

# BURNOUT O SÍNDROME DEL DESGASTE PROFESIONAL EN LA ARMADA

Alberto GONZÁLEZ RUIZ



(Psicología)



OY es un gran día. Anoche me estaba despidiendo de familiares y amigos entre lágrimas, abrazos, enhorabuenas y muchos ánimos. Hoy me encuentro haciendo cola para entrar por la Puerta de Carlos I a la Escuela Naval Militar. Los duros años de estudio han dado sus frutos y, sin embargo, estoy casi más asustado que ilusionado. Ha salido el comandante director a recibirnos; se oye ruido de maletas y aplausos mientras vamos pasando.

Hoy es un gran día. Suena diana floreada en el Francisco Moreno; nos han servido un desayuno reforzado. Estamos seguros de que los incesantes ensayos mañana y tarde habrán servido para que nada pueda salir mal y tendrán su culmen en nuestro primer y más importante acto militar: la Jura de Bandera. Los escalofríos se suceden por todas las partes de mi cuerpo cuando localizo a los amigos y familiares que han podido asistir, me acuerdo de los que ya no están y esbozo la sonrisa de orgullo que tendrían si estuviesen viéndome entre el público.

Hoy es un gran día. Después de cinco años en la Escuela Naval sin descansar apenas un minuto, por fin ha llegado el ansiado momento. Hoy recibo mi Real Despacho. La Banda de Música nos despierta en los pasillos del Marqués de la Victoria y acaban tocando *Paquito el chocolatero*. Un último bolo antes de desayunar fuerte y arrancar los camarotes; tenemos unos minutos para ver a nuestras familias antes del gran acto. Sonido incesante de cámaras de fotos, aplausos y alguna que otra gaviota que amenaza la policía de los futuros oficiales.

Todo sale según lo previsto, como no podía ser de otra forma. Entre lágrimas, abrazos, enhorabuenas y muchos ánimos, me despido de los compañeros



Actos de Jura de Bandera y entrega de los Reales Despachos en la Escuela Naval Militar 2019.  
(Foto: [www.flickr.com/photos/armadamde](http://www.flickr.com/photos/armadamde)).

que durante este tiempo han sido mi otra familia. Enhorabuena y suerte a todos».

Y para ti, ¿es hoy un gran día? La respuesta, variando desde la afirmación hasta la negación pasando por la indiferencia, no debería ser síntoma más que de un fenómeno que en psicología se conoce como *habitación*. Aquello que tanto esfuerzo nos costó conseguir en su día, eso que anhelábamos y que tanta satisfacción nos producía alcanzar, comienza a ser dado por hecho, a ser una realidad más que un sueño y por tanto un objetivo logrado que pasa a segundo plano para dejar sitio a metas más ambiciosas. Esto no quiere decir que debamos ser conformistas, pues nunca conseguiríamos movernos de nuestra zona de confort y, de hecho, nada nos estimularía a ello, simplemente se trata de un fenómeno adaptativo que, a modo de impulso, nos motiva a crecer y actuar para lograr nuestros fines, minusvalorando aquello que ya poseemos y sobrevalorando otros aspectos que nos gustaría tener. La alarma debería saltar cuando la respuesta a la pregunta fuese negativa de manera constante, siquiera una incógnita, cuandouviésemos la certeza día tras día, de que hoy no va a ser un gran día, que, de hecho, mañana, pasado y al siguiente serán malos días. Entonces, salvando las circunstancias idiosincrásicas que puedan motivar dichas afirmaciones, es bastante probable que la causa se halle en el trabajo, en la actividad diaria en la que más tiempo invertimos y que difícilmente podemos eludir. Cuando el trabajo produce un agotamiento que supera el cansancio meramente físico y se introduce en lo emocional, deteriora las

relaciones laborales entre compañeros, convirtiéndolas en simples intercambios mecánicos de información, donde existe un distanciamiento emocional, el trabajador entra en un bucle del que difícilmente puede salir y que termina en una baja realización laboral y finalmente personal. En este punto, estamos ante un trabajador «quemado».

