

## ENTREVISTA CON CHRISTINA MASLACH: REFLEXIONES SOBRE EL SÍNDROME DE BURNOUT

### INTERVIEW WITH CHRISTINA MASLACH: REFLEXIONS ON BURNOUT SYNDROME

Arturo Juárez García\*

Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México  
Universidad de San Martín de Porres, Perú

Christina Maslach es una de las investigadoras pioneras del síndrome de *burnout* y autora del *Maslach Burnout Inventory* (MBI), el instrumento más utilizado para medir este fenómeno. Su trayectoria incluye un gran número de artículos y libros en este tema, posee múltiples distinciones tales como «profesora del año» por la fundación Carnegie, «el premio a la distinción en la enseñanza» por la Universidad de California Berkeley, «Fellow» por la Asociación Americana de Avance de la Ciencia, y otros liderazgos académicos tales como Vice-rectora de licenciatura en Berkeley, presidenta del senado académico, entre otros. La presente entrevista se realizó en México, en septiembre de 2010, cuando participó como conferencista magistral en el XV Congreso Nacional de Salud en el Trabajo, realizado en Ixtapa Zihuatanejo.

---

**AJ:** Buenos días Cristina, muchas gracias por estar aquí con sus amigos en México otra vez. La primera pregunta es: ¿Qué es el *burnout* y cuál sería su diferencia con otros efectos psicológicos provocados por el trabajo/empleo?

**Maslach:** Lo que definimos como *burnout* es un síndrome psicológico de ciertas experiencias interrelacionadas: primero es el agotamiento, como una respuesta al estrés. Pero además, en segundo lugar, es también un cambio, un cambio negativo sobre cómo se siente uno con el trabajo y las demás personas, cuando hablamos de ellas con indiferencia<sup>1</sup> (*cinismo*), y tercero; cuando las personas se empiezan a sentir negativas sobre sí mismas, sobre su competencia, su capacidad, sus deseos y su motivación para trabajar. Así que juntando todo esto, el burnout es cuando comienza a sucederle a las personas. Hay un número importante de resultados en consecuencia; en

términos de su desempeño laboral, qué tan bien hacen su trabajo, si asisten al trabajo, problemas de salud, problemas en el ámbito familiar que resulta por el estrés que llevan a casa, etc. Así que sin duda alguna es algo que está relacionado con las diferentes respuestas al estrés de las personas. Lo que entendemos es que es un tipo de respuesta mediadora entre los diferentes tipos de estresores en el ambiente y diferentes consecuencias; y además qué tan bien enfrentan las personas los elementos estresantes, cómo los cambian, cómo los enfrentan y pueden modificar, y cuánto les afectan de manera negativa. Esencialmente los elementos estresantes afectan a los individuos, a su ambiente, y la manera en la cual comprenden y enfrentan todo eso, y tienen un efecto tanto personal como social. Así que creo que lo importante del burnout es que no lo podemos ver de una manera simple y unidimensional. Lo que también creo que es importante

---

<sup>1</sup> Consideramos que la traducción al castellano más cercana de la palabra en inglés «cynicism» es «indiferencia», ya que la palabra cinismo, aunque es la más frecuentemente utilizada, refiere a desvergüenza en el mentir, obscenidad descarada y actitudes específicamente no acordes a la acepción original de este fenómeno en el contexto del burnout.

es que en el burnout el enfoque se ha dirigido a cómo afecta a la habilidad de la persona para desempeñar su trabajo, para trabajar bien con otras personas. Estamos observando los resultados en el comportamiento a diferencia del pasado cuando creo que la mayor parte el trabajo sobre el estrés laboral se enfocó en la «salud» (*biológica*) como un resultado y no digo que no sea un resultado sin importancia, pero hay mucho más que eso. Es difícil hacer investigación en este sentido, lo que intentamos decir realmente es: ¿Cuándo empiezan las personas a experimentar esto?, ¿cómo cambia esto la manera en que desarrollan sus actividades diarias y como afecta de manera negativa? Por ejemplo: no se presentan al trabajo, el ausentismo, hacen su trabajo pero lo hacen muy rápido, no ponen atención en si están cometiendo errores, son groseros con las demás personas, con sus colegas, con sus clientes, no los tratan bien, la calidad cambia. Es ese tipo de comportamiento: cómo las personas interactúan en realidad con otras personas en el lugar de trabajo afectados por el burnout, y eso es en lo que estamos intentando enfocarnos.

**AJ:** ¿Podría considerarse el burnout una enfermedad?

**Maslach:** Tengo sentimientos encontrados sobre eso porque creo que el modelo enfermedad trae consigo otro tipo de suposiciones y aún no estoy segura hasta que tengamos evidencia de que eso es correcto. Así que yo tendría cuidado, quiero decir ¿es este un cambio en el bienestar y el funcionamiento de las personas? sin duda sí lo es. Pero el modelo enfermedad lo hace ver como un problema más, como un problema individual y entonces tenemos que darte tratamiento a **ti**, ya sabes, darte algo y después nos metemos en todo tipo de aspectos médicos, como qué número asociamos con esa enfermedad, qué tratamiento necesita, etc. Lo que estamos aprendiendo sobre el burnout es que no solamente afecta a las personas, afecta el ambiente en el cual trabajan y esa intersección negativa implica que no hay ajuste entre el medio ambiente y la persona. Así que en cierta forma yo abogo por algo más como un modelo de salud pública y no un modelo de enfermedad debido a las diferentes suposiciones. En el modelo enfermedad si una persona llega con algún tipo de enfermedad decimos «Ah ¿qué vamos a hacer para darle tratamiento médico y curarla?» Y después viene otra persona y dice «Ajá, tiene esa

