

# **PRÁCTICA PROFESIONAL**

COORDINADOR: FERNANDO GIMENO



**PRÁCTICA PROFESIO-**

**PRINCIPIOS BÁSICOS A APLICAR  
EN EL DESARROLLO DE PROGRA-  
MAS DE INTERVENCIÓN Y PRE-  
VENCIÓN EN DEPORTISTAS CON  
EL  
SÍNDROME DE BURNOUT.  
PROPUESTAS DESDE UNA  
PERSPECTIVA TRANSNACIONAL**

**Enrique J. Garcés de Los Fayos Ruiz y Greisy Medina Mojena\***

**Introducción**

Cualquier trabajo de investigación debe perseguir, como uno de sus criterios bási-

---

Correspondencia: Enrique J. Garcés de Los Fayos Ruiz. Universidad de Murcia. Facultad de Psicología. Campus Universitario de Espinardo. 30080 Murcia.

\* Greisy Medina Mojena. Centro Provincial de Medicina Deportiva. Pinar del Río. Cuba.

cos para obtener el máximo sentido, encontrar descripciones y explicaciones que lleven al profesional, en este caso de la psicología del deporte, a aplicar dichas descripciones, en forma de datos numéricos o principios teóricos, a su campo profesional, en este caso al contexto deportivo. Esta forma de entender la investigación nos llevó hace diez años (Garcés de Los Fayos, 1993) a iniciar una línea de trabajo de investigación sobre burnout en deportistas, que nos ayudara a comprender este síndrome tanto desde su perspectiva teórica (definición, modelos explicativos, variables descriptivas, o consecuencias del síndrome), como desde su perspectiva empírica (sistemas óptimos de evaluación del burnout, significaciones estadísticamente válidas para la comprensión de las interacciones observadas entre las diferentes variables estudiadas, entre otros aspectos).

Durante esta década hemos procurado acercarnos a los aspectos antes mencionados, así como a buscar nuevos datos en investigaciones relacionadas, realizadas tanto en España como fuera de nuestro país, ya que como apuntamos en su momento (Garcés de Los Fayos, Teruel y García, 1993), el estudio sobre el síndrome en el contexto deportivo ha sido, y sigue siendo hoy, muy escaso. Recientemente (Garcés de Los Fayos y Jara Vera, 2002) retomaban los últimos datos obtenidos en esta dirección, sobre todo los referidos al trabajo realizado por Garcés de Los Fayos (1999), que unidos a los propuestos por Medina Mojena (2001) en Cuba nos parecen lo suficientemente sólidos como para empezar a dar respuesta al objetivo que mencionábamos al principio de este trabajo; es decir, intentar obtener conclusiones que nos ayuden, como psicólogos del deporte, a diseñar futuros programas de intervención y prevención en deportistas que puedan padecer burnout. Así, y siguiendo el trabajo antes mencionado de Garcés de Los Fayos y Jara (2002), podemos concluir algunos aspectos que sobre el síndrome están relativamente bien consensuados:

- Un primer aspecto que preocupa generalmente, y que ya se apuntaba en un trabajo anterior (Garcés de Los Fayos y Cantón 1995), es la relación existente entre el padecimiento del burnout por parte del deportista y el abandono de la práctica deportiva, y la influencia que esta situación guarda con el nivel motivacional del mismo.

- Feigley (1984), uno de los primeros autores en estudiar burnout en deportistas, estableció que las circunstancias que dan lugar al estrés laboral y las que aparecen en el estrés deportivo muestran características similares, con lo que parece lícito asumir que similares eventos estresantes en la organización o en el deporte pueden conducir a burnout.

- En este último sentido, el síndrome sería un «fuego interno» que consume la motivación de los deportistas; de ahí que sea más preciso hablar de agotamiento emocional (una de las tres dimensiones del síndrome de burnout como veremos posteriormente), cuando lo observamos afectando a la motivación del deportista. Esta es la razón por la que actualmente la mayoría lo denominen burnout («estar quemado» o «estar carbonizado»), cuando se aprecian las tres dimensiones que configuran el síndrome en deportistas.

- May (1992), entre los problemas psicológicos tratados en los Juegos Olímpicos de Barcelona, destaca el burnout en deportistas olímpicos, que son quizás los deportistas que más profesionalmente entienden su «trabajo deportivo».