El síndrome del trabajador quemado, del desgaste profesional o *burnout*, término con el que se conoce en el mundo académico, hace referencia a una serie de síntomas comunes que, como su propio nombre adelanta, acaban por minar la ilusión y ganas de trabajar de cualquier persona, haciendo que finalmente abandone su puesto de trabajo o se convierta en un ser cínico, agresivo y alexitímico (1) profundamente infeliz durante su jornada laboral, prácticamente lo que los medios de comunicación pusieron de moda bajo la etiqueta de persona tóxica.

La definición del autor de referencia en este campo (2) explica que consiste en una respuesta inadecuada a un estrés emocional crónico, cuyos rasgos principales son un agotamiento físico y psicológico o emocional, una actitud fría y despersonalizada en la relación con los demás y un sentimiento de inadecuación para las tareas que se han de realizar. Sin embargo, es más ilustrativa la literaria definición que aporta De la Gándara (3) a través de un símil que hace referencia al famoso escudero que todos conocemos; el «Síndrome de Sancho», que comienza siendo bravo y temerario (aquí, imaginemos al alférez de navío o teniente recién egresado, enérgico y entusiasta que puede con todo cuanto le acontece), tiempo después se da cuenta de que debe ser más prudente, aunque no olvida su idealismo; tal vez ya de teniente de navío o capitán, capitán de corbeta o comandante, comienza a ser más cauto a la hora de enfrentarse a las vicisitudes diarias, pasando a ser «Sancho el fuerte», para finalmente acabar convirtiéndose en el cínico «Sancho Panza»; en este momento el oficial es irrecuperable, ya se ha quemado.

No es, ni mucho menos, un proceso serial que suceda en todos los trabajos ni a todas las personas. Las fases del síndrome no se dan necesariamente en orden y se pueden desarrollar de manera paralela incluso, aunque suelen seguir una progresión cronológica, como la que veremos a continuación.

Cuando las demandas laborales exceden los recursos del trabajador, este se siente desbordado, intenta desesperadamente compensarlo rindiendo por encima de sus posibilidades, situación que supera a su capacidad y retroalimenta un bucle del que resulta difícil salir. Pensemos, por ejemplo, en el militar más

---

(1) La alexitimia es la incapacidad de reconocer y expresar las propias emociones.

(2) MASLACH, Christina: *Burnout: The cost of caring*. Ishk Book, 2003.

(3) DE LA GÁNDARA MARTÍN, J.J.; GONZÁLEZ CORRALES R.; BAÑOS BAJO P.: «El militar quemado». *Sanidad Militar: Revista de Sanidad de las Fuerzas Armadas de España*, 2010, vol. 66, n.º 1, p. 39-50.

caracterizado que tenemos en el destino, capaz de sacar adelante cualquier labor; paradójicamente se llena de cometidos que le van encargando y empieza a trabajar horas extra para cumplir las tareas. Ante la eficacia demostrada, se le carga con mayores responsabilidades, aumentando de nuevo su jornada laboral (4). En este punto, se encuentra desesperanzado y emocionalmente agotado y percibe que sus inversiones laborales no se corresponden con lo que recibe del trabajo. Nuestro sobresaliente militar observa que hay compañeros que no hacen ni un minuto más fuera de su jornada laboral y al final de mes reciben la misma retribución, así que la solución más «saludable» pasa por distanciarse emocionalmente de aquello que está realizando, llevando al sujeto a la despersonalización. El ilusionado oficial que recibía su despacho al principio del artículo se convierte en un actor desencantado.

