

# EL «BURN-OUT» O AGOTAMIENTO, UNA URGENCIA PASTORAL

DOI: <https://doi.org/10.52039/seminarios.v64i224.46>

PASCAL IDE\*

El alma que anda en amor  
ni cansa, ni se cansa

El «burn-out» o agotamiento puede ser descrito y explicado, en su naturaleza y origen, como una enfermedad del don de sí. Las siguientes reflexiones pretenden aplicar este modelo comprensivo al mundo de los presbíteros, de los religiosos e incluso al de los agentes encargados de la pastoral.

Tras intentar mostrar la importancia hasta ahora desconocida del «burn-out» o agotamiento en el ámbito de la pastoral, pondremos de relieve por qué el sacerdote está especialmente expuesto, por qué debe tomar conciencia de dicha situación y cómo puede pedir y acoger la ayuda que necesita.

## 1. UNA INVESTIGACIÓN MODÉLICA

Sobre el agotamiento del clero disponemos de un estudio que fue realizado por dos investigadores de la Facultad de Teología de Triveneto, un psicólogo y un especialista en pastoral, ayudados por un demógrafo de la Universidad de Padua. El estudio, que se realizó en los años 2004-2005, estuvo motivado por dos razones: la presencia en los sacerdotes de una pérdida de energía, de una incapacidad para ayudar después de haberse entregado generosamente a los demás durante muchos años, de un agotamiento que puede llevar al abandono del ministerio; y la insuficiencia de la explicación clásica, según la cual las crisis vienen motivadas por la fragilidad humana y por el descuido en la oración. ¿No debería indagarse en otras líneas explicativas, según las cuales el agotamiento se manifiesta al menos en tres síntomas distintos entre sí: agotamiento emocional, despersonalización e insatisfacción?

\* Pascal Ide es sacerdote diocesano de París y miembro de la comunidad de Emmanuel. Doctor en medicina, filosofía y teología, atesora una gran experiencia en el acompañamiento personal.

El estudio es significativo por la amplia muestra que maneja (de una diócesis de 806 sacerdotes diocesanos, 321 fueron entrevistados), por la ponderada edad ministerial (la mayoría se sitúa entre los 50 y los 20 años de ministerio, sólo 37 tienen más de 70 años) por el rigor del método (teniendo en cuenta los tres síntomas del «burn-out» y distintos criterios). Además, aunque la encuesta estuvo limitada a una diócesis del norte de Italia, «en gran parte los resultados son extrapolables, y abarcan a los sacerdotes religiosos», al menos del occidente europeo. Presentamos a continuación los datos más significativos.

La encuesta diferencia seis grupos en función de los signos presentados por los sacerdotes. Los dos primeros grupos, que son los más numerosos, los integran quienes aseguran que «todo va bien» (los signos del «burn-out» apenas son manifiestos) y quienes confiesan que están «quemados» (reconocen los tres síntomas). Los restantes cuatro grupos de sacerdotes presentan algún signo de «burn-out»: tedio (un 19%), despersonalización (un 4%), baja realización personal (un 9%), y dos signos: tedio y despersonalización (4%). Conviene prestar atención al dato de que dos de cada cinco sacerdotes de estos cuatro grupos se encuentran en riesgo de caer en el «burn-out».

<i>Categoría de presbíteros</i>	<i>Signos del «burn-out»</i>	<i>Individuos</i>	<i>%</i>
Los «todo va bien»	Algunos signos	124	38 %
Los «quemados» (con «burn-out»)	Los tres signos	124	38 %
Los «fatigados»	Tedio	19	6 %
Los «insatisfechos»	Despersonalización	28	9 %
Los «funcionarios»	Falta de realización personal	12	3'7 %
Los «eficaces pero sufrientes»	Tedio + despersonalización	14	4'3 %

La encuesta permite individualizar algunos factores que iluminan la situación de los sacerdotes. Son los siguientes:

1. *El compartir casa* con otros sacerdotes u otras personas no tiene influencia en los dos primeros grupos, se constata solamente que los sacerdotes para quienes todo va bien viven con frecuencia solos. Esto mismo ocurre con los fatigados (58%), mientras que dos tercios de los «efectivos», pero que «sufren», viven con otros presbíteros. Debemos precisar que el 48% de los sacerdotes de Padua consultados viven con otros sacerdotes, 29% con un hermano.

2. *La edad*. Dos tercios de los sacerdotes jóvenes (entre 25 y 29 años) se encuentran en el grupo de mayor riesgo. Los menos expuestos son los quincuagenarios, la frecuencia se eleva de nuevo para los de setenta y más años.

3. *Los títulos.* Cuanto más instruida es una persona (o tiene más títulos) está más protegida. Sin embargo, encontramos una mayor cantidad de «cansados» e «insatisfechos» entre los sacerdotes que poseen un doctorado: el estudio recuerda la probable frustración de la realización personal en la actividad pastoral. Precisemos que un tercio de los sacerdotes padovanos no tienen el bachillerato en teología, otro tercio tiene la diplomatura, un quinto tiene una licencia y otro un doctorado en teología o un título civil.

