



Bienestar docente

Estrategias para una vida emocionalmente más saludable en el trabajo del profesor

En este artículo se describen algunos de los estresores presentes en el trabajo docente, así como el síndrome de *burnout* en el profesor y su opuesto, el engagement en el trabajo, como las dos caras de la moneda de cara a describir los procesos de bienestar docente. Por último, se detallan algunas de las estrategias de afrontamiento que fomentan dicho bienestar.



Laura Bermejo Toro



Universidad Pontificia Comillas
lbtoro@comillas.edu



El trabajo emocional en el ámbito docente

El trabajo del docente se enmarca dentro de lo que conocemos como profesiones de servicios, y dentro de éstas, los profesores somos empleados de servicios humanos. Esto implica que en nuestro día a día tenemos que trabajar con y para otras personas, fundamentalmente los alumnos, pero también con los padres, el resto del equipo docente, etc.

Este tipo de trabajo con personas lleva implícitas una serie de demandas, fundamentalmente de carácter emocional, que no se encuentran tan a menudo en otros trabajos. Por ejemplo, enfrentarse a la conducta desafiante de un alumno en el aula con frecuencia supone al profesor una exigencia de autocontrol emocional importante; o acoger a un alumno que ha sufrido la pérdida de un familiar, puede situar al profesor en una tesitura en la que se ponen en juego importantes competencias emocionales como puede ser la empatía.

Este tipo de demandas emocionales pueden exigir ciertos procesos de regulación cognitiva, emocional y conductual que sería interesante que el profesor potenciara poco a poco para estar preparado ante estas situaciones exigentes de su contexto laboral. En este artículo vamos a hablar de algunos de estos desafíos a los que nos enfrentamos como docentes y de algunas estrategias que pueden funcionar como recursos personales para hacerles frente.

El síndrome de *burnout* en profesores

Además de los retos emocionales propios de cualquier empleo en el que se trabaja con personas, actualmente en el trabajo del profesor aparecen algunas demandas laborales importantes, que pueden constituir auténticos estresores.

Recientes estudios informan de una alta presencia de los siguientes estresores en el trabajo docente:

- Falta de motivación del alumnado (especialmente en Secundaria).
- Problemas de disciplina en clase.
- Presiones de tiempo y sobrecarga de trabajo, especialmente en algunos mo-

mentos del curso académico, como por ejemplo al final de las evaluaciones.

- Afrontar los constantes cambios en la legislación educativa.
- Conflicto y ambigüedad en el rol docente.
- Falta de apoyo de compañeros de trabajo y de la dirección.
- Escaso reconocimiento social de la profesión.
- Pobres condiciones de trabajo (inestabilidad laboral, bajo salario, etc.)

Una elevada presencia de estas demandas laborales y emocionales mantenidas en el tiempo, junto con escasos recursos para hacerles frente puede situar al docente en una situación de estrés crónico y conducirlo a lo que se ha denominado como síndrome de *burnout* o síndrome de estar quemado por el trabajo.

Este síndrome se describe como un estado mental persistente, negativo y relacionado con el trabajo, en individuos normales, caracterizado principalmente por agotamiento, acompañado de distrés, sensación de eficacia reducida, disminución de la motivación y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo. Así, las tres dimensiones fundamentales de *burnout* serían (MASLACH Y JACKSON, 1986; SCHAUFELI, MASLACH Y MAREK, 1993):

- a) Agotamiento emocional: la persona se siente emocionalmente exhausta, agotada en sus esfuerzos por hacer frente a la situación. Supone desgaste, pérdida de energía, debilitamiento y fatiga. Los profesores sienten que ya no son



AHORA DE PROFESORES

¿Qué puedo hacer para gozar de un mayor bienestar en mi trabajo como profesor? Algunas pautas fundamentales resumidas en 10 actuaciones pueden ser:

