, vendible e intuye que los demás son como él; por ello presenta una desconfianza y reservas crónicas.

Como uno de los elementos clave para evitar la espiral descendente del *burnout* son los compañeros, se puede entender por qué en este país el trabajo es tan desgastante: a causa de que es más difícil mantener buenas relaciones de manera prolongada y debido a que no se reciben de manera suficiente los soportes que evitan el desgaste. La sociedad laboral mexicana es poco solidaria y con facilidad acepta algún acuerdo que le dé ventaja con los líderes, por lo que llega a corromperse; además, suele olvidar a los compañeros, pacta con el dirigente y piensa de manera egoísta; conjuntamente, le da la espalda a los colaboradores si hay una oportunidad o coyuntura para mejorar.

Hacia una sociedad más femenina, pero igual de machista

Alain Touraine menciona en una entrevista realizada por Orozco Barba y Rodríguez Milhomens (2006) en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, ITESO, que la sociedad se ha vuelto más femenina. Los problemas que antes eran privados ahora son públicos. La cultura masculina se ha distinguido por ser escisionista y producir un mayor clivaje social; es decir, por guardarse con rigor lo que pasa en la privacidad del hogar ante lo exterior; en cambio, las mujeres tienen una capacidad de integración más grande entre lo público y lo privado: el hombre separa, la mujer condensa. Esta feminización de la sociedad, descrita por Touraine, se aprecia cada vez más en México, los asuntos privados se hacen públicos y se legisla sobre ellos; ejemplo de lo anterior son la violencia intrafamiliar, el abuso de los padres y el maltrato infantil. Pero aunque los problemas se han vuelto más abiertos, se discuten en los foros o en la prensa y son estudiados en las universidades, la actitud masculina cerrada sigue sin cambio, pues el modelo de funcionamiento no se transforma por mucho que se estudie. Ahora lo abierto son los procedimientos, la transparencia y el conocimiento común; la forma cambió, pero todavía el fondo cultural se impone.

Las sociedades femeninas ayudan a combatir el *burnout* porque la apertura da más claridad y comunicación, así como menos sentimientos de ambivalencia, de confusión o de disociación: pero la sociedad mexicana aún conserva los desgastantes procesos masculinos aunque se avance a una forma más femenina.

CAPÍTULO SIETE

Consecuencias del *burnout* docente

AUSENCIA DE *BURNOUT*: COMPROMISO LABORAL Y SALUD PERSONAL

Para poder entender a cabalidad este síndrome es importante, antes de hablar de sus consecuencias, analizar cómo trabaja y se percibe una persona sin desgaste profesional; el cual tiene, como se explicó en el primer capítulo, muchos sinónimos, pero también un único e importante antónimo: el compromiso laboral.

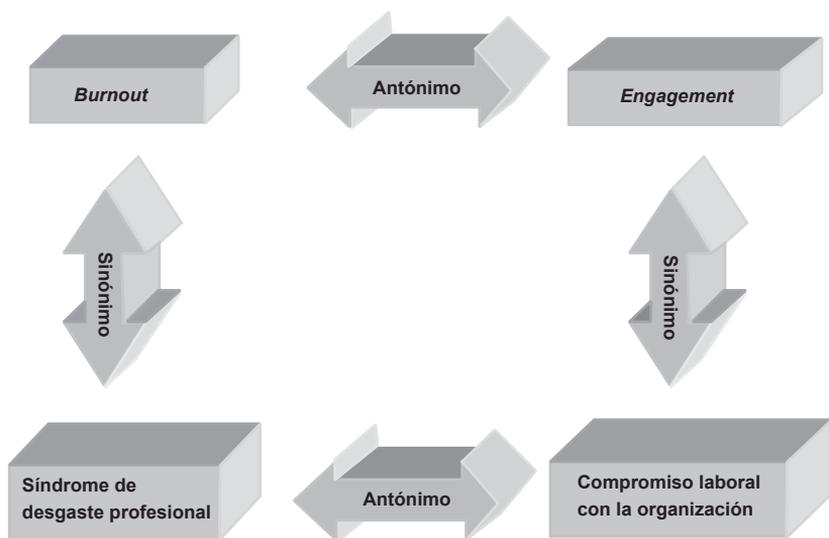


Figura 7-1. Síndrome de desgaste profesional vs. Compromiso laboral con la organización.

Ha correspondido a los especialistas europeos estudiar con más amplitud los aspectos positivos del trabajador y del trabajo. Salanova y Schaufeli (2009) definen al compromiso laboral como un estado motivacional en donde predominan los sentimientos positivos de cumplimiento profesional. Así como Maslach y Jackson definieron al *burnout* con tres dimensiones, los investigadores europeos también sugirieron el mismo número a las correspondientes al empeño laboral positivo.

Tres dimensiones del compromiso profesional

Las dimensiones del compromiso laboral se encuentran en el vigor emocional y físico del trabajador, la dedicación para realizar sus tareas y un estado de absorción en el trabajo. A continuación se analizan más de cerca:

- Vigor emocional y físico. Se refiere a altos niveles de energía y resistencia, a la disposición para invertir esfuerzo en el trabajo sin que se produzca fatiga con facilidad, además de tener la suficiente fuerza para persistir a pesar de las dificultades que se encuentren en el camino. Su opuesto lo constituye el agotamiento que hace difícil y penoso realizar las tareas más sencillas.
- Dedicación. Hace alusión a una fuerte participación en el trabajo, acompañada por sentimientos de entusiasmo y significado, así como por un sentido de orgullo e inspiración. Se opone a la actitud cínica que deja de asumir la responsabilidad que se tiene con los destinatarios de los servicios.
- Absorción en el trabajo. Está en relación a un estado agradable de inmersión total en la actividad realizada, lo que vuelve difícil separarse del trabajo y da como resultado una percepción más rápida del tiempo. Su opuesto se encuentra en la idea de que el trabajo no es significativo; esto produce una difícil concentración en las actividades y la frecuente necesidad de consultar el reloj para saber la hora en que se dejará de trabajar (cuadro 7-1).

Cuadro 7-1. Las dimensiones del *engagement* y del *burnout*

Dimensiones del compromiso laboral	Dimensiones del <i>burnout</i>
Vigor	Agotamiento
Dedicación	Cinismo
Absorción por satisfacción laboral	Falta de realización profesional

Fuente: personal.

Los maestros comprometidos con la escuela son personas activas que creen en sí mismas y en sus capacidades, funcionan mediante la autoestimulación; además los valores de la organización son tomados como propios, lo cual alimenta sus sentimientos de autoestima y la idea de que hacen lo correcto. Aunque son personas muy activas reconocen estar cansadas y saben detenerse si el trabajo les demanda

más fuerzas de las que tienen; tampoco son adictos al trabajo, lo que los protege del desgaste profesional y se distinguen por mantener una motivación constante que genera buenos indicadores económicos y conductuales.

Características de los maestros comprometidos con la escuela

Los maestros comprometidos con la escuela casi nunca faltan, ayudan al crecimiento institucional y suelen ser muy cumplidos. Presentan:

- **Motivación.** Un maestro motivado en el trabajo tiene un comportamiento que va más allá del rol que tiene asignado, manifiestan una mayor motivación intrínseca, además de tener iniciativa personal.
- **Recursos humanos.** Este departamento reporta, respecto de los maestros comprometidos, que tienen pocas ausencias por enfermedad o por situaciones personales, lo que lleva a que exista mayor estabilidad de los empleados, sin deseos de abandonar la profesión o la empresa donde se encuentran.
- **Indicadores económicos.** El docente le da suficiente satisfacción al alumno y éste, en consecuencia, recomienda a la organización educativa; además, existe estabilidad en las personas que laboran dentro de la escuela, lo que contribuye a que exista bonanza económica.
- **Indicadores conductuales.** Existe un cumplimiento en tiempo y forma que hace que los alumnos perciban calidad en la organización (y también las personas externas), el maestro tiene pocos errores, y los accidentes laborales son bastante raros, los niveles de efectividad son altos y existe innovación y creatividad.

Un menor compromiso de la organización lleva al deseo de abandonar la escuela y a tener un menor apego hacia el trabajo.

EFFECTOS DEL BURNOUT: FALLAS ORGANIZACIONALES Y MENOR BIENESTAR PERSONAL

Las consecuencias del *burnout* docente se relacionan con dos grandes áreas: los empleados y la organización laboral. Para los primeros existe una menor calidad de vida y el fracaso de sus expectativas de crecimiento en la escuela; para la segunda, un personal que no utiliza su esfuerzo con dedicación, ha dejado su creatividad y calidez, y no contribuye a la calidad educativa.

A nivel laboral el desgaste tiene consecuencias negativas porque lleva a un incremento de las infracciones a las normas de la organización, disminuye el rendimiento, hay una reducción del trabajo fino y del trato cálido; por otro lado, es más probable que el empleado falte o llegue tarde, tanto por enfermedades reales como por falsas excusas; además, disminuye la capacidad de concentración, que lleva al incremento de los accidentes.

Lo anterior no sólo genera un importante detrimento en el fruto del trabajo del maestro, también desgasta su mente, su salud puede quedar comprometida y afectar su estilo y calidad de vida. Pero el problema no queda nada más en el empleo profesional, sino en todas las personas con las que convive, pues los sentimientos negativos, propios de este síndrome, afectan sus relaciones personales y pueden influir en la existencia de un clima negativo en el hogar. En términos de funcionamiento personal, el desgaste puede causar problemas físicos como migrañas, dolores de espalda, molestias gastrointestinales, fatiga crónica, hipertensión, asma, urticaria y taquicardias; y problemas psicológicos como frustración, irritabilidad, ansiedad, baja autoestima, desmotivación, sensación de desamparo, sentimientos de inferioridad, inatención e incluso comportamientos paranoides. Además, la persona con desgaste tiene una enorme dificultad para aprender, esforzarse y llevar a cabo sus responsabilidades.

El cuadro 7-2 presenta una clasificación de las consecuencias del *burnout* en las personas que lo padecen, la cual es aplicable a la docencia.

Cuadro 7-2. Consecuencias del *burnout* en la docencia

Físicas	Psicológicas	Organizacionales
Cefaleas	Frustración	Infracción de normas
Migrañas	Irritabilidad	Disminución del rendimiento
Dolores de espalda	Ansiedad	Pérdida de calidad y calidez
Molestias gastrointestinales	Baja autoestima	Absentismo
Fatiga crónica	Desmotivación	Abandono
Hipertensión	Sensación de desamparo	Accidentes
Asma	Sentimientos de inferioridad	
Urticarias	Desconcentración	
Taquicardias	Paranoia	

Fuente: El Sahili González (2011).

BURNOUT: PÉRDIDA DE COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

El trabajo es uno de los principales ingredientes para la realización y felicidad de todo ser humano, pero a veces se convierte en su impedimento porque sólo alimenta sentimientos negativos —con la llegada del *burnout*, por ejemplo—, entonces baja la calidad del desempeño del empleado, lo cual se traduce en una menor satisfacción, compromiso y actividad. De manera específica se gestan los deseos de renunciar a la organización; de forma colateral se produce el absentismo, ausentismo, presentismo, esfuerzos mínimos y trabajo con menor creatividad.

Pérdida de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral puede ser definida como el grado de felicidad que experimenta una persona al estar en su trabajo y se suele dar ante expectativas personales

que corresponden con la realidad laboral. La satisfacción es importante porque, al verse disminuida, el empleado reduce su eficacia y está motivado a abandonar la organización. El *burnout* produce una menor satisfacción laboral y es casi un antónimo de la misma si evita que el empleado esté absorto y feliz en su trabajo. Esta relación inversa entre desgaste y satisfacción laboral ha sido demostrada por el estudio de De la Fuente, De la Fuente y Trujillo (1997) quienes compararon el *Maslach Burnout Inventory* (MBI) y el *Job Descriptive Index* (JDI) que mide en cinco áreas la satisfacción (tipo de trabajo, salario, oportunidades de promoción, supervisión y compañeros). Este estudio realizado con 123 profesionales pone de relieve una correlación negativa casi perfecta entre los dos conceptos. Pero la implicación de lo anterior no queda nada más en los estados emocionales de los empleados, trasciende a una mala calidad de los servicios y a un menor involucramiento con la empresa.

Deseos de abandonar la organización educativa

Los maestros con este daño asumen una actitud de supervivencia básica, esto significa que su prioridad es “sobrevivir” y hacer las cosas necesarias para mantenerse activos, defensivos y alimentados, como si no les importara su parte espiritual (viven en los dos primeros peldaños de la pirámide de Maslow). Una de las consecuencias más claras de la insatisfacción laboral es el retiro de la organización escolar, en virtud de la existencia de sentimientos nocivos en el lugar de trabajo que generan el deseo de romper con una institución que no aporta satisfacción, autoestima y creatividad.

Abandono de la profesión docente

Un maestro que obtiene una remuneración insuficiente, en un lugar que no le brinda oportunidades de desarrollo y en el que además su actividad se relaciona con altas exigencias que sobrepasan las propias capacidades, tendrá en mente el deseo de abandonar la profesión. Con el síndrome de *burnout* quienes dan clases todos los días porque tienen que hacerlo, enfrentan sus obligaciones debido a la necesidad económica y al qué dirán en la familia o con los amigos, pero no a causa de que deseen seguir ocupándose de la misma actividad. Cuando un docente deja el trabajo que durante muchos años fue una fuente de orgullo, que le dio identidad y lo hizo soñar con ser respetado por la comunidad es algo muy grave; la sociedad debe cuestionarse qué hizo mal para que ocurriera esto. Algo peor pasa si se da una pérdida de la vocación; esto no sólo se traduce en un cambio de lugar, sino en un cambio de la actividad profesional; esta pérdida genera que muchas personas deserten de las filas profesionales docentes y cambien hacia otras menos “quemantes”.

Ausentismo¹

El estrés profesional y el desgaste llevan poco a poco al deterioro de la salud de los trabajadores, lo que incide en que éstos presenten más enfermedades y, en conse-

¹ Aunque en el idioma español no existe una clara diferencia entre ausentismo y absentismo (en España se suele usar el primer término y en Latinoamérica el segundo), se deja sentada la propuesta para hablar de ausentismo justificado con el primer término y del no justificado con el segundo.

cuencia falten con más frecuencia a su trabajo; aunque los médicos diagnostican estas enfermedades como ajenas al centro laboral, en realidad son provocadas por el estrés docente. Según la revista andaluza *Investigación y Educación* son más frecuentes en los maestros las enfermedades respiratorias y de las cuerdas vocales, así como las mentales, digestivas y circulatorias (Bolaños Ruiz, 2006). Aunque la escuela recibirá una constancia médica de la ausencia a través de recetas médicas o incapacidades oficiales, la tensión acumulada convertida en *burnout* constituye lo que en realidad llevó al docente a esta situación.