4. *La actividad.* Cuanto más disminuye la actividad pastoral y el compromiso en el ministerio, más aumenta el número de sacerdotes con «burn-out»; inversamente, los sacerdotes para quienes «todo va sobre ruedas», son los más activos.

5. *La perseverancia en el ministerio.* El «burn-out» aumenta en los sacerdotes que llevan ya una veintena de años en el ministerio, así como en los sacerdotes «funcionarios» y en los «eficaces, pero sufridores».

Las causas del «burn-out» reveladas por los sacerdotes sufridores no les sorprende. Si algunos aducen la falta de vida interior como la causa principal, otra parte toman más en cuenta las causas externas: la sobrecarga de trabajo pastoral, la impresión desagradable de ofrecer un producto en decadencia con relación a la demanda, el estrés de afrontar situaciones casi siempre no-programables, la ausencia del antiguo reconocimiento del sacerdote, las tensiones con la institución, el peso de las decisiones ministeriales (tanto el párroco como el vicario), la excesiva insistencia sobre el don de sí durante los años de formación, etc.

Puede enriquecer el panorama del «burn-out» las seis causas que han identificado en el estudio Christina Maslach y Michael P. Leitar: 1) la sobrecarga de trabajo; 2) la falta de control en el trabajo; 3) una insuficiente gratificación; 4) un sentido de la pertenencia comunitaria bajo; 5) una falta de equidad percibida en el trato de su persona; 6) la percepción de un contraste entre los propios valores y los de la institución. Además, el estudio jerarquiza las causas por orden de importancia: la cuarta, la primera y la sexta; a continuación, la segunda y la tercera; excluyendo la quinta.

Finalmente, los investigadores deducen una serie de propuestas curativas y preventivas:

1. Sólo un pequeño número de sacerdotes ha oído hablar del «burn-out». Urge tener formación (lo que es más que una información) sobre los síntomas, las causas y los medios preventivos. Añado que muchos de los pastores desconocen la palabra «burn-out» y que el primer síntoma es el agotamiento (al menos psíquico), ni que decir tiene que también casi todos los demás síntomas.

2. El agotamiento afecta sobre todo a los sacerdotes en sus primeros años. Conviene acompañarlos con esmero y prestarles una atención especial frente a los siguientes factores de riesgo: el estrés unido a la variedad y la variedad de situaciones que han de afrontar; el contraste entre la realidad imaginada con la ordenación; la frustración en el contacto con los fieles; los fracasos pastorales; las dificultades de relación con los compañeros, especialmente con el párroco; la disminución del tiempo libre.

3. La crisis debe ser tratada de forma diferente según la edad. Acabamos de referirnos a jóvenes sacerdotes que, con la experiencia futura, verán disminuir su estrés. El sacerdote entre 40 y 50 años (según este estudio: los que llevan unos veinte años de ministerio), ha superado ya ese estrés y saben discernir las dificultades superables antes o después, y aquellas que son estructurales; si el daño global del desencanto es menor, corre el riesgo de perder la esperanza en sí mismo. Aún más, cuando tiene necesidad de ayuda, el joven puede ser más renuente a pedirla: bien por prejuicios, al considerar que la madurez supone una total independencia; bien por decepciones que no han sido superadas con el perdón y dejan un tinte de amargura. Por último, el sacerdote mayor (60 años en adelante) es el más propenso a caer en el cinismo, sin duda el signo más destacado de la existencia del «burn-out».

4. Estando comprobado que un número de síntomas y de causas del «burn-out» son los sentimientos, es importante desarrollar la capacidad de reconocerlos y manejarlos.

5. Junto al conocimiento de sí mismo, el estudio subraya la importancia del conocimiento, incluso de la formación intelectual.

6. Conviene insistir en la gran importancia que tiene la cercanía de los hermanos y del obispo. Con frecuencia el sacerdote en estado de agotamiento se siente aislado y alimenta la impresión de que sus hermanos y los fieles ya no le interesan. Y hemos visto que esa situación no se debe confundir con el hecho de que los sacerdotes vivan o no unidos en un mismo presbiterio.

7. Aunque la situación italiana (en número y en juventud de sacerdotes) parecería ideal en comparación con otros países de Europa occidental, el estudio no ignora que, en un futuro, la disminución de sacerdotes llevará aparejada una sobrecarga de trabajo. Por lo tanto, el estudio aconseja hacer coincidir el don total de uno mismo con la fórmula del beato Antonio Chevrier: «El sacerdote es un hombre para ser comido» y para su realización personal.

8. La encuesta subraya, sin desarrollarla, la función sanadora que tiene una vida espiritual regular.

### 2. EL SACERDOTE, UN OBJETO PARTICULARMENTE EXPUESTO AL «AGOTAMIENTO»

Antes de pasar a algunos factores explicativos, añadimos una última constatación a la encuesta. El 15 de marzo del 2014, buscando en Google los distintos sentidos de la frase «agotamiento en el clero», he visto escrito en mi pantalla «alrededor de 132.000 resultados». Existen sitios en la red donde se habla del «burn-out», del agotamiento en los pastores (luteranos), con estadísticas como la siguiente: el 40 % de los pastores y el 47 % de sus esposas sufren de «burn-out», de un calendario frenético y de expectativas irrealizables; un 70 % no tienen ningún amigo cercano; 90 % trabajan más de 50 horas a la semana; 1500 pastores abandonan el ministerio a causa del agotamiento, de un conflicto o de un fracaso moral.

