



4. Instrumentos afilados: reflexiones en torno a las condiciones y prácticas de cuidado profesional y personal en pastores, capellanes y otras ocupaciones de liderazgo y gestión de instituciones cristianas

Sharp instruments: Reflections on the conditions and practices of professional and personal care in pastors, chaplains, and other leadership and management occupations of Christian institutions

Darío Augusto de los Santos

Instituto Adventista Balcarce
Balcarce, Buenos Aires
Universidad Adventista del Plata
Libertador San Martín, Entre Ríos
augustodls@yahoo.es

Recibido: 20 de julio de 2023

Aceptado: 14 de agosto de 2023

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo motivar el diálogo y la reflexión presentando en un lenguaje accesible para estudiantes y profesionales de diversas áreas algunas ideas y conceptos en torno a las condiciones y prácticas de cuidado en la tarea pastoral, la capellanía y otras ocupaciones afines. Teniéndose como base las investigaciones y la bibliografía académica sobre el tema, como también la experiencia profesional del autor, se reflexiona acerca de lo que se consideran los desafíos particulares de estas actividades vinculados con 1) los posibles roles y expectativas sociales sobre estas, 2) algunos de los principales riesgos psicosociales que conllevan, y 3) las condiciones y prácticas de cuidado destacados en la bibliografía. Por último, se incluyen una serie de consideraciones que los ministros pueden tener en cuenta al momento de buscar apoyo profesional. Con fines didácticos y para favorecer la aplicación personal, se recurre reiteradamente al uso de metáforas y analogías aproximando al artículo más a un material de divulgación que a la presentación de una revisión bibliográfica exhaustiva.



Palabras claves

Ministerio pastoral – Capellanía – Síndrome de *burnout* – Condiciones y prácticas de cuidado profesional

Abstract

The present article aims to motivate dialogue and reflection by presenting, in accessible language for students and professionals from diverse fields, some ideas and concepts regarding the conditions and practices of care in pastoral work, chaplaincy, and other related occupations. Taking as reference the research and academic bibliography on the issue, as well as the author's professional experience, it reflects on what are considered the particular challenges of these activities associated with 1) the possible social roles and social expectations about these, 2) some of the main psychosocial risks that entail, and 3) the conditions and practices of care highlighted in the bibliography. Finally, a series of orientations that ministers can consider when seeking professional help are included. For didactic purposes and to favor personal application, it is repeatedly resorted to the use of metaphors and analogies that bring this article more to a dissemination material than to an exhaustive bibliographic review.

Keywords

Pastoral Ministry – Chaplaincy – Burnout syndrome – Professional care conditions and practices

Introducción

*“No descuides el don espiritual que está en ti...
Reflexiona sobre estas cosas; dedícate a ellas...
Ten cuidado de ti mismo y de la enseñanza.
Persevera en estas cosas, porque haciéndolo
asegurarás la salvación tanto para ti mismo
como para los que te escuchan”.*

1 Tim 4,14-16; NBLA

Imagina por un momento que estás en un bosque tratando de cortar un árbol con un hacha desafilada. Con cada golpe incrementas el esfuerzo, pero, cada vez que golpeas el árbol, el hacha sigue desafilándose y la tarea se hace más difícil y agotadora. Esta es la imagen que encontramos en Eclesiastés 10,10 donde se menciona que “si se embota el hacha y no se

afilan sus caras, hay que redoblar esfuerzos. El éxito está en usar la sabiduría” (BLPH). En la misma línea, una frase de la sabiduría popular, a veces atribuida a Abraham Lincoln, sostiene: “Dame seis horas para cortar un árbol y pasaré las primeras cuatro afilando el hacha”.

En este sentido, los pastores, los capellanes y otras personas que desempeñan funciones de liderazgo en instituciones cristianas, son en cierta forma ellos mismos sus propias herramientas. Su cuerpo, cerebro, salud, talentos y capacidades físicas, emocionales, intelectuales, sociales y espirituales son, en su conjunto y en estrecha interacción, los que en gran medida hacen posible que puedan desempeñar sus actividades. Por esta razón, un adecuado enfoque bíblico de la tarea pastoral y de la capellanía, como también del liderazgo y la gestión de instituciones cristianas, debe ser coherente con las múltiples áreas de cuidado y observancia vinculadas al “filo” de la sabiduría (Ecl 10,10) en los libros sapienciales.¹ Como también con la perspectiva bíblica integral del ser humano,² de la salud (*shalom*)³ y de la mayordomía cristiana.⁴

El discernimiento, la prudencia y el entendimiento vinculados frecuentemente con la sabiduría bíblica encuentran áreas importantes de aplicación respecto a las conductas de cuidado integral de los ministros y directivos de instituciones cristianas (*físico, emocional, intelectual, social y espiritual*). De manera similar a una herramienta que requiere cuidado, mantenimiento y reparación, las personas que asisten a otras requieren, por una cuestión tanto profesional como de bienestar personal y familiar, ciertas condiciones de apoyo y prácticas de cuidado de sí mismos.

¹ Ver, por ej., Jacques Doukhan, *Todo es vanidad: Eclesiastés* (Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana, 2006), 133-142; Charles H. Spurgeon, *Discursos a mis estudiantes* (El Paso, TX: Casa Bautista de Publicaciones, 2006), 5.

² Ver, por ej., Aecio Cairus, “Hombre”, en *Tratado de teología adventista del séptimo día*, ed. por George W. Reid (Florida Oeste, Buenos Aires [BA]: Asociación Casa Editora Sudamericana, 2009), 233-264.

³ Ver, por ej., George W. Reid, “Salud y curación”, en Reid, ed., *Tratado de teología adventista del séptimo día*, 846-883.

⁴ Ver, por ej., Charles E. Bradford, “Mayordomía”, en Reid, ed., *Tratado de teología adventista del séptimo día*, 731-758.

Cada cierto tiempo, las hachas deben ser afiladas, los utensilios de limpieza deben ser limpiados, las herramientas eléctricas reparadas y algunas de las piezas tienen que ser reemplazadas o rotadas para seguir funcionando. A su vez, existen instrucciones y condiciones de uso que, si se tienen en cuenta, previenen deterioros innecesarios en las herramientas, asegurando así un mejor funcionamiento y una vida útil más prolongada. Los que cuidan tienen que cuidarse. Por las personas a las que asisten, por sus familias y por ellos mismos. A menudo, los que ayudan necesitan ayuda.⁵ Los que dan atención y acompañan necesitan ellos mismos atención y acompañamiento. Los que asesoran y dan respuestas necesitan encontrar respuestas y recibir orientación. E, incluso, lo necesitan con más frecuencia que los que realizan otros tipos de tareas.

La concientización y la capacitación respecto a las prácticas de cuidado profesional y personal son bastantes comunes en profesiones tales como la psicología, el trabajo social, la psiquiatría y la enfermería, entre otras. Algunas de estas incluso implican contar con un espacio de atención personal o grupal con un profesional especializado en el área. Los pastores, los capellanes y las personas que ocupan posiciones de liderazgo en instituciones cristianas no debieran ser una excepción al respecto. No obstante, el rol y las expectativas que se tiene sobre ellos son diferentes y conllevan desafíos particulares.⁶

Las siguientes secciones fueron redactadas teniéndose como base gran parte de la bibliografía sobre el cuidado y el desgaste de los ministros, como también mi experiencia como psicoterapeuta, director de proyectos de investigación y orientador escolar de diversos pastores, capellanes y docentes, de sus parejas y, sobre todo, de sus hijos. No obstante, en ningún sentido implicará una revisión exhaustiva o sistemática de la bibliografía, sino un trabajo intermedio entre un ensayo y un artículo de divulgación. Más que como un punto de llegada, debe tomarse como un punto de partida que dé lugar a nuevos diálogos y reflexiones.

⁵ Remiel Lockwood, "Pastoral stress: The urgent need for self-care" (tesis doctoral, Liberty University School of Divinity, 2020), iii, 99-100.

⁶ Mark Miller-McLemore, "Revaluing 'self-care' as a practice of ministry", *Journal of Religious Leadership* 10, n.º 1 (2011): 109, 118-120.

Por otra parte, aunque el artículo pone el foco en las investigaciones y posibles experiencias de los pastores y capellanes, se considera que muchas personas que ocupan posiciones de liderazgo y gestión en instituciones cristianas, en menor o mayor medida, enfrentan situaciones y presiones similares. Se podrían incluir la dirección, la gerencia y otros tipos de ocupaciones que conllevan tareas vinculadas a la conducción y administración de instituciones educativas, de salud u otros tipos. Aunque en este artículo se tiende a utilizar el término general de ministros, se considera que, con ciertas reservas, la mayor parte de las referencias podrían contextualizarse y aplicarse tanto a pastores y capellanes como a directores, administradores y otras posiciones de liderazgo de instituciones cristianas.

Desafíos vinculados al rol y las expectativas sobre los ministros

Distintos estudios señalan que la cantidad de pastores que dejan el ministerio en algunas regiones se ha incrementado como nunca. A su vez, se informa de una creciente sensación de desgaste y bombardeos físico, emocional, social y espiritual en los ministros.⁷ Entre los factores que podrían estar contribuyendo a esta situación, se han considerado los siguientes:

1. La sobrecarga, las grandes demandas, las largas jornadas de trabajo y el descanso inadecuado.⁸
2. La falta de claridad respecto al rol y a los límites saludables entre el ministerio y la vida personal.⁹

⁷ J. Louis Spencer, Bruce E. Winston y Mihai C. Bocarnea, "Predicting the level of pastors' risk of termination/exit from the church", *Pastoral Psychology* 61 (2012): 85.

⁸ Ver, por ej., Bill Gaultiere, "Pastor stress statistics", *Soul Shepherding.org*, 2016, disponible en <https://www.soulshepherding.org/pastors-under-stress/>; Fred Lehr, *Clergy burnout, revised and expanded: Surviving in turbulent times* (Minneapolis, MN: Fortress, 2022); Jackson A. Hester, "Stress and longevity in pastoral ministry: A phenomenological study" (tesis doctoral, The Southern Baptist Theological Seminary, 2018), 164.

⁹ Algunas de las dificultades que pueden asociarse con la falta de claridad con respecto al rol y a los límites en el ministerio son abordadas en Hester, "Stress and longevity in pastoral ministry", 168-169; Franco Vaccarino y Tony Gerritsen, "Exploring clergy self-care: A New Zealand Study", *International Journal of Religion & Spirituality in Society* 3, n.º 2 (2013): 71, 75.

3. Las altas expectativas respecto a los ministros y sus familias junto con los desacuerdos y los conflictos con y entre los feligreses o las personas asistidas.¹⁰
4. La falta de apoyo social y emocional junto con los sentimientos de soledad por parte de los ministros y sus familias.¹¹
5. Un alto nivel de estrés y desgaste emocional sostenido en el tiempo junto con la pérdida de esperanza respecto a un cambio positivo.¹²
6. Un sentimiento de bajo bienestar espiritual o la sensación de fracaso respecto a poder alcanzar y mantener una relación significativa o de cercanía con Dios.¹³
7. Los conflictos de visión sobre el ministerio vinculados con la disparidad entre las experiencias reales y los resultados esperados por los ministros y/o las organizaciones de las que dependen.¹⁴

¹⁰ Diversos autores han destacado distintas dificultades vinculadas con los conflictos con los feligreses y las expectativas de estos respecto de los ministros. Gaultiere, "Pastor stress statistics"; Denise George, *What pastors wish church members knew: Helping people understand and appreciate their leaders* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 2009); Hester, "Stress and longevity in pastoral ministry", 86, 153, 163-171; Cameron Lee y Jack O. Balswick, *Life in a glass house: The minister's family and the local congregation* (Pasadena, CA: Fuller Seminary Press, 2006); Spencer, Winston y Bocarnea, "Predicting the level of pastors' risk of termination/exit from the church", 85.

¹¹ La importancia del apoyo social en los ministros es un tema recurrente en la bibliografía que se abordará más detalladamente en otras secciones del artículo. Gaultiere, "Pastor stress statistics"; Laura J. Edwards et al., "The relationship between social support, spiritual well-being, and depression in Christian clergy: A systematic literature review", *Mental Health, Religion & Culture* 23, n.º 10 (2020): 857-873.

¹² El *burnout* es posiblemente el tema más investigado respecto al desgaste y la salud emocional de los ministros: Hester, "Stress and longevity in pastoral ministry", 86; Spencer, Winston y Bocarnea, "Predicting the level of pastors' risk of termination/exit from the church", 85.