Absentismo

El profesorado que se encuentra poco motivado y el trabajo le inspira sentimientos en exclusiva negativos, trata de evitarlo a través de falsas excusas o fingimiento de malestares. Los administradores escolares tienden a pensar que las personas faltan por encontrarse enfermas o porque fingen estarlo; esto los ha llevado a desear restablecer al aquejado o descubrir a aquellos que dicen estar enfermos (Stephen & Cooper, 2004). Sin embargo, dejan de considerar el hecho de que el entorno no les da la suficiente satisfacción laboral a sus empleados y les genera sentimientos negativos que matan su motivación para asistir al centro de trabajo.

Presentismo

Cooper (1998) observó que muchos empleados duraban más tiempo en sus trabajos que el normal, este hecho lo llevó a preguntarse si en realidad eran más eficientes que quienes eran puntuales; para su sorpresa ocurría lo contrario, pues más bien fingían trabajar; a esta situación la bautizó como “presentismo” o “absentismo presencial”. Este término aplica también a los maestros que no realizan su trabajo de manera adecuada a pesar de seguir estrictamente un horario de entrada y salida; las consecuencias más perturbadoras para la sociedad son la producción de una mala formación de los alumnos, pues los docentes presentistas utilizan su tiempo de forma poco responsable, abusan de las exposiciones de equipos o películas y olvidan el balance pedagógico que debe haber en el aula (El Sahili González, 2011). Para Stephen y colaboradores (2004), el presentismo laboral tiene sus bases en el desbalance entre las acciones positivas del empleado y los reconocimientos que necesita; en este sentido, Karasek y Theorel (1990), consideran que se da cuando las demandas son muchas y no hay apoyo de la organización; pero independiente a estas explicaciones, el presentismo representa la falta de compromiso, competitividad y motivación sobre las actividades realizadas.

Realización de esfuerzos mínimos

Éste es un término parecido al de presentismo pero que tiene sus diferencias; en el último se intenta fingir que se realizan las labores, pero no hay la consciencia del

despedido tan clara como con los esfuerzos mínimos, pues el maestro trabaja con la posibilidad de ser reemplazado, por lo cual presenta una atención mínima a sus alumnos, entrega lo imprescindible que se le estipula y además se espera hasta el último momento para hacerlo, llega a las juntas poco después de que inicien —y nadie sabe cuándo se retira—; en suma, trata de no darle a la administración escolar una excusa para ser despedido.

Incremento de errores docentes

Otro efecto tanto del estrés prolongado como del desgaste es que se cometen mayores errores por la falta de concentración. Dichas equivocaciones presentan diversos síntomas que impactan a la administración escolar, por ejemplo, el maestro no firma la carpeta de registro en la escuela, no entrega los avances programáticos u olvida el material de trabajo indispensable para dar la clase; para Stephen y Cooper (2004) las consecuencias de la baja calidad tienden a permanecer ocultas para la organización, pues los clientes —en este caso los alumnos—, las sufren durante mucho tiempo, sin que se quejen.

ALTERACIÓN EN LA RELACIÓN CON EL ALUMNO

Existe un vínculo inseparable entre el receptor de los servicios y el *burnout* del profesional. Por ejemplo, estudios muy serios realizados en sanatorios mentales en EUA han encontrado que los médicos y enfermeras con alto nivel de desgaste tienen una correlación negativa con niveles de satisfacción de los pacientes. Además, los enfermos no desean mejorar ni funcionar de manera independiente si los atiende una persona con este síndrome.

El ser humano involucrado en profesiones de ayuda tiene la premisa básica de volver independientes a los receptores de los servicios, pues sabe que la relación de dependencia debe darse mientras ocurre el proceso, pero de manera contraria a lo habitual, los médicos y enfermeras con este síndrome establecen lazos patológicos de dependencia. De igual manera, el docente con desgaste altera la relación con el alumno y lo vuelve menos proclive a trabajar de forma separada. A continuación se verá con más detenimiento cómo el *burnout* daña la relación con el alumno.

Menor calidad de atención

Aparte de que el ausentismo del docente representa menores oportunidades de contacto con el alumno, los sentimientos hostiles que predominan en el aula llevan al maestro a distanciarse y poner un escudo ante la relación con los estudiantes.

Su atención representa un aspecto fundamental que debe poseer todo docente en el aula. A pesar de impartir clases a un colectivo, la educación de calidad busca ofrecer determinadas atenciones particulares a los alumnos, mismas que no pueden prevenirse dentro del plan que lleva un maestro en la clase. El alumno puede diri-

gir al profesor preguntas o hacer comentarios que necesitan ser complementados. Cuando el desgaste profesional surge, el maestro actúa de manera mecánica y disminuye la importancia de la formación particular que cada alumno necesita.

Conducta cínica y despersonalizada

Otra consecuencia organizacional del *burnout* se da al producir una conducta cínica y despersonalizada. Una actitud de desprecio que desconfía de los motivos de los demás, pero también una desfachatez si se trata de justificarse y defender actitudes inapropiadas. Además de que la conducta cínica es una de las dimensiones del síndrome, también constituye una de las principales lacras organizacionales, ya que el profesional pierde su parte humana y cálida al presentar una conducta opuesta a los valores de satisfacción del cliente.

Comunicación deficiente

Uno de los efectos del desgaste en el magisterio es que la comunicación del maestro se vuelve más corta, disminuye el tiempo en que éste permanece abierto para establecer una comunicación circular con el alumno y hace que predominen los deseos de salir con rapidez de las demandas que se le presentan. También vuelve la comunicación menos clara, lo que hace que el alumno entienda sus conceptos con mayor dificultad; además la transmisión del conocimiento no solamente se ve afectada, sino todos los valores que el maestro comunica, el cual es percibido por sus alumnos como una persona hostil y poco digna de confianza.

AFECCIONES PSICOLÓGICAS AL BIENESTAR DEL TRABAJADOR

Frustración disfuncional

Los sentimientos de frustración que emergen porque la persona reflexiona acerca de su falta de energía, se transforman en apatía que afecta a la calidad de vida y puede derivar en otros problemas psicológicos o físicos. En una persona normal que sufre una frustración, sus recursos internos le permiten controlar sus reacciones en forma adecuada, pero si ésta persiste, entonces puede manifestar conductas agresivas que drenen sus sentimientos negativos; sin embargo, al ser vivida durante mucho tiempo, no se produce defensa sino apatía. Martin E. Seligman aplicó choques eléctricos intensos a un grupo de perros experimentales y les provocó un elevado sufrimiento que podía escucharse mediante terribles aullidos; aunque al principio los perros hicieron lo posible por salir de esa situación, después de un tiempo dejaron de intentarlo pues no obtuvieron consecuencias positivas con su acción. Esto llevó a

Seligman (1981) a desarrollar la teoría de la indefensión aprendida y la definió como la condición psicológica en la que un organismo superior ha aprendido a actuar sin defensa ante situaciones específicas. Estos experimentos permitieron observar que aunque un organismo tiene el poder para romper con una situación adversa no lo hace porque la situación depresiva que experimenta le hace creer que no tiene control sobre su entorno. La frustración acumulada en el día vuelve irritables a las personas, pero si ésta sucede durante muchos años produce apatía, lo cual lleva a vivir más frustraciones y a perder la esperanza de cambiar el ambiente.

Irritabilidad

Es la capacidad de un organismo de identificar cambios en el medio y reaccionar en consecuencia. Una persona que responde ante un estímulo del medio ambiente estará protegida de aquello que puede ser nocivo en potencia, pues representa una forma de control o de adaptación sobre el entorno; si no existiera la irritabilidad, las personas no se refugiarían de la lluvia o no se alejarían de un ruido estridente: por ejemplo. El docente con *burnout* es más irritable porque tiene un umbral menor para tolerar las agresiones del mundo, por consiguiente responde a las señales del exterior con más fuerza que otras personas bajo las mismas condiciones. Tres aspectos que pueden producir hiperreacciones en el docente son la entrada de luz por las ventanas del salón de clase, la temperatura de la banca o escritorio donde se sienta o apoya, así como el ruido interno o externo que hacen los alumnos.

Pero el docente no sólo llega a ser intolerante a los estímulos externos, sino también a los internos. Puede estar más alterado ante un dolor de cabeza o estomacal o bien por alguna lesión músculo-esquelética. Esto significa, en términos generales, que es más frágil a la resistencia en el trabajo.

Ansiedad

Con anterioridad se analizó que la interacción del docente con sus alumnos genera ansiedad y, más adelante, al combinarse con otros factores produce *burnout*. Pero una vez que se ha llegado al desgaste profesional, este estado, por sí mismo, es capaz de generar ansiedad; por lo tanto, se puede decir que la ansiedad es causa y consecuencia del síndrome. Para Friedman (2004), se trata de una sensación de aprensión o intranquilidad hacia un peligro desconocido y pertenece al repertorio biológico que prepara al ser humano para sobrevivir. La Asociación de Psiquiatría Americana (2005) menciona algunas reacciones vinculadas con la ansiedad, como la elevación de la frecuencia cardíaca, sudoración, temblores o sacudidas, opresión o malestar torácico, sensación de entumecimiento u hormigueo en diversas partes del cuerpo, escalofríos o sofocos. Y, en casos más extremos, miedo a perder el control, volverse loco o morir. La ansiedad constante tiende a dañar las áreas más evolucionadas del cerebro, hace que las personas sean torpes, dispuestas a la lucha, la huida o la parálisis ante un problema. Por otro lado, la ansiedad vuelve inapropiado el funcionamiento de los neurotransmisores de la alegría, provoca que el docente requiera

abusar de ciertas sustancias o alimentos como una forma de resarcirlos, lo que incrementa la probabilidad de sufrir enfermedades laborales más agudas.

Baja autoestima

El deterioro de la autoestima hace que los maestros tengan alterada la percepción de su propia imagen, lo cual genera que los fracasos se vean con más intensidad que los éxitos; esto no les permite apreciar lo bueno que hicieron en el día, sino sólo piensan en que fueron incapaces de trabajar con sus grupos. Antes de la aparición del *burnout* el docente tiene un involucramiento desmedido en su actividad gracias a una elevada esperanza de transformar las conciencias a través de compartir sus experiencias y conocimientos, como consecuencia tenía una autoestima fuerte; pero con el tiempo, la falta de capacidad para entender la docencia lo lleva a una baja autoestima, misma que conduce a la depresión, convierte a las personas en seres más dependientes y con locus de control externo.

Desmotivación

La insatisfacción, que es fruto de algunas condiciones psicológicas —como los sentimientos de frustración, fatiga, enojo e impotencia— tendrá como resultado una menor motivación para trabajar en la organización, ya que la persona no siente que sus acciones conduzcan a consecuencias positivas, por eso utiliza menos energía en las actividades cotidianas, porque cree que sus consecuencias serán menos gratificantes; además, el menor rendimiento laboral genera una menor satisfacción, porque la persona se da cuenta que no es capaz, lo que la conduce a un círculo vicioso.

Sentimientos de inferioridad

Éste es un grupo de sentimientos que son producidos por el *burnout* y tiene su base en la idea de que no es posible dar lo mejor de sí mismo, porque se piensa que está agotada la bondad interior o porque ésta no coincide con el concepto que el mundo exterior tiene de ella. Estos sentimientos también llevan a que se esfume la creatividad y a que la persona se encierre en actividades rutinarias. Como consecuencia de sentir que no hay nada bueno que aportar, el maestro se aparta de sus relaciones habituales para mantenerse aislado. A la par de estos fenómenos hay un incremento de los sentimientos de envidia y coraje hacia las personas que se encuentran bien.

Daño a la memoria, atención y concentración

Según el Dr. Wolf-Dieter Gerber, de la Universidad de Kiel, el *burnout* tiene consecuencias en el sistema nervioso central porque atrofia varios grupos de neuronas, en especial las del hipocampo. Gracias a las técnicas modernas de tomografía por

emisión de positrones (PES) o a la imagen por resonancia magnética (IMR) se ha podido establecer que aquellas personas que lo sufren presentan una actividad reducida del hipocampo (Frohn, 2011). Este órgano es una estructura cerebral pequeña, en forma de caballito de mar, y cumple una función muy importante para que se almacene la memoria en el cerebro; las personas que han sufrido un amplio deterioro de este cuerpo experimentan incapacidad para adquirir o retener nuevos recuerdos. Por otro lado, el síndrome también daña la atención ya que es más difícil hacer uso de la energía para tener puestos los cinco sentidos en el entorno, esto lleva a que se filtren inadecuadamente los estímulos y se tenga problemas para discriminar lo importante. A la par de lo anterior, la capacidad de establecer concentración sobre los estímulos importantes disminuye pues es difícil alejar a los indeseables.

Comportamientos paranoides

Desde el distante 1974, cuando Freudenberger hizo las primeras observaciones sobre este síndrome, notó que muchas explicaciones que daban los sujetos afectados presentaban paralelismo con los síntomas de la paranoia; mencionaban, por ejemplo, que no eran ellos los culpables, sino la organización, y en concreto que había algo en ella que estaba dirigido a dañarlos. Más tarde, junto con G. Richelson, se refirió a un sujeto que interpretaba ciertas acciones de la organización, lo describió así: “Alguien que está quemado con más de un toque de paranoia y es apto para interpretar esa medida como una señal más de que no es apreciado y de que probablemente nunca lo ha sido”² (Freudenberger & Richelson, 1983, p. 157). El maestro afectado con este síndrome puede estar convencido de que, tanto sus colegas como la administración escolar, se han puesto de acuerdo para hacerle la vida imposible; como trasfondo de la paranoia existe un enorme sentimiento de no ser apreciado. Los sentimientos persecutorios del maestro con *burnout* contrastan sobremanera con aquellos que lo llevaron a adquirir el síndrome, al inicio el afectado se culpó a sí mismo y dañó su autoestima; con la llegada del desgaste profesional se invierten los sentimientos y son más exculpatorios e incluso pueden llegar a la paranoia.