Describiendo este «burn-out», tanto en términos de causas como en el de procesos, Wilmar B. Schaufeli y Dirk Enzmann destacan tres factores fundamentales: 1) el agotamiento «comienza con las tensiones que resultan de la brecha entre las expectativas creadas y las exigencias de la cruda realidad cotidiana»; 2) «el estrés resultante de este desequilibrio se desarrolla gradualmente», de manera que «pueden sufrir de agotamiento durante un largo período»; 3) «la manera con la que el individuo planta cara a este estrés es crucial para el desarrollo del *burn-out*».

Aplicadas al sacerdote estas notas, muestran hasta qué punto está expuesto a este síndrome: 1) su ideal es muy alto –cuántos sacerdotes viven su ministerio con disponibilidad las 24 horas del día y siete días a la semana, lo que los anglosajones llaman «bed at the church syndrome»– y con frecuencia produce agobio en su vida cotidiana; 2) celibatario, no se ha enfrentado a esta alteridad íntima que le revela sus fragilidades; masculino, está amenazado por lo que se ha llamado «el síndrome de John Wayne», o sea, aparentar insensibilidad durante su trabajo, de manera que responde frecuentemente a la tristeza de una fatiga redoblando los esfuerzos por olvidarse de ello; 3) muchas veces se ve tentado a gestionar su estrés únicamente por medio de la espiritualización, lo cual favorece múltiples mecanismos de defensa, entre los que destaca la disociación.

El sacerdote y, generalmente, la persona consagrada son los más expuestos al síndrome del «burn-out», si bien la persona casada comprometida en la pastoral no lo es menos, como lo demuestra el ejemplo de los pastores mencionados anteriormente.

La lista de causas no se ha cerrado aún. Se ha constatado, por ejemplo, que la responsabilidad sobre personas engendra más estrés que la responsabilidad sobre cosas; en conclusión, el sacerdote es ordenado *pro salute animarum*, lo que constituye la más alta responsabilidad. A este respecto conviene recordar que el Cura de Ars se sentía totalmente incompetente

para ello, por lo que llegó a pedir a su obispo siete veces que le relevara de su encargo pastoral, la última vez dos años antes de su muerte.

El factor principal del desencanto se adhiere a su esencia: es una enfermedad del don de sí. Todo bautizado –entiéndase toda persona– se realiza en el amor: «se encuentra en el don sincero de sí mismo», así lo afirma el último Concilio y lo repite Juan Pablo II, quien ha recordado esta vocación en sus exhortaciones sobre la familia y los laicos. Lo ha subrayado en una tercera exhortación, la que ha dedicado a la formación de los presbíteros, en la que los anima a un «don total, continuo y fiel de sí ». Por ejemplo: «El sacerdote vive en un clima de total disponibilidad para dejarse asir, o para dejarse ‘comer’, podríamos decir, por las necesidades y las exigencias del rebaño». También tenemos derecho a esperar del sacerdote que se entregue a los demás sin reserva, con una «profesionalidad» muy peculiar.

Creuyendo que ha de «ser todo para todos, sin tener nunca un tiempo para estar libre de sus propios deberes para con la gente», el sacerdote llega a un estrés que, por una parte, es común a quienes tienen otras actividades de ayuda, de quienes el precedente artículo ha demostrado que son los más propensos a la angustia. Con mucha frecuencia los agentes pastorales son los primeros en ser interpelados por la gente. El clero puede sentir «una sobrecarga que va más allá de sus capacidades de adaptación», engendrando en él un fuerte malestar psicológico.

Expulsemos de nosotros una ilusión, diciendo claramente: el desencanto no perdona a nadie, ni a los más celosos de los apóstoles. Esto es lo que el padre Mateo sabía ya al comienzo del siglo XX. Este joven sacerdote peruano de la Congregación de los Sagrados Corazones se apoya con total confianza en la Providencia divina, en el mensaje de Jesús a santa Margarita María de Alacoque, para, según sus propias palabras, «reconquistar el mundo casa por casa, familia por familia, al amor del Corazón de Jesús». Sin embargo, al comienzo de su ministerio, experimenta un verdadero «burn-out».

Durante sus ocho primeros años de sacerdote, no se perdonó. ¿Cómo puede llevar a cabo su doble fundación del Centro Social y del Curso de Leyes, sin renunciar al profesorado, la predicación, la visita a los Centros de la Asociación? Y le valió que era un hombre de rara resistencia y de una energía poco común. Pero algunas veces la naturaleza requiere gracia, y, tras las agotadoras vigiliass nocturnas en compañía de los jóvenes, no le queda otra que prolongar su reposo por la mañana. El padre Prat, encargado de la visita canónica de la casa de Chile le recuerda la Regla, que ordena levantarse a las cuatro y media, y anota en su relación: «poco regular». Es la única nota discordante de esta época, que explican mejor la salud de hierro del visitante que su ignorancia de las exigencias del apostolado con la juventud estudiantil u obrera de una gran ciudad. Ese juicio severo hace presentir el drama.

