



Entrenadores y Burnout

Dr. Francisco García Ucha
Psicólogo.

Subdirector de Investigaciones y Docencia
Instituto de Medicina del Deporte
La Habana (Cuba)

Resumen

Se estudió a 20 entrenadores latinoamericanos que dirigen equipos deportivos de alto rendimiento por medio del Inventario de Potencial de Burnout de Potter, B. (1998). Fueron clasificados como promedio de "Bajo" potencial de Burnout. La escala del inventario con mayor puntaje fue "Sobrecarga", un análisis de contenido resalta el déficit de tiempo para cumplir las tareas como el más destacado. Otros resultados fueron encontrados en la escala "Castigo" donde la tendencia a criticar de los supervisores se muestra como la alternativa más seleccionada por el grupo estudiado. Resulta evidente que la labor de entrenador presenta un estrés sostenido capaz de generar diferentes grados potenciales del Burnout.

Palabras clave: Burnout. Estrés. Entrenador deportivo.

Estado de la cuestión

Uno de los temas de mayor importancia en Psicología del Deporte se relaciona con el estrés.

Las diversas condiciones en las que se desarrolla la actividad deportiva, la intensidad de las relaciones interpersonales de los participantes y el elevado significado social del



deporte dan lugar a reacciones emocionales muy variadas, en cuanto a su contenido e intensidad.

En este sentido, en un trabajo anterior García Ucha, F. (1999) expone algunas de las características más prominentes de la labor de los entrenadores, destacando que al igual que el deportista, el entrenador padece de alto grado de estrés, incluso durante un periodo de tiempo más largo, que el transcurrido por los deportistas dada su permanencia en el deporte abarca muchos más años.

En investigaciones realizadas por García, M., y González, L. G. (1997), bajo la dirección del autor de este trabajo, sé constato que entre las dificultades que enfrentan los entrenadores en las competencias se encuentran:

- Situaciones imprevistas.
- Necesidad de hacer cambios tácticos de última hora.
- Contrarios que se presentan en forma inesperadamente buena.
- Deportistas que no cumplen las instrucciones, o las ejecuciones de forma adecuada, o no alcanzan las metas.
- Jueces que realizan decisiones adversas.

No cabe duda, que estas circunstancias reclaman del entrenador un conjunto de habilidades psicológicas para su correcto enfrentamiento.



En la investigación antes señalada, unos 14 entrenadores del más alto nivel de rendimiento deportivo y con más de 15 años de experiencias fueron encuestados por García, M., y González, L. G. (1997) mostrando los síntomas siguientes:

- Problemas con el sueño: 47% Frecuentes.
- Desarreglos digestivos: 53% Algunas veces.
- Dolor de cabeza: 50% Algunas veces.
- Gripe: 47% Algunas veces.
- El 10% sufre de hipertensión.

Estos síntomas son resultado en gran parte del estrés constante que padecen los entrenadores durante su labor.

Quizás, el burnout constituye el mayor impacto de la percepción de estrés sostenido durante años de trabajo, en la función de entrenador. El burnout se concibe como un síndrome que se expresa en el estado emocional de la persona, la cual se siente agotada, despersonalizada y reducida en su realización personal.

Freudenberger, H. J. (1974) es el primer autor que empleo el concepto de burnout para expresar las manifestaciones del síndrome en aquellos profesionales que tienen un contacto intenso con sus clientes, sobre todo, en el campo de las organizaciones.

Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981 y 1986), llegaron a definir el síndrome de burnout a partir de los síntomas que lo acompañan, destacando actitudes negativas,



insensibilización, culpa, fatiga, insomnio, dolores de cabeza, incremento de la vulnerabilidad a las enfermedades virales, problemas digestivos, abuso de alcohol, drogas, problemas de sociabilidad, deseos de no trabajar, autoestima reducida y deterioro en los procesos cognitivos donde resalta la dificultad para la concentración de la atención.

Maslach, C. y Janckson, S. E. (1981) ampliaron el campo de la investigación a otros ámbitos de la actividad humana, incluyendo el deporte, donde se inicio la investigación con deportistas gracias a los trabajos de Feigley, D. A. (1984).

Fender, L. K. (1989) propuso definir el burnout en el deporte como una reacción al estrés de las competencias cuyos síntomas principales son: agotamiento emocional, actitud impersonal hacia los demás y disminución del rendimiento.

Los estudios sobre burnout en participantes en el deporte se profundizaron en cierta medida por los vínculos tan estrechos entre el estrés y el burnout.