Depresión

Es un mecanismo de defensa para guardar la energía física y mental si se ha usado en exceso. La depresión es una característica de este síndrome pues representa una falta de energía permanente como consecuencia de una pérdida de ideales sobre la labor y el entorno. El docente con síntomas depresivos presenta:

- A nivel emocional: desánimo, pérdida de interés, disminución de la capacidad de experimentar placer y tendencia al llanto.

² En inglés dice: *Someone who's burning out has more than a touch of paranoia and is apt to interpret such a measure as one more sign that he's not appreciated and probably never has been.*

- A nivel cognitivo: autorreproches y conceptualizaciones no realistas del entorno y de sí mismo.
- A nivel somático: pérdida del apetito y propensión a la fatiga, el insomnio y la inquietud.
- A nivel conductual: pérdida de la motivación, menor socialización y movilidad.

AFECCIONES PSICOSOMÁTICAS QUE DAÑAN LA SALUD

También afecta a la salud de los trabajadores de otras maneras, ya que éstos requieren de incapacidades periódicas o definitivas por manifestar enfermedades que pueden ir desde una gripe hasta cáncer.

Inmunosupresión

Se conoce desde hace decenios la influencia de la liberación de hormonas y neurotransmisores que proceden del sistema nervioso y endocrino en el funcionamiento de los nervios y tejidos del cuerpo. La Dra. Frohn (2011), indica que el sistema hormonal que produce el eje hipotalámico-hipofisario-adrenal explica los problemas de inmunidad del organismo humano; la exposición persistente al estrés y los estados de *burnout* provocan un descontrol en la regulación de la respuesta normal de este sistema, lo cual hace que aumente su actividad y esto provoque un estado de alarma constante. Este estado puede generar que se eleve el cortisol, que está involucrado en las fallas inmunosupresoras, lo que da como resultado que la persona se vuelva más propensa a los resfriados o infecciones estomacales. También este sistema puede alterarse a la inversa y provocar una menor producción de cortisol, lo cual pudiera llevar a enfermedades autoinmunes y volver más proclive al maestro a desarrollar alergias o inclusive detonar lupus eritematoso sistémico (LES).

Según del Dr. Paul J. Rosch, presidente del Instituto Americano del Estrés Clínico y vicepresidente de la Asociación Internacional de Estrés, una activación prolongada de la tensión nerviosa reduce las células encargadas de combatir las enfermedades, como las células T y los anticuerpos (Knight, 2011). Lo cual puede producir:

- Incremento de resfriados.
- Menor resistencia a las infecciones.
- Dificultad para conciliar el sueño.
- Dolores de cabeza.
- Palpitaciones más frecuentes.
- Fatiga crónica.
- Trastornos gastrointestinales.

Entre los efectos negativos que puede tener el *burnout* en el sistema inmune se enumeran los siguientes:

- Mayor incremento de gripes y catarros.
- Más probabilidad de afecciones cardíacas.
- Diabetes.
- Osteoporosis y fragilidad de los huesos.
- Más probabilidad de contraer cáncer.
- Obesidad.
- Constantes herpes labiales.
- Artritis reumatoide.
- Alergias.

Fatiga crónica

El síndrome de fatiga crónica también se asocia al *burnout* (y puede ser una más de sus sintomatologías), ya que una de sus dimensiones, el agotamiento emocional, es constante y se caracteriza por una incapacidad de restablecimiento de las energías, por lo menos a corto plazo. También la fatiga crónica viene acompañada de diversos trastornos del dolor, problemas relacionados con la atención y el cansancio constante.

Daños músculo-esqueléticos

Los principales malestares músculo-esqueléticos de los maestros se producen en los músculos del trapecio y deltoides porque al exponer sus ideas, desplazarse y poner atención a los alumnos, requieren mantener levantada la cabeza, lo que tensiona dichos músculos. También se dan casos de microdesgarros y alteraciones articulares menores que provienen de los movimientos manuales para calificar exámenes y pasar lista.

Mucha gente no entiende el porqué de estos daños en los docentes, pero como mencionan Kromer y Grandjean (2000), la fatiga y microdesgarros musculares se producen por la contracción voluntaria de hasta un 30% del músculo durante más de 3 min, tiempo en el cual se acumula ácido láctico, causante del malestar. Los docentes presentan estos periodos de contracción muscular leve, producto de actividades prolongadas y rutinarias al realizar acciones repetitivas: estar sentados, de pie, deambular, hablar o gesticular, las cuales se dirigen a mantener la atención constante en los alumnos. Estas situaciones incrementan la fatiga muscular, misma que se agudiza por carecer de espacios físicos y temporales para tomar un descanso (Muchinsky, 2002; Golembiewski, Munzenrider, & Carter, 1983). Este síndrome también afecta a los trabajadores y les produce niveles más altos de malestar, como los dolores de cabeza, intestinales y músculo-esqueléticos.

Se cree que el *burnout* puede predecir la dolencia músculo-esquelética. Los investigadores Armon, Melamed, Shirom y Shapira (2010) con una participación de 1 704 trabajadores durante 3 años, lograron establecer que los niveles de desgaste

se asocian 2.09 veces a este dolor; sin embargo, no encontraron lo contrario (que el dolor se asocie con el síndrome de desgaste profesional). Como conclusión, este último incrementa la probabilidad de desarrollar molestias músculo-esqueléticas, pero no al revés.

Problemas de sueño

Las investigaciones de Miró, Solanes, Martínez, Sánchez y Rodríguez Marín (2007) indican que la calidad de sueño es un predictor de este padecimiento, sobre todo en la dimensión de agotamiento emocional. Si el sueño no provee la recuperación adecuada puede verse afectado el funcionamiento diario y acumularse un adeudo de energía. Sólo por esta circunstancia se puede generar el cansancio extremo, que es típico de esta situación; a su vez, lo anterior hará más difícil el afrontamiento del estrés laboral, situación que perpetuará y agravará la debilidad del trabajador, además de contribuir a gestar las otras dimensiones del síndrome.

Desórdenes gastrointestinales

La persona aquejada con *burnout* daña sus órganos viscerales a través del estrés constante porque uno de los principales referentes de las emociones se encuentra en el sistema gastrointestinal. El nerviosismo y las preocupaciones se resienten en el estómago; esto genera, según las diferentes sensibilidades, hinchazón, cólico, diarrea y estreñimiento, y en casos más graves, vómito y dolor intestinal agudo. Estos síntomas son producto del efecto de las emociones en la zona gastrointestinal por la conexión que existe entre el cerebro y esos órganos. Sapolsky (2008) considera que el estrés sobreactiva al intestino grueso y produce diarrea; en el caso del intestino delgado, provoca estreñimiento. El efecto del estrés en esa zona es tan habitual que los médicos consideran que no puede haber un tratamiento exitoso de la úlcera o la colitis si no va acompañado de uno para el estrés (Melgosa, 2006). Sin embargo, no toda persona con este padecimiento tiene que sufrir un desorden gastrointestinal específico, porque la sensibilidad de cada organismo es diferente, así como sus manifestaciones; sus vísceras van a funcionar con alteraciones que lo llevarán a padecer con mayor facilidad gastritis, úlcera, colitis o estreñimiento, como se verá enseguida:

- Gastritis. Su manifestación aguda se produce con un agente irritante, como picante o chile, pero estos productos no son el origen de la gastritis crónica. Con el descubrimiento del *Helicobacter pylori* se creyó que éste era la causa de las gastritis prolongadas, pero en la actualidad se sabe que dos tercios de la población tiene esta bacteria sin presentar gastritis; esto llevó a plantear otras explicaciones y a postular que su causa se encuentra en el daño que el estrés produce cuando desconecta al sistema inmune de manera periódica, lo que lleva a que la bacteria actúe sin control del organismo. Es fácil comprobar que el *burnout* correlaciona con esta enfermedad a la perfección.

- Úlcera. El estrés genera úlcera si las quemaduras de la superficie del estómago superan al 25%, aunque también pueden darse en ciertas partes del esófago y donde se produce el jugo gástrico. Las úlceras por estrés son detectadas por un médico con conocimientos especializados para hacer el diagnóstico, por lo regular a través de la endoscopia o por sangrado en heces. La idea de que el estrés genera úlcera data desde principios del siglo XX y aunque en el decenio 1980-89 se le atribuyó a la bacteria *Helicobacter pylori*, como ya se comentó, hoy se sabe que son las fallas inmunes por estrés prolongado las que permiten que realice su daño.
- Colitis. La persona con *burnout* es proclive a este padecimiento debido a una alteración de los movimientos peristálticos, los cuales no son capaces de regresar a su motilidad normal; es decir, hay una perturbación de forma permanente y pérdida del ritmo adecuado. Las investigaciones de Sapolsky (2008) sugieren que el estrés momentáneo afecta la relación armónica del intestino grueso con el delgado, misma que retorna a la normalidad al terminar la situación de estrés; pero si éste afecta a esta parte con constancia, produce una irritación permanente del colon.
- Estreñimiento. Para el Dr. Casas Hilari (2007) la persona que ha vivido periodos prolongados de estrés es proclive de sufrir estreñimiento porque los movimientos peristálticos del intestino son menores y esto genera menos aporte sanguíneo, también, porque existen situaciones de tránsito intestinal lento. Además, este problema tiene otras afecciones colaterales como las hemorroides, la fisura anal y la colitis, entre otras.

Pérdida o incremento de peso

El docente con *burnout* también está expuesto a bajar de peso, porque puede descuidar su suministro alimentario por ingerir menos cantidad. La disminución del apetito está relacionada con ansiedad, tristeza y depresión, y los efectos psicológicos del síndrome, como se ha podido ver, se relacionan con estos estados de ánimo; sin embargo, a veces sus efectos son inversos y existe un mayor deseo de comer, lo que lleva a que la persona aumente de peso. Al mismo tiempo que el estrés genera un incremento o disminución del apetito, la tensión crónica presiona al páncreas para producir más insulina, factor que puede detonar diabetes.

Envejecimiento prematuro

Es posible observar en aquellos que presentan este padecimiento un envejecimiento prematuro, el cual es visible en la pérdida de cabello y en su menor pigmentación, así como por la fatiga al caminar y las arrugas en la piel; además de poderse corroborar en otros síntomas menos visibles como arterosclerosis, disminución de la capacidad de adaptación del cuerpo o la pérdida de la elasticidad de la piel. Aunque no se conoce con claridad hasta dónde llega la influencia de la genética individual y comienza la del desgaste profesional en este declive, se sabe, gracias a las investi-

gaciones realizadas por el laboratorio de neuroendocrinología de la Universidad de California, que la acumulación del estrés es un factor de envejecimiento (Carey, 2004). La Dra. Elissa Epel realizó un estudio comparativo entre el ADN de un grupo de madres que estuvieron expuestas a una tensión prolongada durante muchos años (por tener que cuidar a sus hijos con discapacidad) y el de un grupo control, con lo cual logró establecer una diferencia de 10 años de envejecimiento para el ADN de las madres del primer grupo.³ Por su parte Sapolsky (2008) indica que el estrés prolongado genera la presencia de telómeros más cortos,⁴ los cuales no realizan en forma correcta la función de sellar las partes finales de los 46 cromosomas humanos, su acortamiento le genera menos años de vida al portador, pues estas estructuras son relojes biológicos que marcan el número de divisiones que deberá tener una célula hasta su muerte.

El Dr. Bruce McEwen⁵ y la neurobióloga Elizabeth Norton Lasley,⁶ afirman en su libro *El fin del estrés como lo conocemos* (2004), que hay claras evidencias del daño que causa la tensión emocional crónica sobre los tejidos. Aunque no se comprende con claridad por qué ocurre, el *burnout* correlaciona de manera positiva con la degeneración y muerte celular.

Problemas cardiovasculares

Una persona normal tiene taquicardias ante un evento importante en su vida. Cuando hay alguna situación que afecta la estabilidad, el cerebro activa sistemas adaptativos para dotar de sangre el cuerpo porque se prevé una situación excepcional relacionada con la supervivencia; esto ocurre de forma natural como un mecanismo de adaptación al entorno. Pero si el estrés es crónico y un suceso constante, entonces el corazón palpita más rápido y no puede recuperar su ritmo normal. Para Lara Tapia (2011) no se sabe qué hace tan pernicioso al estrés laboral para el corazón, porque supera con mucho a otras condiciones que comprometen la salud.

³ Lorenzo Odone y su madre Michaela Odone, fueron inmortalizados en la película "Un Milagro para Lorenzo"; ella murió al desarrollar cáncer de pulmón en el año 2000, el cual fue atribuido al estrés producido por tener que cuidar a su hijo durante todo el día, no así Lorenzo, quien sobrevivió 8 años más a la muerte de su madre, a pesar de su cruel enfermedad.

⁴ Los telómeros fueron descubiertos por Hermann Joseph Muller durante el decenio 1930-39, quien junto con Bárbara McClintock lograrían el premio Nobel. Aunque ambos creían que servían para que los cromosomas se diferenciaran entre sí, los científicos Elizabeth H. Blackburn, Carol W. Greider y Jack W. Szostak ganadores también del premio Nobel de medicina en 2009, demostraron que los telómeros sirven para mantener estables los cromosomas. Esto ha llevado a construir teorías muy sólidas para explicar el envejecimiento y el cáncer, ya que establecen que las terminaciones de los telómeros están implicadas en que se replique la información celular de forma indefinida.

⁵ Director del laboratorio de neuroendocrinología de la Universidad de Rockefeller.

⁶ Una de las principales divulgadoras de la ciencia del estrés en el mundo.

Cuadro 7-3. Factores de riesgo en la enfermedad coronaria

Variables	Coronario	Control	Razón
Estrés laboral	91	20	4.8:1
Tabaquismo	70	35	2:1
Dieta alta en grasas	53	20	2.7:1
Herencia	67	40	1.7:1
Obesidad	26	20	1.3:1
Poco ejercicio	42	40	1:1

Fuente: Lara Tapia (2011), Congreso Iberoamericano de Psicología del Trabajo.

Como expresa el cuadro 7-3, el estrés laboral es causa de enfermedades cardíacas, problemas circulatorios y angina de pecho; por el contrario, la satisfacción laboral ayuda a que se reduzca de manera importante la presión del sistema arterial. El estudio *Whitehall II*, logró demostrar que vivir satisfecho con el trabajo previene los trastornos cardiovasculares y coronarios. Los resultados, muestran que las personas que tuvieron mayor satisfacción en su trabajo presentaron un riesgo 13% menor de enfermedades cardíacas (Contrada & Baum, 2010).