El terremoto del 16 de agosto de 1906 en Valparaíso fatiga en exceso al Padre. Urgido día y noche por los siniestros, a esforzarse paso a paso sin tomarse siquiera el tiempo para comer y dormir. Llega a «un agotamiento total. Se queda sin capacidad de reaccionar y cae en un estado de postración que le mantiene en la casi imposibilidad de pensar, de hablar e incluso de celebrar la misa». El diagnóstico de los doctores es contundente: durante un año le está prohibido todo tipo de trabajo.

Se encuentran aquí reunidos una parte de los signos del «burn-out»: «el agotamiento total y la parálisis», la «casi imposibilidad» de actuar, signo del hundimiento de las reservas. Se encuentran también factores que le favorecen: el exceso de trabajo; la ausencia de recuperación (las noches acortadas: el olvido de recargar los «acumuladores»); la posible falta de clarividencia o de vigilancia de los superiores (a menos que sea la falta de escucha de Mateo).

«Para salvarle, el padre Augusto, nombrado provincial, no duda en enviarlo a Europa para un largo viaje de formación». «El verdadero objetivo es la curación y la recuperación de un paciente cuyo celo y dinamismo son conocidos». Ciertamente, ese viaje va a ser «el viaje decisivo de su vida». Porque el padre Mateo descubrirá Europa, visitará Braine-le-Comte en Bélgica, donde reside su Superior general; en Roma, donde consigue una audiencia privada con Pío X, y más aún, en Paray-le Monial, el «santuario del divino amor», según la palabra que hizo grabar en un exvoto de mármol rojo debajo de la puerta de entrada de la capilla de las Apariciones. Será entonces cuando recibirá «su misión eclesial». Esto no impide decir que el padre Mateo fue imprudente y que jugó con su salud. La gracia no elimina la naturaleza, pero la presupone. Por último, ¿acaso a la especificidad de la vulnerabilidad se une una especificidad de la sintomatología? El estudio sobre el «burn-out» de los sacerdotes paduanos emplea una imagen elocuente, hablando del «síndrome del buen samaritano quemado». Después de haber evocado los signos comunes a todos los *agotamientos*, como una «fatiga crónica», «la íntima insatisfacción de sus ocupaciones, de ellos mismos y de la vida en general», «signos de irritabilidad y de rigidez que previamente no eran habituales»... Ningún estudio, parece, presenta, una realidad de síntomas diferente.

### 3. LA ENSEÑANZA DE LA ESCRITURA

Una vez indicado el diagnóstico y los remedios, nos ponemos a la escucha de la Escritura. Tanto el Antiguo como el Nuevo Testamento proporcionan algunas valiosas enseñanzas sobre el «burn-out». Nos fijamos exclusivamente en tres pasajes.

### 1. *La velada acedia de David*

¿Qué lector de la Biblia ignora el pecado de David con Betsabé, pecado que ha ocasionado numerosos males? Sin embargo, solemos olvidar su origen, que se describe al inicio del episodio para preparar la escena.

Al comienzo de la primavera, en la época en la que los reyes suelen ir a la guerra, David envió a Joab, a sus oficiales y a todo el ejército de Israel; los cuales masacraron a los amonitas y pusieron sitio a Rabá. David se quedó en Jerusalén (2 Sm 11, 1).

En esta época, el rey era también un guerrero. No se podía imaginar que no estuviese al frente de su ejército durante una batalla. Tanto más cuanto que el rey-pastor había probado de sobra su bravura en el combate. Pero el episodio revela una ley más general de componentes humanos. Aquí la lujuria merece ser clasificada entre los pecados capitales, que no son llamados así a causa de su gravedad, sino por su «fecundidad» (Gregorio el Grande habla de sus «niñas»...), puesto que son el desencadenante de otros errores, la traición, la muerte, etc. Sin embargo, el desorden sexual en sí es engendrado por un error capital aún más básico: la acedia. En efecto, la tristeza espiritual engendra el lecho (*sic*) de esta pseudo-consolación que es la lujuria; el hombre no puede vivir mucho tiempo sin placer. El abandono del ministerio y el matrimonio del ministro ordenado no sería originario, sino la consecuencia primera de la «fragilidad de la carne», a menudo invocada (lo mismo ocurre con las parejas casadas), y hasta del requisito imposible del celibato en un mundo hiper-erotizado. Sería delicado, pero elocuente, validar la hipótesis según la cual el abandono del ministerio está muy favorecido por una crisis que sería una acedia sin nombre y que la medicina empieza a identificar como un «burn-out».