enfermedad, ok tenemos el tratamiento, lo vamos a curar». Mientras que con el modelo de salud pública estamos observando que sí tenemos muchas personas que vienen. Si tenemos a cien personas padeciendo de esto no decimos ¿qué tratamiento te daremos a ti, y a ti, y a ti?, decimos ¿qué está pasando, porqué tantas personas?... Ya sabes, estás observando la situación en general y dices «¿cuáles son los factores que estarán sucediendo en el ambiente que todos se están enfermando, por qué todos se están enfermando de sarampión, porqué a todos les está dando un ataque al corazón? Existe algo que en cierta manera es un factor. Yo por mi parte no quiero perder de vista el ambiente en el cual trabajan las personas, porque creo, por lo que observo, que hay un gran impacto no solamente en el ambiente, no solamente en la persona. No me gusta el planteamiento de que es esto o aquello, realmente es ambos; y tenemos que entender a las personas pero no podemos perder de vista de en dónde están trabajando. Eso requiere una forma de pensar más compleja. Mi experiencia ha sido que si describes el burnout como una enfermedad, las personas lo simplifican. Yo hablo de bienestar, lo cual es un poco más amplio porque aún con el padecimiento o la enfermedad tendemos a no pensar sobre los temas mentales-psicológicos y su enfoque es individual... Si vamos a tener intervenciones, el tratamiento de los individuos es de algún tipo pero en muchos casos vemos si pueden hacerse intervenciones que empiecen a cambiar algunas de las dinámicas de la forma en que se hace el trabajo, eso involucra a muchas personas. Y muchas personas se pueden beneficiar del trabajo que estamos haciendo con esto, es ya sabes, un mejor sistema para todos nosotros. Así que aún hay una gran tendencia para querer simplificar las cosas. Entiendo eso pero siempre llegamos a que si encaja en este o aquel modelo y el mundo es mucho más complejo que eso. Debemos reconocer esas complejidades, yo diría ¿tenemos mejores modelos, mejores teorías que comprendan todo eso? Creo que aún no hemos llegado a eso, pero si solamente decimos «No, no estamos viendo esto bien» Creo que nos estamos limitando.

**AJ:** El asunto es muy importante para nosotros en términos de las regulaciones en la salud ocupacional, para las normas y aspectos legales. Habría que definir si el burnout puede ser una enfermedad de origen laboral o no. ¿Qué piensa de esta posibilidad?

**Maslach:** Esa es una gran pregunta, no estoy segura si tengo una respuesta correcta. Siento que necesitamos poder hacer que las personas comprendan mejor lo crítico que son estos tipos de factores de bienestar sociopsicológicos. En cierta forma cuando decimos que es una enfermedad, eso lo eleva en relevancia... lo que sin duda es muy importante, pues en el caso de las personas que se sienten deprimidas, no van muy bien, están teniendo un mal día, pero lo desestimamos en cierta forma. Aún tenemos el estrés, la noción de que no es tan serio como «cielos, tienen cáncer, tienen una enfermedad cardíaca», y creo que tal vez ese es otro factor que nos presiona en cierta forma a cómo lo elevamos para que esté en el estatus de ese tipo de enfermedades. De hecho, en la investigación temprana encontramos que las personas (*empleadores*) decían «¡Ah, burnout!, así que las personas están teniendo un mal día en el trabajo, no me importa estoy al frente de un negocio y ellos tendrán que arreglarlo». Cuando la investigación y el trabajo empezaron a mostrar que si ignoras este tipo de temas, no lo estas respetando, por así decir, estos son temas serios. Estas teniendo problemas que cuestan económicamente y hacen la diferencia, el ausentismo, le estas pagando a personas que no están viniendo a trabajar, desgaste excesivo, se están yendo, tus costos de beneficios de cobertura de salud están subiendo de precio, recibes quejas de las personas que dicen que no están haciendo un buen trabajo, hay pérdidas sabes, y entonces en este caso no es **su** problema... es **mi** problema, y ello está tomando tiempo para que empecemos a darnos cuenta que si las personas no están psicológicamente bien, relativamente saludables, si no son capaces de funcionar, si no son capaces de enfrentar las cosas, no les cuesta dinero solamente a ellos, le cuesta dinero a todos. Y creo que no ha llegado el momento de que las personas reconozcan lo crítico que es, pero hay señales, por ejemplo, vemos mucho más, al menos en los Estados Unidos, vemos a más personas hablando del balance, sobre la vida en el trabajo. ¿A quién le importaba eso antes? Ya sabes, «Tengo un trabajo, ¿lo quieres? Te pagaré, bien, tú arregla el resto de tu vida». Pero ahora más y más personas (*empleadores*) están viendo que no vas a atraer el tipo de personas que deseas contratar y mantener en el trabajo, a las que son creativas y las que tienen las habilidades que necesitas, si no son felices y no están funcionando bien

en el trabajo. No es suficiente decir «trabaja duro y tal vez te paguemos más». Las personas (*trabajadores*) están diciendo: «Quiero más dinero», pero también, «quiero tener una vida mejor». Creo que todavía necesitamos progresar en eso, de manera que apliquemos la misma comprensión y respeto que se aplican a los temas de salud importantes y no son algo que podamos dejar de lado. ¿Cómo hacemos eso? En términos de enfocarnos en la enfermedad, soy cautelosa con eso solamente, porque pienso en esos otros modelos, lo que veo como el aspecto negativo del modelo enfermedad. Pero un modelo salud si lo vemos en un aspecto más amplio, un modelo tipo salud pública que realmente analice los patrones y los factores ambientales y este tipo de cosas; creo esa sería una mejor manera de intentar verlo pero tenemos que poder relacionarlo con los resultados importantes, entonces las personas dirán «Oh, oh, ok».