Como resultado del descontento inicial y para protegerse emocionalmente al no sentir que recibe lo que se merece, en términos de intercambio, el trabajador se aísla de los demás, desarrolla una actitud impersonal y cínica con su entorno y culpabiliza a los compañeros de sus propias frustraciones. De pronto, nuestro militar, al que siempre acudíamos para cualquier vicisitud porque sabíamos que la resolvería de manera satisfactoria, comienza a ser fuente de problemas. Empieza a discutir ante cualquier conflicto, del que a menudo es responsable, deja de relacionarse con los compañeros más allá de lo estrictamente necesario y comienza a quejarse desde primera hora de la mañana de todo cuanto le rodea, usando la ironía y el sarcasmo como principal vehículo. Esta es, posiblemente, la fase más definitoria y específica del *burnout* (5).

Finalmente se produce la desrealización personal donde, a menudo encubierto bajo un manto de omnipotencia, el sujeto percibe que no es capaz de controlar nada de cuanto acontece a su alrededor y, ante la amenaza de sentirse incompetente, de nuevo actúa como en la despersonalización, redoblando sus esfuerzos para compensar la situación, dando la sensación de que es inagotable. Llegado a este punto, nuestro despersonalizado militar verbaliza frases del tipo «No tienes ni idea, trae, que ya lo hago yo». Alcanzado este estadio, la persona se encuentra profundamente insatisfecha con su trabajo y para nada realizada a nivel personal o emocional. Resulta prácticamente imposible «recuperar» al trabajador de esta situación, terminando habitual-

---

(4) Este fenómeno se conoce como Principio de Peter, que predice que «todo trabajador asciende hasta alcanzar su nivel máximo de incompetencia»; cuando un trabajador realiza bien un cometido va promocionando hasta que llega un punto en el que no es capaz de asumir efectivamente las funciones que le han sido encomendadas, de modo que deja de ascender. Paradójicamente en un puesto inferior rendía de manera extraordinaria y por ello se le premió moviéndole a otro superior, en el que ya no es eficaz.

(5) DE LA GÁNDARA MARTÍN, J.J.; GONZÁLEZ CORRALES R.; BAÑOS BAJO P.: *op. cit.*, pp. 39-50.



Buque de aprovisionamiento de combate *Cantabria* durante su integración en la Agrupación SNMG-2. (Foto: [www.flickr.com/photos/armadamde](http://www.flickr.com/photos/armadamde)).

mente en absentismo; de repente se suceden los accidentes domésticos que causan bajas laborales o rotación laboral, cambia de destino, incluso alejándose de la trayectoria profesional y ubicación geográfica que mantenía hasta el momento (6).

Las consecuencias del *burnout* para la salud suelen manifestarse en afecciones de tipo psicossomático que no se diferencian de las consecuencias que tiene el estrés propiamente dicho; desde dolores de cabeza, de espalda, malestar general, trastornos gastrointestinales y neuromusculares, dificultades de concentración, desórdenes menstruales, eczemas e irritaciones cutáneas hasta mayor vulnerabilidad y propensión a padecer otras enfermedades. Todos estos síntomas se entrelazan con conductas derivadas de la dificultad para conciliar el sueño o que este sea reparador, aumento de la irritabilidad y la agresividad, disminución o aumento de apetito/peso, abuso en el consumo de sustancias (alcohol, tabaco o fármacos para dormir), que a menudo llevan a un trastorno psicológico de carácter adaptativo (7), que puede terminar en ansiedad y depresión (8).

---

(6) LÓPEZ-ARAÚJO, Blanca, *et al.*: «Role stress, job involvement and burnout in Spanish professional soldiers». *Revista Latinoamericana de Psicología*, 2008, vol. 40, núm. 2, pp. 293-304.

(7) Los trastornos psicológicos adaptativos debutan con un cuadro mixto de depresión y ansiedad que no desaparece hasta que no cesa la causa que los generan, en este caso, el propio trabajo.

(8) En este punto, el anterior cuadro se cronifica y ya no desaparece con el mero hecho de eliminar la causa última, el trabajo.