### 2. *La enseñanza de Cristo sobre el «burn-out» o agotamiento (acedia)*

Hay dos pasajes del Evangelio capaces de mostrar un enfoque pastoral del «burn-out». La primera describe la actitud de Jesús con respecto a la fatiga de sus discípulos:

Los apóstoles volvieron a reunirse con Jesús y le contaron todo lo que habían hecho y enseñado. Él les dijo: «Venid vosotros solos a un lugar solitario, para descansar un poco». Porque eran tantos los que iban y venían que no tenían tiempo ni de comer. Se fueron en la barca ellos solos a un lugar despoblado. Pero los vieron marchar y muchos los reconocieron y corrieron allá a pie, de todos los pueblos, llegando incluso antes que ellos. Al desembarcar vio Jesús un gran gentío, sintió compasión de ellos, pues eran como ovejas sin pastor, y se puso a enseñarles muchas cosas (Mc 6, 30-34).

Este pasaje es rico en enseñanzas para la prevención del «burn-out». 1) Se sitúa en un contexto de actividad pastoral. Los discípulos vuelven de la actividad misionera a la que han sido enviados por Cristo. Y esta misión es un don de sí, de cada instante a las «muchas personas que iban y venían», tal como lo muestra el ejemplo de Cristo que, afectivamente, entrañablemente, se da sin medida a estas «ovejas sin pastor».

2) Esta actividad es necesariamente fuente de fatiga, incluso de falta de vitalidad. En efecto, los discípulos «no habían tenido ni tiempo para comer», pero la manutención es una necesidad fundamental que debe satisfacerse.

3) Esta fatiga pide reposo. Jesús «el buen pastor» (Jn 10, 14), el pastor lleno de bondad, invita personalmente a los apóstoles a descansar tras el esfuerzo: «Reposad».

4) Este reposo también es responsabilidad de los apóstoles: las «ovejas» no cesan de venir, no pueden saber ellas que los apóstoles no han comido ni han descansado.

5) El reposo de los apóstoles no lo condicionan las necesidades de las personas a su cargo, sino sus propias necesidades. Efectivamente, Jesús les pide que vengán «lejos a un lugar solitario» y no para disfrutar de un descanso –de hecho, inexistente– entre idas y venidas; el Maestro decide, pues, no responder a todas las demandas, por más importantes y urgentes que sean; en consecuencia, los apóstoles no deben esperar para reposar ni que las ovejas les concedan el derecho de ir a reposar, ni que el trabajo pastoral (de hecho sin fin) se haya acabado. Este punto es, quizás, el más rico de la enseñanza.

6) El descanso no es la plegaria u otra actividad pastoral. El pasaje distingue delicadamente el momento en el que los apóstoles están con Jesús. Le hablan (v. 30), lo que es propio de la plegaria, y ese momento de soledad, «a la carta», que es significativo de las coordenadas espacio temporales del reposo. Nuestro mundo ha confundido *ocio*, que es tiempo gratuito, especialmente ante Dios, y *relajación*, que es un tiempo necesario para recuperar las fuerzas después de la inevitable fatiga.

7) Si este descanso es exigido, es también con medida: «Descansad un poco». La virtud de la *eutrapelia*, unida a la virtud cardinal de la templanza, se ejerce en un justo medio, a saber: entre el defecto (la ausencia de reposo o activismo) y el exceso (que es un síntoma de la pereza).

8) Jesús invita a sus apóstoles a reposar por una razón moral, pero también por una razón teologal: dejar que el Espíritu acabe lo que los apóstoles han comenzado con Él y por Él. La justa actitud frente a la fatiga, que conjura tanto el «burn-out» como la pereza, es por tanto trinitaria: el abandono se entiende como obra del Espíritu, que hace dócil y educable; la donación de

sí mismo configura al misionero con Cristo, que le ama y se ha entregado por él; la recepción jamás recarga al apóstol de manera súbita, sino que le sitúa ante el «Amor en la fuente», o sea, ante «la caridad del Padre».

### 3. *Un ejemplo de Cristo respecto al «burn-out»*

Si la escena precedente muestra cómo el Pastor se comporta frente a la fatiga de sus discípulos, otro pasaje evangélico muestra su actitud ante su propio cansancio: «Jesús, fatigado por la caminata, se sentó junto al pozo. Era cerca de mediodía» (Jn 4, 6).

Una vez, una sola vez, se dice que Jesús estuvo cansado. Pero es suficiente este único ejemplo para enseñar a sus apóstoles y a todos sus amigos a evitar el agotamiento no sólo por sus palabras, sino también con sus actos y su ejemplo (Jn 13, 15). Inspirándonos en el magnífico análisis de Jean-Louis Chrétien, el cual se vale asimismo de numerosas fuentes, sobre todo patristicas, distinguimos tres clases de fatiga, que simbolizaremos según los momentos de la jornada.

*La fatiga de la tarde* caracteriza al que no descansa sino al final de una jornada interminable, cuando las señales de agotamiento llevan ya tiempo apareciendo: en principio, el estrés agudo, después crónico, prepara para «burn-out», el agotamiento.