CAPÍTULO OCHO

Prevención y tratamiento

Según han avanzado los capítulos, se ha visto que el *burnout* afecta a la salud de las personas y a la economía de las organizaciones. Los costos financieros y los daños emocionales y físicos que padecen los empleados son muy altos para que todavía sean ignorados y no haya un intento real para prevenirlos o enmendarlos. Si es posible que el maestro esté libre de sentimientos de ineficacia y de estrés, además de que mejorará su salud, también lo hará en trato con sus alumnos; de igual manera, logrará relaciones más cálidas tanto como eficientes que lo llevarán a una participación sana con los diferentes actores con quienes tiene contacto. Para que la escuela sea un lugar donde reine el optimismo y predominen los sentimientos positivos, ésta deberá comenzar a preocuparse por la problemática aquí estudiada.

PREVENCIÓN

La prevención en salud laboral puede definirse como el grupo de actividades necesarias para impedir la aparición de alguna enfermedad relacionada con el trabajo. Antes de pasar a los consejos generales, vale la pena distinguir entre el nivel primario y secundario de prevención.

Prevención primaria y secundaria

La prevención primaria abarca el conjunto de actividades que se ocupan del fomento de la salud y la secundaria del conjunto de actividades comprometidas con la detección temprana (Oblitas Guadalupe, 2006).

Para Restrepo y Málaga (2001), el primer nivel de la prevención primaria en el trabajo conlleva la difusión de la salud a través de campañas para conocer e identificar diversas enfermedades, porque no todas las personas están al tanto de ellas. En

los cursos que el autor ha impartido en varias ciudades como Celaya, Salvatierra, León, Irapuato, Aguascalientes y Silao, ha encontrado que pocos maestros conocen el término *burnout*, este dato indica que es importante divulgar el concepto y sus riesgos; hablar del tema es, por sí mismo, hacer prevención primaria, porque el contacto con este término pone a las personas en la vía de protegerse en el futuro. El segundo nivel, dentro de la prevención primaria, son las acciones y medidas que debe tomar la empresa para, a través del conocimiento de determinados factores, velar por disminuir todas aquellas causas no necesarias de tensión, como el estrés del ruido, por ejemplo. Aplicar medidas generales, evaluar los niveles de presión psicológica de los maestros y tomar nota cabal de los “focos rojos” y atenderlos son los principales retos de este nivel. El tercer nivel, dentro de la prevención primaria, es hacer algo con las personas; por ejemplo, la empresa escolar puede brindar una alimentación saludable en sus cafeterías, colocar anuncios para prevenir el estrés, recomendar la ingesta de determinadas vitaminas del complejo B, invitar a sesiones de ejercicio, entre otras. En este sentido la idea es que se motive a las personas para que cambien sus hábitos, tengan consciencia de lo que hacen con su vida y sean capaces de establecer costumbres saludables que ayuden a corregir sus fallas.

La prevención secundaria en el trabajo, por su parte, es un diagnóstico temprano de los problemas de los profesionales en términos de salud laboral. Detectarlos a través de pruebas, como el Inventario de *burnout* de Maslach o la Escala de Desgaste Ocupacional de Jesús Felipe Uribe Prado, por poner un par de ejemplos, es hacer prevención secundaria porque se puede saber si un maestro se encuentra en la antesala del síndrome, lo que permitiría retroalimentarle a él como a la organización para hacer cambios importantes que lo protejan. El principal sentido de este libro es llegar al maestro para instruirlo, no sólo mediante información actual y acertada sobre sus riesgos laborales, también para que logre identificar y corregir sus factores de riesgo, lo cual cumple con los dos niveles de prevención descritos; sin embargo, es deseable que la organización promueva una suficiente salud laboral entre sus miembros y cuide los niveles de estrés de sus empleados.

Por otra parte, la prevención terciaria (que se verá en el siguiente apartado) pretende el restablecimiento de la salud, que en este caso son las medidas que debe tomar la organización o la persona para recuperarse y salir del agujero al que entró como producto de su enfermedad. Esta etapa se caracteriza por las acciones concretas que se deben seguir para frenar y revertir la enfermedad. Cabe aclarar que en el caso del tema aquí estudiado, muchas de las medidas que se toman pueden corresponder a cualquier nivel de prevención, porque al mismo tiempo que protegen son terapéuticas, como el ejercicio físico o la claridad de procesos en la organización laboral.

Promoción de la salud general

El docente puede hacer mucho por su salud y construir un escudo que lo proteja de la experiencia desagradable del *burnout*, siempre que logre establecer como un hábito el ejercicio físico constante, la buena alimentación, las actitudes positivas, la

relajación periódica y el desarrollo de una importante resiliencia,¹ que es, justo, de lo que se hablará a continuación.

- **Ejercicio físico.** Serra Grima y Bagur Calafat (2004) mencionan que casi todos los riesgos psicolaborales que tiene el docente disminuyen al realizar ejercicio físico. Las pruebas científicas a través de los años han establecido que aminora la ansiedad y la depresión (Berger, 1984), incrementa la autoestima (Biddle & Fox, 1989; Fox & Corbin, 1986) y evita la vivencia patológica del estrés social y psicológico, que es el que desgasta al maestro (Crew & Landers, 1987). El ejercicio físico incrementa todos los elementos con que cuenta el organismo para defenderse del entorno, aumenta la sociabilidad, el umbral del dolor; sustituye el estado angustioso de alerta por un estado equilibrado y eficiente; además, hace que la reacción ante los estímulos sea más apropiada y rápida.
- **Alimentación adecuada.** El docente necesita, no solamente tener una buena alimentación, sino mantener su peso en buen estado. Como consecuencia desafortunada de la vida agitada, de los 5 min para comer entre clases y de la necesidad de trasladarse a varias escuelas, se han generado cambios en las conductas alimentarias, hasta llegar a constituirse en costumbres peligrosas. Para resolver lo anterior, Whetten y Cameron (2005) recomiendan adquirir buenos hábitos, como ingerir algo que dé volumen al estómago, comer con lentitud para que llegue la señal de saciedad al cerebro (pues tarda 20 min en hacerlo) y focalizarse en los motivos que empujan a comer.
- **Actitudes positivas.** Para Zarai (1999), las emociones negativas enferman (p. ej., cuando en el aula se perciben falsas malas intenciones de los alumnos hacia el maestro). Ojalá los educadores tuvieran un portero en su consciencia que impidiera la entrada de ideas negativas, pero como esa acción no puede darse de manera automática, es necesario que el docente nulifique sus ideas negativas y pueda estar preparado a nivel emocional para las situaciones difíciles que pasan en la vida. Un maestro que ha logrado mantener ideas positivas evita que todas las retroalimentaciones negativas del entorno le sean amenazantes.
- **Masaje periódico.** Un masaje dado con suavidad, ritmo y creatividad del ejecutante puede lograr disminuir los efectos perniciosos del estrés, así como mitigar la tensión muscular, aumentar la relajación, aliviar el insomnio y reducir el dolor. Es recomendable que el docente solicite que el masajista realice golpes rítmicos y suaves, alternados con movimientos creativos.
- **Uso de la música.** La música en general ha demostrado ser un importante factor de relajación; aunque no se conocen con precisión los mecanismos paliativos que operan en ella, hay pruebas que entre más lenta sea tiene un mayor efecto relajante; además, se ha comprobado que disminuye la adrenalina, la noradrenalina y el cortisol, que son las hormonas implicadas en el estrés (Weineck, 2001). Para que el docente logre atenuar sus niveles diarios de tensión deberá escuchar más música, tanto en su vida diaria como al interior

¹ Una explicación más amplia de los siguientes elementos se encuentra en otro libro del autor titulado *Docencia: Riesgos y desafíos* (2011), editado por Trillas.

del aula, lo cual le permitirá hacer más creativa e interesante su clase y tratar con más calidad a sus alumnos.

- Desarrollo de la resiliencia. Para que el docente logre la resiliencia, que se puede definir como “adquirir la capacidad para que los acontecimientos no sean dañinos”, debe dejar de lado esa sensación de que hubiera podido controlar las condiciones educativas; asimismo, debe darse cuenta de la irracionalidad que representa preverlo, saberlo y resolverlo todo. Sapolsky (2008), desde hace muchos años ha señalado que las cebras y los leones sólo se preocupan por salvar su vida ante un peligro, porque siempre viven en el aquí y en el ahora; a diferencia de estos animales, el ser humano vive en el pasado o en el futuro y es afectado por dos grandes sentimientos: culpa y preocupación. El desarrollo de la resiliencia implica centrarse en el presente y sus bondades, en disfrutar lo que se tiene y saber que una actitud favorable no puede ser alcanzada por ningún “fantasma” del pasado o del futuro.

Estrategias protectoras para el docente

En el proceso de formación magisterial

Es importante asesorar a los estudiantes de pedagogía sobre técnicas de manejo de estrés desde antes de terminar su carrera y no esperar a que comience su desgastante labor (Menéndez Montañés & Moreno Óliver, 2006). Los futuros maestros que son preparados para la vida académica suelen percibir las enseñanzas sobre el arte pedagógico como si provinieran de una ciencia exacta y esto contribuye a adquirir una distorsión de la realidad que vivirán cuando estén ellos mismos como enseñantes en su propia clase; esta desviación mental los puede llevar a pensar que la profesión docente funciona de manera lógica y lineal. Pero no todo lo que aprenden en el aula, como alumnos, se convierte en su verdad del aula como maestros; es usual sea la verdad de un autor importante o la del propio enseñante en turno, la que muestra ciertos modelos lógicos de entendimiento. A esto hay que agregar que muchos docentes enseñan la ciencia pedagógica mediante teorías vistas como verdades y manejan un modelo lineal al decirles a sus alumnos: “si haces esto obtienes aquello”, lo cual los lleva a la frustración y a la desilusión de sus bases. Todo futuro maestro debe estar preparado para lo insólito, para el mundo de lo ilógico, para la dimensión desconocida que representa la entrada al aula.

En este sentido Alicia De Alba y colaboradores (2004, p. 128) mencionan que:

La práctica docente es, en general, producto de una compleja articulación entre teorías vulgares y científicas, entre conocimiento enseñado, conocimiento aprendido acriticamente y conocimiento artesanal, por lo tanto pone en juego saberes y teorías que difieren de las que fueron aprendidas sistemática y explícitamente. A este complejo proceso [...] lo llamamos conocimiento profesional.

Justo la educación pedagógica no suele promover lo anterior, está centrada e interesada más en lo teórico, que en lo práctico. Los autores de la cita anterior privilegian la idea de poner en relieve “lo práctico”, lo que para ellos representa “organizar todo

el currículum formador alrededor de los problemas que plantea el ejercicio profesional, confrontándolo con los aportes teóricos de los distintos campos disciplinares” (De Alba, 2004, p. 128). Es decir, enfatizan su práctica como centro y las teorías como su complemento.

Si la escuela de enseñanza normal o las licenciaturas en pedagogía centraran sus esfuerzos en la anterior propuesta, prevendrían el *burnout* al evitar que el maestro se encerrara en sus conocimientos previos, los cuales resulta muy probable no vayan a embonar con la realidad que viva; la formación docente también debería convencerles de lo volátil y complejo de sus conocimientos. El docente comienza su devenir creyendo que la teoría lo hace diestro para el manejo de las situaciones del aula, esto en parte es cierto, pero como ya se mencionó en el libro *Docencia: riesgos y desafíos* (El Sahili González, 2011, p. 79):

Los grupos cambian y, nunca se está suficientemente preparado, el conocimiento reduce la imprevisibilidad, aunque solamente un poco. Todo es nuevo en el entorno docente cuando se comienza con un grupo diferente.

Por otro lado, la formación docente también transmite valores compartidos en occidente propios de la personalidad tipo “A”, los cuales indican desde la formación estudiantil un mandato: “¡Hay que darlo todo por la escuela y por los alumnos!” Y de nuevo aparece otro concepto de causa y efecto que los futuros pedagogos sobrentienden: si se da todo por los alumnos, la escuela tarde que temprano compensará con creces al maestro convertido en apóstol de la educación. Éste debe enseñar a los futuros maestros a esforzarse de manera gradual, también a que valoren que el trabajo escolar representa sólo una parte de los esfuerzos que se deben hacer en la vida, asimismo, a que el sitio a donde van a ir con tanto entusiasmo puede no ser tan ideal como piensan.

En el ejercicio de la docencia

Para ejercer la docencia un maestro puede evitar desgastes innecesarios si tiene higiene mental y tolerancia a la frustración, ya que se enfrenta en el día a día muchos problemas, mismos que requieren una mente limpia y una actitud tolerante.

Higiene mental

Para Saz Peiró (2005), la práctica de la higiene mental es posible si hay un aislamiento periódico del mundo, el cuidado de las palabras y de los pensamientos:

- **Aislamiento periódico del mundo.** Es recomendable que todo docente que esté muchas horas frente a grupo se reserve 30 min de absoluto aislamiento de las relaciones humanas (es importante destacar que ese tiempo no debe ser interrumpido por nadie). Lo anterior tiene la finalidad de que éste logre serenar su consciencia y llene la mente con recuerdos positivos y autorreflexivos. En otras palabras, se debe dejar fluir los pensamientos para dar paso a las reflexiones de las acciones cotidianas y, así, lograr entusiasmo para resolverlas.

- **Cuidado de las palabras.** El docente debe ser cuidadoso en expresar ideas negativas o pesimistas, tanto por su salud mental como por la de sus alumnos. Es deseable no tratar temas desagradables o destructivos que pudieran afectar a personas dentro de la misma institución, pues esta actitud genera un círculo vicioso de pensamientos que lo van a hacer temer por sus propias palabras. La higiene mental significa prevenir preocupaciones futuras al cuidar las expresiones cotidianas, lo cual va a hacer que las personas vivan más tranquilas, sin ideas de retaliación.
- **Cuidado de los pensamientos.** Es importante detectar, aparte del cuidado de las palabras, cuándo se producen pensamientos negativos, como serían malos recuerdos, oportunidades perdidas, desengaños, comparaciones con otros, por mencionar algunos, para hacer énfasis en visualizar escenarios positivos. Los primeros son un atentado contra la misma persona y, por lo tanto, deben neutralizarse en cuanto sean detectados al girar la atención hacia imágenes positivas e incrementar de esta manera las sensaciones benéficas.