¹³ Ver, por ej., Diane J. Chandler, "Pastoral burnout and the impact of personal spiritual renewal, rest-taking, and support system practices", *Pastoral Psychology* 58 (2009): 273-287; Rae J. Proeschold-Bell et al., "Closeness to God among those doing God's work: A spiritual well-being measure for clergy", *Journal of Religion and Health* 53 (2014): 878-894; Edwards et al., "The relationship between social support, spiritual well-being, and depression in Christian clergy"; Spencer, Winston y Bocarnea, "Predicting the level of pastors' risk of termination/exit from the church", 89.

¹⁴ Hester, "Stress and longevity in pastoral ministry", 164; Spencer, Winston y Bocarnea, "Predicting the level of pastors' risk of termination/exit from the church", 85-98.

8. Las dificultades para gestionar emociones intensas, implementar ciertos tipos de cambios de conducta y solicitar o llegar a recibir ayuda a tiempo.¹⁵

Puesto que, más que un trabajo, el ministerio pastoral es una vocación y elección de vida, puede producirse un sobredimensionamiento de este rol por sobre otras áreas vitales importantes (pareja, paternidad, salud, espiritualidad, amistades, formación, descanso y recreación, etc.). Esto puede llevar a que el *sentido de identidad* y la *autoestima*, como también la *percepción del sentido de la vida* en los ministros, estén demasiados centrados en su rol pastoral, en su desempeño y en los resultados de sus tareas.¹⁶ En esas situaciones, se puede producir una especie de *culto o idolatrización del ministerio*, donde todo lo demás (familia, salud e incluso espiritualidad personal) queda en un segundo plano. Esto, a su vez, puede tornar a los ministros más frágiles o sensibles a las críticas y más propensos al estrés y al desgaste laboral. O, contrariamente, como una especie de coraza o mecanismo de defensa, puede tornarlos más cínicos, insensibles y menos involucrados en sus tareas y en el trato con los demás.

Por otra parte, a diferencia de otras ocupaciones de ayuda o asistencia donde se tiende a la especialización e incluso a la hiperespecialización, las tareas de los pastores y capellanes siguen siendo múltiples. De hecho, en ocasiones se los ha llamado “los últimos generalistas”.¹⁷ En otros ámbitos, cada vez más se requieren personas con perfiles y habilidades específicas y concretas para problemas o tareas particulares. No sucede así con los ministros. Se espera que estos puedan realizar con eficacia tareas muy distintas entre sí. Por eso, fácilmente pueden volverse una especie de “malabaristas de fuego”, que tratan de equilibrar diversas responsabilidades al mismo tiempo, sintiéndose por momentos abrumados por la carga de trabajo.

¹⁵ Gaultiere, “Pastor stress statistics”; Lehr, *Clergy Burnout*; Lockwood, “Pastoral stress: the urgent need for self-care”, iii; Spencer, Winston y Bocarnea, “Predicting the level of pastors’ risk of termination/exit from the church”, 95.

¹⁶ Ver, por ej., Víctor Miño, “Incidencia de la percepción del clima laboral y los modos de afrontamiento sobre el nivel de *burnout* en pastores adventistas de Argentina” (tesis de licenciatura, Universidad Adventista del Plata, 2014), 43-44.

¹⁷ Miller-McLemore, “Revaluating ‘self-care’ as a practice of ministry”, 119.

Cuando converso con pastores que quieren hacer estudios de posgrado o cuando realizo orientación vocacional con alumnos que quieren estudiar teología y me preguntan con qué otra carrera considero que se complementa mejor el ministerio pastoral, no es posible dar una única respuesta. Los intereses, las habilidades y el contexto del alumno o del pastor terminan siendo lo central. ¿Filología bíblica, arqueología del próximo oriente o historia? ¿Comunicación social, oratoria, ciencias de la educación u otro profesorado? ¿Psicología, *counseling*, mediación y resolución de conflictos o trabajo social? ¿Música, administración de empresas, medicina, nutrición, educación física, etc.? Todas estas ocupaciones y áreas de conocimiento (al igual que muchas otras), en mayor o menor medida, implican el desarrollo de competencias que enriquecerían la tarea pastoral y la capellanía. Por ello, no es infrecuente que los ministros se sientan inseguros o no capacitados adecuadamente para realizar las múltiples tareas que demanda el ministerio. También por momentos les resulta difícil tener claro hasta dónde llegan sus áreas de incumbencia y cuándo, por una cuestión práctica, ética y/o legal, deben derivar el abordaje de la situación o la realización de una tarea específica a profesionales especializados y/o habilitados.

Junto con esto, a los pastores y capellanes a menudo les resulta difícil definir con claridad y poner límites a las demandas excesivas. A veces, el trabajo de un ministro puede parecerse al de un “bombero” o “servicio de emergencia” que está a la espera de que lo llamen para apagar incendios y resolver situaciones de urgencia. De esta forma, quedan restringidos los espacios privados y la dedicación a otras tareas que, aunque no son tan urgentes, también son importantes. En situaciones de crisis individuales e institucionales, enfermedades, fallecimientos o conflictos entre los feligreses, con frecuencia son consultados, se solicita su ayuda o se acude a su domicilio, independientemente de que sea en su horario de trabajo, día de descanso o vacaciones. Muchas de estas atenciones de emergencia forman parte de sus tareas, pero ¿cuál es el límite?¹⁸

¹⁸ Las expectativas y las dificultades singulares del ministerio y sus límites son abordados por diversos autores. Miller-McLemore, “Revaluing ‘Self-Care’ as a Practice of Ministry”, 119; G. McIntosh y R. L. Edmondson, *It only hurts on Monday: Why pastors quit and what you can do about it* (Saint Charles, IL: Church Smart Resources, 1998); Vaccarino y Gerritsen, “Exploring clergy self-care”, 71, 75.

Por otro lado, no solo las tareas, sino la vida personal de los ministros con frecuencia se vuelve un asunto más público que privado. Se espera que los pastores y capellanes vivan a la altura de lo que predicaban, por lo que sus vidas, matrimonios e hijos a menudo son examinados y juzgados con dureza. Paradójicamente, en una sociedad donde se han cuestionado y relativizado los valores tradicionales, hasta los no creyentes muchas veces reclaman y parecen tener altos estándares respecto a lo que debe o no hacer un pastor y/o capellán. Las fallas, los defectos, las caídas y los fracasos de los ministros y sus familias suelen ser juzgados y criticados con mayor severidad. De esta forma, muchos pastores y capellanes, como también sus parejas e hijos, por momentos pueden llegar a sentir que viven en una especie de “casa de cristal” o telerrealidad, al estilo de “Gran hermano”, donde los demás están pendientes constantemente de lo que hacen o dejan de hacer.¹⁹

Esta combinación de expectativas y presiones puede tornar a los ministros más propensos a desarrollar una especie de “complejo de Mesías o Superman”, de acuerdo con el cual deben atender todas las demandas y acudir en rescate de los demás, creyéndose o simulando ser fuertes e invulnerables en todo momento.²⁰ De esta forma, se relegan el cuidado y la atención de las necesidades personales a un lugar secundario. Cuando un ministro siente la presión de ser o actuar como un “Mesías” o “superhéroe” invulnerable, puede resultarle muy incómodo y angustiante tomar contacto y reconocer sus propias luchas, tentaciones, limitaciones y dificultades. O incluso puede llegar a considerar heroico o romántico²¹ inmolarse en una especie de martirio o autosacrificio imprudente e inefectivo que, aunque puede producir cierta apariencia y resultados a corto plazo, no es posible sostenerlo en el tiempo. De esta manera, llega a producirse un notable deterioro personal, familiar y de la propia tarea ministerial. El personaje termina devorando a la persona. Como sostenía Spurgeon,

¹⁹ Ver, por ej., Gaultiere, “Pastor stress statistics”; George, *What pastors wish church members knew*; Lee y Balswick, *Life in a glass house*.

²⁰ Hester, “Stress and longevity in pastoral ministry”, 179.

²¹ Christopher Ash, *Zeal without burnout: Seven keys to a lifelong ministry of sustainable sacrifice* (Epson: Good Book Company, 2016), 24.

aspirando a tener mucho de ministro se llega a tener poco de ser humano,²² produciéndose paradójicamente una distancia entre el ministro y los feligreses.

Por otra parte, puesto que las iglesias e instituciones eclesíásticas son su lugar de trabajo, los ministros a menudo realizan sus tareas en las mismas comunidades y con las mismas personas de las que tanto ellos como sus familias necesitarían recibir apoyo social y espiritual.²³ Es decir que el desempeño, las dificultades y los conflictos que encuentran en su actividad ministerial no solo impactan directamente en su trabajo, sino también en su vida social, espiritual y familiar.

De esta forma, el ministro y su familia pueden sentir la presión de tener que mostrar cierta fachada o apariencia ante su iglesia, institución o comunidad de referencia, a la vez que se sienten culpables y/o avergonzados interiormente por no ser lo que otros ven o esperan de ellos. Esto puede llevarlos a sufrir en silencio, al no contar con nadie para hablar abiertamente de sus luchas y dificultades o al estar reticentes a hacerlo por temor al rechazo. Así, tanto el ministro como su familia pueden caer en el retraimiento, el aislamiento y la angustia por sentirse solos.²⁴ Spurgeon utilizaba la figura del pastor como un “comandante solitario” para hacer referencia a la soledad muchas veces asociada con las posiciones de poder o alto rango. Este experimentado pastor decía que “... en las filas los soldados marchan hombro con hombro con muchos camaradas; pero a medida que van ascendiendo en categoría, sus compañeros son menos numerosos. Hay muchos soldados, pocos capitanes, menos aún coroneles, y un solo comandante en jefe.”²⁵

Los momentos de frustración, soledad y desilusión en el ministerio, como también la incongruencia entre los valores y énfasis personales y los de la organización, pueden desembocar en una confusión o *conflicto de visión* acerca de la tarea pastoral o la capellanía. Este se suele dar como

²² Spurgeon, *Discursos a mis estudiantes*, 300.

²³ Spencer, Winston y Bocarnea, “Predicting the level of pastors’ risk of termination/exit from the church”, 94.

²⁴ George, *What pastors wish church members knew*.

²⁵ Spurgeon, *Discursos a mis estudiantes*, 283.

resultado de un balance donde, por un lado, está lo que se esperaba y motivó el ingreso al ministerio y, por el otro, la insatisfacción y desilusión por lo que se está viviendo. En esos momentos, los ministros pueden comenzar a cuestionar su llamado o la decisión de permanecer en el pastorado.²⁶

En este sentido, expectativas poco realistas sobre lo que implica un ministerio eficaz pueden dar lugar a una sensación de frustración o fracaso personal difícil de sobrellevar. Los deseos y ambiciones frustradas de progreso profesional y la percepción de injusticia en la designación de los cargos a los que se aspira también pueden dar lugar a desilusiones y confusiones internas.²⁷ En ocasiones, los ministros pueden llegar a sentir que han estado “persiguiendo un arcoíris”, detrás de un tesoro que nunca se alcanza, y que han quedado varados en una trampa, donde sus sueños y aspiraciones hicieron de cebo. O incluso pueden desarrollar una especie de “síndrome del pájaro enjaulado” y sentir que su contexto organizacional o local los mantiene apesados y no los deja desplegar sus alas y mostrar todo su potencial.

El *conflicto de visión* sobre el ministerio puede ser algo normal, transitorio e intermitente, vinculado con momentos de desgaste y dificultad o con momentos en los que tiene lugar un ajuste razonable de las expectativas. Pero también puede tornarse algo sostenido en el tiempo, lo que, de acuerdo con algunas investigaciones, es un buen predictor o indicador de una futura renuncia o despido del ministro.²⁸

No obstante la sensación de fracaso, la renuncia o el despido de un ministro ponen en juego mucho más que una cuestión de mal desempeño o cambio laboral. A diferencia de otros profesionales que pueden buscar trabajo de su área en otra organización, para muchos pastores y capellanes, una vez que abandonan o son expulsados del ministerio, no existe otra oportunidad de volver a ser ministros. Para muchos de ellos, dejar su iglesia y organización se siente como bajarse o ser arrojados del “último

²⁶ Spencer, Winston y Bocarnea, “Predicting the level of pastors’ risk of termination/exit from the church”, 85-98.

²⁷ *Ibid.*, 92-93.

²⁸ *Ibid.*, 94-95.

tren” que podría llevarlos a un destino añorado. No solo se pierde o abandona un lugar de trabajo, sino la posibilidad de ejercer una profesión o vocación, junto con los sueños, el tiempo y el esfuerzo invertidos en ello.