*La fatiga de la mañana*, en cambio, es signo de aquel que se levanta ya fatigado, incluso no se levanta por miedo a ser, y cuyo acoso a veces disminuye durante el día. Tal dejadez tiene diversos orígenes: enfermizo (evidencia signos de depresión), moral (evoca la acedia o la pereza), «burn-out»...

*La fatiga del mediodía* manifiesta, por último, el justo descanso de quien, tras un trabajo normal por la mañana, toma aliento cuando lo necesita para continuar por la tarde. Este cansancio lo ha compartido Jesús, que a la sexta hora se tomó tiempo para sentarse en el brocal del pozo, hasta que la mies esté madura y esperando la cosecha. Justo en medio, entre la complacencia perezosa o la depresiva fatiga de la mañana y el activismo orgulloso del agotado por la noche, el gesto físico mediante el cual, a la escucha de sus propias necesidades, Jesús se sienta para recuperar fuerzas, testimonia un amor a sí mismo de cara al amor «extremo» (Jn 13, 1) al que está llamado.

### 4. ALGUNOS MEDIOS

La enseñanza de estos textos bíblicos nos animan a encarnarla en nuestra vida mediante la gracia y la virtud. Las investigaciones sobre el «burn-out» proponen usar una serie de medios; aquí me limitaré a consejos que organizo según la dinámica ternaria del don: recibir, asimilar y darse.

### 1. *Conocer y reconocer*

Recibir significa, en primer lugar, saber. Nuestras capacidades son limitadas, el cansancio puede llegar hasta el agotamiento de las reservas: Una mañana Freudenberg fue incapaz de levantarse. La persona joven, la persona generosa, la persona dinámica, la persona inmadura (que mezcla aún lo que desea hacer y lo que puede hacer), puede caer más fácilmente en la ilusión de lo ilimitado, y por lo tanto de la omnipotencia. Un camello puede estar sin beber y sin comer durante un día, pero necesitará varios hasta recuperar sus fuerzas. Puede también, más radicalmente, abstenerse de todo alimento sólido y líquido durante cinco días; entonces perderá un tercio de su peso y necesitará seis meses para reponer sus reservas...

Una cosa es conocer los síntomas del «burn-out» y otra bien distinta es saberlo reconocer en uno mismo. He aquí la razón por la que algunos proponen métodos concretos de autoevaluación. Una parte de los síntomas son de orden afectivo, de modo que hemos de estar conectados con lo que sentimos y desarrollar nuestra inteligencia emocional. Una de las dificultades para prevenir el «burn-out» consiste en que no se instala jamás de forma súbita, sino de forma progresiva y silenciosamente: proviene de inadaptaciones continuas, raramente reconocibles para la mayor parte. Por esto Etzion habla de «un proceso lento y cerrado de erosión psíquica».

### 2. *Aceptar los propios límites*

Recibir antes de dar es aceptar ser una criatura, asumir los límites personales. «A veces me olvido de que también estoy hecho de carne y hueso», confiesa un joven sacerdote. «Me siento incapaz de ponerme límites. Porque es como si debiera exigir traspasar mis posibilidades reales». Esta aceptación puede llegar a traducirse en el rechazo maduro (y no reactivo) de una nueva carga; en este sentido habla Enzo Bianchi de «una espiritualidad de decir no para poder decir un sí más grande e importante».

La aceptación de los límites se concreta de modo peculiar en el respeto a los ritmos naturales, en general, y del tiempo de sueño, en particular. En un bello capítulo de su *Tratado sobre el amor de Dios*, titulado «El incomparable amor de la Madre de Dios, Nuestra Señora», Francisco de Sales describe la ejemplaridad de María hasta en los actos más elementales y concretos como el descanso y el sueño. Estas actividades, queridas por Dios, pueden ser vividas como actos de caridad y de amor:

La Virgen María no se duerme si no es por amor; ella únicamente da reposo a su precioso cuerpo para repararlo, a fin de que después sirva mejor a Dios: acto ciertamente excelente de caridad, porque, como dice el gran san Agustín,

ella «nos obliga a amar nuestros cuerpos convenientemente», en tanto que son llamados a hacer las buenas obras, las cuales son una parte de nuestra persona y serán partícipes de la felicidad eterna... Los cristianos deben, sin duda, amar su cuerpo como una imagen viva del Salvador encarnado, como resultado de una misma raíz con él, y, en consecuencia, le pertenecemos en crianza y consanguinidad.

### 3. *Recibir antes de dar*

Recibir es aprender y volver a aprender, lo que Vincent Laupies denomina «la prioridad del recibir sobre el dar». Pero «el ser humano tiene más miedo al don recibido que al dado». Esta incapacidad de recibir un regalo tiene tres mecanismos: la falta de conocimiento; «el reconocimiento de la existencia, fuera de uno mismo, de una fuente de regalos para él mismo», por ejemplo, quien me ha dado la vida; la ilusión de poder llenar a otro. Yo no soy el origen ni de mí ni del otro.