**AJ:** Otra pregunta frecuente que se hacen muchas las personas es: ¿Qué sucede con la parte epistemológica? ¿Existe una teoría que respalde al fenómeno del síndrome de burnout?

**Maslach:** No creo que haya alguna, y creo que seguimos trabajando eso. El burnout se desarrolló en un modelo más tradicional que teórico donde ves teorías actuales y hablamos de él de arriba abajo: tenemos una teoría y de ahí se derivan algunas ideas. Con el burnout no estábamos empezando con la teoría, ni siquiera sabíamos del fenómeno, así que era más lo que llamamos «raíces invertidas». Empezamos hablando y entrevistando personas y conociendo algunos de sus problemas. En muchos casos no tenían la palabra para describirlo, no tenían la palabra *burnout* y aunque, refiriéndome a mi propia investigación, me encontré con esto por casualidad. Nunca había oído sobre el burnout no sabía de esto. Estaba interesada en otros temas relacionados con la forma en la que las personas enfrentan emociones fuertes y cómo funcionan cuando están dentro de un ambiente donde tienen que enfrentar eso. Estaba interesada en las emociones, así fue como comencé, no pude encontrar casi nada de literatura sobre el tema así que pues bien pensé, «¿Por qué no vamos a hablar con las personas que podrían estar experimentando este tipo de cosas en el curso de su trabajo?». Y me daban algunas ideas, me daban algunas formas de pensar en eso y desarrollé algunas hipótesis y

las probé, ese tipo de cosas. Pues cuando los estaba entrevistando decían: «Déjame decirte lo que me está pasando realmente». Eso no era exactamente a lo que iba, pero esto es de lo que quieren hablar y las personas me llamaban y decían: «Tengo que hablar contigo, escuché que estás hablando con las personas, necesitamos hablar». Así que de repente dije ¿Qué es esto? Esta clase de fenómeno, así que cuando te aproximas al tema y empiezas por identificar e intentar darle sentido a este fenómeno, a esta cosa compartida de la que hablan las personas, empiezas de una manera teórica muy ecléctica con todo lo que encuentras, usas cualquier información que te dé alguna clase de teoría que te permita estudiarlo. Y parte de esto era: ¿Es esto depresión? No realmente, es un poco diferente, ok. ¿Es insatisfacción en el trabajo?, no... y estamos encontrando que parece haber algo que tal vez está relacionado, pero parece ser diferente de la manera en que estos otros fueron conceptualizados, aunque la teoría, por así decirlo, evoluciona en teorías sociales, psicológicas, clínicas, industriales-organizacionales. Al principio no lo estábamos definiendo como estrés, porque era más que estar estresado y estar más exhausto. Para mí, era el cambio cómo las personas enfrentaban su trabajo, y lo sorprendente fue lo que las personas lo consideraban como tabú, por ejemplo, decían: «Sé que no debo odiar a mis pacientes pero hay días en los cuales simplemente no tolero trabajar con ellos». Así que la teoría o el modelo de las tres dimensiones que se interseccionan emergió empíricamente de la información. En lugar de este tipo de teoría, ahora llegamos al punto en que alguien sugiere la teoría de un modelo que encapsula todo eso. Puede ser, no estoy muy segura de que estemos ahí todavía, hay muchas maneras prometedoras de analizarlo y vemos intersecciones en algunos aspectos, pero la forma en que se lleva a cabo la investigación ya es historia... Así que no es que las personas no hayan visto teorías existentes o que se relacionen con ellas, así que hemos tenido que construir las teorías desde el principio.

**AJ:** Y que nos puede decir sobre la metodología para evaluar el burnout, ¿cuál considera usted que es la mejor forma de hacerlo?

**Maslach:** Bueno, lo que siento en este momento es que debemos tener múltiples formas de evaluarlo, así que

intentamos avanzar en eso. Nuestra medida (*el Maslach Burnout Inventory* - MBI) fue desarrollada para propósitos de investigación, lo cual es bueno. Entonces las personas dicen: «Lo puedo usar también como una herramienta diagnóstica para individuos», pero no he encontrado si otras personas han hecho investigación clínica que establezca cual sería el patrón de resultados o niveles. Digamos que hablando de temperatura ¿cómo sabemos qué define una fiebre en un termómetro? Se habla de un punto de corte. Dentro de la investigación buscamos un continuo, pero las personas quieren un sí o no, un *burnout* y un *no burnout* y de nuevo... una gran complejidad... las personas no solamente se afectan de la noche a la mañana, empiezan a moverse en diferentes direcciones. Y para mí, ahí es donde se encuentran los síntomas iniciales. Debemos observar cuando las personas empiezan a ir por ese camino no están en crisis, todavía no renuncian a sus trabajos, pero podríamos tener algún tipo de sistema de alerta temprana que diga, «Vaya, tenemos que hacer algunos cambios aquí para ver si estas personas pueden volver a desempeñarse bien, que puedan sentirse bien», etc. Pero esa clase de investigación clínica sería una iniciativa extraordinaria, yo misma estaría interesada en hacerlo, necesito verdaderamente hacer equipo con las personas porque tienes que intentar y decidir cuáles serían los índices críticos para comparar ciertas puntuaciones.