A partir de los años 90 se realizaron un conjunto de investigaciones sobre todo en el sector del deporte infantil y juvenil por Davies y Armstrong (1991), Hahn, C. (1992), Coakley, J. J. (1992) y Garcés de Los Fayos Ruiz, E. J. (1993), trataron de identificar los factores que contribuían al sufrimiento del burnout, su evolución y como afectaba la motivación por participar en el deporte y su importancia como precipitante del abandono de la actividad.

Siguiendo, estas líneas de investigación se avanza, además, en el desarrollo de modelos teóricos del burnout, por ejemplo, los trabajos, de Smith, R. E. (1986), Schmidt, G. W. y Stein, G. L. (1991) y Coakley, J. J. (1992), también, se estudiaron las consecuencias del burnout en deportista y las estrategias de intervención y prevención por Loehr, J. E., y Festa, F. (1994).



Si bien, los estudios con deportistas no son abundantes resulta mucho más difícil identificar investigaciones dirigidas a los entrenadores.

Kroll, W. (1982) estudió a 93 entrenadores de deportistas de escuelas de enseñanza superior y colegios de entrenadores y describió que los aspectos más estresantes de sus trabajos para el 50% lo constituía la falta de respeto de sus deportistas, 20% lo asociaban a no ser capaces de "llegar" a sus deportistas, esto es que no eran capaces de establecer una comunicación efectiva con ellos. De aquí, se concluyó que uno de los estresores más agudos están vinculados a la calidad de la relación entrenador-deportista.

Capel, S. A. Sisley, B. L. y Desertrain, G. S. (1987) estudiaron la relación entre los entrenadores con burnout y los roles de ambigüedad y conflicto, encontrando una relación estadística significativa entre estas variables. Ellos dijeron que siempre los roles de ambigüedad y conflicto al ser reducido bajan la probabilidad de que el entrenador este en burnout.

Para reducir la ambigüedad y el conflicto se hace necesario delimitar las metas de rendimiento y las directivas por las cuales los entrenadores deben ser evaluados.

Dale, J. y Weinberg, R. S. (1989) en uno de sus varios estudios empíricos encontraron que los entrenadores que centran su estilo de liderazgo en las relaciones con los deportistas tienden en una mayor frecuencia a expresar con intensidad sus emociones y a la despersonalización mientras que en los entrenadores que muestran un estilo de liderazgo más estructurado estos fenómenos no se presentan.

Vealey, R. S. y col. (1990) estudiaron a más de 800 entrenadores deportivos de estudiantes de educación superior y encontraron que los rasgos de ansiedad emergen como un fuerte predictor del burnout acompañados por la percepción de su papel y recompensa.



Se puede apreciar al analizar las investigaciones antes señaladas que no se llevan a cabo con entrenadores de alto rendimiento que dirigen equipos elites, lo que hace necesario encauzar los estudios en esta dirección.

Así, se propuso estudiar el estado potencial de burnout en que se encuentran un grupo de 20 entrenadores latinoamericanos que dirigen a deportistas del más alto grado de rendimiento.

Los objetivos del trabajo son:

1. Establecer una opinión del potencial de burnout en un grupo de entrenadores de alto rendimiento.
2. Relacionar el potencial del burnout de los entrenadores con su estado de ánimo y las manifestaciones de enfermedades cuyo origen tiene una relación estrecha con el estrés crónico.

La muestra estuvo formada por 20 entrenadores latinoamericanos que entrenan equipos amateurs de alto rendimiento. De ellos, 10 son Argentinos, entrenadores de fútbol y tenis. Otros 5 son peruanos entrenadores de fútbol, y el resto, esta formado por 3 cubanos entrenadores de baloncesto y 2 uruguayos de fútbol.

A los 20 entrenadores latinoamericanos, se les administro el Inventario de Potencial de Burnout, de Potter, B. (1998). Traducido al español, por J. Ruiz Palomo.

El inventario cuenta con 48 alternativas las cuales se responden por medio de un rango que abarca un continuo del 1 al 9. Los extremos de las respuestas se identifican con "Raramente" y "Constantemente". Cuenta además con 12 escalas, cada una con 4 alternativas. Las escalas son:



- Impotencia
- Desinformación
- Conflicto
- Pobre trabajo de equipo
- Sobrecarga
- Aburrimiento
- Pobre retroalimentación
- Castigo
- Alineación
- Ambigüedad
- Ausencia de recompensas
- Conflicto de valores

Por otra parte, se interrogo a los entrenadores en relación con su edad, años de labor como entrenador, nivel de importancia de su deporte en relación con el grado de rendimiento y estado de salud, donde se reseñaba la presencia o no de enfermedades crónicas no trasmisibles como la hipertensión, úlcera estomacal, trastornos en la piel, migraña y diabetes, etc.