Así pues, la prioridad de recibir sobre el dar es cronológica y no ontológica, o al menos fundante y no perfectiva: «El hombre se encuentra» no la recepción, sino «el don sincero de sí mismo» (Hch 20, 35) . Lo mismo vale decir de la caridad, cuyo acto supone amar más al otro que a sí mismo.

### 4. *Apropiarse*

Recibir no es suficiente. También es necesario guardar lo que se le ha dado a uno y apropiárselo; en particular, alimentar la necesidad de reconocimiento. Los obispos alemanes han escrito con lucidez: «Cuando falta el éxito, cuando están menos presentes los reconocimientos de los que toda persona tiene necesidad, hay riesgo de que los hermanos caigan espiritualmente enfermos y busquen una afirmación de sí mismos en actividades que están muy lejos de su deber».

Aceptar el regalo es también cuidar de sí. «Mirar por sí mismo, cuidar de sí mismo, es una condición necesaria para la cualidad del ministerio y la fidelidad en él». Este punto tiene tanta importancia que por ser célibe, el sacerdote no puede contar con la mirada cotidiana de una persona próxima.

El sacerdote debe asegurarse de que la cuenca fluvial (san Bernardo) esté lo suficientemente llena para dar a los demás, porque si no hay sobrea-bundancia, se da lo que se tiene reservado para sí (los tiempos que debe consagrar a la preparación de su homilía dominical, pero también los que precisa reservar al sueño y a su descanso...).

«¿Te consagras al cuidado de las almas?», preguntaba el arzobispo Carlos Borromeo. Y respondía a los sacerdotes: «No descuides por nada el

cuidado de ti mismo y no te des a otros hasta el punto de que nada quede de ti y nada para ti. Sin duda debes acordarte de las almas de las que tú eres pastor, pero no te olvides de ti mismo».

### 5. *Preservar el ideal del don de ti mismo*

Ante todo el sacerdote debe estar atento al modo como se entrega. En primer lugar, es necesario que conserve *con alegría la altura de su ideal sacerdotal*, del don de sí a imagen de Cristo. Es verdad que la realidad rara vez es adecuada al modelo. Por ejemplo «el estrés forma parte del precio a pagar por ser discípulos»; ciertamente, un ministerio sin fallos es una utopía. Las decepciones con respecto a nuestro ideal no deben, sin embargo, rebajar el tono del mismo, sino solamente nuestro orgullo. Si un sacerdote pierde de vista la razón de ser de su entrega, esta «crisis de sentido, de finalidad... debe ser analizada y tratada».

¿Cómo combinar ideal y realidad? En un estudio realizado a un grupo de sacerdotes ingleses, Leslie J. Francis y su equipo descubrieron que entre ellos se mezclaban momentos emocionales positivos de satisfacción y de autorrealización, y negativos de fatiga y de regresión emocional, normalmente debido a la sobrecarga de trabajo. Estos autores sacan la conclusión de que el ideal de generosidad apostólica coexistía natural y normalmente con la frustración de haber fallado. Aceptar e integrar esa mezcla, que no es deshonestidad, sino imperfección, es uno de los más seguros criterios de madurez humana, que ciertamente no anula la santidad.

### 6. *Asegurar la pureza del don*

«Cuando des limosna, que tu mano izquierda no sepa lo que hace tu derecha, a fin de que tu limosna quede en lo secreto, y tu Padre que ve en lo secreto te lo premiará» (Mt 6, 3-4). El sacerdote mantendrá la pureza del regalo de sí mismo. La pureza es la ausencia de mezcla. Un don puro es, en consecuencia, un don sin comentarios, incluso sin esperar respuestas. Vincent Laupies ve en esta espera las dos causas de la bendición del don. El valor del don no puede medirse por la gratitud, ni siquiera por los frutos inmediatos. «Cuanto más está esperando el sujeto una retroalimentación positiva para tranquilizarse sobre el trabajo que desempeña, más elevado es el riesgo de que sufra una profunda frustración».

Dos estudios sistemáticos han revisado las motivaciones secretamente egoístas que podrían conducir a acciones aparentemente altruistas. Daniel Batson y su equipo de Kansas han demostrado que las grandes motivaciones egoístas son tres: evitar el sufrimiento de la culpabilidad, evitar

la compasión (la etimología *cum-patiri* significa «sufrir-con»), obtener una recompensa. En este sentido, cita el ejemplo de un agente pastoral que ve a un joven que se lamenta; al verlo así, sufre, y le ayuda para atenuar su propio malestar personal.

He aquí algunas de las motivaciones narcisistas más frecuentes:

- Buscar ser reconocido como alguien generoso.
- Entenderse desde (estar a la altura de) las expectativas de otro: parroquianos, el cura, un modelo interiorizado.
- Reparar una omisión, ya que nos sentimos culpables de no haber acudido en ayuda del otro.
- Temer ser criticado por nuestra falta de altruismo.
- Colmar la necesidad del otro, porque tiene relación con nuestra propia falta que nos resulta insoportable.
- Evitar la decepción de sentirnos egoístas e inútiles.
- Compensar la falta de generosidad de otros.