**AJ:** ¿Quiere usted decir que para nada es una buena idea dicotomizar la variable?

**Maslach:** Sabes, puedes hacerlo con propósitos de investigación analítica... nosotros lo hemos hecho, hemos observado a las personas en altas y bajas. Ahora, eso es sencillo claro, y habrá personas cerca de valores medios que, ya sabes, te darán variantes. Así fue cuando al principio diseñamos la medida (MBI), simplemente lo hicimos en tres partes (*bajos, medios y altos*), no porque tuviera algún significado específico, solo fue para tener un promedio alto o medio alto y un promedio bajo. No muestra síntomas... te ves típico... te ves más alto que el promedio... y esa es solamente una guía porque no es como decir «Este número en particular va a dar este resultado». Así que en cierta forma creo que este es otro reto para las personas que piensan en un modelo médico. Lo que sabemos a través de la investigación es que no es que las

personas de este lado del número son felices y todos los que están del otro lado están terribles. Pero la pregunta que se hacen en algunos casos las personas, las organizaciones de salud o las compañías de seguros es: «Queremos la puntuación para darle un número a esta enfermedad» y ya sabes, es como intentar imponer un tipo de modelo y lo que me preocupa es, «¿Estamos capturando la esencia del fenómeno o lo estamos distorsionando mucho?» Ya sabes, cuando haces ese tipo de elecciones, por supuesto, tal vez basados en lo que podemos decir o en el puntaje de... ya sabes, el número 20 va a ser el... No lo sé, como investigadora... esto no es realmente fiel a la evidencia existente. Puedo entender cómo eso sería importante en una situación muy distinta, pero podemos llegar a una solución mutuamente aceptable que resuelva esto de la mejor forma.

**AJ:** OK, la otra pregunta es: ¿Por qué utilizar la variable burnout en varios tipos de escenarios no laborales o aquellos que no son trabajadores? Me refiero a los adolescentes, estudiantes, en mujeres que hacen quehaceres en casa, etc. Dado que el fenómeno surgió en un sector único, algunas personas opinan que se está haciendo mal uso del término en estos casos.

**Maslach:** Bueno, ya sabes, de nuevo... como investigadora, tengo que ver la evidencia e ir con ella. Al principio tuve que admitir que empezaba a preocuparme porque el término es, tú sabes, una expresión popular en inglés. No es jerga psicológica, viene de las personas en los trabajos y de lo que eventualmente están diciendo. Las personas dicen que se identifican con esto, ya sabes, al entrevistar a las personas, me decían, «¿Qué es esto?, no sé qué es esto». Y al final de la entrevista les decía, «sabes, platiqué con alguien ayer y me decía que estaba *burned out*, y contestaban, «¡Ah sí, eso es, eso es!». Ya sabes, capturaba el sentimiento, la imagen, ese tipo de cosas. Lo que yo discutiría es que si vemos la investigación y el tipo de cosas que están surgiendo, dices, «Sí, este modelo funciona para las situaciones de otros pero averigüemos sí de hecho ese modelo les permite a las personas comprender lo que está pasando», pero hacerlo así de repente diciendo: «Suenan como burnout», no se puede decir por supuesto... porque tal vez estás intentando meter a la fuerza otro tipo de experiencia que tienen las personas

dentro de un marco que no les hace justicia. Es como el cuento de Cenicienta... como las hermanastras dicen, «Mi pie tiene que entrar en la zapatilla... pero no entró...» en cierto sentido creo que las personas están tomando esta otra cosa e intentan meterlo a la fuerza... puede parecer una cosa hermosa, puede no ser el modelo correcto, pero de nuevo diría que necesitamos ver cuál es la evidencia. Quiero decir tal vez, de hecho, hay algo en otras situaciones que comparten procesos paralelos y eso nos da una nueva perspectiva, pero no haría esa conclusión sin contar con la evidencia de que realmente funciona. Debo decir que al principio estaba yo más concentrada en el sector de Servicios Sociales porque ahí es donde las personas hablaban de esto, ahí es donde se encontraba el problema real. Estas eran las personas que venían y decían «Vamos a ver este asunto, tenemos que ver el burnout». ¿Qué es lo que pasa en Servicios Sociales que al trabajar con clientes o pacientes lo hace importante?, y aún hoy, la mayor parte de la investigación proviene de esas profesiones. Pensé que tenía que haber algo en el trabajo con otros sectores y seres humanos que era central y crítico. Otros investigadores han encontrado que obtienes el mismo patrón paralelo en otros trabajos de servicios no sociales. Se tuvo que retocar lo que llamamos «despersonalización», si lo exponemos de manera más amplia es la «indiferencia», que captura esta renuncia negativa hacia el trabajo... así que la evidencia nos muestra que si observamos nuestra despersonalización en segunda dimensión de manera un poco más amplia, y si en Servicios Sociales esta es la manera en que se ve... de hecho está capturando una clase de experiencia similar, pero entonces unimos la información para observar: ¿Esto tiene sentido o no?, si no lo tiene lo desechamos.

**AJ:** Ok... por otro lado, a mi entender, la evaluación del síndrome desde un punto de vista clínico implica que tenemos que ser cuidadosos al considerar el MBI, ¿verdad?, otra cosa es cuando lo consideramos con propósitos de investigación.