Las características del grupo estudiado se describen en la tabla siguiente:



Tabla 1. Características de la muestra

Variables	Media	Des. Sta.	Máximo	Mínimo
Edad	42.1	9.14	62	26
Años de Trabajo	17.8	8.42	36	5

N: 20

Los resultados del inventario y de las entrevistas arrojaron:

En la tabla 2, se exponen los resultados del Inventario de Potencial de Burnout de Potter, B. (1998).

Tabla 2. Media de los resultados del Inventario de Burnout

	Media	Des. Sta.	Máximo	Mínimo
Resultados	105.7	41.42	210	55

La norma de los resultados del Inventario de Potencial Burnout presentada por Potter, B. (1998) establece que una evaluación que se encuentre en un intervalo entre 48 y 168 puntos se considera "Bajo Potencial" y se recomienda:



"Tomar acciones preventivas" para asegurar la no-aparición de los síntomas del burnout. Por ello, se puede considerar que la media de los resultados establece una posición en la norma de "Bajo Potencial".

Ahora bien, el valor máximo de la muestra que es de 230, se encuentra en un rango comprendido entre 169 y 312 considerado como moderado. En estos casos se recomienda desarrollar un plan para afrontar las áreas con problemas.

Sin embargo, aunque los resultados del inventario en términos generales no es alarmante, el estudio de las repercusiones de la labor como entrenador debe ser continuada, profundizada y vigilada sistemáticamente, como un medio de garantizar un estado psicológico óptimo.

Un análisis de los resultados de las escalas del inventario aparece en la Tabla 3.

Resultados del Inventario en sus escalas

Escalas	Media
Impotencia	5.5
Desinformación	6.2
Conflicto	5.9
Pobre trabajo de equipo	6.8
Sobrecarga	12.9
Aburrimiento	6.9
Pobre retroalimentación	7.2
Castigo	12.2
Alineación	8
Ambigüedad	8



Ausencia de recompensas	6.6
Conflicto de valores	7.5

Al observar la tabla, por simple inspección resulta como escala de mayor valor: "Sobrecarga". El contenido de las alternativas de esta escala se relaciona con el empleo del tiempo para cumplir las tareas. En las respuestas de los entrenadores se hizo evidente que presentan déficit de tiempo para el cumplimiento de sus tareas, así como, la sobrecarga, producto del volumen de trabajo.

La variable déficit de tiempo es reconocida por su valor ansiogénico en diversas investigaciones realizadas en el campo del estrés.

La segunda escala que se destaca es "Castigo", sobre todo, por los valores alcanzados en la alternativa 29, los cuales son los más elevados de todas las preguntas (7.33 como promedio) y que expresa: 29. Mi superior (supervisor) es crítico.

Otras escalas que reclaman análisis preciso en el futuro son: "Alineación", "ambigüedad" y "conflicto de valores" donde el promedio de las respuestas alcanzan 8 a 7.5 puntos.

De los 20 entrenadores estudiados 8 aparecen como padeciendo una o varias enfermedades crónicas no transmisibles. Los datos aparecen en la tabla siguiente:

Tabla 4. Relación entre el Potencial de Burnout y la presencia o no de enfermedad crónica no transmisible.



	Enfermos N:8		No enfermos N:12	
Variables	Media	Des. Sta.	Media	Des. Sta.
Resultados del Inventario	137.5	39	84.5	27.7
Edad	48.5	8.33	37.8	2.05
Años de Trabajo	24.5	8,46	13	1.37

Un análisis estadístico de las diferencias entre las medias de ambos subgrupos de entrenadores: Enfermos o no, brindo que en los datos relativos a los resultados del inventario, la edad y los años de trabajo no aparecen puntajes significativos.

Si bien, esto ocurre en el campo de la estadística, debemos de resaltar que 8 de los 20 estudiados presentan enfermedades crónicas y en algunos casos más de una enfermedad. Ellos se corresponden con el 40 % de la muestra estudiada. Por otra parte, este grupo de entrenadores que presentan enfermedad es de más edad promedio y más años promedio de labor como entrenador. De manera que si lo estadístico no es significativo, la significación la alcanza en lo psicológico.

Es interesante señalar que estos resultados corroboran los encontrados en la investigación desarrollada por García, M., y González, L. G. (1997) referidos a la frecuencia de aparición de enfermedades en entrenadores.