1. Adopta un estilo saludable de vida (alimentación sana, ejercicio físico, etc.).
2. Sé consciente de tu propio estado emocional. Usa de vez en cuando tu **termómetro emocional**. 
3. Trata de equilibrar el tiempo dedicado a trabajo, actividades de ocio y vida social y descanso.
4. Planifica tu tiempo con objetivos realistas. 10 minutos diarios invertidos en planificar tu agenda resultan muy rentables.
5. Sé asertivo en tus relaciones interpersonales, respetando y afirmando tus derechos, siendo firme sin ser autoritario ni agresivo.
6. Invierte en amistad, cercanía e intimidad con otros.
7. Solicita apoyo a los demás (compañeros, supervisores, familiares y amigos) cuando lo necesites.
8. Trata de afrontar los problemas de forma activa, o mejor incluso, proactivamente, emprendiendo acciones que te ayuden a prevenirlos.
9. Piensa de forma realista y positiva. Es más práctico ver la botella medio llena que medio vacía.
10. Continúa tu búsqueda de oportunidades y nuevos retos en tu trabajo.

Elige una o dos de estas estrategias cada semana y trata de potenciarla activamente. Incluso anota cuándo la has puesto en práctica y cómo te ha hecho sentir. Descubrirás que en pocas semanas tu percepción de bienestar se incrementará considerablemente, lo sentirás tú y los que te rodean.

- capaces de darse a nivel psicológico –sienten que han llegado a su límite–.
- b) Despersonalización: respuesta impersonal, fría y cínica hacia los usuarios del trabajo, en este caso, los alumnos; conllevaría actitudes negativas, inapropiadas y a veces insensibles hacia las personas con las que se trabaja. Implica también cierta pérdida de idealismo e irritabilidad.
 - c) Baja realización personal: es la tendencia a evaluar negativamente el trabajo que uno hace con los alumnos; la persona considera que no es capaz de alcanzar sus objetivos, lo que se acompaña de sentimientos de incompetencia, fracaso y una pobre autoestima profesional.

Por lo que se refiere a la presencia de este síndrome, diferentes investigaciones de los últimos años en nuestro país informan de niveles moderados de *burnout* en el colectivo docente, oscilando las cifras entre un 20% y un 40% de prevalencia.

Esta elevada presencia del síndrome de *burnout* puede situar a los profesores

en una situación de riesgo que afecte a su bienestar tanto físico como psicológico, llegando incluso a experimentar problemas de salud derivados del estrés laboral cuando éste se perpetúa. Así, se han encontrado relaciones significativas inversas entre el *burnout* docente y varias medidas de bienestar subjetivo y de salud percibida (MILFONT, DENNY, AMERATUNGA, ROBINSON Y FERRY, 2008), es decir, en la medida que aparece una mayor presencia de *burnout*, el profesor experimenta, como es lógico, un menor nivel de bienestar personal y se percibe con menor salud general. Además, con frecuencia mayores niveles de *burnout* contribuyen a empeorar los hábitos de salud (menos ejercicio físico, peor alimentación, mayor consumo de alcohol y tabaco, etc.) lo que a su vez puede conllevar un empeoramiento de la salud del individuo. En este sentido, a menudo el síndrome de estar quemado en el trabajo puede derivar en la aparición de un trastorno somático (trastornos digestivos, cardiovasculares, etc.), problemas de insomnio, o trastornos psicológicos como la ansiedad o la depresión.

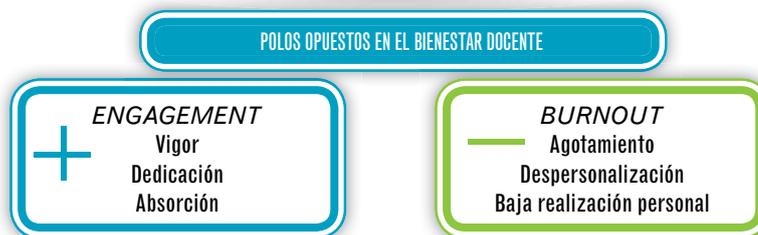
De este modo las consecuencias del *burnout* pueden ser múltiples, afectando no sólo al profesor como individuo en su bienestar físico y psicológico, sino que pueden derivar también en un empeoramiento de su desempeño laboral y de sus relaciones profesionales, afectando así a otros profesores y alumnos.