La profesión militar es una causa de estrés en sí misma, por la sencilla razón de llevar aparejada la exposición a multitud de estresores y situaciones que deben ser estresantes. Esto se traduce en que además de la posible aparición de situaciones límite, como riesgos físicos, falta de sueño, toma de decisiones, etc., debe mantenerse un adiestramiento en el que aparezcan, aunque simuladas, dichas situaciones extremas para que el militar pueda responder de manera adecuada en caso de necesidad real. Sumado a ello, está el trabajo emocional de mantener y defender, en algunas ocasiones como si de un actor se tratase, actitudes y conductas contrarias a las propias, por ejemplo, por una orden con la que no se esté plenamente de acuerdo o alguna decisión con la que se difiera, provocando una disonancia cognitiva (9). Así pues, los militares están continuamente sometidos a estrés para poder combatirlo. Otro factor inherente a la milicia tiene su máximo exponente en la frase que todos hemos oído alguna vez: «orden más contraorden es igual a desorden», esto es, la incertidumbre o ambigüedad de rol que provoca el no tener siempre completamente claro las tareas a realizar y además ocasionalmente recibir órdenes contradictorias. Diversos estudios señalan este aspecto como un antecedente inmediato del *burnout* (10).

Otros elementos más burocráticos, como el sistema de evaluación para los ascensos, la gestión de comisiones y destinos voluntarios y forzosos, las libres designaciones, los perfiles de carrera, los tiempos máximos y mínimos que obligan a ir cambiando de ubicación geográfica cada ciertos años, lo que conlleva separación familiar, dificultad de acceso a una vivienda estable e incluso a un mismo colegio para los hijos durante todo un ciclo educativo, unido a la falta de negociabilidad de las condiciones laborales, también pueden contribuir a generar un clima de incertidumbre y ansiedad.

Martínez (11) va más allá a la hora de hablar de un factor estresante que ha ido apareciendo en los últimos años. Aunque la profesión militar es de manera habitual altamente valorada por los ciudadanos, la distribución de ese reconocimiento no es socialmente uniforme, lo que lleva a algunos a considerar que se ha producido una erosión relativa del prestigio de nuestras Fuerzas Armadas, a pesar de que numerosas encuestas señalan lo contrario. Servir a unos valores e ideales que exigen, si preciso fuera, entregar la propia vida por ellos cuando son poco apreciados —la estadística minoritaria muestra que no toda la sociedad tiene en gran estima elementos esenciales, como la Bandera, la

---

(9) Este término hace referencia al conflicto psicológico que se genera al mantener conductas contrarias a las propias actitudes, es decir, al no actuar como se piensa.

(10) OSCA, Amparo, *et al.*: Estrés de rol y su influencia sobre el bienestar psíquico y físico en soldados profesionales. *Psicothema*, 2003. Vol. 15, n.º 1, pp. 54-57.

(11) MARTÍNEZ, Rafael: *Los mandos de las Fuerzas Armadas españolas del siglo XXI*. CIS, 2007.

Constitución o el concepto de la propia Patria— resulta para algunos un factor de desestabilización emocional. Lo anterior presenta una expresión práctica en el hecho de que a veces no resulta sencillo vestir con libertad por la calle un uniforme que simboliza la plena entrega a la sociedad y la disposición a asumir cualquier peligro y privación por ella, así como el recuerdo de cuantos dieron su vida adornando el pecho al vestido (12), concentrándose su uso, por diversas razones, en las ceremonias internas de los Ejércitos y la Armada, si bien hay que señalar que esta situación ha mejorado sensiblemente en los últimos tiempos en los que los actos públicos con presencia de las FF. AA. son numerosos y cuentan con gran apoyo de la opinión pública.