De esta forma, la sensación de fracaso, el temor y la vergüenza ante la expulsión del ministerio o el abandono voluntario de este tras un prolongado desgaste, en algunas ocasiones, son seguidos de un alejamiento completo de la denominación religiosa, de diversos problemas emocionales e, incluso, de conductas que atentan contra la propia vida. En este sentido, de acuerdo con algunos autores, en los últimos años el suicidio de ministros en ciertas regiones se ha incrementado considerablemente.²⁹

Sin llegar a tales extremos, el estrés y el desgaste cotidiano vinculado con el ministerio, por momentos, pueden conducir a conductas de búsqueda de alivio o distracción donde se tratan de gestionar emociones y satisfacer necesidades normales y saludables de forma imprudente, inapropiada o destructiva. Se termina tomando veneno para curar la sed. El impulso saludable de buscar alivio, contención o esparcimiento puede desembocar en diversas conductas de riesgo para el ministro, su familia y/o los miembros de su congregación. Incluso puede hacer retornar conductas destructivas del pasado que se consideraban superadas. Como también abrir la puerta a comportamientos adictivos, compulsiones o relaciones sexuales inapropiadas.³⁰ Cuando una caldera junta mucha presión, si no se purga a tiempo, termina explotando por su lado más frágil.

Adorador o idólatra del ministerio, malabarista con fuego, bombero o personal de emergencia, habitante de una casa de cristal, acomplejado de mesías o superhéroe, comandante solitario, perseguidor de arcoíris, síndrome del pájaro enjaulado, pasajero del último tren y caldera a punto de explorar son algunas de las figuras que se mencionaron para graficar las expectativas, las presiones y los sentimientos que pueden experimentarse en algunos momentos del ministerio. No obstante, a pesar del énfasis de este artículo en los posibles desafíos y riesgos, el

²⁹ Lockwood, “Pastoral stress: The urgent need for self-care”, 17.

³⁰ Ver, por ej., Gaultiere, “Pastor stress statistics”; Lehr, *Clergy burnout*; Lockwood, “Pastoral stress: the urgent need for self-care”, 36-37.

pastorado y la capellanía no conllevan un sufrimiento o martirio constantes. Diversos estudios destacan que, a menudo, los ministros experimentan un alto nivel de satisfacción laboral, incluso mayor que en otras profesiones. Y cuando logran contar con ciertas condiciones de apoyo e implementar determinadas conductas de cuidado profesional y personal, consiguen gestionar con eficacia estos desafíos, mantener una buena salud física, emocional y espiritual y conservar, a su vez, una alta motivación de servir a Dios experimentando satisfacción en el ministerio.³¹ Con frecuencia, los logros más satisfactorios de la vida son el resultado de haber soportado y atravesado grandes obstáculos y desafíos.

Desgaste y deterioro personal y profesional

Cada trabajo u ocupación conlleva sus propios riesgos a corto, mediano y largo plazo. Dependiendo del tipo de tareas y materiales con los que se trabaje, se pueden enfrentar peligros químicos, biológicos, psicosociales y/o ambientales. Al igual que otras ocupaciones, el pastorado, la capellanía y otros puestos de liderazgo y gestión en instituciones cristianas conllevan sus propios riesgos y medidas de protección.

Volviendo al texto de Eclesiastés con el que comenzó el artículo, en su contexto inmediato encontramos que “el que pica piedra, con las piedras se hiere. El que corta leña, con los leños se lastima. Si el filo del hacha se mella, y no se afila, hay que golpear con más fuerza...” (Ecl 10,9-10, NVI-NTV). O sea que el que trabaja con fuego debe estar atento de no quemarse y el que trabaja con personas de no desgastarse y salir lastimado por ello.

³¹ Ver, por ej., T. Scott Bledsoe y Kimberly A. Setterlund, “Thriving in ministry: Exploring the support systems and self-care practices of experienced pastors”, *The Journal of Family and Community Ministries* 28, n.º 1 (2015): 26; Leslie J. Francis et al., “Psychological type and work-related psychological health among clergy in Australia, England and New Zealand”, *Journal of Psychology & Christianity* 28, n.º 3 (2009): 2; Hester, “Stress and longevity in pastoral ministry”, 172-184; Joseph A. Stewart-Sicking et al., “Workplace characteristics, career/vocation satisfaction, and existential well-being in Episcopal clergy”, *Mental Health, Religion & Culture* 14, n.º 7 (2011): 715-730; Proeschold-Bell et al., “Closeness to God among those doing God’s work”, 887-889.

Aunque, tarde o temprano, cierto desgaste y ciertas instancias de reparación o afilado serán inevitables si se quiere conservar el filo.

Por otra parte, ampliando la analogía, podemos destacar que en algunas ocasiones las hachas pierden filo por su uso prolongado, mientras que en otros momentos pueden mellarse al ser golpeadas o encontrarse con clavos, piedras u otros objetos en los troncos. Es decir que en un caso se produce un desgaste normal debido al uso sostenido de la herramienta, mientras que en el otro acontece un hecho más singular, intenso e inesperado que deja una marca y que requiere de una instancia de reparación más sofisticada.

En este sentido, el cansancio, las crisis y el desgaste vinculados a una profesión pueden ser *esperados* o *no esperados*. Se consideran esperados cuando forman parte del ciclo normal de actividad-descanso de la ocupación. Por ejemplo, cada tantas horas, días y meses de trabajo, es predecible que se produzca cierto nivel de cansancio y deterioro del rendimiento y que, por lo tanto, sea necesario tomar recreos, días libres y vacaciones. Pero también puede tratarse de acontecimientos no esperados, en el sentido de que impliquen eventos que irrumpen súbitamente en la vida de las personas.

Sin embargo, aunque a ciertos tipos de situaciones se las considere no esperadas, es posible, según sea más o menos probable que sucedan, anticiparlas, tratar de prevenirlas y prepararse para abordarlas de manera temprana. Por ejemplo, aunque los bomberos no puedan prever con exactitud cuándo y dónde va a ocurrir un accidente o un incendio, deben estar preparados para acudir al rescate ante el primer llamado. Mientras antes aborden la situación, más efectiva será su intervención y menores serán los daños.

En el caso particular de los ministros y otras ocupaciones de liderazgo en instituciones cristianas, exceptuando aquellos que trabajan en regiones peligrosas, los riesgos principales a los que se encuentran expuestos son de tipo emocional y/o psicosocial. En concordancia con esto, en las Escrituras, como también en la biografía de distintos ministros destacados, podemos apreciar cómo los desafíos que enfrentan las personas que sirven a Dios por momentos pueden llegar a tener un gran impacto emocional sobre ellos.

Por ejemplo, Moisés, molesto y desgastado por los lamentos y presiones del pueblo, le reclamó a Dios diciendo: “¿Por qué me tratas a mí, tu servidor, con tanta dureza? ¿Ten misericordia de mí!... ¡Solo no puedo soportar a todo este pueblo! ¡La carga es demasiado pesada! Si esta es la manera como piensas tratarme, sería mejor que me mataras. ¡Hazme ese favor y ahórrame esta miseria!” (Nm 11,11.14-15, NTV). En esta línea, destacando la magnitud de la obra, el apóstol Pablo llegó a exclamar: “¿Quién está calificado para una tarea tan importante?” (2 Co 2,16).

Por su parte, el profeta Elías, quien paradójicamente nunca iba a fallecer, agotado, sintiéndose solo y “con deseos de morir, exclamó: ‘Señor, ¡ya no puedo más! ¡Quítame la vida, pues no soy mejor que mis antepasados!’” (1 Re 19,4, RVC). También Jonás, frustrado y enojado con Dios, expresó en reiteradas ocasiones que prefería morir si las cosas no sucedían como él esperaba (Jon 4,3). “¡Es mejor morir que vivir así!... estoy tan enojado que quisiera morirme” (Jon 4,8-9, NVT). El dolor y desgaste del profeta Jeremías tampoco fue menor. Entre medio de los sufrimientos de su pueblo, la soledad y la traición de sus allegados, llegó a decir: “... maldigo el día en que nací! (...) ¡Oh, si tan solo hubiera muerto en el vientre de mi madre... ¿Por qué habré nacido? Mi vida entera se ha llenado de dificultades, de dolor y de vergüenza” (Jr 20,14.17-18).

Los ejemplos bíblicos continúan. Juan el Bautista vivió momentos de duda (Lc 7,18-20). E incluso Jesús, agobiado por la pesada carga que tenía por delante, buscando en vano consuelo en sus discípulos, expresó: “Mi alma está destrozada de tanta tristeza, hasta el punto de la muerte. Quédense aquí y velen conmigo” (Mt 26,38, NTV).

Más recientemente, tenemos ejemplos como los de Martín Lutero³² o Charles Spurgeon,³³ quienes, llegando a ser ministros que inspiraron e

³² Ver, por ej., Stephen Pietsch, *Of good comfort, Martin Luther's letters to the depressed and their significance for pastoral care today* (Adelaide: ATF Press, 2016). Un acercamiento biográfico que tiene en cuenta y apunta a comprender la vida emocional de Lutero en su contexto puede encontrarse en Lyndal Roper, *Martin Luther: Renegade and prophet* (Nueva York: Random House, 2016).

³³ Ver William B. Albert, “When the wind blows cold: The spirituality of suffering and depression in the life and ministry of Charles Spurgeon” (tesis doctoral, The Southern Baptist Theological Seminary, 2016); Spurgeon, *Discursos a mis estudiantes*, 277-299.

impactaron notablemente a su generación, experimentaron a su vez reiterados episodios de melancolía o depresión. De hecho, Lutero, comparando las Escrituras y su propia experiencia, escribió y trató de brindar consuelo y cuidado pastoral a personas que padecían de melancolía.³⁴ Por su parte, Spurgeon, en un libro dedicado a los futuros ministros, consideró oportuno destinar un capítulo entero a los “decaimientos del ánimo del ministro”, haciendo mención en él de sus dolorosas y frecuentes experiencias de depresión.³⁵

La sobrecarga laboral, el desgaste emocional y ciertos síntomas de depresión en diversos momentos también formaron parte de las experiencias de Elena y Jaime White.³⁶ Sobre este asunto, Elena G. de White llegó a comentar:

Hace varios años [en 1865], mientras mi esposo tenía pesadas responsabilidades en Battle Creek, comenzó a sentir los efectos del recargo de trabajo. Su salud se debilitó rápidamente. Por fin su mente y su cuerpo experimentaron un quebranto, y no pudo llevar a cabo cosa alguna.³⁷

Todos estos ejemplos están muy lejos del prototipo cultural del “monje asceta”, del “faquir” o del “guerrero samurai” que se muestra impasible o inalterable frente al dolor y la adversidad. En las Escrituras encontramos innumerables ejemplos de personas que, aunque confiaban en Dios, también sufrían y, por momentos, se frustraban, se entristecían y agotaban. Estos se ven a sí mismos como “frágiles vasijas de barro” que contienen un tesoro valioso (2 Co 4,7, NTV) y cuya fortaleza está estrechamente vinculada con su debilidad (2 Co 12,9).

De acuerdo con el apóstol Pablo, “el amor es sufrido” (1 Co 13,4, RVR 1960) y, a la vez que todo lo “cree” y “espera”, también lo “sufre” y “soporta” (v. 7). De hecho, el sufrimiento emocional, de manera similar al

³⁴ Pietsch, *Of good comfort, Martin Luther's letters to the depressed...*

³⁵ Spurgeon, *Discursos a mis estudiantes*, 277-299.

³⁶ Ver, por ej., Elena G. de White, *Mente, carácter y personalidad*, tomo 2 (Florida Oeste, BA: Asociación Casa Editora Sudamericana, 1989), 479; Richard W. Schwarz y Floyd Greenleaf, *Portadores de luz: historia de la Iglesia Adventista del Séptimo Día* (Florida Oeste, BA: Asociación Casa Editora Sudamericana, 2012), 100-113.

³⁷ Elena G. de White, *Mensajes selectos*, tomo 2 (Nampa, ID: Pacific Press, 1967), 352.

dolor físico, funciona como una especie de alarma que nos advierte que hay un asunto relevante que atender, que alguien o algo que nos importa pudiera haber sido afectado o encontrarse en peligro. Pretender no sufrir sería como pisar un clavo, anestesiarse el pie para no sentir dolor y continuar caminando con el hierro incrustado mientras la herida se va agravando cada vez más. Mientras existan peligros y adversidades, perder la capacidad de sufrir significaría la imposibilidad de amar y cuidar lo que valoramos. Lo opuesto al amor no es el odio, sino la indiferencia. En efecto, cuando una persona es profundamente herida por un ser querido, puede llegar a experimentar amor y odio simultáneamente. Pero el amor y la indiferencia no pueden coexistir.