Un concepto más amplio de bienestar docente: el engagement en el trabajo

Desde el enfoque de lo que se conoce como psicología positiva, Martin Seligman y sus colaboradores proponen “[...] empezar a catalizar un cambio en el foco de la psicología desde la preocupación exclusiva en reparar las peores cosas de la vida a construir también cualidades positivas” (SELIGMAN Y CSIKZENTMIHALYI, 2000, p.5). Se plantea así como una propuesta, no alternativa a la psicología tradicional –más centrada en lo negativo, en la enfermedad o las debilidades–, sino como complementaria a la misma y centrada en las



Ilustración 1. Engagement y burnout polos opuestos del bienestar docente.



fortalezas y en el funcionamiento humano óptimo.

Esta nueva perspectiva positiva también se ha implementado en el estudio del bienestar laboral, entendiendo que el trabajo no sólo puede afectar a la salud de modo negativo, sino que también hay que tener en cuenta otros efectos beneficiosos que son fuente de salud, como pueden ser el incremento de la satisfacción y autoestima, la actividad física y mental, el desarrollo de una actividad con sentido (ser útiles), el contacto social, la contraprestación salarial, etc.

Por tanto, para aproximarnos de forma más comprensiva al bienestar docente, parece insuficiente centrarse exclusivamente en el estudio de los factores asociados a la ausencia o escasa presencia de *burnout* profesional, sino que también podría ser sumamente enriquecedor para potenciar dicho bienestar conocer cuáles son los factores que se asocian al estado emocional positivo del que gozan también muchos profesores en su trabajo.

Es desde este nuevo enfoque de la psicología positiva desde la que surge un nuevo concepto que empieza a cobrar cada vez más fuerza en el estudio de la salud laboral, el *engagement* en el trabajo.

Algunos autores han traducido el término *work engagement* como "vinculación psicológica con el trabajo" (SALANOVA, 2006). En particular, se trata de un estado de bienestar relacionado con el trabajo; es un estado afectivo-emocional positivo y de realización. Algunos autores lo han contemplado como el opuesto al síndrome de *burnout*. Los empleados *engaged* tienen elevados niveles de energía, se muestran entusiastas con su trabajo y con frecuencia están plenamente inmersos en su trabajo de manera que el tiempo pasa volando (MACEY Y SCHNEIDER, 2008; MAY, GILSON Y HARTER, 2004; SCHAUFELI Y BAKKER, 2010).

Entre las primeras definiciones de *engagement* encontramos la de Kahn (1990) quien propuso que el *engagement* representa un estado en el cual el empleado aporta su *sí mismo* en el desempeño de su rol laboral, invirtiendo energía perso-

nal y experimentando conexión emocional con su trabajo.

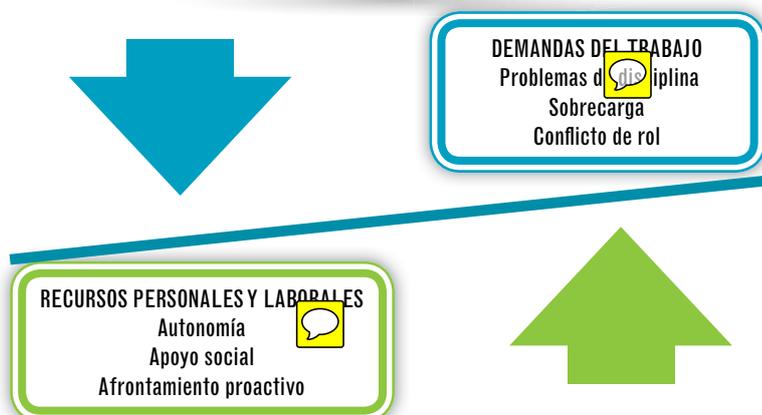
Se definen tres dimensiones del *engagement* en el trabajo (SCHAUFELI, SALANOVA, GONZÁLEZ-ROMÁ Y BAKKER, 2002, p.74):

- El vigor se caracteriza por elevados niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, la disposición a invertir esfuerzos en el propio trabajo y la persistencia incluso a pesar de las dificultades.
- La dedicación se refiere a estar intensamente implicado en el trabajo, experimentar un sentido de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto.
- La absorción se caracteriza por estar completamente concentrado y absorto en el propio trabajo, tener la sensación de que el tiempo pasa rápidamente en el trabajo y tener dificultades para desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración que se experimentan.