En suma, se llega a las conclusiones siguientes:

1. El grupo estudiado por norma se diagnostica en un potencial de burnout bajo, aunque hay una determinada variabilidad en los puntajes, encontrándose



- entrenadores en niveles moderados, lo que nos habla de los posibles riesgos en cuanto a la aparición del síndrome.
2. Los factores que más se destacan en el inventario se relacionan con la percepción de sobre carga de trabajo por déficit de tiempo o por volumen de tareas, las críticas que reciben de sus supervisores y las circunstancias ambiguas.
 3. No se encontraron relaciones estadísticas significativas entre los resultados del inventario y la presencia o no de enfermedad. Sin embargo, los resultados del inventario se incrementan en función de la edad y los años de experiencia en la labor.
 4. Resulta de interés el hecho de que un 40% de la muestra padece de alguna enfermedad crónica no transmisible.

Recomendaciones:

- Necesidad de un control sistemático del estado de salud.
- Mejoramiento del estilo de enfrentamiento a la percepción del estrés.
- Entrenamiento en técnicas de dirección que permitan un amortiguamiento a las condiciones que generan estrés durante su labor.
- Lograr una comunicación efectiva entre los supervisores y los entrenadores de manera que puedan amortiguar las señales de amenaza que perciben los entrenadores fruto de las críticas realizadas por los supervisores.
- El estudio debe ser profundizado tomando en consideración las características de personalidad de los entrenadores. En el trabajo solo llegamos a una opinión sobre diversos factores que pueden influir pero no al tratamiento e interpretación de dichos factores en función de la personalidad de los entrenadores.



Bibliografía

- Capel, S. A., Sisley, B. L., & Desertrain, G. S. (1987). The relationship of role conflict and role ambiguity to burnout in high school basketball coaches. *Journal of Sport Psychology*, 9, 106-117.
- Coakley, J. J. (1992). Burnout among adolescent athletes: A personal failure or social problem?. *Sociology of Sport Journal*, 9 (3), 271-285.
- Dale, J. & Weinberg, R. S. (1989). The relationship between coaches leadership style and burnout. *Sport Psychologist*, 3, 1-13.
- Davies, D. y Armstrong, M. (1991). *Factores psicológicos en el deporte competitivo*. Barcelona. Ancora.
- Feigley, D. A. (1984). Psychological burnout in high-level athletes. *Physician and Sport medicine*, 12 (10), 109-119.
- Fender, L. K. (1989). Athlete burnout: Potential for research and interventions strategies. *The sport psychologist*, 3 (1), 63-71.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *The journal of social issues*. 30 (1), 159-166.
- Garcés de Los Fayos, E. J., Teurel, F. y García, C. (1993). Burnout en deportistas y entrenadores. Un nuevo campo de investigación en psicología del deporte. *Congreso Mundial de Ciencias de la Actividad Física y el deporte*. Granada.
- Garcés de los Fayos, E. J. (1993). Frecuencia de burnout en deportistas jóvenes: Estudio exploratorio. *Revista de Psicología del Deporte*, 4, 55-63.
- García, M., y González, L. G. (1997). Estudio preliminar del estrés en entrenadores de alto rendimiento deportivo. Presentado en *I Congreso Internacional de Psicología del Deporte*. La Habana. Cuba.
- García Ucha, F. (1998). *El entrenador deportivo*. <http://www.efdeportes.com> Revista Digital. Buenos Aires. Nº 14. Junio.
- Jiménez, G., Jara, P. Y García Montalvo, C. (1995). Variables relevantes en el contexto deportivo y síndrome de burnout. *V Congreso Nacional de Psicología de la Actividad Física y el Deporte*. Valencia.



- Kroll, W. (1982). Competitive athletic stress factors, in athletes and coaches. In L. P. Zaichkowsky, L. and W. E. Sime. (Eds.). *Stress, management for sport*. Reston VA: American Alliance for Health, Physical Education, Recreation and Dance.
- Loehr, J. E., y Festa, F. (1994). *Preventing burnout with balance*. Tennis, March, 47.
- McCann, Sean. (1995). Overtraining and burnout. In S. M. Murphy. *Editor Sport Psychology interventions*. (pp. 347-368). Humans kinetics.
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). MBI: Maslach Burnout Inventory. *Manual Palo Alto: University of California. Consulting Psychology Press*.
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1986). MBI: Maslach Burnout Inventory. *Manual Research Edition. Palo Alto: University of California. Consulting Psychology Press*.
- Potter, B. A. (1998). *Overcoming Job Burnout: How To Renew Enthusiasm For Work*. Ronin Publishing, Inc., P.O. Box 1035, Berkeley, California.
- Schmidt, G. W. Y Stein, G. L. (1991). Sport commitment: a model integrating enjoyment, dropout, and burnout. *Journal of sport and exercise psychology*. 13 (3), 254-265.
- Smith, R. E. (1988). Athletic stress and burnout: Conceptual models and intervention strategies. In: D. Hackfort, C. D. Spielberg (Eds.) *Anxiety in sports: An international perspective*. (pp. 183-201). New York: Hemisphere.
- Vealey, R. S., Udry, E. M., Zimmerman, V., & Soliday, J. (1990). Intrapersonal and situational predictors of coaching burnout. *Journal of sport and exercise psychology*, 14, 40-58.