**Maslach:** Creo que con lo clínico... es posible... no voy a decir que no lo sería. El MBI se podría utilizar de esa forma y, de hecho, existen lugares donde las personas lo están utilizando. Tienen a bajarlo a una dimensión, tienen a utilizar menos ítems y simplemente dicen «Ok, vamos a tomar estos tres y si le gusta a las personas entonces lo

vamos a hacer». Sin embargo, lo que yo discuto es que pueden haber encontrado un mejor uso o un uso más corto, sabes, pero la cosa es: ¿qué tanto puede predecir ese tipo de puntaje o ítems correlacionado con otros resultados? Y en ocasiones no es claro, simplemente están haciéndolo de manera arbitraria con lo clínico. ¿Cuál sería la otra evidencia en términos de otros factores psicológicos, su habilidad para trabajar con otras personas, el ausentismo...? Quiero decir, esos resultados son lo que nos preocupa, la salud, el rendimiento en el trabajo, tú sabes, ese tipo de cosas. ¿Cómo relacionas eso? y después muestras que si llegas a este nivel o si obtienes este patrón, entonces dices: «¡Tenemos problemas!» .

**AJ:** De acuerdo con las diferentes versiones del MBI, ¿hay uno que recomiende utilizar?

**Maslach:** Oh, para mí, creo que en este momento nuestra más reciente versión, el MBI-GS (*versión general survey*), el cual es una encuesta general, y es la mejor. Ha sido desarrollada primero que nada para aplicarse a cualquier grupo de trabajo, de manera que le da a las personas un instrumento que no necesitan adaptar o cambiar o ya sabes, no se tiene que revisar. Ha sido desarrollada simultáneamente en varios países, en varios idiomas y ha sido probada. Los ítems son fuertes y robustos, es más corta que la original así que solamente estamos viendo, en términos de toda la investigación que ha sido hecha en diferentes países, en las diferentes traducciones, etc., que probablemente esta encuesta es la mejor que se puede utilizar de manera amplia con cualquier persona y en cualquier clase de trabajo. Se apoya en medidas anteriores y te permite los mismos resultados que las medidas anteriores así que es como una evolución natural hacia una mejor medida que es más fuerte, corta y más flexible en el sentido de que puede ser utilizada en cualquier lugar.

**AJ:** Como investigadora pionera del burnout y como autora del MBI, ¿cuál considera que ha sido el mayor logro y cuáles son los retos en este tema?

**Maslach:** Vaya ... Creo que uno de los mayores retos –y hemos tenido avances– pero creo que todavía tenemos mucho que hacer... ha sido desde el inicio que hemos descubierto este fenómeno sin nombre, que es una experiencia emocional muy poderosa que atraviesan las personas. El poder investigar y aprender más de esto y el

poder publicarlo y darlo a conocer de manera que, de hecho, ahora es considerado un fenómeno legítimo. Así que tomándolo de nada y nadie, era algo escondido, porque lo que descubrimos desde el principio fue que todos lo habían experimentado, pero nadie lo sabía, y nunca encontramos a alguien que dijera, «No sé de qué están hablando, así que no me pasa a mí sabes». Así que para llegar al punto de reconocerlo, y que se hable de ello, que esté siendo utilizado en sesiones de tratamientos, que sea parte de las variables de las aseguradoras (hemos tenido pláticas al respecto, tenemos personas trabajando en intervenciones), etc.; esto significa que está pasando de ser un fenómeno desconocido, sin nombre, a ser algo que se considera legítimo, que se sabe que no es algo bueno, que es un tema para preocuparse e intentar llegar a una solución. ¿Estamos tan avanzados en el tema como podemos?, es obvio que aún hay más pero creo que estamos en transición, porque sabes, en un nivel personal, fue muy difícil al principio, aún con tanta información y bases de datos, el conseguir publicaciones. Las personas (editores de revistas científicas) decían, «Oh, no estoy seguro que eso sea algo que las personas padezcan»... Ni siquiera leían los artículos, decían «No, no sé»... Así que al principio mi trabajo inicial fue dar a conocer el tema a través de revistas populares al público en general, y algunos de los primeros artículos que escribí fueron sobre las primeras entrevistas que hice y probablemente me trajeron más correspondencia en esos días, correspondencia, llamadas, personas que decían, «Vaya, sí sé a lo que se refiere» y entonces me enviaban cosas y yo los entrevistaba simplemente.

**AJ:** Claro, exactamente.

**Maslach:** Al principio dentro de lo académico, ya sabes, no estaban dispuestos a considerar la evidencia. Tenía que ir en otra dirección, pero aún tenía que seguir trabajando para conseguir más evidencia y más, y llegar al punto en que las personas empezaron a decir... esto parece algo... no encaja en nuestras nociones de satisfacción laboral, y hay algo más sucediendo aquí.

**AJ:** Ok y ¿en cuanto a los retos?

**Maslach:** Los retos, creo que aludimos a ellos en diferentes formas de... hay más que hacer en términos de un fenómeno legítimo. ¿Cómo lo evaluamos de la mejor forma?

¿Cómo lo conceptualizamos como una enfermedad?, ¿hay maneras de que encaje en un enfoque social más grande hacia la intervención, el tratamiento y el reembolso a todo este tipo de cosas?