En cuanto a la presencia del *engagement* en el trabajo docente, diversos estudios recientes muestran niveles entre



Ilustración 2. Equilibrio de demandas y recursos del trabajo para el bienestar docente



- Tener autonomía y control sobre el propio trabajo.
- Disponer de suficiente información que disminuya la ambigüedad en el rol docente.
- Contar con un buen apoyo social de compañeros y de la dirección del centro.
- Trabajar en un clima de innovación que resulte estimulante y que cuente con recursos materiales y tecnológicos.

moderados y elevados. Esto parece indicar que en el colectivo profesional de la educación, aunque existan factores de estrés que elevan la probabilidad de que los profesores padezcan síndrome de *burnout*, también existe un amplio rango de profesores que parecen disfrutar de un estado emocional positivo en su trabajo.

¿Qué hace entonces que unos profesores se quemen y otros disfruten de una vinculación positiva en su trabajo?

Por supuesto, las demandas del trabajo y el contexto en el que se desempeña la tarea docente son importantes. Es evidente que supone importantes diferencias trabajar en un centro educativo de Secundaria que en uno de Primaria; o trabajar con una diversidad muy amplia de alumnos (que generalmente implica una mayor sobrecarga cualitativa para el profesor al tener que responder a necesidades tan diversas) que con un alumnado más homogéneo; no es lo mismo tener 30 alumnos por clase que tener 20, etc.

Sin embargo, bajo las mismas demandas o condiciones laborales unos profesores se queman y otros no, y algunos incluso están *engaged* en su trabajo. Según la investigación reciente parece que lo que más contribuye al bienestar del profesor (menor *burnout* y mayor *engagement*), no es tanto la presencia de demandas del trabajo, sino los recursos laborales y personales para hacerles frente. Es decir, las demandas del trabajo pueden constituir un reto que no derive en distrés si disponemos de recursos suficientes para hacerles frente.

Entre los recursos laborales que contribuyen a un mayor bienestar docente se han destacado:

El terreno de los recursos personales que amortiguan el estrés docente y contribuyen a un mayor bienestar ha sido menos explorado, pero existen algunas líneas de investigación interesantes. Vamos a describir particularmente aquellas que han explorado los recursos personales de afrontamiento del docente por ser recursos susceptibles de entrenamiento y mejora (BERMEJO, 2012).

Estrategias de afrontamiento que fomentan el bienestar docente

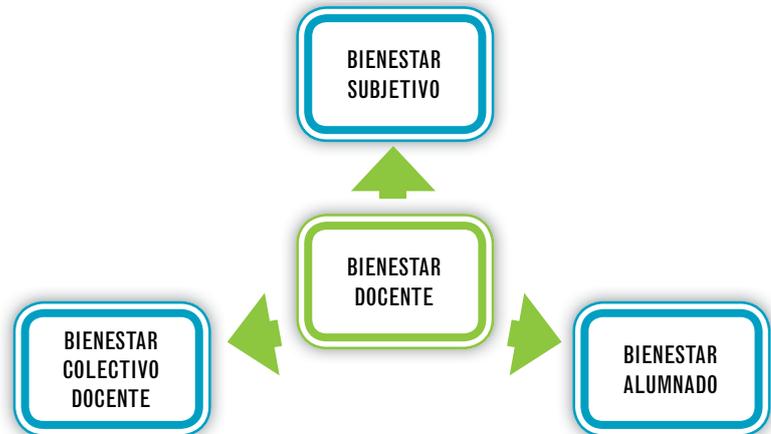
Vamos a diferenciar entre estrategias de afrontamiento del estrés de carácter cognitivo—aquellas que tienen que ver con procesos de pensamiento— y estrategias de carácter conductual—aquellas que tienen que ver con acciones que emprende la persona—.