No obstante, reconocer y darle lugar a nuestras emociones no implica permitir que nos controlen, sino tenerlas en cuenta y descubrir qué pueden aportarnos. De hecho, podemos sentir una cosa y hacer otra. Incluso, si lo consideramos conveniente, podemos hacer lo opuesto a lo que sentimos. Es posible sentir miedo y el impulso de escapar, pero aun así enfrentar una situación difícil (Mt 26,39). También podemos sentir enojo, pero actuar sin agredir (Ef 4,26). Incluso podemos experimentar ciertas emociones que parecen opuestas al mismo tiempo.

De acuerdo con las Escrituras, cada cosa tiene su tiempo y lugar, incluyendo nuestras experiencias emocionales (ver Ecl 3,1-9; Rom 12,12). A su vez, algunos pasajes señalan que podemos experimentar temor y confianza al mismo tiempo (Sal 56,3), sufrir y sentir tristeza mientras conservamos la esperanza y el gozo (Rom 5,3; 2 Co 7,10; 1 Tes 4,13; St 1,2). En palabras del apóstol Pablo "... tenemos este tesoro en vasos de barro, para que la extraordinaria grandeza del poder sea de Dios y no de nosotros. Afligidos en todo, pero no agobiados; perplejos, pero no desesperados; perseguidos, pero no desamparados; abatidos, pero no destruidos" (2 Co 4,7-9, LBLA/RVA-2015).

Por todo esto, no es de extrañar que los pastores, capellanes y directivos de instituciones cristianas experimenten emociones de diversa valencia e intensidad, a la vez que se encuentran expuestos a ciertos riesgos psicosociales como parte de sus labores. En lo referido a este tema, la literatura científica indica que tanto los ministros adventistas de Latinoamérica

como los de otras denominaciones y/o regiones se encuentran expuestos particularmente a llegar a experimentar altos niveles de *síndrome de burnout*³⁸, *fatiga por compasión*³⁹ y ciertos síntomas de *depresión*.⁴⁰

³⁸ Respecto al *burnout* en ministros, se puede consultar, por ej., Christopher J. Adams et al., “Clergy burnout: A comparison study with other helping professions”, *Pastoral Psychology* 66 (2017): 147-175; Cara J. Anderson, “Pastoral burnout and marital satisfaction” (tesis doctoral, Fuller Theological Seminary, 2011); Chenelle Buys y Sebastiaan Rothmann, “Burnout and engagement of reformed church ministers”, *Journal of Industrial Psychology* 36, n.º 1 (2010): 1-11; Chandler, “Pastoral burnout and the impact of personal spiritual renewal, rest-taking, and support system practices”; Arnulfo Chico Robles, “Relación entre síndrome de *burnout* y satisfacción laboral en pastores de la Iglesia Adventista Del Séptimo Día de Lima Metropolitana” (tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión, 2019); W. Don Edwards, “A study on various factors and their relationship to burnout among Seventh-day Adventist clergy” (tesis doctoral, Andrews University, 2003); Jorge Iuorno, “La satisfacción laboral y el desgaste emocional de los pastores distritales de la Unión Austral” (tesis doctoral, Universidad Peruana Unión, 2007); Cameron Lee, “Patterns of stress and support among Adventist clergy: Do pastors and their spouses differ?”, *Pastoral Psychology* 55 (2007): 761-771; Charles M. Liu, “A spiritual model for recovery of pastors suffering *burnout* (the pine springs retreat)” (tesis doctoral, Andrews University, 1991); David O. McKenzie, “A program for prevention and intervention of compassion fatigue and *burnout* among pastors in the Guyana” (tesis doctoral, Andrews University, 2010); Miño, “Incidencia de la percepción del clima laboral y los modos de afrontamiento sobre el nivel de *burnout* en pastores adventistas de Argentina”; Gerson J. Quiles y Daniel W. R. Pérez, “Ciclo pastoral, ‘síndrome de *burnout*’ y satisfacción laboral en pastores de la Unión Central Brasileira, São Paulo, 2017”, *Revista Muro de la Investigación* 3, n.º 2 (2018): 34-58; Sergio A. Ramírez Marín, “Síndrome de *burnout* y satisfacción marital en pastores de la Unión Peruana del Sur, 2019” (tesis de maestría, Universidad Peruana Unión, 2020); Ivan L. Williams, “Pastoral burnout and renewal in Seventh-day Adventist ministry” (tesis doctoral, Claremont School of Theology, 2002); Jodi M. Jacobson et al., “Risk for burnout and compassion fatigue and potential for compassion satisfaction among clergy: Implications for social work and religious organizations”, *Journal of Social Service Research* 39, n.º 4 (2013): 455-468.

³⁹ En relación con la fatiga por compasión en ministros, se pueden consultar, entre otros: Donna Hurst, “Combating pastoral compassion fatigue: An online self-paced workshop for pastors” (tesis doctoral, Regent University, 2022); Jacobson et al., “Risk for burnout and compassion fatigue and potential for compassion satisfaction among clergy”; McKenzie, “A program for prevention and intervention of compassion fatigue and burnout among pastors in the Guyana”; Christopher J. Noullet et al., “Effect of pastoral crisis intervention training on resilience and compassion fatigue in clergy: A pilot study”, *Spirituality in Clinical Practice* 5, n.º 1 (2018): 1-7; Robin J. Snelgar, Michelle Renard y Stacy Shelton, “Preventing compassion fatigue amongst pastors: The influence of spiritual intelligence and intrinsic motivation”, *Journal of Psychology and Theology* 45, n.º 4 (2017): 247-260.

⁴⁰ En lo referido a la depresión en ministros, ver, por ej., Enrique N. Calandra, “Depressive symptomatology among Hispanic ministers of the North American Division of the Seventh Day Adventist” (tesis doctoral, Andrews University, 1999); Edwards et al., “The relationship between social support, spiritual well-being, and depression in Christian clergy”; David M. Pacheco Cocom, “La depresión en el ministro adventista del séptimo día, de las Uniones Interocéanica y

A su vez, en lo referido al liderazgo y a la gestión en el ámbito educativo, la presencia de altos niveles de síndrome de *burnout*, junto con la gran intensidad emocional de este tipo de tareas y su impacto sobre el bienestar físico y mental, también han sido estudiados, llegándose a considerar como una ocupación de riesgo.⁴¹ A su vez, se ha destacado que en casi todo el mundo hay una crisis general en los directores educativos y una escasez inminente de personas que quieran asumir ese rol.⁴²

En la siguiente sección, se abordará únicamente el síndrome de *burnout* por ser este síndrome el más estudiado en ministros adventistas. Por otra parte, de acuerdo con algunas investigaciones, el *burnout* podría ser uno de los posibles precursores o detonantes de las demás afecciones.⁴³ El abordaje de la *fatiga de compasión* y los síntomas *depresivos* en ministros y líderes de instituciones cristianas quedará pendiente para otro trabajo. No obstante, la mayor parte de las propuestas de cuidado personal y profesional que se presentarán son válidas también para aquellos.

Síndrome de *burnout*

El síndrome de *burnout*, también llamado “síndrome de desgaste profesional”, es un estado más o menos transitorio de agotamiento físico, emocional e intelectual que se produce en personas que han estado

Sur de México: una aproximación de sus causas, incidencia y posibles soluciones” (tesis doctoral, Andrews University, 2005).

⁴¹ En lo referido al *burnout* y la intensidad emocional vinculados con las tareas de los directores de escuela en distintas partes del mundo, se pueden consultar entre otros: Simon Beusaert et al., “Effects of support on stress and burnout in school principals”, *Educational Research* 58, n.º 4 (2016): 347-365; Amanda Heffernan, Katrina C. MacDonald y Fiona Longmuir, “The emotional intensity of educational leadership: A scoping review”, *International Journal of Leadership in Education* (2022): 1-23.

⁴² Heffernan, MacDonald y Longmuir, “The emotional intensity of educational leadership”, 1.

⁴³ Se ha señalado que el *burnout* puede tener un impacto negativo en la salud mental, precipitando problemas tales como depresión, ansiedad y baja autoestima. No obstante, también es posible verlo como un problema de salud mental independiente, que a su vez puede desembocar en dificultades tanto en la vida familiar como en la vida laboral de las personas. Christina Maslach, “Comprendiendo el burnout”, *Ciencia y trabajo* 11, n.º 32 (2009): 39.

expuestas a un alto nivel de estrés laboral durante un largo período de tiempo.⁴⁴

El término *burnout* es una combinación de las palabras *burn* (quemar) y *out* (fuera), y transmite la imagen de una persona que es quemada o consumida por el trabajo. De manera similar a lo que sucede con una vela o fogata, el fuego inicial del entusiasmo, el involucramiento y la satisfacción con el trabajo se van consumiendo lentamente dejando atrás las cenizas y brasas humeantes del agotamiento, el desinterés y la sensación de falta de logros.⁴⁵

En línea con esto, se considera que el síndrome de *burnout* tiene tres dimensiones:

1. **Agotamiento emocional.** Esta dimensión hace referencia a la experiencia continua de sentirse sobreexigido, cansado emocionalmente y sin energía para enfrentar las demandas del trabajo. Las personas pueden sentirse desmotivadas y experimentar dificultades para concentrarse.⁴⁶ De manera similar a una herramienta o artefacto tecnológico que, si no se vuelve a cargar, poco a poco se va quedando sin pilas o batería, las personas sienten que van perdiendo la fuerza y no logran reponerse completamente para realizar las tareas con el mismo compromiso que cuando comenzaron. Según Maslach, la sobrecarga laboral y los conflictos interpersonales en el trabajo se consideran unas de las fuentes principales de este agotamiento o pérdida de energía.⁴⁷
2. **Despersonalización o cinismo.** Se caracteriza por una actitud negativa, distante e insensible hacia las personas y las responsabilidades laborales. Se suele desarrollar como un mecanismo de protección o

⁴⁴ Maslach, “Comprendiendo el burnout”, 37; Una descripción y abordaje más amplio del *burnout*, desde diversas perspectivas, puede encontrarse en: Wilmar B. Schaufeli, Christina Maslach y Tadeusz Marek, eds., *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (Nueva York: Routledge, 2017).

⁴⁵ Maslach, “Comprendiendo el burnout”, 37; William B. Schaufeli, Michael P. Leiter y Christina Maslach, “Burnout: 35 years of research and practice”, *Career Development International* 14, n.º 3 (2009): 205.

⁴⁶ Maslach, “Comprendiendo el burnout”, 37.

⁴⁷ *Ibid.*

amortiguación para sobrellevar el agotamiento emocional.⁴⁸ Inicialmente, actúa como una especie de escudo o muro que las separa de las demás personas para protegerse del desgaste. De esta forma se produce una reducción de la capacidad de conectar emocionalmente con los demás, de forma tal que estos llegan a ser cosificados o deshumanizados y tratados como meros obstáculos, números, objetos o problemas a resolver. Según Maslach,⁴⁹ esto hace que las personas pasen de tratar de hacer lo mejor a solo cumplir con lo mínimo posible. Como la piel que se engrosa y desarrolla callos cuando se somete a un roce o fricción constante, las personas expuestas a presiones continuas pueden crear muros emocionales que las separan de los demás. Al igual que las células dañadas que se compactan en los callos disminuyen la sensibilidad a los roces, las personas pueden llegar a encallecerse y desconectarse emocionalmente de las personas y de la relevancia de sus tareas.

3. **Sensación de ineficacia o baja realización personal.** Este componente hace referencia a los sentimientos de incompetencia y falta de logros, junto con la disminución de la satisfacción laboral. Las personas pueden llegar a sentir que su trabajo no tiene sentido, que no están haciendo un aporte significativo e incluso que se han equivocado al elegir esa carrera u ocupación. De esta forma, a la actitud cínica o negativa hacia las demás personas, se le suma una actitud negativa hacia sí mismas.⁵⁰ Las personas pueden llegar a sentir que están en una especie de barco a la deriva llevados por las olas. O en un bote remando contra una fuerte corriente sin ver avances o incluso retrocediendo. De esta manera, llegan a considerar que su contribución es mínima, como si fueran un personaje completamente secundario de una película, cuya trama no cambiaría mucho si ellos no participaran. De acuerdo con Maslach, la carencia de recursos apropiados para desempeñar las actividades laborales, la falta de apoyo social y la falta

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid., 37-38.