Dentro de la Armada, tienen especial incidencia las navegaciones prolongadas y el concepto de institución total (13). En un barco las oportunidades de desconexión laboral o de descanso propiamente dichas son reducidas o muy limitadas. A veces, puede darse el fenómeno de estar «descansando» dentro del propio trabajo. Con suerte, parte de la dotación que no está de guardia tiene la opción de salir a tierra cuando se toca un puerto y desconectar momentáneamente del trabajo. Este fenómeno se acentúa aún más en los submarinos, donde las limitaciones de espacio o no poder ver siquiera la luz del sol hace necesarias una gran preparación y fortaleza mental para combatir el estrés. No saber cuándo se va a tocar puerto, cambios de ruta de última hora que imposibilitan hacer planes con antelación, situaciones sobrevenidas (evacuaciones, rescates, temporales), la convivencia prolongada y el trato que lleva aparejada o no poder descansar del resto de la propia dotación conforman parte de la incertidumbre que amenaza la salud laboral. Más allá del buen clima laboral, del que depende prácticamente el éxito de la navegación, en tanto que ningún miembro es prescindible (o por pura cuestión de espacio no embarcaría), se hace necesaria una sinergia entre todos, donde incluso sucede que el todo es más que la suma de sus partes por separado, para poder llevar a cabo con éxito las tareas. En despliegues terrestres, pese a ser otra situación de institución total, existe más libertad de movimiento, no hay esas limitaciones de espacio y las oportunidades para el ocio y la desconexión son mayores. Por ejemplo, el mero hecho de poder salir a correr alrededor de una base puede ser un mecanismo de desconexión y de supresión de estrés que dista mucho de hacerlo en

---

(12) «Y así de modestia llenos, a los más viejos verás tratando de ser lo más y de aparentar lo menos...». ¿Qué ha sido de la imagen que nos daba Calderón de la Barca sobre la «religión de hombres honrados»?

(13) Se trata de un concepto acuñado por el sociólogo Erving Goffman para referirse a un lugar que es residencia y trabajo al mismo tiempo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un período apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria administrada formalmente.

círculos por cubierta —de ser posible— en una cinta de gimnasio, si bien puede tener otros inconvenientes, como es la sensación de mayor inseguridad con los desplazamientos en vehículos terrestres fuera de la base o la amenaza de que ésta sea atacada.

Entonces, ¿todos los militares acaban invariablemente quemados? Obviamente, no. Pero se trata de un grupo con mayor vulnerabilidad y propensión a ello. En todos los planes de instrucción y adiestramiento se hace hincapié en la preparación física. En las escuelas, por ejemplo, se intenta llevar a los alumnos al límite de sus capacidades y a menudo se obvia la preparación psicológica que se necesita. De nada sirve ser un excelente tirador o un perfecto atleta si no se tiene una buena preparación mental para poder mantener la calma para desarrollar todas las capacidades adquiridas, o si el habilidoso tirador dispara con gran pericia en una galería, pero es incapaz de apuntar bajo fuego enemigo, o si el gran atleta no puede cargar con su compañero porque le tiemblen las piernas, aunque en el gimnasio levante tres veces su peso. Martínez-Sánchez (14) ejemplifica muy bien lo necesarios que somos los psicólogos dentro de las Fuerzas Armadas con la famosa regla del tres, que aparece en muchos manuales de supervivencia: «el ser humano puede sobrevivir tres semanas sin comida, tres días sin agua y tres minutos sin oxígeno», pero añade que «cualquier persona puede perder la vida en menos de tres segundos si no es capaz de mantener la calma».

Los modelos teóricos del estrés coinciden en reseñar que no existe ninguna situación objetivamente estresante al uso, todo depende de una serie de valoraciones que realiza la persona sobre la situación (15). Por ello, ante un mismo evento, dos individuos pueden reaccionar de maneras distintas, según perciban la situación como una amenaza o no (en este caso no da lugar a preocupación), y de percibirla como amenaza, si son o no capaces de superarla en base a los recursos psicológicos que poseen. Si tienen las herramientas para afrontar la situación, el estrés se torna nulo; si no poseen dichas capacidades, este será extremo y su rendimiento también será nulo. Sin embargo, cuando la situación vuelve a catalogarse como un reto en el que poner en juego las propias habilidades para superar la adversidad (16), el estrés muestra su cara

---

(14) MARTÍNEZ SÁNCHEZ, J. A.: «Aspectos psicológicos de la supervivencia en operaciones militares». *Sanidad Militar*, 2011, vol. 67, n.º 1, pp. 43-48.