Así que todavía tenemos ese problema, pero creo que los retos ahora son ¿cómo los podemos enfrentar de la mejor forma, podemos prevenirlo, y cómo? Y si tenemos un problema ¿cómo lo aminoramos, cómo lo tratamos?, etc., y aquí creo, es donde es análogo de cómo empezamos antes, pero todo mundo quiere las respuestas, pero no están dispuestos a probar las cosas y ser «el conejillo de Indias». Las compañías y organizaciones dicen, «Por favor, queremos saber» Esa es una buena señal, que lo reconozcan ahora, que se diga: «esto es algo». Parte de lo que necesitamos poder hacer es trabajarlos, averiguar cuáles serían las mejores estrategias y tenemos que intentarlo y nos gustaría regresar y poder evaluarlo y después observarlo tiempo después. Esto no es como la temperatura, como cuando tienes fiebre, tomas una aspirina y en la mañana ya estás bien. Así que el reto mayor es, creo, cómo desarrollar el tipo de cooperación entre los empleados y el ambiente en el que trabajan sin importar que tan grande sea la estructura administrativa, y los investigadores y las personas que podrían estar involucrados en parte del tratamiento o la prevención que trabajen por un largo tiempo, no solamente hoy, no solamente el próximo mes, sino realmente invertir un serio esfuerzo para decir: ¿Tenemos algo aquí? ¿Por qué no intentamos esto? ¿Por qué sería esta una manera de abordarlo?... No solamente la evaluación general de la intervención con el burnout es bastante pobre y representa una evidencia débil y todo tipo de cosas pueden suceder. Te puedes involucrar con alguien que trabaja en una organización y cuando lo vas a hacer, pierden su trabajo, se van, lo que sea, y después... ya no está sucediendo. He hecho muchos estudios transversales que comenzaron siendo longitudinales... pero eso es lo que de verdad tenemos que poder hacer y trabajar. Pensar que así va a ser. Sé que hay factores culturales, nacionales y fuertes que incidirían en esto... Creo que en Europa hay mucho más trabajo y están más dispuestos a hacer esto que en

los Estados Unidos o en otros países por ejemplo; así que no estamos todos empezando en el mismo nivel para averiguar qué puede funcionar. Lo cual podría verse como un incentivo, que el beneficio podría ser que se cooperara y se compartiera la información, se compartirían el costo y el intercambio de la evidencia y el compromiso para compartir soluciones y hacer las cosas mejor.

**AJ:** Así que parece ser que la investigación sobre el burnout apenas está emergiendo, todavía está creciendo.

**Maslach:** Sí, sí. Otra cosa, y no lo mencioné en mi conferencia, pero una de muchas razones por las cuales propusimos el *engagement*<sup>2</sup> como un opuesto positivo (del *burnout*) es que debería ser la meta de la investigación, es más fácil involucrar a las personas en un programa positivo. ¿Cómo vamos a mejorar, cómo vamos a hacer las cosas mejor? Ahora tienes que averiguar cuáles son los problemas que intentamos resolver pero también lograr que las personas digan: «¿Cuántos de ustedes quieren ayudar a enfrentar el burnout? ¿Cuántos quieren hacer de este un buen lugar para trabajar?»... Además, en segundo lugar, y esto puede nuevamente ser único en el caso de los EE.UU. por nuestra cultura de litigios y aspectos legales, es que las compañías están resistentes a compartir información, pues si tienes evidencias de problemas de burnout entonces las personas pueden demandar a las compañías. Pero si nos enfocamos en el *engagement* en cierta forma estás intentando comprender cuáles son los problemas que te llevaron a ese estado y los sitúa en una posición distinta donde no están preocupados. Así que es como si estuvieran administrando una organización que tuvo mucha exposición a los químicos, digamos, que podrían penalizarlos, los podrían demandar y estas cosas llevan a pensar a todo lo que se relaciona con el estrés y cómo se resolvería. Tenemos temas sobre indemnizaciones del trabajador, hay resistencia a involucrarse... quieren saber pero no quieren... representa un riesgo, y de nuevo, enfocándonos en lo positivo y hacia donde queremos dirigirnos, nuevamente es una manera de decirle lo que pensamos a las organizaciones.

<sup>2</sup> El constructo de «engagement» ha sido considerado en el contexto académico (más que en el de consultoría) como el opuesto directo del «burnout». Se concibe como un fenómeno positivo que incluye a la energía, involucramiento y eficacia, justo las contrapartes del síndrome de burnout (no confundir con el compromiso organizacional).

Es importante la disposición de invertir tiempo, quiero decir, tenemos la organización que mostró el verdadero primer estudio longitudinal que hicimos en el 2000, 2001, y han hecho esa evaluación cada año, y ahora se conserva, y al principio los trabajadores decían, «No sé, ¿qué significa esto?», y después vieron lo que se hacía, no se culpaba a nadie, era un asunto confidencial. Después se involucraron cada vez más y vieron los resultados, y después tuvieron la propiedad. Así que cada año es: «¿Cómo vamos ahora, cuáles son los nuevos problemas?» Así que lo hacen cada año, es una rutina, es esperado, no requiere mucho dinero, etcétera, etc. Y lo ven simplemente como una herramienta de utilidad. Pero... las personas tienen el compromiso de seguir haciendo esto de manera regular, y en lugar de decir «¿Cuál es el nuevo sabor del mes?, decir «Vamos a intentar otra forma de entrenamiento para el liderazgo, otra cosa, otro año.

**AJ:** Ok, así que la mejor manera de prevenir el burnout es promover engagement... comprendo que no existe una regla general, eso depende de varias cosas... pero ¿otra recomendación general para prevenir el burnout en el lugar de trabajo?