Incremento de la tolerancia a la frustración

Para ser más tolerante a la frustración es necesario tener una actitud de aceptación, cambiar la forma de ver el mundo y temporalizar la experiencia:

- **Aceptación.** Es una actitud que tiene como base la capacidad de ver con familiaridad lo que sucede y tiene su opuesto en la cerrazón y el rechazo. Negar las vivencias es una forma de creer que no son parte de lo que la vida le depara a una persona; una multa de tránsito se valora como algo malo porque no estaba esperada, por ejemplo. Un término vinculado con la aceptación es el de la flexibilidad, que indica que el individuo puede adaptarse y moverse más allá de los esquemas hechos por su mente: no todo tiene que salir como se planeó. Aceptar que las cosas puedan manifestarse de variadas formas, inclusive incómodas, ayuda a vivirlas con menos intensidad.
- **Cambio de percepción.** Los pensamientos positivos llevan a este mismo tipo de emociones y conductas. La falta de tolerancia se vincula con la percepción estática del mundo, con la presencia de ideas rígidas, el docente debe prepararse todos los días contra lo imprevisto, también para ser flexible ante lo que suceda antes de llegar a la escuela; asimismo necesita estar dispuesto a aceptar las sorpresas que le esperan. Marco Aurelio enseñaba en el *Enquiridión* que antes de salir de casa las personas debían decirse a sí mismas:

Desde que despunta el alba hasta que el sol se pone me toparé con un entrometido, con un desagradecido, con un soberbio, con un pérfido, con un malicioso, con un insociable, etc. Si la vida no toma al maestro por sorpresa, éste llegará a ser más tolerante.

- **Temporalizar.** Forghieri Cintrão (2004) considera que una excelente alternativa a las frustraciones cotidianas es la temporalización, que se puede definir como “tomar consciencia de la insignificancia que representa aquello que nos preocupa”; es decir, si la persona logra ser capaz de apreciar los peores momentos por los que ha pasado y a pesar de ello se da cuenta que ha salido

adelante. Con este método, el docente podrá ver cómo el futuro comienza a fluir en él, al mismo tiempo que llegan a desvanecerse sus pequeños inconvenientes cotidianos.

Construcción de una organización escolar saludable

A continuación se presentan algunos de los estresores que debería disminuir la organización escolar (dependerá de cada una de ellas identificar otros más que no aparezcan aquí).

- Cuidado de recursos. La escuela debe proveer del material necesario para que el maestro dé su clase. Los recursos disponibles y en buen estado son vitales para que bajen los niveles de estrés. En algunas escuelas reutilizan los marcadores borrables, lo cual hace que el maestro que intenta escribir en el pizarrón y que llega a descubrir que están secos, pueda sentir una frustración innecesaria; por consiguiente será importante tener una dotación periódica y suficiente de dichos materiales.
- Cuidado del aula. Por mucha frecuencia con que los intendentes limpien los salones, corresponderá al maestro dejarlos en buen estado y a la organización promover esta acción. Para lograr lo anterior es necesario crear una cultura de cuidado en la que el maestro al salir del aula borre su pizarrón, supervise que las bancas permanezcan acomodadas y los pisos sin basura, con la intención de que el nuevo maestro sea recibido con un salón limpio que lo estimule a trabajar; este tipo de hábitos corteses ayuda a crear un ambiente agradable en la escuela. Cuando un docente llega y ve el pizarrón saturado de información de otro colega, siente una intromisión con su cátedra; además, si se da cuenta que los alumnos todavía anotan esos datos, borrar la información lo va a someter a una presión innecesaria con su grupo. También resulta poco motivante entrar en un salón con las bancas desacomodadas y con basura, lo cual hace que el docente dirija su energía hacia poner orden y no hacia la impartición de su clase. Un buen maestro debe salir del salón y dejar los recursos listos para que el siguiente los use con la máxima eficacia.
- Videoproyectores y aparatos auditivos en buen estado. Un problema común que enfrenta el docente actual se produce por desempeñarse en un medio con alto nivel de tecnología, sobre todo en caso de que los recursos electrónicos no estén disponibles, en buen estado o no los sepa usar. Los maestros tienen centrada su atención en la clase, en la didáctica y en los programas, no en cómo deben ser usados los videoproyectores, bocinas o grabadoras, o en qué estrategia seguir si éstos no funcionan. La administración suele abandonar estos aparatos a múltiples manos sin revisarlos de manera constante, por lo que es normal encontrarlos en mal estado; esto provoca una pérdida de tiempo, por eso se recomienda la existencia de salas audiovisuales —conectadas y probadas con anticipación— y si éstas no son posibles por falta de recursos, que se entrene a los maestros en juntas periódicas para el uso de estos aparatos, así

como a los alumnos de niveles superiores, con el objetivo de que se responsabilicen de su funcionamiento y cuidado. Igualmente, la escuela debe procurar tener una sola marca de aparatos, para que no existan múltiples instrucciones. Todo esto hará que el maestro aproveche mejor su tiempo.

- **Control de la entrada.** La escuela debe considerar que los alumnos entren a la escuela por un lado y los maestros por otro, no sólo para que no se congestionen los accesos sino para que el maestro no inicie el día con estrés. Si se pudiera checar el pulso de un maestro que está a punto de ingresar a clase y que no lo puede hacer porque está congestionado el acceso de entrada a la escuela, se podría constatar cómo la sangre presiona sus arterias y su corazón late por el miedo de un retardo. También se sabe que a veces el docente tiene que dar una vuelta enorme para checar su entrada y luego asistir a sus clases, es indiscutible que esto favorece su estrés; por eso es recomendable que el maestro cheque en un lugar próximo a su salón o anote su llegada dentro del mismo. La administración cree que un maestro que no es vigilado rendirá menos, pero en la práctica ocurre a la inversa; si un profesor sabe que un breve retardo no significa nada en su trayectoria cuatrimestral o semestral, trabajará mejor que si durante el día piensa en cuánto perdió con su llegada a destiempo. Aunado a lo anterior se vuelve imprescindible que la administración escolar maneje una política clara de descuento por retardo o faltas. Por otro lado, el sistema de incentivos de algunas escuelas contribuye al *burnout* porque le dan mucha importancia a los minutos de retardo, condicionan los pagos y bonos extraordinarios a una asistencia en extremo puntual; pero, aunque el docente llegue a tiempo en estos lugares, su actitud mental está enfocada a la presión vivida y no a la clase. Cuando la escuela somete a una amenaza exagerada a sus maestros para arribar a la hora, contribuye en alto grado a su desgaste profesional y a la mala calidad de trabajo en el aula.
- **Remuneración adecuada.** Es importante que se retribuya en forma correcta a los maestros que dedicaron su tiempo, dinero y esfuerzo en obtener un nivel profesional. Resulta descorazonador para éstos obtener pocos ingresos con una maestría o doctorado terminados, lo cual no guarda proporción con la inversión. La organización debería pugnar por estandarizar los sueldos y categorizar también con base al nivel de estudios. Además, en muchos lugares en exclusiva se paga por antigüedad o carrera magisterial; también debería ser un indicador importante el desempeño frente a grupo, la evaluación de los alumnos y los criterios que considere la dirección. Un maestro que se encuentra en un sistema que toma en cuenta varios aspectos produce menos injusticias que aquel que toma sólo un par de ellos de manera rígida.
- **Entrega oportuna de horarios y materias.** Es importante que la administración entregue a los maestros horarios y programas de manera oportuna para evitar la tortura mental que significa para éstos no conocer su situación futura. Si viven de manera constante esta incertidumbre se incrementará su falta de control, la desilusión por la actividad y el sentimiento de no ser tomado en cuenta. La organización que cumple con el profesorado, además de denotar que está bien organizada y que prevé los futuros problemas, también hará que todo el sistema se mueva con mayor facilidad porque disminuirán las sorpre-

sas y generarán más satisfacción laboral para los docentes, con una consecuente mejora en el clima organizacional.

- **Pertinencia administrativa.** Constituye otro elemento importante para evitar mermas; se puede definir como las acciones propias de la administración para un adecuado funcionamiento de la plantilla docente. Un ejemplo de esta pertinencia se presenta en el caso de los directivos escolares que promueven cursos para que el profesorado mejore su actividad. Como parte de esta práctica es conveniente realizar sondeos permanentes en las áreas de interés de los maestros y si alguna resulta relevante, promover ciertos cursos, talleres o diplomados para que éstos se capaciten. Esta pertinencia es útil por dos vías: por un lado el maestro experimenta más congruencia y control con el mundo y, por otro, se le brindan herramientas para ser más diestro en la realización de su carga de trabajo.
- **Reconocimiento a los docentes.** La falta de reconocimiento es una fuente directa de *burnout*; por lo tanto, las autoridades escolares deben fomentar el reconocimiento público de los maestros, en el que se tome en consideración la antigüedad, promedio académico de sus alumnos, sus resultados o inclusive sus logros sociales. La idea con esto es lograr que todos los días el trabajador escolar sienta que es una persona querida y admirada por otros cuya función es importante para los demás.
- **Condiciones dignas para el maestro.** La organización escolar debe velar porque exista una serie de condiciones para que el maestro se desenvuelva. Una de ellas es que trabaje con condiciones de trabajo claras, ya que de ello depende el que tenga seguridad sobre lo que hace. Además, la falta de claridad puede ser interpretada por el maestro como una forma en que se le oculta información para evitar que tenga las mismas oportunidades de crecimiento, acceso a los recursos o a la información; con este cuidado también la organización sale favorecida ya que trabajará con más tranquilidad y menos críticas. Aunado a lo anterior, el docente requiere equidad y trato digno en sus relaciones escolares para protegerse.
- **Fortalecer las redes de apoyo social.** La organización debe procurar, a través de profesionales, gestar redes formales de apoyo, las cuales pueden ser de dos tipos: las informales y las formales. Las primeras provienen de la familia o de las amistades y su base principal son las relaciones diarias o aquellas que se cultivan por motivos personales; lo que liga a las personas a estas redes sociales se caracterizan por la historia, los vínculos afectivos y el conocimiento mutuo. A diferencia de las anteriores, las de apoyo formal se establecen para ayudar y tienen de antemano un propósito dirigido a servir de soporte. En este tipo de redes la persona tiene un rol concreto; por ejemplo, un maestro puede tomar la función de escuchar a otro si éste tiene una crisis. También pueden generarse redes de apoyo para vigilar en el caso de los malos hábitos de los docentes, para que éstos cuenten con un “Yo auxiliar” cuando tengan el impulso de tener una conducta de riesgo, cualquiera que ésta sea.
- **Sector público y privado.** El maestro en la escuela pública suele estar sometido a los intereses de una maquinaria burocrática donde el director y las

fuerzas políticas controlan su entorno; para evitar que se sienta rebasado por éstos es necesario que exista un trato justo, con la supervisión de comisiones independientes. Por otro lado es importante que en la escuela privada los directivos no disminuyan las horas de trabajo de los maestros (a menos que ellos lo soliciten), respeten sus horarios y den un trato correcto a sus asuntos; el sector privado tiene muchas ventajas para los maestros porque es un sistema más limpio, equitativo e igualitario, pero pudiera ser el peor si no se vigila la ética de los coordinadores o directivos, ya que los maestros no cuentan con una plaza o sindicato que los proteja. Por otro lado, mientras que los salones de maestros del sector público presentan más intimidad, en los de la escuela privada es difícil que se establezca comunicación; por lo tanto, la escuela privada debe hacer énfasis en la convivencia de sus maestros porque constituye uno de sus puntos más débiles.

- Procurar la satisfacción laboral. Los científicos no saben con precisión cuál es el mecanismo que hace que la satisfacción laboral genere salud en los empleados; entre otros conceptos que se han ligado a la satisfacción escolar están: la capacidad de crecer, el mobiliario en buen estado, el trato justo, el trabajo remunerado, el entorno seguro y cómodo, el salón aseado, contar con estudiantes obedientes y entusiastas, así como un ambiente donde se respete al maestro.
- Procurar un buen clima laboral. El clima organizacional escolar es producto de las emociones sumadas de las personas que funcionan en la escuela, incluidos los alumnos. Se refleja en la percepción que guardan los maestros de la organización como un todo, en la sensación que les queda al salir de su escuela así como en la motivación para regresar a ella. Estas consideraciones se ven influidas si hay un ambiente sano, amabilidad entre los miembros e interés genuino por los demás. Resulta muy complejo indicar las acciones que llevarán a mejorar el clima laboral, pero es algo que la directiva de la institución deberá monitorear en distintos periodos durante el ciclo escolar, y generar su cuidado, siempre que le sea posible.

TRATAMIENTO

Como el *burnout* no es un estado sino un proceso vivo, aquello que previene su aparición equivale en buena medida a su tratamiento; esto sugiere que puede disminuir por el cuidado personal o por diversos cambios en los eventos externos. El síndrome se hace patente en una disminución de la competencia para desempeñarse en el lugar de trabajo y se manifiesta en problemas de relación, psicossomáticos y actitudes presentistas. El desgaste profesional produce síntomas conforme aparece, mismos que pueden ser medidos, como ya se comentó, con la aplicación de determinadas pruebas. Además de éstas, es importante que se generen círculos de apoyo entre compañeros para conocer los cambios que presentan en su entorno; con este motivo se indica capacitar a todos los maestros sobre sus manifestaciones. Asimismo, la organización debe generar espacios de atención para que el docente participe en evaluaciones periódicas de sus riesgos psicolaborales.