(15) Esto no es en absoluto novedoso, el emperador romano Marco Aurelio decía en sus *Meditaciones*, allá por el siglo II, «Si estás molesto por una causa externa, el dolor no se debe a la causa en sí misma, sino al valor que tú le das. Y tienes el poder de revocar ese valor».

(16) El famoso término que alguna vez habremos oído, *resiliencia*, hace referencia a esto, a la capacidad de sobreponerse ante la adversidad de manera efectiva y además de quedarse con algo en el camino, a modo de lección aprendida, que se incorpora en nuestra personalidad y nos fortalece.



más adaptativa en términos evolutivos, preparando al organismo para la acción y para afrontar con éxito la situación (17).

Muchos de los estresores anteriormente mencionados ya nos eran conocidos antes de ingresar en la Armada y, aún así, siguen saliendo promociones de egresados cada año. Las razones se hallan en que es un trabajo vocacional, «la milicia no es un modo de ganarse la vida, sino una forma de vida». Paradójicamente, las personas que más motivadas están y más ilusión tienen en sus trabajos son las más vulnerables a sufrir *burnout*, y en definitiva cualquier otro tipo de estrés, pero por el sencillo hecho de que son los que más se involucran en aquello que realizan.

Por limitaciones de espacio, no es posible desarrollar todo el entramado modelo de interacciones entre factores de personalidad, eventos y esferas personales que influyen en el síndrome que nos atañe. Se ha intentado dar una visión global del concepto y de las principales consecuencias y factores de riesgo que tiene la profesión militar. No existe una vacuna o antídoto universal que nos funcione a todos por igual para combatir el síndrome o el estrés laboral, ya que, como se ha dicho, depende enormemente de la personalidad y los estilos de afrontamiento individuales, y el entrenamiento psicológico es vital en su prevención y por supuesto en su intervención. No obstante, se pueden adoptar ciertas actitudes que nos darán las herramientas para que hoy sea un gran día, para lo cual debemos aceptar la ansiedad, la incertidumbre y la falta de control sobre lo que acontece, asumir nuestras propias limitaciones y tolerar los fracasos, estar en todo momento preparados para adaptarnos a cualquier cambio o situación límite y contar con el apoyo de los compañeros, amigos y familiares. Por supuesto, debemos recordar que existen compañeros militares con una gran experiencia y formación técnica en este y otros tantos temas de ámbito psicológico que estarán encantados de ayudarnos. Igual que acudimos al médico por una dolencia física que no desaparece, deberíamos consultar al psicólogo ante una mental. Eliminar los tabúes y falsos mitos que rodean a los psicólogos es una entelequia que escapa al objetivo del artículo, pero reiterar que estamos ahí (aunque aún no embarquemos en navegaciones) y que podemos ayudar, va con la profesión.

---

(17) Esto se explica muy bien con la ley de máximos y mínimos de Yerkes-Dodson, que predice el rendimiento en cualquier tarea en base a la estimación de dificultad que se haga de la misma. Si algo es muy sencillo o muy difícil, el sujeto ni se molesta en realizarlo, solo cuando la dificultad se encuentra en un término medio donde existe un reto, es cuando se alcanzan los mejores resultados.

Personal del Parque Auto número 6 (Arsenal de Las Palmas) e infantes de Marina de la Unidad de Seguridad de Canarias en el puerto de las Nieves en Agaete, en el marco de la Operación BALMIS. (Foto: Armada).