### 7. *Entregarse con discernimiento*

Juan Pablo II comenta: «El sacerdote vive en un clima de constante disponibilidad para dejarse encontrar, o para dejarse ‘comer’, podríamos decir, por las necesidades y exigencias del rebaño». Pero sigamos leyendo: «Los sacerdotes deberán muchas veces hacer un discernimiento y someterse a la verificación». ¿Esto significa que la vida del sacerdote sería una sutil dosis de altruismo y egoísmo? No, el resto del texto nos muestra que la lógica de fondo es la del predominio de la generosidad: «Es innegable que la vida del sacerdote está totalmente llena por el hambre de Evangelio, de fe, de esperanza y de amor a Dios y a su misterio». Así pues, no se trata de yuxtaponer entrega de sí y reposo (incluso si es así en la gestión de la agenda), sino poner el segundo en primer lugar, para culminar el cuidado del yo mediante el servicio al otro. Y es que no es la cantidad de trabajo lo que está en el origen del estrés (aunque sin duda hay un límite más allá del cual el trabajo estresa). Hasta un trabajo agotador puede tener pleno sentido y ser fuente de satisfacción y gozo. Lo que causa el estrés es más bien la actitud con la que abordamos el trabajo. Si es una actitud de confusión, ansiedad, derrotismo o rencor, el trabajo se convierte en una fuente de grave estrés.

### 8. *Los remedios institucionales*

Si los estudios sobre el «burn-out» dan demasiada importancia, según mi parecer, a los factores institucionales (y por tanto a los remedios), es necesario que no olvidemos, en sentido contrario, la parte unida a la institu-

ción. Un sacerdote, un religioso, un agente de pastoral que cae en el «burn-out» debe llevar a la institución (diócesis, provincia religiosa, parroquia, comunidad) a preguntarse sobre su parte de responsabilidad y proporcionar medios curativos, que no se pueden sustituir por la libre personalidad de la persona.

El acompañamiento, por ejemplo, la supervisión, es un buen medio, entre otros, para prevenir el «burn-out». La diócesis de Brujas ha activado un tipo de acompañamiento. Cuando un nuevo agente de pastoral comienza su actividad en una institución de la diócesis, recibe la ayuda de un acompañante. Durante los seis primeros meses (duración normal del contrato de prueba) se entrevista con él tres veces. A lo largo de esa especie de tutoría, el candidato habla sobre todo de su adaptación al trabajo, a la institución y al grupo de agentes de pastoral. Tras la firma del contrato definitivo, el agente continúa recibiendo seguimiento mediante un supervisor individual de la diócesis: diez sesiones, le permiten rendir cuentas de su experiencia práctica; a continuación, el agente puede participar en una evaluación grupal o de supervisión, durante al menos dos años, a razón de cinco sesiones por año; etc.

### 5. RECETAS PARA SANAR EL «BURN-OUT» DE UN SACERDOTE

Voy a concluir aplicando a un sacerdote joven (la aplicación es también recomendable, *mutatis mutandis*, para un religioso, un diácono, un agente de pastoral) una receta que circula sobre «cómo conseguir que un médico joven alcance el *burn-out*».

–Toma un joven sacerdote recién salido del seminario.

–Dale una personalidad enérgica, generosa y educada, incluso carismática.

–Lléname el corazón de un ideal elevado, en el seguimiento de Cristo.

–Compóntelas para que él, sea sin saberlo, habitado por un deseo suficiente de reconocimiento; y si puedes añadirle sueños que sus pobres padres no pudieron realizar, mejor aún.

–Ponlo en una gran marmita (una parroquia de ciudad, incluso en una amplia zona rural) y que pronto llegue a ser párroco.

–Colócale enseguida al frente de responsabilidades de diverso tipo y que su obispo y su vicario general le valoren y le confíen nuevos cargos sin quitarle los antiguos. Sería ideal que llegase a vicario episcopal después de no muchos años.

–Aíslale para evitar que se beneficie de la ayuda de sus hermanos; que se crea capaz de hacer todo él solo y que tome conciencia de que es indispensable.

–Asegúrate de que no tiene verdaderos amigos con quien disfrutar de momentos de relajación gratuita, nada de escucha incondicional y compasiva, que su padre espiritual esté lejos y poco disponible.

–Cerciorarse de que consuma gradualmente su día de descanso semanal, y que pase sus vacaciones en campamentos juveniles, peregrinaciones o jornadas mundiales. Porque el aire libre y el cambio de actividad reposa.

–Si siente una gran fatiga y tristeza a pesar de su dedicación, que se culpabilice de mirarse el ombligo y se entregue aún más.

–Evitad que se le agradezca el ejercicio de su ministerio. Que eche de menos los comentarios positivos y que se sienta un mártir, reemplazando la alegría por un poco de amargura y la alabanza por murmuración.

–Añadid una desconfianza de la psicología y de los psicólogos, del conocimiento de sí, especialmente de sus emociones y necesidades, y la seguridad de que una vida espiritual fiel proporciona todo.

–Dejarle que se cueza lentamente durante unos años.

Cuando se llega a este punto, el «burn-out» está presto para ser servido.