Las estrategias de afrontamiento—tanto cognitivo como conductual—, que se han relacionado con un mayor *engagement* en el trabajo del docente son aquellas que son más proactivas y positivas, es decir, que se anticipan a las dificultades tratando de prevenirlas, desde un punto de vista optimista pero realista. Esto es, estrategias cognitivas como la planificación racional (por ejemplo, pensar en los pros y contras de las distintas actuaciones que puedo emprender) o de reinterpretación positiva de los acontecimientos estresantes (por ejemplo, pensar “esto no es para tanto, hay cosas bastante peores” o “puedo vivir con ello”); o entre las estrategias conductuales, el uso de una conducta asertiva, la búsqueda de apoyo social o de solución racional a los problemas.

Todas éstas suelen fomentar estados emocionales positivos en el trabajo del



Ilustración 3. Repercusiones del bienestar docente



profesor y disminuir las posibilidades de padecer síndrome de *burnout*. Frente a estrategias de carácter más reactivo y pesimista, es decir, que se producen como reacción a los acontecimientos estresantes una vez que ya han ocurrido y que conllevan una visión negativa del mundo que nos rodea. Tales estrategias pueden ser a nivel cognitivo, la pasividad pesimista (por ejemplo, pensar “este tipo de situaciones difíciles en mi trabajo no cambiarán” o “esta situación es horrible”); o a nivel conductual, comportamientos como la agresividad o la pasividad-avoidance de los problemas. Este tipo de cogniciones y conductas suelen asociarse a un mayor *burnout* y menor *engagement*.

Habituar al empleo de estrategias más proactivas y positivas, puede promover una mayor percepción de autoeficacia y en última instancia un mejor bienestar en el profesor.

Consecuencias del bienestar docente

En los trabajos llevados a cabo en materia de bienestar docente, se ha puesto de manifiesto el efecto que el bienestar del profesor puede tener tanto en el nivel individual –sobre la salud del individuo o sobre su satisfacción vital –, como en el nivel organizacional –por el incremento en el compromiso organizacional–.

Previsiblemente los profesores saludables y *engaged* generarán con una mayor probabilidad logros educativos superiores que los profesores con síntomas de *burnout*, puesto que además de tener un mayor compromiso organizacional que pueda repercutir positivamente en su desempeño, podrán transmitir con mayor facilidad a sus alumnos sus estados emocionales positivos en el trabajo mediante procesos de contagio emocional. Esto resulta congruente con estudios empíricos en los que se concluía que los profesores que muestran mayores dosis de entusiasmo parece que son más efectivos a la hora de movilizar intereses, energía, excitación y curiosidad entre sus alumnos (BAKKER, 2005; PATRICK, HISLEY Y KEMPLER, 2000).

Por tanto, todo indica que merece la pena fortalecer tu bienestar laboral como profesor, entrenar aquellas estrategias de

afrontamiento que te hagan más fuerte y te permitan disfrutar más de tu trabajo como docente. Mejorar tu bienestar no sólo te hará vivir estados emocionales más positivos, gozando de mayor salud y plenitud en tu trabajo, sino que muy probablemente mejorarán tus prácticas educativas y tus alumnos y compañeros también se beneficiarán de ello •



PARA SABER MÁS

BERMEJO TORO, L. Y PRIETO URSÚA, M. (2015). *Bienestar docente: Del Síndrome de Burnout al Engagement en Profesores*. Saarbrücken, Germany: Publicia.

EQUIPO CUIDEM-NOS (2010). *El bienestar del docente: vivir bien educando estrategias para conseguir satisfacción profesional y personal*. Barcelona: Graó.

GISMERO-GONZÁLEZ, M. E., BERMEJO, L., PRIETO, M., CAGIGAL, V., GARCÍA MINA, A., Y HERNÁNDEZ, V. (2012). Estrategias de afrontamiento cognitivo, auto-eficacia y variables laborales. Orientaciones para prevenir el estrés docente. *Acción Psicológica*, 9 (2), 87-96 doi: <http://dx.doi.org/10.5944/ap.9.2.4107>.



HEMOS HABLADO DE

Bienestar docente; síndrome de burnout; engagement en el trabajo; estrategias de afrontamiento.

Este artículo fue solicitado por PADRES y MAESTROS en diciembre de 2015, revisado y aceptado en julio de 2016.