ANEXO 1

INVENTARIO DEL " BURNOUT " POTENCIAL

¿Cuán a menudo estas situaciones le molestan en su trabajo?. Use la escala que le proponemos abajo para evaluar cuan frecuente se está molestando por cada situación descrita en el cuestionario. Sume todos los puntos una vez terminado.

(Raramente) 1-2-3-4-5-6-7-8-9 (Constantemente)



IMPOTENCIA

1. No puedo darle solución a los problemas que se me asignan.
2. Estoy atrapado en mi trabajo sin opciones.
3. Soy incapaz de influenciar en las decisiones que me afectan.
4. Estoy incapacitado y no hay nada que pueda hacer al respecto.

DESINFORMACIÓN

5. No estoy claro sobre las responsabilidades en mi trabajo.
6. No tengo la información necesaria para trabajar bien.
7. Las personas con las que trabajo no comprenden mi rol.
8. No comprendo el propósito de mi trabajo.

CONFLICTO

9. Me siento atrapado " en el medio ".
10. Debo satisfacer demandas conflictivas.
11. Estoy en desacuerdo con las personas en mi trabajo.
12. Debo violar procedimientos para hacer mi trabajo.

POBRE TRABAJO DE EQUIPO

13. Mis compañeros de trabajo me subestiman.
14. La dirección muestra favoritismo.
15. La burocracia interfiere con la realización de mi trabajo.
16. Las personas en mi trabajo compiten en vez de cooperar.



SOBRECARGA

17. Mi trabajo interfiere con mi vida personal.
18. Tengo demasiadas cosas que hacer en muy poco tiempo.
19. Debo trabajar en mi propio tiempo.
20. Mi carga de trabajo es abrumadora.

ABURRIMIENTO

21. Tengo pocas cosas que hacer.
22. El trabajo que realizo actualmente no está acorde con mi calificación.
23. Mi trabajo no es desafiante.
24. La mayoría del tiempo la utilizo en labores de rutina.

POBRE RETROALIMENTACIÓN

25. No sé que es lo que hago bien o mal.
26. Mi superior (supervisor) no me retroalimenta en mi trabajo.
27. Obtengo la información demasiado tarde para utilizarla.
28. No veo los resultados de mi trabajo.

CASTIGO

29. Mi superior (supervisor) es crítico.
30. Los créditos por mi trabajo los obtienen otros.
31. Mi trabajo no es apreciado.
32. Soy culpado por los errores de otros.

ALINEACIÓN



- 33. Estoy aislado de los demás.
- 34. Soy solo un eslabón en la cadena organizacional.
- 35. Tengo poco en común con las personas con las que trabajo.
- 36. Evito decirle a las personas donde trabajo y que cosa estoy haciendo.

AMBIGÜEDAD

- 37. Las reglas están cambiando constantemente.
- 38. No sé que se espera de mi.
- 39. No existe relación entre el rendimiento y el éxito.
- 40. Las prioridades que debo conocer no están claras para mí.

AUSENCIA DE RECOMPENSAS

- 41. Mi trabajo no me satisface.
- 42. Tengo realmente pocos éxitos
- 43. El progreso en mi carrera no es lo que he esperado
- 44. Nadie me respeta.

CONFLICTO DE VALORES

- 45. Debo comprometer mis valores.
- 46. Las personas desaprueban lo que hago.
- 47. No creo en la Institución.
- 48. Mi corazón ni está en mi trabajo.



ASOCIACION DE PSICOLOGIA
DEL DEPORTE ARGENTINA
Fundada en 1992

Puntaje	Riesgo de "Burnout"	Recomendaciones
48 - 168	Bajo	Tomar acciones preventivas.
169 - 312	Moderado	Desarrollar un plan para corregir las áreas con problemas.
313 - 432	Alto	Las acciones correctivas son vitales.