Síntomas que indican la necesidad de tratar el *burnout*

Las pruebas psicométricas que existen en la actualidad son muy precisas para indicar la magnitud de deterioro que presenta un maestro; sin embargo, existen diversos síntomas que indican que es urgente tratarlo porque expresan que sus niveles han llegado al límite manejable por la persona. Entre ellos se encuentran:

- Agotamiento permanente. La persona que despierta en la mañana tan cansada como cuando se fue a dormir, expresa un agotamiento constante que da cuenta de la primera dimensión de esta problemática. En el trabajo se observa una ausencia de energía para hacer frente a las actividades cotidianas, en el caso de los docentes puede presentarse: apatía, posponer exámenes, demoras en la llegada, justificaciones innecesarias e inasistencias. Esta actitud refleja la necesidad de que se le brinde ayuda, por lo que deberá ser atendido cuanto antes por profesionales.
- Trato indiferente y poco cálido en el entorno laboral. Otro aspecto que habla de la urgencia de atención se produce en una persona que disminuye sus contactos con los demás; esta actitud refleja cómo el sujeto trata de prevenirse de posteriores situaciones “quemantes”; además, éste es un mecanismo de defensa del estrés prolongado que guarda mucha relación con los que producen la depresión, pues son una forma de economizar la energía, ya que la persona a la vez de que se protege, coloca un escudo ante los sentimientos que experimenta en su lugar de trabajo. Los compañeros o la administración escolar pueden notar que el maestro tiene un negativismo constante y que pone una barrera ante los demás, lo cual -como consecuencia- daña la eficacia de su trabajo.
- Sentimientos cada vez mayores de insuficiencia para enfrentar las actividades escolares. Con el aumento de los sentimientos de ineficacia, la persona atribuye su incapacidad para realizar de forma adecuada sus actividades a ella misma, ya que piensa que no cuenta con los recursos apropiados. Cada vez que inicia una clase, ésta es vista como una actividad abrumadora, porque el entusiasmo del maestro es tan bajo que no se logran energizar sus acciones, porque se ven enfrentadas ante una idea constante de fracaso. Además, se siente empujada ante ese entorno al darse cuenta que no puede realizar sus tareas cotidianas ni influir en él en forma positiva.

No existe ningún tratamiento específico para el *burnout* en general ni el de los docentes en particular, así como no hay estrategias simples de prevención ya que su complejidad es amplia y sus causas derivan de una sumatoria de fenómenos. Las formas de intervención se ocupan de dos grandes áreas: disminuir los estresores organizacionales, por un lado, y desarrollar las capacidades de los maestros para hacerles frente, por otro (Cungi, 2004).

Sugerencias para el entorno organizacional

Como menciona Michels (1991), las instituciones deben tratar de volverse más horizontales y descentralizadas para evitar la excesiva burocracia. Cuanto más grandes

sean las organizaciones, más burocratizadas estarán, ya que, por una parte, ciertos individuos se especializan y, por otra, forman una élite. La flexibilidad horaria de la empresa y no la flexibilización del empleado ante las opciones que le dé la organización laboral ayuda a disminuir el problema; con la primera se hace referencia a que el maestro tenga acceso a múltiples opciones para trabajar en la escuela y no al revés. Por otro lado, la organización debe propiciar un crecimiento justo y predecible en todos los aspectos para que el trabajador no se desilusione pronto de su actividad. Asimismo, como ya se ha mencionado, la escuela debe impartir cursos que sean pertinentes a las necesidades del maestro, no sólo los cursos deben focalizarse a las necesidades de la administración, también deben preocuparse por mejorar las relaciones humanas para que se integren mejor sus miembros. Estas sugerencias ayudarán a tratar todos los niveles del síndrome, desde incipiente hasta agudo.

Modificación del entorno organizacional

Para Ramos (1999), el tratamiento de las personas con *burnout* debe incluir la modificación de los estresores organizacionales. Disminuir los que provienen de la organización ayuda a los maestros a prevenir este síndrome e incluso a curarlo si se sigue dentro del mismo ambiente escolar. Existen varias formas de disminuir los estresores con objetivo terapéutico, una de ellas es –como se mencionó arriba– mediante el fortalecimiento de redes de apoyo y tomar en cuenta los consejos que se enuncian dentro de este mismo capítulo, en el apartado de la *construcción de una organización saludable*.

Para que la terapia funcione es importante generar cambios organizacionales pertinentes de manera radical, pues de otra manera el impacto favorable para los maestros será mínimo. En caso de que no cambien las condiciones dentro de la actividad normal realizada, existen tres sugerencias que producirían una mejora rápida: tomar vacaciones, cambiar de actividad o de lugar de desempeño; y dedicarse a otra área profesional:

- Vacaciones. Una forma de tratar este síndrome y tener resultados rápidos es proporcionar o recomendarle vacaciones al empleado, pues es una manera útil para reponer la energía perdida durante el trabajo. Las vacaciones no deben ser tomadas como una forma de romper con el trabajo, porque la sola idea de regresar a una situación hostil va a evitar su efecto benéfico; además, para evitar caer de nuevo en el síndrome y de acuerdo con la susceptibilidad del maestro, será necesario tomar cuando menos tres periodos vacacionales en el año; es recomendable que no sean muy largos, por ese motivo los puentes y períodos cortos de asueto son ideales para este fin. El descanso de las vacaciones ayuda a romper los círculos estresantes, a que la mente erradique las conductas negativas que funcionan día a día y a que cese la producción de ideas pesimistas; también ayuda a ver desde una perspectiva diferente a las personas y a desconectarse de la fuente de estrés. De la misma manera, permite ver al trabajo desempeñado desde un ángulo positivo, con más esperanza, incitativa y entusiasmo.

- Cambio de actividad dentro del mismo trabajo. A veces las vacaciones no son la mejor opción para curar el *burnout*, sino basta hacer que el empleado trabaje en un área diferente a la que se desempeña con regularidad. Un maestro que cambia de grupo, de compañeros o de relaciones puede experimentar un empuje importante de energía. Esta acción alienta las fantasías de encontrar actividades interesantes y, aunque constituye una solución bastante sencilla, resulta muy adecuada para resolver este problema.
- Cambio de centro de trabajo. La terapia más efectiva para resolver este problema es producir un cambio radical de empleo. Aunque es probable que la ruptura con las actividades cotidianas genere estrés, esta situación obliga a recargar fuerzas ante un entorno diferente donde puedan desarrollarse sentimientos de entusiasmo por la curiosidad. La reparación de las energías se produce durante las primeras semanas o meses, lo cual puede producir que después de ese tiempo logre “curarse” por completo. En casos raros pudiera darse un agravamiento del síndrome si el sujeto no encaja en el nuevo lugar (y además extraña algunas relaciones positivas del anterior). También es recomendable que la persona no llegue al nuevo trabajo con expectativas idealistas sobre lo que va a obtener de él, porque se va a dar una nueva desilusión y, por consiguiente, un nuevo desgaste; la persona que cambia de trabajo debe llegar con deseos de experimentar nuevos retos.

Es importante aclarar que cambiar de centro laboral, siguiendo en la misma actividad profesional a veces no da resultados satisfactorios, aunque al inicio existe un impulso energético por el cambio, si se mantiene la misma actividad puede llegar a producir un fenómeno idéntico del que se proviene. Otro dato a tener en cuenta es que el cambio de trabajo se suele dar con mayor facilidad antes de la mediana edad, lo cual hace que muchas personas mayores de 40 años permanezcan en sus mismos trabajos y no vean la forma de cambiar de entorno, ya que experimentan miedo a los cambios radicales, por su capacidad menor de adaptación.

Sugerencias para la psicoterapia individual

Todo lo mencionado en la parte de prevención ayuda a mejorar la psicología individual del maestro; sin embargo, de manera específica se sugieren tres técnicas para la psicoterapia individual: la vacuna contra el estrés, la terapia racional emotiva y la desensibilización sistemática, las cuales se detallan a continuación:

Vacuna contra el estrés

Esta técnica se puede utilizar incluso en el desempleo, aunque es más recomendable cuando el trabajador aún sigue productivo. Debe ser aplicada por un psicólogo o terapeuta profesional y nunca por una persona sin la debida preparación. Como todo proceso psicoterapéutico requiere de un espacio privado y un encuadre; la técnica consiste en simular situaciones normales de la escuela o el aula, para que la persona experimente en un medio controlado los escenarios negativos que la llevaron a ese estado de deterioro. Al hacerlo se analizan sus reacciones, sus ideas y sus actitudes

ante el mundo; de esta manera se le prepara para tener conductas más constructivas, energizadas, esperanzadas y de mayor contacto con los alumnos.

Terapia racional emotivo-conductual

Esta técnica fue propuesta por Ellis y Dryden (1997), con la cual es posible condicionar al docente para que piense de forma crítica y objetiva ante el entorno, donde haya un cuidado de la producción de los pensamientos irracionales o subjetivos. Parte de la idea de que las distorsiones emotivas no provienen de las situaciones ambientales, sino de la interpretación que hacen las personas. El objetivo de esta terapia es que las personas cambien sus pensamientos irracionales a través del modelo A-B-C-D-E, que consiste en:

- A. Situación activadora: por ejemplo, el maestro escucha de manera reiterada alumnos que hablan en voz baja en un rincón del aula.
- B. Interpretación de la situación: el maestro interpreta que su clase es aburrida o que no infunde suficiente respeto.
- C. Emoción negativa: el maestro siente enojo o menos valoración.
- D. Discusión de la validez de la interpretación: el maestro, por ejemplo, reinterpreta que el grupo está inquieto porque tiene un examen con otro maestro.
- E. Cambio emocional: ante más opciones disponibles en la mente del maestro, éste no se molesta, lo que le permite abrir la pauta a emociones más constructivas y relajantes.

El anterior procedimiento debe repetirse un número de veces suficiente para abarcar todos los pensamientos irracionales o distorsionados y así obtener el beneficio de vivir mejores emociones.

Desensibilización sistemática

Esta técnica se debe usar cuando el docente ya no asiste a la institución porque el *burnout* lo llevó a un abandono provisional; el objetivo es dotarlo de herramientas para que regrese de nuevo al trabajo. Este método psicoterapéutico pretende aproximar con lentitud a la persona afectada a aquellas situaciones que le causaron desagrado, inquietud o furor. La meta es que la persona pueda producir respuestas normales en un ambiente controlado ante las situaciones que lo estresan.

Referencias

- American Psychiatric Association, A. (2005). *Manual diagnóstico de las enfermedades mentales, texto revisado* (4ª. ed.). Barcelona: Masson.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the Mystery of Health: How people manage the stress and Stay Well (Descubrimiento del Misterio de Salud: cómo la gente maneja la tensión y permanece bien)*. EUA: Jossey-Bass.
- Armon, G., Melamed, S., Shirom, A. & Shapira, I. (2010). Elevated burnout predicts the onset of musculoskeletal pain among apparently healthy employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 399-408.
- Baker, A. B., Schaufeli, W. B. & Van Dierendonck, D. (2000). Burnout: Prevalencia, factores de riesgo, factores en grupos de profesionistas. *Psychische vermoedheid en werk: Cijfers, trends en analyses*, 65-82.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. EUA: W. H. Freeman.
- Bauman, Z. (1999). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa.
- Bauman, Z. (2008). *Vida de consumo*. México: FCE.
- Beck, U. (1998). *¿Qué es la globalización? Falacias dell globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Ediciones Paidós Iberica S. A.
- Ben-Zur, H., & Yagil, D. (2005). The relationship between empowerment, aggressive behaviours of customers, doping and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 81-99.
- Berger, B. G. (1984). *Fuga de ansiedad y depresión, tanto en hombres como en mujeres. Citado en M.L. Sachs; G.W. Buffone and Therapy and Integrated Approach*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Betancourt, F., & Castillo, A. (2011). *Tesis. Trabajo Especial de Grado presentado ante Instituto Universitario de Tecnología Bomberil para optar al Título de Licenciado en Emergencia Prehospitalaria*. Caracas: Instituto Universitario de Tecnología Bomberil, programa de licenciatura en emergencia prehospitalaria.
- Blanchard, F., Monsalvo, J. M., Romano, R., & Aracil, R. (1996). *El trabajo en la historia*. Salamanca: Universidad de Salamanca.

- Blanco Montilla, M. (2006). Estudio Cualitativo sobre el Síndrome del *Burnout* en el Trabajo Social. *Acciones e investigaciones sociales*(1), 443.
- Bolaños Ruiz, M. Á. (Diciembre de 2006). La prevención de riesgos laborales docentes. *Revista de Investigación y educación*(27), 8.
- Bosqued Lorente, M. (2008). *Quemados, el síndrome del burnout: Qué es y cómo superarlo*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica, S. A.
- Bosqued Lorente, M. (2009). *Superwoman: el estrés en la mujer*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Bradley, H. B. (1969). Community bases treatment for young adult offenders. *Crime and Delinquency*, 15, 359-370.
- Bucay, J. (2006). *Recuentos para Demián*. Buenos Aires: Editorial del Nuevo Extremo S. A. .
- Campagno, M. (2006). *Estudios sobre parentesco y Estado en el antiguo Egipto*. Buenos Aires: Ediciones del Signo.
- Cappuccio, F. P., D'Elia, L., Strazzullo, P., & Miller, M. A. (2011). Sleep duration and all-cause mortality: a systematic review and meta-analysis of prospective studies. *Sleep*, 33(5), 585-592.
- Carey, B. (1 de 12 de 2004). *Euroresidentes*. Obtenido de El estrés envejece hasta una década: http://www.euroresidentes.com/estres/estres_envejecimiento.htm
- Carlotto, M. S., & Gobbi, M. D. (2001). Desempleo y Síndrome de *Burnout*. *Revista de Psicología*, 10(001), 131-130.
- Carter, C. (2006). *Orientación Educativa*. México: Pearson Educación.
- Casas Hilari, M. (2007). *Vivir bajo presión: el estrés*. Barcelona: Océano.
- Castañeda, J. (2011). *Mañana o pasado: el misterio de los mexicanos*. México: Aguilar.
- Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social: Una crónica del salariado*. Buenos Aires: Paidós.
- Cherniss, C. (1980). *Staff burnout. Job stress in the human services*.. Londres: Sage Publications.
- Collins, R. (1989). *La sociedad credencialista*. Madrid: Ediciones AKAL, S. A.
- Contrada, R. J., & Baum, A. (2010). *El libro de bolsillo de la ciencia del estrés: biología, psicología y salud*. Nueva York: Springer Publishing Company.
- Cooper, C. L. (1998). *Teorías sobre el estrés organizacional*. EUA: Oxford University Press.
- Córdoba Villalobos, J. A. (24 de septiembre de 2009). Ocupa México segundo lugar mundial en obesidad. *El Financiero*, pp. 8-10.
- Cornachione Larínaga, M. A. (2006). *Adultez, aspectos biológicos, psicológicos y sociales*. Córdoba: Editorial brujas.
- Cungi, C. (2004). *Savoir gérer son stress*. París: Editions Retz.
- Dannoritzer, C. (Dirección). (2008). *Comprar, tirar, comprar* [Película].
- De Alba, A. (2004). *La Formación Docente*. Santa Fé, Argentina: Universidad Nacional del Litoral.
- De la Fuente, L., De la Fuente, E. I., & Trujillo, H. (1997). *Burnout* y satisfacción laboral. Indicaciones de salud laboral en el ámbito sanitario. *Clínica y salud: Revista de psicología clínica y salud*, 8(3), 481-494.
- Denollet, J. (2000). Personalidad Tipo "D", un factor potencial de riesgo perfeccionado. *Revista de investigación psicosomática*, 49(8), 255-256.
- Echeverría Andrade, B. V. (1995). *Las ilusiones de la modernidad*. México: UNAM-El Equilibrista.

- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: stages of disillusionment in the helping professions*. EUA: Human Sciences Press.
- El Sahili González, L. F. (2011). *Docencia: riesgos y desafíos*. México: Trillas.
- El Sahili González, L. F. (2012). *El estrés laboral docente y su relación con la metodología tradicionalista como un factor que genera actitudes negativas de los alumnos (estudio en una organización escolar)*. Tesis de Doctorado en Psicología y Educación. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- El Sahili González, L. F., & Kornhauser, S. (2010). *Burnout en el colectivo docente*. León: Universidad EPCA.
- El Sahili González, L. F., & Munguía Arias, P. G. (2011). *Desarrollo Humano*. México: Progreso (Universidad de Guanajuato).
- Ellis, A., & Dryden, W. (1997). *The practice of Rational Emotive Behavior Therapy*. EUA: Springer Publishing Company, LLC.
- Estrada, L. (Dirección). (1999). *La ley de Herodes* [Película].
- Estrada, L. (Dirección). (2010). *El infierno* [Película].
- Festinger, L. (1957). *Una teoría de la disonancia cognitiva*. Stanford, California: Row, Peterson and Company.
- Figley, C. (1995). *Fatiga de la compasión: desórdenes traumáticos secundarios de la tensión de tratar traumatizados*. EUA: Brunner/Mazel.
- Forghieri Cintrão, Y. (Enero-Abril de 2004). Saúde Existencial: vivência a ser periodicamente reconquistada. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, XXIV, 46-57.
- Frankl, V. E. (1987). *Psicoanálisis y existencialismo: De la psicoterapia a la logoterapia*. México: Fondo de cultura económica.
- Freudenbergen, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Freudenberger, H., & Richelson, G. (1983). *Burn-Out: the high cost of high achievement*. EUA: Random House.
- Friedman, H. H. (2004). *Manual de diagnóstico médico* (Quinta ed.). México: Masson.
- Friedman, M., & Rosenman, R. H. (1974). *Type A Behavior and Your Heart*. Nueva York: Knopf.
- Frohn, B. (05 de 09 de 2011). *DocCheck*. Obtenido de Síndrome de burnout: eje bien engrasado...: <http://news.doccheck.com/es/article/205664-sindrome-de-burnout-eje-bien-engrasado/>
- Fromm, E. (1978). *Marx y su concepto del hombre*. México: FCE.
- Gallo, D. (23 de febrero de 2010). *La Nación*. Obtenido de Los jóvenes hacen cada vez menos actividad física: <http://www.lanacion.com.ar/1236220-los-jovenes-hacen-cada-vez-menos-actividad-fisica>
- Gervás, J. J., & Hernández Monsalve, L. M. (1989). Sobre el estado de ánimo de los médicos: Etiopatogenia de la enfermedad de Tomás. *Profesión médica*, 6, 1677.
- Giles, J. (5 de diciembre de 2011). *Grupo Radio Fórmula*. Obtenido de Se dispara desigualdad entre ricos y pobres: OCDE. Con López Dóriga: <http://www.radioformula.com.mx/notasimp.asp?Idn=212408>
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R., & Carter, D. (1983). *Las fases de agotamiento progresivo*. EUA: Praeger.
- Gómez, C. A. (Septiembre de 2007). Depresión en docentes de escuela primaria de la ciudad de corrientes. *Revista de Posgrado de la VI Cátedra de Medicina*.(173), 1-3.
- Gonzalo Miranda, H., & Romero Ocampo, J. (2004). *Universidad Alberto Hurtado*. Recuperado el 25 de diciembre de 2011, de CISOC: <http://www.cisoc.cl/index.php/component/content/article/2-estudios-pastorales/152-burnout-en-los-sacerdotes-de-santiago.html>

- Harrison, B. J. (1999). Are you to burnout? *Fund raising management*, 30(3), 25-28.
- Hernández, R. (Dirección). (2011). *Presunto Culpable* [Película].
- Hernández, V. (10 de 1 de 2006). *BBC Mundo.com*. Recuperado el 12 de octubre de 2011, de América Latina: crecimiento en desigualdad : http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_4599000/4599410.stm
- Karasek, R., & Theorel, T. (1990). *Trabajo sano: estrés, productividad y la reconstrucción de la vida laboral*. EUA: Book Basic.
- Knight, K. (1 de 3 de 2011). *Ansiedad/Estrés*. Obtenido de El estrés y su sistema inmunitario: <https://www.militaryonesourceep.org/achievesolutions/es/Content.do?contentId=10164>
- Kobasa, S. C. (1982). The hardy personality: Toward a social psychology of stress and health. En G.S. Sanders y J. Suls (eds): *Social psychology of health and illness*, 3-32.
- Kraut, R. E., Brynin, M., & Kiesler, S. (2006). *Computadoras, teléfonos e Internet, domesticando la tecnología de la información*. Nueva York: Oxford University Press.
- Kromer, K., & Grandjean, E. (2000). Fatiga. *Acondicionamiento de la tarea a los humanos*, 191-210.
- Kundera, M. (2008). *La insoportable levedad del ser*. México: Tusquets Editores.
- Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1978). A model of teacher stress. 4, 1-6. *Educational Studies*, 4, 1-6.
- Lara Tapia, H. (23 de junio de 2011). Estrés y psicopatología en el entorno laboral. Querétaro, México.
- Lipovetsky, G. (2007). *La era del vacío: ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Anagrama.
- López de Mézerville, E. (2011). *Sacerdocio y burnout: el desgaste en la vida sacerdotal*. Bogotá: San Pablo.
- Luhmann, N. (1993). *Teoría política en el Estado de bienestar*. Madrid: Alianza Editorial.
- Malvezzi, S. (2010). *La cultura y el culto de la urgencia, ¿un bien o un obstáculo a la gestión?* Ixtapa: 21° Congreso Iberoamericano de Psicología del Trabajo e 18° Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos.
- Martínez Bonafé, J. (1989). *Renovación pedagógica y emancipación profesional*. Valencia: Servei de Publicacions de la Universitat de València.
- Martínez Carballo, N. (15 de septiembre de 2005). Maestros mexicanos entre los mejor pagados. *El Universal*, p. 7.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *Maslach Burnout Inventory* (Segunda edición ed.). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *La verdad sobre el burnout*. Joe Bay.
- McEwen, B. S., & Lasley, E. N. (2004). *The end of stress as we know it*. Washington D. C.: Joseph Henry Press.
- Melgosa, J. (2006). *¡Sin estrés!* Madrid: Safeliz.
- Menéndez Montañés, C. & Moreno Óliver, F. X. (2006). *Ergonomía para docentes, análisis del ambiente de trabajo, prevención de riesgos*. Barcelona, España: Graó.
- Michels, R. (1991). *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Miró, E., Solanes, A., Martínez, P., Sánchez, A. I., & Rodríguez Marín, J. (2007). Relación entre el burnout, la tensión laboral y las características del sueño. *Psicothema*, 19(3), 388-394.

- Molina Saorín, J., & Illán Romeu, N. (2008). *Educación para la diversidad en la escuela actual. una experiencia práctica de integración curricular*. Madrid: Plaza edición.
- Morén, P. (15 de 02 de 2002). *El mundo.es*. Obtenido de Las amas de casa y el 'burnout': <http://www.dmedicina.com/mujer/las-amas-de-casa-y-el-burnout>
- Moreno Sarda, A. (1988). *La otra política de Aristóteles: cultura de masas y divulgación del arquetipo viril*. Barcelona: Icaria.
- Moreno, B., Morett, N., Rodríguez, A. & Morante, M. E. (2006). La personalidad resistente en Bomberos. *Psycotema*, 18(3), 413-418.
- Morris, T., Greer, S., Pettingale, K. M. & Watson, M. (1981). Patterns Of expressing anger and their psychological correlates in women with breast cancer. *Journal of Psychosomatic Reserch*, 6, 123.127.
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thompson Learning.
- Navarro Valtierra, C. A. (14 de marzo de 2010). Entrevista sobre la ENMSL de la Universidad de Guanajuato. (L. F. El Sahili González, Entrevistador)
- Oblitas Guadalupe, L. A. (2006). *Psicología de la Salud*. México: Thompson.
- Orozco Barba, H., & Rodríguez Milhomens, G. (2006). Soy sociólogo de la libertad. Entrevista con Alain Touraine. *Iteso, Magis*, 23-26.
- Pastor, J. (2007). Del movimiento obrero a los movimientos sociales globales. Una perspectiva histórica. En J. Donzelot, I. Parker, J. R. Walkowitz, J. Varela, E. Burman & J. Pastor, *La fragilización de las relaciones sociales* (pp. 189-214). Madrid: Círculo de Bellas Artes.
- Paz, O. (1950). *El laberinto de la soledad*. México: Cuadernos Americanos.
- Pedrazzini, Y. & Sánchez, M. (1992). *Malandros, bandas y niños de la calle: cultura de urgencia en las metrópolis latinoamericanas*. Caracas: Vadell Hermanos Editores.
- Pérez, R. (2005). *Conserve su juventud mental*. México: Panorama.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and cures*. New York: The Free Press.
- Prado de Amaya, E. & Amaya Guerra, J. (2009). *Padres obedientes, hijos tiranos*. México: Trillas.
- Ramírez Gordillo, M. D. & Padilla González, L. E. (2008). *EL síndrome del desgaste profesional en académicos*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Ramos, F. (1999). *El síndrome de burnout*. Madrid: UNED-Klinik. .
- Reinardy, S. (2011). Newspaper journalism in crisis: *Burnout on the rise, eroding young journalists' career commitment*. (U. d. Kansa, Ed.) *Journalism*, 12, 33-50.
- Restrepo, H. E., & Málaga, H. (2001). *Promoción de la salud: cómo construir vida saludable*. Bogotá: Editorial Médica Panamericana.
- Reyes Ortega, C. A. (2008). *Burnout y engagement en la organización y su aplicación en la empresa Wal-Mart de México*. Hermosillo: Universidad de Sonora.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Estrada, M., & Ramírez-Buendía, P. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements. . *Psychological Monographs*, 80.
- Rulfo, J. C. & Loret de Mola, C. (Dirección). (2011). *De Panzazo* [Película].
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza.
- Santibáñez, L. M. (2002). ¿Están mal pagados los maestros en México? *Revista latinoamericana de estudios educativos*, XXXII(002), 9-41.

- Sapolsky, R. M. (2008). *¿Por qué las cebras no tienen úlcera? La guía del estrés*. Madrid: Alianza.
- Sarason, I. G., & Sarason, B. G. (1975). *Psicología Anormal*. México D.F.: Trillas.
- Saz Peiró, P. (2005). *Sencillas aplicaciones de higiene y salud natural*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study & practice, a critical analysis*. Philadelphia: Taylor & Francis Inc.
- Schaufeli, W., Maslach, C., & Merck, T. (1996). *Professional Burnout*: London: Taylor & Francis.
- Schultz, S. E. (2002). *Teorías de la personalidad*. México: Thompson.
- SECPAL. (2008). *Guía de prevención de burnout para profesionales de cuidados paliativos*. Madrid: Arán Ediciones S. L.
- Seligman, M. E. (1981). *Indefensión*. Madrid: Editorial Debate.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.
- Serra Grima, R., & Bagur Calafat, C. (2004). *Prescripción de ejercicio físico para la salud*. Barcelona: Paidotribo.
- Serrano Martínez, M. I. (2003). *La educación para la salud del siglo XXI: comunicación y salud*. Madrid: Diaz de Santos.
- Stankovic, D. (17 de diciembre de 2009). *Core77*. Obtenido de Revista de diseño y recursos: http://www.core77.com/blog/object_culture/damjan_stankovics_traffic_light_countdown_display_15527.asp
- Stephen, W., & Cooper, L. (2004). *Manejo del estrés en el trabajo*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Varela, J., & Álvarez-Uría, F. (1989). *Sujetos frágiles: Ensayos de sociología de la desviación*. Madrid: FCE.
- Vela, A. (31 de octubre de 2002). *psiquiatria.com*. Recuperado el 15 de marzo de 2011, de La falta de sueño provoca, al menos, siete enfermedades: http://www.psiquiatria.com/noticias/tr_personalidad_y_habitos/sueno_trastornos_del/comorbilidad521/9325/
- Villalobos Kuzczyn, P., Reynoso Castillo, C., & Sánchez-Castañeda, A. (2005). *La justicia laboral: administración e impartición*. México: UNAM: Instituto de investigaciones jurídicas.
- Weber, M. (2011). *El político y el científico*. México: Alianza Editorial.
- Weineck, J. (2001). *Salud, ejercicio y deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.
- Worchel, S., & Cooper, J. (2002). *Psicología Social*. México: Thompson.
- Young, M. F. (1971). *Conocimiento y control: nuevas direcciones para la sociología de la educación*. Londres: Collier-Macmillan.
- Zaraí, R. (1999). *Las Emociones que curan*. Barcelona: Martínez Roca; colección "N

Índice

NOTA: Los números de página en **negritas** indican cuadros y en *cursivas* corresponden a figuras

A

Abogados, 16
Absentismo, 103
 presencial, 104
Aburrimiento laboral
 diferencia entre *burnout*, 11
Aceptación, 122
Ácido láctico, 111
Acoso
 laboral, 39
 moral, 39
Actitudes positivas, 119
Actividades físicas, menos esparcimiento a través de, 41
Agotamiento
 emocional, 6, 7, 11, 111, 112
 permanente, 127
Alimentación adecuada, 119
Alumno(s), 46
 más presionante, 53
Ambiente escolar, 128
Ansiedad, 107, 113, 119
 permanente, 66
Aparatos auditivos, 123
Apatía, 3
Arte pedagógico, 120
Asociación de Psicología Americana (APA), 3
Atención, 109
 al cliente, 16
Ausentismo, 103
Autoestima, 108, 119