**Maslach:** Pues, construir el engagement en algún nivel significa que estas enfocado en varias áreas, hemos identificado seis<sup>3</sup>, tal vez haya más, no lo sé. Lo importante es que las personas se ajusten bien en esas áreas, y puede ser muy diferente si estás en una compañía fabricante o estás en un hospital u otro lugar, pero intentar decir: «A menos que el mundo y nuestro trabajo cambie, ¿cómo podemos mantener un buen balance en esas áreas?... que sean flexibles y no haya un momento en que te detengas y digas «Ok, hemos terminado, no tenemos nada más que hacer». El trabajo de una persona en un hospital no es lo mismo hoy que hace 10 años, que hace 20 años. Traerá nuevos retos... así que en cierta forma es parte de lo que quieres hacer: mantener la vista en el horizonte futuro y cómo hacer de este un lugar al que las mejores personas quieran ir, las mejores personas quieran quedarse y de verdad logramos lo que queremos sin importar lo que sea. Así que es un enfoque en el engagement pero en un nivel más amplio. Es como decir, «¿Qué caracteriza el ambiente

de trabajo donde las personas realmente crecen y prosperan? Y las organizaciones que se comprometen a hacer esto, no en el sentido de «cualquier cosa nueva que aparezca en el camino vamos a...» Digo no tiene sentido, no estamos pensando realmente cómo, quiénes somos, qué estamos haciendo ¿Cómo ayuda eso, es este un área problema que tenemos, es una fortaleza que tenemos? Pero el cambio que está involucrado aquí es uno al que aludí al principio, creo, es un enfoque mayor en el entorno, el ambiente en el cual las personas funcionan y no solamente en qué está mal en las personas mismas. Y eso de enfocarnos en el engagement es diferente, quiero decir, en cierto sentido está implícito en nuestro modelo. Ya sabes, no nuestro modelo, el modelo de muchas personas, la clase de noción de persona-trabajo, que tienes que observarlo como verías una hormiga. Así que es cuando piensas en la ergonomía, ¿ok?, salud laboral, eso fue un gran cambio decir que ahora comprendemos el diseño del ambiente físico, el tipo de silla en la que nos sentamos, las estaciones de trabajo o las computadoras, cómo están las líneas de montaje, el tipo de cosas que provocan mayor o menor desgaste. Decir ok, el cuerpo humano es así, y ahora tenemos que averiguar... en lugar de decir que el cuerpo simplemente se tiene que adaptar a lo que existe en el ambiente físico; ahora nos damos cuenta que nos lastimamos, tenemos que averiguar cómo funciona el cuerpo y tienes que diseñar el ambiente físico para apoyar al cuerpo. Algo similar decimos en términos del funcionamiento social y psicológico. ¿Qué tipo de ambiente apoya a los seres humanos, no solamente de manera física, sino en términos de su funcionamiento psicológico y social? Si tomas una planta... puede ser una planta maravillosa, hermosa sabes, pero si la pones en tierra de mala calidad, si no la riegas, si la pones en el sol, la sombra, no importa que tan brillante sea la planta ni que tan bien desarrollados sus bulbos y ese tipo de cosas, ¡puf! la matará. Creo que en algún nivel estamos intentando movernos hacia una manera de simplemente reconocer este tipo de aspectos psicológicos y digo yo, social porque mucho es sobre cómo interactúas con otras personas. El bienestar social es importante porque si no es bueno tiene consecuencias negativas. Tienes que

<sup>3</sup> En el modelo extendido del síndrome de burnout de Maslach, son seis áreas o dimensiones que se conciben como predictores del burnout (y engagement) siendo estos: carga de trabajo, control, justicia, comunidad o unidad, valores, y la recompensa.

pensar cómo el ambiente apoya mejor... están trabajando duro, están motivados, son creativos, son atentos unos con otros y están al pendiente.... Cualquiera que sean las metas, ¿cómo creas un ambiente donde las personas prosperen? Inviertes en las personas, quieres contratar a la persona con las mejores habilidades, el mejor entrenamiento, etc. Pero si los metes en un ambiente que no es sano para una planta, la echas a perder... en cuanto a la prevención, en la medida en que mejor podamos entender cuál es la clase de características de las situaciones en las cuales las personas funcionan que mejor apoye, no solamente la salud física, sino también el bienestar mental y social.

**AJ:** Sí, sí, exactamente... ¿Tiene variables específicas en su modelo que se refieren a estas seis áreas del ambiente ¿verdad?

**Maslach:** Sí, sí. Esas seis áreas son cosas que no solamente nuestra investigación; sino también, otras investigaciones... así que la carga de trabajo, el control, la recompensa, la comunidad, las relaciones sociales en la comunidad, la justicia, la equidad, los valores... ¿Cuál es el significado? ¿Qué es lo que realmente nos motiva en alguna forma? ¿Son esas las únicas seis?, no lo sé aún, pero esto es lo que hemos identificado hasta ahora y algunas como la carga de trabajo y el control, o la demanda y el control han sido identificados por las personas hace mucho tiempo. Hay mucha, mucha investigación, creo que las personas tienden a pensar en esas primeras... lo que encontramos es que las personas con frecuencia se enfocan en la demanda y la carga de trabajo como el factor crítico, pero en ocasiones lo es y en otras ocasiones no lo es; y creo que cuando las personas dicen que están estresadas, están trabajando demasiado y puede ser que estén teniendo relaciones difíciles y conflictos con sus colegas. Es posible que no sea la carga de trabajo, ni el número de horas, la conexión entre el estrés y la demanda y la carga de trabajo y el cansancio está ahí pero esa no es toda la historia, y en cuanto a las intervenciones encontramos que sí identificamos lo que parecen ser las áreas problema. Todos dicen que es la carga de trabajo... las personas se quejan, todos se quejan de la carga de trabajo; y resultó que en realidad no se quejaban tanto, ese no era el problema. Estas otras cosas que son parte de la carga de trabajo, pero en otro sentido era mucho más