⁵⁰ Ibid., 38.

de oportunidades para desarrollarse profesionalmente pueden exacerbar esta dimensión.⁵¹

Por otra parte, puesto que lo físico y lo psicológico son dos caras de una misma moneda, el *burnout* puede impactar negativamente en ambas dimensiones humanas, afectando también el desempeño laboral. Un clima o ambiente favorables hace que un árbol crezca y produzca frutos dulces o saludables, mientras que un ambiente hostil afecta su crecimiento y hace que produzca frutos agrios o de baja calidad. En el *área física*, el síndrome de *burnout* se asocia con una mayor presencia de dolores de cabeza, desórdenes gastrointestinales, tensión muscular, hipertensión, episodios de resfrío/gripe y alteraciones del sueño. En el *área psicosocial*, parece predisponer a una mayor prevalencia de depresión, ansiedad, baja autoestima y problemas familiares. En el *área laboral*, predice un menor rendimiento, mayor ausentismo, mayor comisión de errores y menos creatividad para resolver problemas. A su vez, el *burnout* puede volverse “contagioso”, como una peste o enfermedad infecciosa que se trasmite de una persona a otra. Puesto que los empleados con *burnout* pueden ocasionar más conflictos y tener un impacto negativo sobre sus compañeros de trabajos, pueden a su vez predisponer a estos a experimentar también mayores niveles de *burnout*.⁵² De esta forma, puede producirse una especie de efecto dominó o bola de nieve donde se genera un círculo vicioso en el que las presiones y las conductas hostiles se retroalimentan incrementando así el nivel de desgaste y malestar de todos.

Aunque la lista se ha ido ampliando con los años, las principales investigaciones señalan que los trabajos de ayuda y asistencia a los demás —que, por lo general, suelen implicar ambientes de mayor exigencia y menor disponibilidad de recursos— son los más propensos a favorecer el desarrollo de *burnout*. Cuando la demanda sobrepasa ampliamente los recursos para abordarla, las ocupaciones de ayuda o asistencia a los demás pueden parecerse a la tarea de un hombre que tiene que cavar un hoyo disponiendo solo de una cuchara. Por más esfuerzo y dedicación que se

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid., 38-39.

aplique, nunca será suficiente. Entre estas ocupaciones, se encuentran diversos trabajos del ámbito del cuidado de la salud, los servicios de salud mental, los servicios sociales, el sistema de seguridad y penitenciario, el liderazgo religioso, las profesiones de orientación y la educación.⁵³ Inevitablemente, los que caminan al borde de un barranco tienen más riesgo de caerse, así como los que navegan en aguas turbulentas, de perder el control de la embarcación. De manera similar, los que están expuesto de manera crónica a estresores vinculados con las relaciones interpersonales enfrentan mayores riesgos de experimentar *burnout*.

No obstante, el estrés no es algo necesariamente malo o negativo. El estrés es una respuesta natural y necesaria frente a situaciones de amenaza o desafío. Metafóricamente, es como las cuerdas de una guitarra que, si están muy flojas, no suenan, pero que, si se ajustan demasiado, se escuchan desafinadas e incluso pueden llegar a dañarse. En este sentido, cierto nivel de estrés (*eustrés*) es beneficioso para mantenernos motivados y enfocados para afrontar los desafíos de la vida. Pero cuando las demandas de la situación sobrepasan ampliamente la capacidad de dar respuesta a ella (*distrés agudo*) o se mantienen constantes en el tiempo sin dar lugar a la recuperación (*distrés crónico*), pueden desembocar en el trauma o el agotamiento respectivamente. En este sentido, según Maslach, lo que caracteriza al *burnout* no es una reacción de estrés agudo ante situaciones específicas e intensas, sino la acumulación de estresores laborales sostenida en el tiempo.⁵⁴ Se produce una especie de efecto de erosión o desgaste por fricción. Como un papel de lija que poco a poco va gastando una superficie.

Como menciona Spurgeon al abordar los desafíos anímicos o emocionales que enfrentan los ministros cuando se multiplican las presiones y las desilusiones:

El agua que cae gota a gota, rompe las piedras más duras; y de igual manera, ni aun las almas de mejor temple pueden sufrir sin gastarse, el roce de repetidas aflicciones. [...] Las penas cuando son muchas, se aumentan su peso las unas a las otras; cada una de ellas exagera a las demás, y como pandillas de ladrones,

⁵³ Ibid., 38; Schaufeli, Leiter y Maslach, "Burnout: 35 years of research and practice", 206.

⁵⁴ Maslach, "Comprendiendo el burnout", 38.

sin conmiseración alguna, destruyen nuestro reposo. Unas tras otras las olas acaban con las fuerzas del mejor nadador. [...] El último gramo vence el lomo del último camello, y cuando el peso de ese último lo tenemos sobre nosotros, ¡qué tiene de extraño que por algún tiempo nos sintamos desfallecidos!⁵⁵

Por otra parte, aunque el *burnout* parece ser un riesgo mayor al principio de la carrera de una persona, la conclusión de múltiples estudios permite señalar que es más un problema de las características del ambiente o las condiciones de trabajo que de las cualidades de los empleados.⁵⁶ En cierta forma, este tipo de factores ambientales actúan como el paso del agua, el viento y los cambios térmicos que lentamente van erosionando territorios que previamente eran fértiles tornándolos áridos o improductivos. De acuerdo con Maslach, entre estos se destacan: 1) la sobrecarga en el trabajo, 2) la falta de autonomía y participación en las decisiones, 3) la falta de reconocimiento y las recompensas insuficientes, 4) la falta de apoyo y confianza en las relaciones interpersonales, 5) la imparcialidad e injusticias en el trabajo, y 6) los conflictos entre los valores personales y organizacionales.⁵⁷ Metafóricamente, lejos de regar, nutrir, dar luz y brindar espacio para que las personas crezcan y florezcan, este tipo de ambientes tiende a marchitarlas.

En el caso particular de los ministros, se han realizado diversas investigaciones sobre *burnout* tanto con pastores de diversas denominaciones⁵⁸ como también, específicamente, con ministros adventistas.⁵⁹ Con algunas

⁵⁵ Spurgeon, *Discursos a mis estudiantes*, 294, 312.

⁵⁶ Maslach, "Comprendiendo el burnout", 39-40.

⁵⁷ *Ibid.*, 40-41; Schaufeli, Leiter y Maslach, "Burnout: 35 years of research and practice", 208-210.

⁵⁸ Entre las investigaciones sobre *burnout* en ministros de diversas denominaciones, se pueden consultar: Anderson, "Pastoral burnout and marital satisfaction"; Buys y Rothmann, "Burnout and engagement of reformed church ministers"; Chandler, "Pastoral burnout and the impact of personal spiritual renewal, rest-taking, and support system practices"; Lee, "Patterns of stress and support among Adventist clergy"; Liu, "A spiritual model for recovery of pastors suffering burnout"; Jacobson et al., "Risk for burnout and compassion fatigue and potential for compassion satisfaction among clergy"; Lockwood, "Pastoral stress: The urgent need for self-care".

⁵⁹ Entre las investigaciones específicas sobre *burnout* en ministros adventistas, se pueden consultar: Chico Robles, "Relación entre síndrome de burnout y satisfacción laboral en pastores de la Iglesia Adventista Del Séptimo Día de Lima Metropolitana"; Edwards, "A study on various factors and their relationship to burnout among Seventh-day Adventist clergy"; Annette Heck et al., "Seventh-day Adventist clergy: Understanding stressors and coping mechanisms", *Review of*

variaciones en los niveles o porcentajes, los resultados confirman que la presencia o el riesgo de desarrollar *burnout* en los ministros es algo fuera de discusión. Por ejemplo, un estudio realizado en Estados Unidos que comparó distintas ocupaciones consideradas de riesgo encontró que los ministros de diversas denominaciones tenían puntajes de *burnout* similares a los trabajadores sociales y docentes, peores que los consejeros u orientadores y mejores que los policías y el personal de emergencia.⁶⁰

Particularmente, en una investigación realizada por V. Miño, de la cual fui director, se encontró que, en una muestra de 90 pastores adventistas de la Unión Argentina durante el año 2013, casi la mitad (46,7 %) obtuvieron un nivel alto de *burnout* en al menos una de sus tres dimensiones.⁶¹ Un resultado similar se encontró más recientemente en una muestra de pastores adventistas de Perú (49,6 %).⁶² El estudio con pastores de la Unión Argentina en 2013 también encontró que la percepción de parte de los ministros respecto a la *falta de autonomía* en la toma de decisiones, junto con la percepción de *falta de apoyo* por parte de sus superiores, tuvo la mayor incidencia en el incremento del nivel de *burnout* en su segunda dimensión (*despersonalización*). Mientras que la percepción de falta de *cohesión* o apoyo entre los compañeros incidió en el incremento del nivel de *burnout* en sus tres dimensiones (*agotamiento, despersonalización e ineficacia*).⁶³

Religious Research 60 (2018): 115-132; Iuorno, “La satisfacción laboral y el desgaste emocional de los pastores distritales de la Unión Austral”; McKenzie, “A program for prevention and intervention of compassion fatigue and burnout among pastors in the Guyana”; Miño, “Incidencia de la percepción del clima laboral y los modos de afrontamiento sobre el nivel de burnout en pastores adventistas de Argentina”; Quiles y Pérez, “Ciclo pastoral, ‘síndrome de burnout’ y satisfacción laboral en pastores de la Unión Central Brasileira, São Paulo, 2017”; Ramírez Marín, “Síndrome de burnout y satisfacción marital en pastores de la Unión Peruana del Sur, 2019”; Williams, “Pastoral burnout and renewal in Seventh-day Adventist ministry”.

⁶⁰ Adams et al., “Clergy burnout”.

⁶¹ Miño, “Incidencia de la percepción del clima laboral y los modos de afrontamiento sobre el nivel de burnout en pastores adventistas de Argentina”, 86.

⁶² Chico Robles, “Relación entre síndrome de burnout y satisfacción laboral en pastores de la Iglesia Adventista Del Séptimo Día de Lima Metropolitana”, xi.

⁶³ Miño, “Incidencia de la percepción del clima laboral y los modos de afrontamiento sobre el nivel de *burnout* en pastores adventistas de Argentina”, 86-87.

Aunque en muchos pastores y otros líderes de instituciones cristianas la presencia de altos niveles de *burnout* puede ser algo transitorio que se incrementa en ciertos períodos del año y luego regresa a un nivel saludable, es importante que se promuevan condiciones de apoyo y conductas de cuidado que les permitan prevenir o ayudar a gestionar esos momentos.

En este sentido, en diversas ocasiones he tenido conversaciones y sesiones con docentes, pastores y otros profesionales con ocupaciones de riesgo, quienes transitoriamente estaban experimentando niveles entre moderados y altos de *burnout*. Estos se sentían agotados emocionalmente, distantes hacia los demás y consideraban que su desempeño laboral era ineficaz o insuficiente. Algunos de ellos, que en otras ocasiones no tenían duda de que disfrutaban, amaban y hacían un gran aporte con sus profesiones, en esos momentos se preguntaban si esa ocupación era realmente para ellos o si debían buscar otra alternativa.

No obstante, esta perspectiva y sentimientos sombríos, en muchas ocasiones cambiaban rápidamente una vez que lograban descansar, los conflictos o las situaciones estresantes se modificaban, recuperaban su rutina de actividad física y hábitos de alimentación o dedicaban tiempo a otro tipo de actividades. En esos casos, los sentimientos que experimentaban en los momentos de mayor estrés y sobrecarga, aunque no debían subestimarse, no eran definitivamente una buena guía para tomar decisiones a largo plazo. Como los frutos verdes, algunas decisiones necesitan que dejemos pasar el tiempo para que maduren. Ciertas emociones pueden proveernos del impulso, la fuerza y el valor necesarios para tomar decisiones difíciles. Sin embargo, en algunas situaciones, lo más recomendable es esperar a que pase la tormenta o que el agua se asiente después de ser agitada. En cierta ocasión, le dije a un pastor que se lamentaba de que trataba de orar por sus dificultades y no lograba concentrarse que lo más espiritual que podía hacer en ese momento era acostarse a dormir y tomarse un día de descanso. En mi vida y práctica profesional, he experimentado algo similar en diversas ocasiones.

En las siguientes secciones, se presentarán algunas conductas de cuidado y condiciones de ayuda que pueden resultar más beneficiosas para los ministros.

Condiciones y conductas de cuidado

Volviendo a la figura de Eclesiastés 10,10, hasta acá se han abordado diversas situaciones que pueden hacer que las herramientas pierdan filo o se mellen. En esta sección, se presentarán brevemente algunos ejemplos bíblicos y algunas conductas de cuidado que pueden ayudar a que el filo se mantenga por más tiempo o se recupere más rápido en caso de estropearse.