B

Baja
 autoeficacia, 65

 autoestima, 65, 76, 108
 realización personal, 7
Belleza como modelo, no lo útil, 50
Bienestar personal, 101
Bomberos, 16
Botín institucional, 62
Bulimia nerviosa, 41
Burnout, 1
 acciones de la organización no evitan el, 72
 ambigüedad o falta de especificidad, 5
 áreas que envuelven al docente y gestan su, 69
 causas,
 de la epidemia de, 13
 específicas, generales e individuales del, 53
 específicas y generales del, 65
 síntomas y profesiones que lo padecen, 13
clima laboral ayuda a que se contagie, 67
clínico, **18**
concepto poco claro, 5
consecuencias,
 de los mitos, 73
 en la docencia, **102**
cuarto momento, 3
definición,
 de Freudenberg, 6
 de Maslach y Jackson, 6
 de Pines y Aronson, 7
 de Schaufeli y Enzmann, 7
del profesional, 105
determinante principal del, 45

diferencia,
 entre depresión y, 8, **10**
 entre estrés y, 8, **9**
diferentes perspectivas para ver el, 67
dificultades con el término, 4
dimensiones del, **100**
docente, 46, 53
 alteración en la relación con el alumno, 105
 ausencia de, 99
 causas específicas del, 53
 causas generales, 57
 consecuencias del, 99
 desilusión gradual del trabajo, 57
 preferencias a unos en detrimento de otros, 59
 visto más de cerca, 85
efectos del, 101
elementos contiguos a la marcha del, 35
en el desdén organizacional, 69
en los factores de personalidad, 65
en México, 95
estilos docentes, **48**
estrés laboral transformado en, 2
excesiva tolerancia de padres hacia hijos, 54
factores,
 escolares, 46
 individuales, 62
 secundarios que lo propician, 45
fallas organizacionales, 101
ideas falsas sobre, 69

maestro, ¡pero sin la manzana!, 46
 menor ejercicio del control en las instituciones, 95
 mitos sobre, 71
 nacimiento de un nuevo término, 1
 no afecta a la organización, 72
 número y porcentaje de docentes con, **68**
 organización no debe hacer nada para corregir el, 73
 particularidades del, 95
 pérdida de compromiso con la organización, 102
 primer momento, 2
 profesiones o actividades susceptibles de padecer, 14
 propensión al, 62
 quinto momento, 4
 se origina en las fallas individuales, 71
 segundo momento, 2
 seis momentos clave en la aparición del concepto, 2
 sexto momento, 4
 similitudes entre depresión y, **10**
 síntomas, 14
 que indican la necesidad de tratar el, 127
 subestimación del, 45
 tercer momento, 3
 tratamiento, 126
 usos,
 designaciones en el idioma español, 4
 diversos del término, 4
 visto desde la organización, 68

C

Cajón de sastre, 5
 Calidad de vida laboral, 30
 Cambio emocional, 130
 Centro(s)
 de trabajo, 49
 cambio de, 129
 diferentes, 49
 discriminación aún no resuelta, 51
 mayor distancia de la escuela, 48
 tránsito vehicular para llegar al plantel, 49
 escolar, 94
 Cinismo, 6, 7, 9
 Ciudadanía organizacional, 31

Claridad organizacional, 75
 falta de, 75
 Clima
 laboral, 67, 126
 procurar un buen, 126
 organizacional, 75, 125
 Colitis, 43, 112, 113
 Comportamientos paranoides, 109
 Compromiso
 laboral, 99, 100
 profesional, 100
 Comunicación deficiente, 106
 Concentración, 109
 Conducta
 cínica, 106
 despersonalizada, 106
 Controladores aéreos, 17
 Cortisol, 110
 Costumbres alimentarias, cambios en, 42
 Crisis
 de la mediana edad
 diferencia entre *burnout*, 11
 de valores en la escuela actual, 39
 Culto por el cuerpo, no por la mente, 50
 Cultura
 de la urgencia, 36
 de lo ruidoso, 37
 masculina, 98

D

Daños músculo-esqueléticos, 111
 Dedicación, 100
 Depresión, 3, 9, 41, 109, 113, 119
 a nivel,
 cognitivo, 110
 conductual, 110
 emocional, 109
 somático, 110
 Desempleo, 12
 relación entre *burnout*, 12
 Desensibilización sistemática, 130
 Desgaste
 emocional, 44
 en la familia, 12
 relación entre *burnout*, 12
 profesional, 42
 aspectos que producen, 73
 factores de influencia directa, 74
 Desilusión, 13
 gradual del trabajo, 57
 laboral, 44

Desmotivación, 108
 Destructividad, 66
 Directivos, 46
 Discrecionalidad laboral, 57
 agudización de, 60
 Disonancia cognitiva, 58
 Docente, transformación del alumno, 53

E

Edad, 51
 Educadores, 15
 Egoísmo, 28
 Ejercicio
 de la docencia, 121
 físico, 119
 Emociones, 43
 efecto laboral y, 66
 negativas, 119, 130
 transformadas en *burnout*, 65
 Empeño laboral positivo, 100
 Enfermedad
 coronaria, factores de riesgo, **115**
 de Tomás, 6
 psicósomáticas, 83
Engagement, dimensiones del, **100**
 Enojo, 108
 Entorno
 laboral, 127
 organizacional, 127, 128
 modificación del, 128
 sugerencias para, 127
 Entusiasmo, 3
 Envejecimiento prematuro, 113
 Equidad, factores expresan esta falta de, 60
 Errores docentes, 105
 incremento de, 105
 Estado
 angustioso de alerta, 119
 motivacional, 100
 Estancamiento, 3
 Estética con predominio sobre la ética, 59
 Estreñimiento, 113
 Estrés
 autoinducido por el estilo de vida, 78
 diarrea por, 112
 docente, **74**
 categorías generales y específicas, **74**
 factores, **74**
 factores de trabajo docente, 77
 presión de los alumnos, 76

estreñimiento por, 112
 laboral, 1, 112
 administración que no es pertinente, 75
 ausencia de equidad y trato digno, 75
 constante, 76
 desórdenes gastrointestinales, 112
 difuso, 76
 factores de personalidad, 78
 factores sociales, 78
 negativo, 5
 transformado en *burnout*, 2
 prevención,
 primaria, 117
 secundaria, 118
 tratamiento y, 117
 problemas cardiovasculares, 114
 profesional, 103
 psicológico, 119
 social, 119
 uso de la música, 119
 vacuna contra, 129

Ética, 59

F

Falta de respeto, 94
 Fatiga, 108, 111
 crónica, 3, 111
 muscular, 111
 Flexibilidad laboral, 23
 Frustración, 3, 58, 65, 96, 108
 disfuncional, 106
 incremento de la tolerancia a la, 122

G

Gastritis, 43, 112
 Género, 51

H

Hábitos
 alimentarios, 42
 dañinos de docentes, 40
 Hedonización del individuo, 54
Helicobacter pylori, 112
 Higiene mental, 121
 Hiperpadres, 54
 Horas de sueño, 41
 por la noche, 41
 disminución de, 41
 Horas de trabajo, incremento de, 38
 Hormonas, 110

I

Ideas distorsionadas, 69
 Ilegalidad, 94
 Imagen por resonancia magnética, 109
 Impotencia, 108
 Inclínación sexual, 51
 Indicadores
 conductuales, 101
 económicos, 101
 Infecia, 66
 Informáticos, 17
 Injusticia en el lugar de trabajo, 94
 Inmunosupresión, 110
 Insatisfacción laboral, 75, 103
 diferencias entre *burnout*, 11
 Institución escolar, 46
 Ira, 65
 Irritabilidad, 107

J

Job Descriptive Index (JDI), 103
 Jueces, 16
 Jugo gástrico, 113
 Justicia laboral, 90
 entorno no recíproco, 92
 imparcialidad en tela de duda, 90
 que nunca acaba de llegar, 96
 reciprocidad, 90

L

Liberalidad, 54
 Lugar de trabajo, injusticia en, 94
 Lupus eritematoso sistémico (LES), 110

M

Madres de familia, 17
 Maestro(s)
 abandono de la profesión docente, 103
 aparente control sobre los alumnos, 86
 comprometidos con la escuela, 101
 con *burnout*, 109
 pérdida o incremento de peso, 113
 condiciones dignas para, 125
 control de la entrada, 124
 cuidado,
 de las palabras, 122
 de los pensamientos, 122

enfrenta su misión solo, no en conjunto, 89
 entrega oportuna de horarios y materias, 124
 estrategias protectoras para, 120
 falta de oportunidades para trabajar en equipo con sus iguales, 89
 fortalecer las redes de apoyo social, 125
 menor,
 calidad de atención, 105
 cantidad de dinero cada día, 92
 pertinencia administrativa, 125
 proceso de formación magisterial, 120
 reconocimiento a, 125
 remuneración adecuada, 124
 sector público y privado, 125
 sentimientos persecutorios del, 109
 un actor político, 62
 Malos hábitos, 43
 Maltrato infantil, 98
 Masaje periódico, 119
Maslach Burnout Inventory (MBI), 4, 103
 Memoria, 109
 Mercantilización del mundo, 55
 Microtrabajos, 93
 Miedo, 66
Mobbing, 14
 o acoso moral, 39
 Modelo personalidad-demografía-desilusión, 22
 Motivación, 101

N

Neocultura, 56
 Neofilia, 55
 Nerviosismo, 112
 Neuroticismo, 13, 72
 Neurotransmisores, 110

O

Obesidad, 41, 51
 Obstnación disciplinaria, 54
 Omnisabia, 28
 Organización escolar
 cuidado de recursos, 123
 cuidado del aula, 123
 saludable, 123

P

Padres de familia, 47
 Panorama laboral, 23
 Paranoia, 109
 Pensamientos, aislamiento periódico del mundo, 121
 Periodistas, 17
 Período de trabajo de los docentes, 49
 Permisividad, 94
 Personal del departamento de quejas, 16
 Personalidad(es)
 aspectos que ayudan a la aparición del *burnout*, 64
 docente, patrones de conducta, 63
 patrones de conducta, según, 64
 sana, 46
 tipo,
 A, 63, 72
 B, 63
 C, 63
 D, 63
 tipología de, 63
 Pirámide de Maslow, 78
 Precariedad laboral, 39
 Presentismo, 104
 realización de esfuerzos mínimos, 104
 Presión laboral, 50
 factores socioculturales, 50
 Presunto culpable, 96
 Problemas digestivos, 43
 Promoción de la salud general, 118
 Psicopatología, 2
 Psicoterapia individual, 129

R

Recursos humanos, 101
 Relación laboral, 3
 Resiliencia, desarrollo de, 120

S

Sacerdotes, 15
 Salario de los maestros, 33
 Salud
 laboral, 117
 mental, 38
 personal, 99
 Satisfacción laboral, 42, 102, 126
 pérdida de, 102
 procurar la, 126
 SDO (síndrome de desgaste ocupacional), 5

SDP (síndrome de desgaste profesional), 5
 Sedentarismo, 41
 cada vez más agudo, 41
 Seguridad laboral, 61
 en extinción, 93
 Sentimientos
 a buen resguardo, 40
 de inferioridad, 108
 Síndrome
 de *burnout*, 103
 de desgaste,
 ocupacional, 5
 profesional, 5, 99, 112
 profesional, 64
 de fatiga crónica, 111
 de quemarse por el trabajo, 5
 del desamparo, 54
 del proceso kafkiano, 86
 laboral, 67
 reparatorio, 54
 Sistema gastrointestinal, 112
 Sobrepeso, 41
 Sociedad, 47
 femenina, 98
 hipermoderna, 53
 machista, 98
 SQT (síndrome de quemarse por el trabajo), 5
 Sueldo(s)
 comparativo entre maestros del sector público respecto del privado, 91
 contrastantes, 91
 denigrantes, 91
 Sueño, 112
 calidad de, 112
 problemas de, 112
 Supervisores, 17

T

Temporalizar, 122
 Tensión psicológica, 58
 Teoría de la indefensión aprendida, 107
 Terapia racional emotivo-conductual, 130
 Tolerancia, falta de, 122
 Tomografía por emisión de positrones, 109
 Trabajador(es), 106
 afecciones psicológicas al bienestar del, 106
 afecciones psicósomáticas que dañan la salud, 110

de la salud, 15
 sociales, 15
 Trabajo(s)
 absorción en el, 100
 cambio de actividad dentro del mismo, 129
 cambio en el balance del poder, 31
 cambio ocurridos en los últimos años en, 24
 comer rápido antes de retornar al, 43
 consecuencias de la globalización, 29
 del maestro, 53
 desequilibrio entre el, 36
 desgaste por los periodos cuatrimestrales de, 47
 desigualdad exacerbada, 28
 docente, 77
 actividad docente más compleja, 82
 carga convertida en sobrecarga, 79
 consecuencias de la sobrecarga, 82
 docencia y requerimiento de invertir más tiempo, 81
 entorno gélido e inconexo, 88
 imprevisibilidad en el magisterio, 87
 Egipto, Grecia y Roma, 20
 ejercicio del control en, 85
 emergencia de una nueva cultura, 29
 entusiasmo por el, 94
 es común trabajar cuando se está enfermo, 44
 falta de consolidación de la comunidad, 97
 falta de identidad docente o su pérdida paulatina, 44
 incapacidad para el, 71
 incongruencia entre la capacidad para el, 44
 labor realizada y el, 44
 más trabajo, misma satisfacción, 26
 mayor,
 egoísmo en las personas, 28
 peso al producto que al productor, 27
 miedo en vez de entusiasmo por el, 93

panorama del trabajo en el mundo y en México, 19
prehistoria y, 19
presiones competitivas mayores, 29
psicosocial, 20
su representación mental, 19
tecnología, 30
transformación por la tecnología, 28
y la vida personal, 36

Trastorno por empatía, relación entre *burnout*, 12
Trato inequitativo, 94
Tripalium, 20
Tristeza, 113

U

Úlcera, 112, 113

V

Vacaciones, 128

Vacío existencial, relación entre *burnout*, 13
Vendedores, 16
Vida ruidosa, 38
Videoproyectores, 123
Vigor
 emocional, 100
 físico, 100

W

Workaholics, 72