crítico: la justicia era..., ya sabes, este lugar te destroza, no te tratan bien, hacen trampa, etc., sabes esto es muy serio. Así que creo que estoy diciendo que en términos de prevención, no nos enfocamos en el engagement como un aspecto y a dónde queremos llegar como meta positiva. Pero al usar las seis áreas y lo que se desarrolle en el futuro de acuerdo a lo que hacemos, lo que fabricamos, la clase de servicios que ofrecemos, lo que sea, ¿cuál es el verdadero ambiente sano que hará el tipo de personas?... sabes, los maestros que contratamos en la escuela, como podemos saber... y las seis áreas no te dan las respuestas de por sí, pero te dan indicios para... debes pensar sobre las relaciones en el trabajo. Debes pensar en el tema de la justicia. ¿Cómo van las cosas, todos están bien? Entonces estas bien, pero el modelo ergonómico en ese sentido nos indica que debemos tomar en cuenta al ser humano y averiguar cómo podemos apoyar a ese ser humano. Usar la misma clase de enfoque básico para decir en términos de los motivos, la felicidad y el compromiso de las personas... toda esa clase de cosas psicológico-sociales. ¿Cómo apoyamos eso de la mejor manera? Y si las personas están trabajando en lugares difíciles, no estoy diciendo que no sea vida, el dinero que estamos ganando no va a hacer la diferencia, van a decir, «No estoy progresando aquí» y podrías ser tú, podría ser yo, no importa, no es una buena combinación.

**AJ:** Muchas gracias, no sé si tiene algún otro comentario adicional que le gustaría hacer.

**Maslach:** Solamente, espero que podamos trabajar más en más lugares con muchas más personas y continuemos enfocándonos en cómo comprendemos las grandes complejidades de todo esto. Creo que en ocasiones las personas tienden a pensar «La investigación se ha hecho aquí, será igual para todas las personas» Y puede que no sea así, el hecho es que la mayor parte de la investigación de burnout se ha hecho en Norteamérica y Europa, la mayor parte, no toda. ¿Existen sesgos aquí? ¿Hay temas culturales para hacer los moldes, o es bueno reproducir y ver si, de hecho la medida ha sido esencial para encontrar las tres dimensiones y en especial con el MBI-GS, nuestro mejor esfuerzo hasta ahora. Se reproduce una y otra y otra vez con una buena traducción y decimos está bien, podemos contar con esto. Ahora, puede ser que lo estemos viendo en términos de normas, patrones o calificaciones

más altas o más bajas, o que estas se están prediciendo por medio de otro tipo de cosas. Tal vez no se ven igual, pero todavía no lo sabemos y yo alentaría no solo la reproducción intentando decir, «¿es lo mismo?, pero además, en qué áreas crees que puede haber importantes variaciones?» Así que, por ejemplo, hemos encontrado que la dimensión del cinismo (indiferencia), en particular en algunas culturas asiáticas, las personas sienten que «no debes decirlo, no»... ¿Es que nunca lo sienten? Eso parece no ser cierto pero ¿lo admitirán aún en una pregunta confidencial? Esos son temas que no enfrentarás en los Estados Unidos y es importante saberlo y comprender que no solo es por la experiencia que tienen las personas, sino por lo que significa para cualquier clase de intervención. ¿Será diferente, surgirán otro tipo de cosas? ¿En qué medida tenemos cosas, desarrollamos cosas que parecen o no parecen funcionar cruzando fronteras? O puede ser que nos enfocamos en temas como la recompensa y el reconocimiento porque esa es la retroalimentación psicológica que recibes en la vida. Hay cosas buenas, recibes buena retroalimentación; hay cosas no tan buenas, no la recibes. Puede ser diferente en diferentes culturas pero tal vez es más universal. Pero ¿cuáles serían las recompensas y cuáles serían el reconocimiento? Sabes, puede ser muy diferente en Japón que en México. Pero hasta que realmente exploremos eso y cuando encontremos maneras de procesar ese tipo de información, no sabremos y creo que hay un gran potencial que no se ha logrado aún. Quiero decir, estoy entusiasmada de que más y más personas busquen respuesta a estas preguntas y que surjan nuevas ideas y perspectivas, cómo enfrentar estos retos y para poder tener ese tipo de medidas en las que hemos trabajado que

se pueden utilizar en todo Latinoamérica. Y siempre apoyaré esto que creo que es tremendo y muy emocionante.

**AJ:** Muchas gracias Cristina por compartir con nosotros su experiencia y su punto de vista experta, muchas gracias.

**Maslach:** Gracias por invitarme.

### Bibliografía recomendada

- Maslach, C., Leiter, M. P. & Jackson, S. E. (2012). Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 296-300. [published online 12 October 2011, DOI: 10.1002/job.784]
- Maslach, C. (2011). Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 47-52.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (Vol. 3, pp. 91-134). Oxford: Elsevier.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 189-192.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory* (MBI). Third edition, Consulting Psychologists Press. As of 2010, the MBI is published and distributed by Mind Garden, info@mindgarden.com

\* CITPSI, Facultad de Psicología, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México.  
Docente de la Sección Postgrado de la Escuela Profesional de Psicología, Universidad de San Martín de Porres, Perú.

#### Agradecimientos:

Agradecemos a la Federación Nacional de Salud en el Trabajo A. C. (FENASTAC) y a la Facultad de Psicología de la UAEM en México por su apoyo para la realización de esta entrevista y su eventual publicación.