Primeramente, al retomar algunos de los casos bíblicos anteriores, se destaca que, ante el malestar y desgaste de Moisés, Dios le indicó que nombrara líderes en los que pudiera apoyarse y con quienes pudiera compartir la carga del pueblo (Nm 11,16-17). Es decir que la delimitación de los roles y la distribución de las tareas, junto con el apoyo y el trabajo en equipo, formaron parte de las indicaciones divinas. Por otro lado, en la situación de Elías se observa que, llamativamente, su restauración abarcó aspectos *físicos, emocionales, sociales y espirituales*. Entre estos se incluyeron el descanso, la provisión divina de agua y alimento, una larga caminata por cuarenta días, un encuentro y diálogo con Dios, la expresión de sus emociones, la asignación de una nueva misión, la mención de que no era el único fiel a Dios y el servicio y compañía de Eliseo (1 Re 19). Es notable que todo esto, además de cuestiones espirituales, implicó descanso, hidratación, alimentación, actividad física, reflexión y expresión de emociones, como también apoyo social.

A su vez, en el Nuevo Testamento encontramos que, después de que los discípulos le contaron todo lo que habían hecho, “Jesús les dijo: ‘Vengan conmigo ustedes solos, a un lugar apartado, y descansen un poco’. Y es que tanta gente iba y venía, que ellos no tenían tiempo ni para comer. Así que se fueron solos en una barca a un lugar apartado” (Mr 6,30-32, RVC). Comentando esta situación, Elena G. de White menciona: “No es prudente estar siempre bajo la tensión del trabajo y la excitación, aun mientras se atiendan las necesidades espirituales de los hombres; porque de esta manera se descuida la piedad personal y se agobian las facultades de la mente, del alma y del cuerpo.”⁶⁴

⁶⁴ Elena G. de White, *El Deseado de todas las gentes* (Nampa, ID: Pacific Press, 1995), 329.

Respecto al caso de Spurgeon, encontramos que este, al brindar consejos a futuros ministros sobre cómo lidiar con el *decaimiento anímico*, destaca el impacto negativo del trabajo ininterrumpido, los conflictos interpersonales, la soledad y los hábitos sedentarios, entre otros. En consecuencia, este experimentado ministro recomienda el descanso, el ejercicio al aire libre, el apoyo y las reuniones fraternales entre los pastores, así como también la confianza y la búsqueda de descanso en Dios.⁶⁵

Finalmente, en el caso de los pioneros adventistas, el cuidado y la recuperación integral de la salud desde muy temprano han estado estrechamente relacionados con la denominada *reforma prosalud*. Esta reforma promueve un enfoque holístico de la salud y el bienestar, que se centra en la prevención de enfermedades y en la promoción de la salud mediante cambios en el estilo de vida. Desde esta perspectiva, se reconoce que la fe puede ser una fuente de fortaleza para llevar a cabo estos cambios en el estilo de vida, a la vez que proporciona apoyo en momentos de enfermedad.⁶⁶ Como parte de la reforma prosalud, entre otros aspectos, se promueven un conjunto de prácticas resumidas en la sigla ADELANTE, vinculada con el *aire puro, el descanso, el ejercicio físico, la luz solar, el agua, la nutrición adecuada, la temperancia y la esperanza*.⁶⁷

Esta perspectiva de la salud se fundamenta en un enfoque bíblico monista del ser humano que considera a las personas como una unidad indivisible.⁶⁸ Aunque, por una cuestión de énfasis o foco de estudio, las facultades humanas pueden contemplarse en distintas dimensiones (*físicas, emocionales, intelectuales, sociales y espirituales*), estas no deben verse como capas superpuestas que pueden existir por separado, sino fundidas y conformando una totalidad indivisible.⁶⁹

De manera similar al volumen de un cubo que depende de todas sus dimensiones (ancho, largo y alto), desde una perspectiva monista,

⁶⁵ Spurgeon, *Discursos a mis estudiantes*, 277-299.

⁶⁶ Reid, "Salud y curación", 851-853, 875-879; Schwarz y Greenleaf, *Portadores de luz*, 100-113.

⁶⁷ Ver Elena G. de White, *Ministerio de curación* (Nampa, ID: Pacific Press, 1959), 89.

⁶⁸ Cairus, "Hombre", 241.

⁶⁹ *Ibíd.*; Reid, "Salud y curación", 251-253.

se considera que las distintas dimensiones del ser humano no pueden funcionar ni existir de manera separada. No sería sensato afirmar que la anchura de un cubo comienza donde termina la longitud o que esta contribuye más al volumen que la altura. Tampoco sería apropiado tratar de delimitar estrictamente dónde comienza y dónde termina cada una de las dimensiones del ser humano o tratar de definir cuál realiza una mayor contribución.⁷⁰ Esto debe prevenirnos del peligro de espiritualizar todas las cuestiones humanas, asumiendo que todo es espiritual o que todo puede reducirse a cuestiones de fe. Como también debe prevenirnos de caer en un psicologismo, biologicismo o sociologismo, considerando que todo puede explicarse en base a una sola de estas dimensiones. Ninguna de estas, como tampoco la interacción entre ellas, debe subestimarse.

Como se podrá apreciar en los siguientes párrafos, las recomendaciones sobre conductas de cuidado personal y profesional contempladas en la bibliografía académica fácilmente se pueden agrupar en torno a estas dimensiones. Así como también, de una u otra forma, podrían incluirse dentro de las distintas prácticas de salud contempladas en la sigla ADELANTE.

Particularmente, respecto a la dimensión biológica o biofisiológica se destaca que, tanto en el ámbito académico como aplicado, existe un interés cada vez mayor en cómo diferentes aspectos del estilo de vida, que comúnmente son asociados con la salud física, también se relacionan con la salud mental y el bienestar psicológico.⁷¹ Una revisión teórica y estadística reciente que analizó los resultados de múltiples investigaciones sobre este tema destaca que diversos factores vinculados al estilo de vida se asocian con la disminución del riesgo y/o con un mejor pronóstico respecto

⁷⁰ Esta analogía que destaca la totalidad e indivisibilidad de las dimensiones humanas es de uso frecuente tanto por referentes destacados de la biopsicología como de la logoterapia. Michael J. Meaney, "Nature, nurture, and the disunity of knowledge", *Annals of the New York Academy of Sciences* 935, n.º 1 (2001): 50; Elisabeth Lukas, *Logoterapia: la búsqueda de sentido* (Barcelona: Paidós, 2003), 26.

⁷¹ Joseph Firth et al., "A meta-review of 'lifestyle psychiatry': the role of exercise, smoking, diet and sleep in the prevention and treatment of mental disorders", *World Psychiatry* 19, n.º 3 (2020): 360-380; Steven C. Hayes y Stefan G. Hofmann, "'Third-wave' cognitive and behavioral therapies and the emergence of a process-based approach to intervention in psychiatry", *World Psychiatry* 20, n.º 3 (2021): 363-375.

a experimentar o recuperarse de diversas dificultades psicológicas, tanto comunes como graves. Entre estos, se incluyen la *actividad física*, el *sueño o descanso adecuado*, los *hábitos de alimentación saludable* y la *abstención del tabaco*.⁷²

En el ámbito laboral, cada vez es más frecuente la realización y puesta a prueba de diversos *programas de salud y bienestar integral* que se implementan en el lugar de trabajo (*wellness programs*) y apuntan a promover hábitos saludables vinculados con la actividad física, la nutrición, la prevención y detección temprana de enfermedades, la gestión del estrés, el apoyo para problemas de salud mental y la mejora de las condiciones de trabajo, entre otros. Aunque hacen falta más investigaciones, estos programas se han asociado con beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones, tales como una mejora en la salud y calidad de vida de los trabajadores, un aumento de la productividad y el compromiso, un retorno de la inversión económica de los programas, la reducción del ausentismo y los costos médicos y/o la retención de los empleados talentosos, entre otros.⁷³

Más allá de esos programas globales, a continuación, se presentan las doce conductas de cuidado personal y profesional vinculadas con los ministros y otras ocupaciones de ayuda, que se exponen con mayor frecuencia en las investigaciones y en la bibliografía académica sobre el tema. Estas doce prácticas se mencionan siguiendo un orden bio-psico-socio-espiritual respectivamente.

⁷² Firth et al., “A meta-review of ‘lifestyle psychiatry’”.

⁷³ Ver, por ej., Aaron Bezzina et al., “Workplace wellness programs targeting weight outcomes in men: A scoping review”, *Obesity Reviews* 23, n.º 4 (2022): e13410; Nilay Unsal et al., “A scoping review of economic evaluations of workplace wellness programs”, *Public health reports* 136, n.º 6 (2021): 671; Ron Z. Goetzel et al., “Do workplace health promotion (wellness) programs work?”, *Journal of occupational and environmental medicine* 56, n.º 9 (2014): 671; Karin I. Proper y Sandra H. van Oostrom, “The effectiveness of workplace health promotion interventions on physical and mental health outcomes—a systematic review of reviews”, *Scandinavian journal of work, environment & health* 45, n.º 6 (2019): 546.

1. Realizar actividad física regularmente (deportes, trabajo físico al aire libre, caminatas, etc.).⁷⁴
2. Mantener una alimentación saludable.⁷⁵
3. Realizar revisiones y dar tratamiento temprano a los posibles problemas médicos.⁷⁶
4. Descansar adecuadamente (dormir la cantidad de horas apropiadas para la edad, evitar las jornadas de trabajo extensas por períodos prolongados, tomar un día libre semanal, tomar vacaciones, etc.).⁷⁷

⁷⁴ Entre las investigaciones que destacan el impacto positivo y o la conveniencia de la actividad física como un factor protector, se encuentran, entre otras: Bledsoe y Setterlund, "Thriving in ministry", 57-59; Hester, "Stress and longevity in pastoral ministry", 181; Pacheco Cocom, La depresión en el ministro adventista del séptimo día de las Uniones Interocéánica y Sur de México", 100; Benajmin R. Doolittle, "The impact of behaviors upon burnout among parish-based clergy", *Journal of religion and health* 49 (2010): 88; Cristóbal Guerra et al., "Validación preliminar de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos", *Psyke (Santiago)* 17, n.º 2 (2008): 78; Cristóbal Guerra et al., "Análisis psicométrico de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos", *Revista latinoamericana de Psicología* 43, n.º 2 (2011): 324-325; Nissa Y. T. Soto, Víctor Corral Verdugo y Nadia S. Corral Frías, "Diseño y validación de la 'Escala de conductas de autocuidado'", *Revista internacional de psicología clínica y de la salud* 29, n.º 3 (2021): 727-729; Vladimír Lichner, Magdalena Halachová y Ladislav Lovaš, "The concept of self-care, work engagement, and burnout syndrome among slovak social workers", *Czech and Slovak Social Work* 4 (2018): 65-67.

⁷⁵ Entre los estudios que incluyen la alimentación se encuentran: Guerra et al., "Validación preliminar de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos", 78; Guerra et al., "Análisis psicométrico de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos", 324-325; Soto, Corral Verdugo y Corral Frías, "Diseño y validación de la 'Escala de conductas de autocuidado'", 727-729; Lichner, Halachová y Lovaš, "The concept of self-care, work engagement, and burnout syndrome among slovak social workers", 65-67.

⁷⁶ La importancia de la detección y abordaje temprano de los problemas médicos es contemplada en: Soto, Corral Verdugo y Corral Frías, "Diseño y validación de la 'Escala de conductas de autocuidado'", 727-729; Lichner, Halachová y Lovaš, "The concept of self-care, work engagement, and burnout syndrome among slovak social workers", 65-67.

⁷⁷ Entre las investigaciones que destacan el Descanso, se encuentran: Bledsoe y Setterlund, "Thriving in ministry", 57-59; Hester, "Stress and longevity in pastoral ministry", 171; Chandler, "Pastoral burnout and the impact of personal spiritual renewal, rest-taking, and support system practices", 275-276; Guerra, "Validación preliminar de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos", 78; Guerra et al., "Análisis psicométrico de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos", 324-325; Soto, Corral Verdugo y Corral Frías, "Diseño y validación de la 'Escala de conductas de autocuidado'", 727-729; Todd W. Ferguson et al., "Occupational conditions, self-care, and obesity among clergy in the United States", *Social science research* 49 (2015): 249-250; Lichner, Halachová y Lovaš, "The concept of self-care,

5. Realizar actividades recreativas o reconfortantes regularmente (aficiones, actividades de ocio, pasatiempos, paseos, salidas al aire libre, tareas manuales, actividades artísticas, etc.).⁷⁸
6. Utilizar el sentido del humor y realizar actividades de reflexión y expresión de las emociones regularmente (escribir un diario, meditar, etc.).⁷⁹
7. Capacitarse y participar en actividades de formación profesional.⁸⁰
8. Buscar apoyo profesional de parte de un psicoterapeuta u orientador especializado cuando fuera necesario.⁸¹

work engagement, and burnout syndrome among slovak social workers”, 65-67; Vaccarino y Gerritsen, “Exploring clergy self-care”, 71, 76.

⁷⁸ Ver, por ej., Bledsoe y Setterlund, “Thriving in ministry”, 57-59; Hester, “Stress and longevity in pastoral ministry”, 154; Chandler, “Pastoral burnout and the impact of personal spiritual renewal, rest-taking, and support system practices”, 275-276; Doolittle, “The impact of behaviors upon burnout among parish-based clergy”, 88; Guerra et al., “Validación preliminar de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos”, 78; Guerra et al., “Análisis psicométrico de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos”, 324-325; Soto, Corral Verdugo y Corral Frías, “Diseño y validación de la ‘Escala de conductas de autocuidado’”, 727-729.

⁷⁹ Guerra et al., “Validación preliminar de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos”, 78; Guerra et al., “Análisis psicométrico de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos”, 324-325; Lichner, Halachová y Lovaš, “The concept of self-care, work engagement, and burnout syndrome among slovak social workers”, 65-67; Soto, Corral Verdugo y Corral Frías, “Diseño y validación de la ‘Escala de conductas de autocuidado’”, 727-729; Ryan C. Staley et al., “Strategies employed by clergy to prevent and cope with interpersonal isolation”, *Pastoral Psychology* 62, n.º 6 (2013): 843.

⁸⁰ Hester, “Stress and longevity in pastoral ministry”, 167; Doolittle, “The impact of behaviors upon burnout among parish-based clergy”, 88; Gail Kinman, Obrene McFall y Joanna Rodriguez, “The cost of caring? Emotional labour, wellbeing and the clergy”, *Pastoral Psychology* 60, n.º 5 (2011): 671; Guerra et al., “Validación preliminar de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos”, 78; Guerra et al., “Análisis psicométrico de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos”, 324-325; Soto, Corral Verdugo y Corral Frías, “Diseño y validación de la ‘Escala de conductas de autocuidado’”, 727-729; Lichner, Halachová y Lovaš, “The concept of self-care, work engagement, and burnout syndrome among slovak social workers”, 65-67; Barry Fallon, Simon Rice y Joan W. Howie, “Factors that precipitate and mitigate crises in ministry”, *Pastoral Psychology* 62 (2013): 27.

⁸¹ Bledsoe y Setterlund, “Thriving in ministry”, 53-56; Chandler, “Pastoral burnout and the impact of personal spiritual renewal, rest-taking, and support system practices”, 276; Guerra et al., “Validación preliminar de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos”, 78; Guerra et al., “Análisis psicométrico de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos”, 324-325; Lockwood, “Pastoral stress: the urgent need for self-care”, iii, 82.

9. Mantener relaciones cercanas y de apoyo con otras personas (pareja, familiares, amigos, miembros de la congregación, etc.).⁸²
10. Dialogar periódicamente con pares sobre la experiencia personal en el trabajo o ministerio y contar con su apoyo (parejas ministeriales, grupos de apoyo ministerial, etc.).⁸³
11. Buscar el apoyo de un mentor o supervisor con experiencia.⁸⁴

⁸² Entre las investigaciones que destacan la importancia del sistema de apoyo social, se pueden consultar: Bledsoe y Setterlund, "Thriving in ministry", 53-56; Chandler, "Pastoral burnout and the impact of personal spiritual renewal, rest-taking, and support system practices", 276; Edwards et al., "The relationship between social support, spiritual well-being, and depression in Christian clergy", 857-873; Kinman, McFall y Rodriguez, "The cost of caring? Emotional labour, wellbeing and the clergy", 671; Soto, Corral Verdugo y Corral Frías, "Diseño y validación de la 'Escala de conductas de autocuidado'", 727-729; Ferguson et al., "Occupational conditions, self-care, and obesity among clergy in the United States", 249-250; Vaccarino y Gerritsen, "Exploring clergy self-care", 72-73, 76-77; Christopher G. Ellison et al., "Religious resources, spiritual struggles, and mental health in a nationwide sample of PCUSA clergy", *Pastoral Psychology* 59 (2010): 287; Kathleen Galek et al., "Burnout, secondary traumatic stress, and social support", *Pastoral Psychology* 60 (2011): 633; Staley et al., "Strategies employed by clergy to prevent and cope with interpersonal isolation", 843.

⁸³ Ver, por ej., Bledsoe y Setterlund, "Thriving in ministry", 53-56; Chandler, "Pastoral burnout and the impact of personal spiritual renewal, rest-taking, and support system practices", 276; Guerra et al., "Validación preliminar de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos", 78; Guerra et al., "Análisis psicométrico de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos", 324-325; Kinman, McFall y Rodriguez, "The cost of caring? Emotional labour, wellbeing and the clergy", 671; Soto, Corral Verdugo y Corral Frías, "Diseño y validación de la 'Escala de conductas de autocuidado'", 727-729; Ferguson et al., "Occupational conditions, self-care, and obesity among clergy in the United States", 249-250; Lichner, Halachová y Lovaš, "The concept of self-care, work engagement, and burnout syndrome among slovak social workers", 65-67; Vaccarino y Gerritsen, "Exploring clergy self-care", 72-73, 76-77; Fallon, Rice y Howie, "Factors that precipitate and mitigate crises in ministry", 27; Andrew Miles y Rae J. Proeschold-Bell, "Overcoming the challenges of pastoral work? Peer support groups and psychological distress among United Methodist Church clergy", *Sociology of Religion* 74, n.º 2 (2013): 199.

⁸⁴ Ver, por ej., Bledsoe y Setterlund, "Thriving in ministry", 53-56; Doolittle, "The impact of behaviors upon burnout among parish-based clergy", 88; Hester, "Stress and longevity in pastoral ministry", 174; Chandler, "Pastoral burnout and the impact of personal spiritual renewal, rest-taking, and support system practices", 276; Guerra et al., "Validación preliminar de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos", 78; Guerra et al., "Análisis psicométrico de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos", 324-325; Soto, Corral Verdugo y Corral Frías, "Diseño y validación de la 'Escala de conductas de autocuidado'", 727-729; Fallon, Rice y Howie, "Factors that precipitate and mitigate crises in ministry", 27; Galek et al., "Burnout, secondary traumatic stress, and social support", 633.

12. Mantener una vida espiritual activa y significativa (devoción personal, meditación, prácticas de renovación espiritual, etc.).⁸⁵

Aunque por separado cada una de estas prácticas se asocia con un impacto positivo respecto al bienestar mental y social de los ministros, de manera combinada el impacto es mayor. Mientras más hebras tenga una cuerda, más resistente será. Sin embargo, debido a que los cristianos se consideran a sí mismos como llamados a esforzarse y sacrificarse por los demás (Lc 9,23-24), se podría sostener que dedicar tiempo al cuidado personal y profesional es algo egoísta o que implica una pérdida de tiempo valioso. No obstante, aunque pueda parecer romántico, heroico o consagrado desgastarse o quemarse por Jesús, lo cierto es que también otras personas resultan afectadas por esta situación.⁸⁶ Esto incluye a la pareja, los hijos, los demás familiares, la congregación o las personas asistidas, los compañeros de trabajo, la organización, etc.

Desde un punto de vista ético, el cuidado de sí mismo en el ministerio o en el desempeño de una ocupación está vinculado tanto con el principio de *beneficencia* (hacer el bien a los demás) como con el principio elemental de *no maleficencia* (no causar daños a otros). Un ministro o líder que no se cuida, a largo plazo, termina ayudando menos y corre mayor riesgo de dañar a los demás. El tiempo de descanso y cuidado personal no es tiempo perdido. Aunque parezca que no está avanzando en su tarea, el leñador está afilando su herramienta y tendrá mayor eficiencia cuando retome su trabajo.

Como menciona Spurgeon, no se puede evitar quedarse sin aliento si se corre sin interrupción. El arco a veces necesita tener la cuerda floja

⁸⁵ Entre las investigaciones que destacan el bienestar espiritual, se encuentran: Hester, “Stress and longevity in pastoral ministry”, 154, 171; Chandler, “Pastoral burnout and the impact of personal spiritual renewal, rest-taking, and support system practices”, 275; Edwards et al., “The relationship between social support, spiritual well-being, and depression in Christian clergy”, 857-873; Guerra et al., “Validación preliminar de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos”, 78; Guerra et al., “Análisis psicométrico de la escala de conductas de autocuidado para psicólogos clínicos”, 324-325; Soto, Corral Verdugo y Corral Frías, “Diseño y validación de la ‘Escala de conductas de autocuidado’”, 727-729; Ellison et al., “Religious resources, spiritual struggles, and mental health in a nationwide sample of PCUSA clergy”, 287.

⁸⁶ Ash, *Zeal without burnout*, 24.

para no perder su elasticidad. Los pescadores deben reparar sus redes para poder atrapar más peces y, si no se recarga una lámpara, esta termina por apagarse. De esta forma, en el ministerio, como en una larga travesía, a veces se logra más si se hace menos.⁸⁷

La red de apoyo del ministro

Si bien el trabajo y el trato con otras personas puede generar agotamiento y desgaste, el vínculo con los demás también puede ser un instrumento de restauración y bienestar. “Como el hierro se afila con hierro, así un amigo se afila con su amigo” (Prov 27,17, NTV). En este sentido, las Escrituras dan mucha importancia a la compañía y al apoyo mutuo (ver, por ej., Gn 2,18-23; Ecl 4,9-12). Se anima a los creyentes a alentarse y confortarse unos a otros (Rom 1,12); compartir sus alegrías y llorar juntos (Rom 12,15); ser afectuosos y respetarse mutuamente (Rom 12,15); no juzgarse unos a otros (Rom 14,13); aceptarse mutuamente como Jesús los acepta (Rom 15,7); orar unos por otros (Rom 15,30); sufrir y regocijarse juntos (1 Co 12,26); ayudarse mutuamente con ternura y humildad en las caídas (Ga 6,1); llevar las cargas unos de otros (Ga 6,2); ser amables, misericordiosos y perdonarse mutuamente (Ef 4,32). Ninguno de estos textos excluye a los ministros ni a otro tipo de líderes cristianos. No obstante, en la práctica, no siempre se los aplica a ellos.

El hecho de que Jesús haya enviado a sus discípulos en parejas (Mr 6,7-13; Lc 10,1-3) posiblemente indica su preocupación respecto a las dificultades, la soledad y los riesgos que conlleva enfrentar las tareas del ministerio sin compañía. Por lo general, los cónyuges son el vínculo más cercano del ministro y su apoyo puede ser decisivo para este. Así que generar espacios y actividades que ayuden a fortalecer los matrimonios puede hacer una diferencia notable.⁸⁸ Sin embargo, sus parejas también pueden verse afectadas por los desafíos y problemas habituales del ministerio. Además, por una cuestión tanto de cuidado del cónyuge como de secreto

⁸⁷ Spurgeon, *Discursos a mis estudiantes*, 290, 292.

⁸⁸ Bledsoe y Setterlund, “Thriving in ministry”, 57-59; Galek, “Burnout, secondary traumatic stress, and social support”, 633.

pastoral, hay muchas situaciones respecto de las cuales puede no ser prudente o adecuado que el ministro busque apoyo emocional o consejo en su pareja.

Fuera del ámbito de la familia y también con ciertas reservas, el ministro puede recibir apoyo de la congregación y de sus líderes locales. Independientemente de que no se aborden los problemas del ministerio, compartir momentos de camaradería, distensión y amistad con otras personas puede resultar reconfortante. La ayuda adicional respecto a la experiencia personal y la resolución de problemas del ministerio puede provenir de colegas y mentores. Los espacios programados de trabajo en parejas con otros pastores, los grupos de apoyo ministerial, los espacios informales o de recreación entre ministros, como también el apoyo de un supervisor o mentor de experiencia, pueden ser de gran ayuda.⁸⁹

Apoyo profesional

Ya sea por una cuestión de crecimiento personal y profesional o porque se enfrenten problemas específicos, el apoyo de parte de un profesional calificado puede ser una excelente opción para los ministros y otros líderes cristianos. Resolver o resignificar problemas personales, aprender a gestionar emociones intensas y/o desarrollar habilidades sociales o de resolución de conflictos son algunos de los asuntos en los que pueden resultar notablemente beneficiados. Contar con un espacio seguro, de confianza, aceptación y respeto, donde se garantice el secreto profesional, puede ser una experiencia única y enriquecedora tanto personal como profesional para ellos.

⁸⁹ Entre los estudios que destacan la importancia del sistema de apoyo social dentro y fuera del trabajo, se encuentran, entre otros: Bledsoe y Setterlund, "Thriving in ministry", 57-59; Hester, "Stress and longevity in pastoral ministry", 174; Edwards et al., "The relationship between social support, spiritual well-being, and depression in Christian clergy", 857; Doolittle, "The impact of behaviors upon burnout among parish-based clergy", 88; Kinman, McFall y Rodriguez, "The cost of caring? Emotional labour, wellbeing and the clergy", 671; Fallon, Rice y Howie, "Factors that precipitate and mitigate crises in ministry", 27; Galek, "Burnout, secondary traumatic stress, and social support", 633; Staley et al., "Strategies employed by clergy to prevent and cope with interpersonal isolation", 843; Miles y Proeschold-Bell, "Overcoming the challenges of pastoral work?", 199.

Sería contradictorio que ministros y líderes cristianos que dedican tiempo a escuchar y brindar orientación a otras personas, y que consideren que pueden ser usados por Dios para ello, a la vez crean que no pueden beneficiarse de un espacio y vínculo genuino con un terapeuta. En cierta ocasión, conversando con un pastor, este me dijo que él “no buscaba ayuda en seres humanos, sino solamente en Dios”, a lo que le pregunté si le parecían excluyentes esas opciones. A su vez, mencioné que podía entender la confusión y el dilema que, planteado de esa forma, esto le generaba. Pero también le dije que, si él verdaderamente no creía en los vínculos de apoyo y en que Dios podía usar a una persona para acompañar y ayudar a otra, no tenía sentido que fuera pastor.

De manera similar a lo que sucede con otras ocupaciones de ayuda, los ministros están particularmente en riesgo de desgastarse y presentar ciertas dificultades emocionales. En otras profesiones, contar con un espacio de atención personal o grupal con un profesional especializado, ya sea al inicio o en ciertos momentos durante el ejercicio de la profesión, es algo bastante frecuente. Los ministros no debieran ser la excepción.

Sin embargo, uno de los motivos por los cuales algunos ministros muestran cierta resistencia a buscar ayuda de psicólogos, orientadores e incluso otros pastores, es que las altas expectativas sobre su rol hacen que se sientan constantemente observados y juzgados. Esto hace que les resulte difícil enfrentar sus propias luchas internas y, especialmente, abrirse y compartir sus problemas con otros.

Sumado a esto, en sus inicios, los primeros modelos de psicoterapia y psiquiatría tuvieron una visión negativa y hostil hacia la religión. Estos modelos se enfocaron en los aspectos problemáticos de ciertos tipos de experiencias y actitudes religiosas, tales como la violencia motivada por razones religiosas, la dependencia y la sumisión humillante a líderes religiosos idealizados, la visión rígida, el remordimiento destructivo y la obsesión dañina por la purificación.⁹⁰ El error principal fue simplificar y generalizar a todo el ámbito de la religión algunas observaciones

⁹⁰ D. Greenberg, “Religión y salud mental: ¿una espada de doble filo o una medicina que da vida?”, *Revista World Psychiatry. Edición en Español para Latinoamérica* 11, n.º 2 (2013): 112-113.

clínicas particulares. Esto generó una reacción hostil y combativa hacia la psicología por parte de los ministros y de las comunidades protestantes en general.

A pesar de lo anterior, desde hace muchos años, la perspectiva que se tiene respecto a la experiencia y las prácticas espirituales se ha renovado y complejizado considerablemente. Múltiples investigaciones dentro del ámbito de la psicología concuerdan en que la religión y la espiritualidad pueden tener notables efectos positivos en el bienestar físico y mental de los creyentes. Los estudios han destacado que, para muchas personas, las prácticas espirituales son recursos fundamentales que les ayudan a adaptarse a las dificultades, a gestionar sus emociones, a recibir consuelo y a encontrar sentido a la vida.⁹¹

Para culminar esta sección, se incluye una serie de consideraciones que los ministros y otros líderes de instituciones cristianas pueden tener en cuenta al momento de buscar un psicoterapeuta.

1. **Acreditación.** Es importante asegurarse de que el psicoterapeuta tenga las credenciales necesarias para ejercer la profesión y no ofrezca pseudoterapias. Existen un sinnúmero de terapias alternativas que carecen de evidencia científica e incluyen elementos sugestivos pero fantasiosos y hasta esotéricos.⁹²
2. **Prácticas basadas en la evidencia.** En líneas generales, las terapias cognitivo-conductuales y las terapias contextuales son las que cuentan con mayor cantidad de estudios de eficacia.⁹³ No obstante, otras

⁹¹ Greenberg, “Religión y salud mental”, 112-113; Philippe Huguélet y Olfa Mandhouj, “La valoración espiritual como parte de la valoración psiquiátrica sistemática: problemas y repercusiones”, *Revista World Psychiatry. Edición en Español para Latinoamérica* 11, n.º 2 (2013): 107-108; Kenneth Pargament y James Lomax, “La comprensión y el abordaje de la religión en personas con enfermedades mentales”, *Revista World Psychiatry. Edición en Español para Latinoamérica* 11, n.º 2 (2013): 98-104.

⁹² American Psychological Association, “How to choose a psychologist”, www.apa.org, 17 de octubre de 2019, <https://www.apa.org/topics/psychotherapy/choose-therapist>.

⁹³ Marino Pérez-Álvarez, “La psicoterapia como ciencia humana, más que tecnológica”, *Papeles del Psicólogo* 40, n.º 1 (2019): 1-14.

psicoterapias de tradiciones tan distintas como las terapias sistémicas,⁹⁴ existenciales,⁹⁵ humanistas-experienciales⁹⁶ y ciertos modelos de orientación psicodinámica⁹⁷ también han demostrado una eficacia similar para ciertas problemáticas.⁹⁸ Las psicoterapias existenciales y humanistas se destacan por la importancia que dan al vínculo terapéutico y por su sensibilidad ante los anhelos y sufrimientos humanos. Mientras que las terapias conductuales y cognitivo-conductuales enfatizan la fundamentación y el apoyo científico de las intervenciones. Algunas terapias contextuales o de tercera generación como la terapia de aceptación y compromiso (ACT), la psicoterapia analítico-funcional (FAP) y la activación conductual (BA) tienen la fortaleza de combinar la sensibilidad humana con el énfasis en la fundamentación científica.⁹⁹

-
- ⁹⁴ Alan Carr, "Evidence for the efficacy and effectiveness of systemic family therapy", en *The handbook of systemic family therapy: The profession of systemic family therapy*, ed. por K. S. Wampler, R. B. Miller y R. B. Seedall (Hoboken, NJ: Wiley Blackwell, 2020), 119-146; Alan Carr, Martin Pinquart y Markus W. Haun, "Informed practice of systemic therapy", en *Systemic research in individual, couple, and family therapy and counseling*, ed. por M. Ochs, M. Borcsa y J. Schweitzer (Cham: Springer, 2020), 319-347; Martin Pinquart, Barbara Oslejsek y Daniela Teubert, "Efficacy of systemic therapy on adults with mental disorders: A meta-analysis", *Psychotherapy Research* 26, n.º 2 (2016): 241-257.
- ⁹⁵ Linda Stephenson y Beverley Hale, "An exploration into effectiveness of existential-phenomenological therapy as a U.K. NHS psychological treatment intervention", *Journal of Humanistic Psychology* 60, n.º 3 (2020): 436-453; Joël Vos, Meghan Craig y Mick Cooper, "Existential therapies: A meta-analysis of their effects on psychological outcomes", *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 83, n.º 1 (2015): 115-128.
- ⁹⁶ Robert Elliott et al., "Research on humanistic experiential psychotherapies", en *Bergin & Garfield's Handbook of psychotherapy and behavior change (6th ed.)*, ed. por M. J. Lambert (Nueva York: Wiley, 2013), 495-538; Ben Mullings, "A literature review of the evidence for the effectiveness of experiential psychotherapies", *Psychotherapy and Counselling Journal of Australia* 5, n.º 1 (2017): 1-24.
- ⁹⁷ Falk Leichsenring y Christiane Steinert, "The efficacy of psychodynamic psychotherapy: an up-to-date review", en *Contemporary psychodynamic psychotherapy*, ed. por D. Kealy & J. S. Ogrodniczuk (Londres: Academic Press, 2019), 49-74; Christiane Steinert et al., "Psychodynamic therapy: as efficacious as other empirically supported treatments? A meta-analysis testing equivalence of outcomes", *American Journal of Psychiatry* 174, n.º 10 (2017): 943-953.
- ⁹⁸ Pérez-Álvarez, "La psicoterapia como ciencia humana, más que tecnológica"; Bruce E. Wampold et al., "In pursuit of truth: A critical examination of meta-analyses of cognitive behavior therapy", *Psychotherapy Research* 27 (2017): 14-32.
- ⁹⁹ Fabián Maero, *Croquis: una guía clínica de terapia de aceptación y compromiso* (Buenos Aires: Editorial Dunken, 2022), 22-27.

3. **Valores o filosofía.** Es importante que el psicoterapeuta comprenda y respete los valores morales y espirituales del paciente. Incluso puede ser aún más positivo que los incluya como recursos en el proceso terapéutico. Los tres modelos de terapias de tercera generación mencionados anteriormente (ACT, FAP y BA), además de contar con evidencia científica, se caracterizan por la apertura, el respeto y la utilización con fines terapéuticos de los valores de las personas.¹⁰⁰ Sin embargo, respecto a los valores cristianos, la logoterapia es posiblemente el modelo más afín, aunque cuenta con evidencia científica limitada.¹⁰¹
4. **Referencias.** Algunas investigaciones científicas resaltan que, además de las diferencias en eficacia entre los modelos de psicoterapia, existen notables diferencias entre terapeutas que utilizan un mismo enfoque.¹⁰² Así que, buscar información en internet y leer reseñas de otros pacientes, pedir recomendaciones o referencias a amigos, familiares o personas de confianza, puede ayudar a seleccionar un mejor terapeuta.
5. **Especialización y experiencia.** Aunque la diversidad de áreas de especialización no es tan amplia como en medicina, en psicoterapia también se tiende a la especialización. Ningún psicólogo tiene formación y experiencia en todas las problemáticas, edades y situaciones particulares de los pacientes. Por esta razón, es fundamental consultar qué tipo de experiencia y formación de posgrado tiene el psicoterapeuta.¹⁰³
6. **Relación terapéutica.** Aunque el psicoterapeuta no es un amigo y a veces hará señalamientos que pueden no gustarle al paciente, debe haber una buena relación, de confianza y cooperación con el psicólogo.

¹⁰⁰ Ver, por ej., Steven C. Hayes et al., “Open, aware, and active: Contextual approaches as an emerging trend in the behavioral and cognitive therapies”, *Annual Review of Clinical Psychology* 7 (2011): 141-168.

¹⁰¹ Ver, por ej., Alexander Batthyány y David Guttman, *Empirical research in logotherapy and meaning-oriented psychotherapy: An annotated bibliography* (Phoenix, AZ: Zeig, Tucker & Theisen, 2005).

¹⁰² Bruce E. Wampold, “How important are the common factors in psychotherapy? An update”, *World psychiatry* 14, n.º 3 (2015): 270.

¹⁰³ American Psychological Association, “How to choose a psychologist”.

Si el paciente no se siente cómodo y no confía en el psicoterapeuta, la terapia difícilmente prosperará.¹⁰⁴

7. **Resultados.** A pesar de que ciertos objetivos requieren tiempo y esfuerzo sostenido por parte del paciente, si la terapia está funcionando, progresivamente tiene que haber avances. Es importante evaluar los resultados y, si hay un estancamiento, conversarlo con el psicoterapeuta. Finalmente, si el estancamiento continúa, puede ser recomendable cambiar de profesional.¹⁰⁵
8. **Honorarios y disponibilidad.** Las tarifas de los psicoterapeutas pueden ser muy variadas y no todos trabajan con obras sociales o seguros médicos. Dependiendo de la problemática, la psicoterapia puede requerir unos pocos meses, incluso unas pocas sesiones, o extenderse por dos años o más. Cuando la terapia debe prolongarse en el tiempo, además de los honorarios, se debe tener en cuenta la disponibilidad de días y horarios del terapeuta, de manera que sea más fácil darle continuidad. Así que es importante que la tarifa se ajuste al presupuesto y los horarios se ajusten a la disponibilidad del paciente.¹⁰⁶

Por último, culmino el artículo repitiendo textualmente lo que mencioné en la introducción:

A menudo, los que ayudan necesitan ayuda. Los que dan atención y acompañan necesitan ellos mismos atención y acompañamiento. Los que asesoran y dan respuestas necesitan encontrar respuestas y recibir orientación. E, incluso, lo necesitan con más frecuencia que los que realizan otros tipos de tareas.

¹⁰⁴ Wampold, “How important are the common factors in psychotherapy? An update”, 270.

¹⁰⁵ American Psychological Association, “How to choose a psychologist”.

¹⁰⁶ *Ibid.*