- Feigley (1984) establecía que el síndrome se puede apreciar en deportistas desde los 10 años, sobre todo en niños que están muy presionados porque se les suponen unas habilidades que les van a conducir a estrellas del deporte. Otro autor, Cohn (1990), en esta misma línea de pensamiento, comprueba que las presiones intensas experimentadas durante la infancia pueden dar lugar a burnout, añadiendo al factor edad el efecto acumulativo que puede suponer padecer desde muy joven determinadas presiones que, al final, podrían provocar la aparición del burnout.

- También Feigley (1984), considera que el burnout en deportistas se caracterizaría por una pérdida progresiva de idealismo, energía y motivación, apareciendo un estado de fatiga, incremento de la irritabilidad y pérdida de entusiasmo, producido por un «trabajo» duro realizado durante demasiado tiempo en situaciones de alta presión.

- Sería Fender (1989) el que operativizaría más la definición de burnout, entendiéndolo como una reacción a los estresores de la competición deportiva y caracterizándose por agotamiento emocional, actitud impersonal hacia los sujetos de su entorno deportivo y disminución del rendimiento deportivo, lo cual coincide con las tres dimensiones básicas en la definición del burnout que plantearon Maslach y Jackson (1981), salvo en los matices que el autor da a la definición adaptada a deportistas.

- Esta misma definición es asumida por Weinberg y Gould (1996) que al señalar las características del burnout mencionan las siguientes: a) Agotamiento, tanto físico como emocional, en forma de bajo concepto de sí mismo, energía, interés y confianza, b) Agotamiento que causa respuestas negativas hacia los otros (insensibilidad), y c) Sentimientos de baja realización personal, baja autoestima, sensación de estar fallando, y depresión, que se hacen visibles a partir de una baja productividad o un decremento del nivel de rendimiento.

- Entre las variables que se han planteado como potenciales predictoras del síndrome encontramos las siguientes: *Estilo negativo de dirección y de interacción, por parte del entrenador, Altas demandas competitivas, Excesivas demandas de energía y tiempo, Monotonía del entrenamiento, Sentimientos del deportista de estar apartado, Carencia de refuerzos positivos, Aburrimiento, Falta de habilidades, Estrategias de afrontamiento, No adaptación de las expectativas originales con los logros finales obtenidos, Falta de apoyo en su grupo de referencia, Intereses mercenarios de los padres, y Estilo de vida externo no apropiado con el rigor exigido al deportista.*

- Pines, Aronson y Kafry (1981) plantean que *«trágicamente el burnout impacta precisamente en aquellos individuos que son más idealistas y entusiastas»*. Precisamente, creemos que el deportista, por la dinámica especial que vive en su contexto de «trabajo», tiende a reunir claramente las dos características que señalaban estos autores: idealismo y entusiasmo, y por lo tanto, es posible que estén más predispuestos a padecer el síndrome que los profesionales de otros ámbitos no deportivos.

- Sobre las consecuencias asociadas al burnout, las complejas interacciones de las variables predictoras anteriormente citadas, su intensidad y frecuencia, así como la percepción más o menos aversiva que el deportista tenga de ellas puede ocasionar burnout. Así, Loehr (1990), ya llamaba la atención sobre las fases que podían carac-

terizar a este síndrome: 1.El sentimiento de entusiasmo y energía empieza a disminuir, 2.Abandono y angustia, y 3.Pérdida de confianza y autoestima, depresión, alienación y abandono.

- Smith (1986) también profundizó acerca de las consecuencias del burnout y las planteaba en dos tipos diferentes: *Consecuencias fisiológicas* y *Consecuencias conductuales*. Posteriormente, Gould, Tuffey, Udry y Loehr (1996), apoyándose en parte en el trabajo realizado por éste último autor, señalan aquellos aspectos que caracterizan al deportista con burnout: problemas físicos (enfermedades y lesiones), insatisfacción con el estilo de vida que mantiene, insatisfacción con su rol relacionado con el deporte, expectativas incumplidas, disminución de la diversión original, problemas de concentración, sensaciones negativas y componentes afectivos, y sentimientos de aislamiento.

- Por último, y en cuanto a la evaluación del síndrome de burnout, nosotros (Garcés de Los Fayos, 1999), apoyándonos en el convencimiento que mostraban Caccese y Mayerberg (1984), según los cuales el instrumento más utilizado en el ámbito organizacional, el *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Maslach y Jackson, 1981), resulta también un cuestionario aplicable al deporte, llevamos a cabo una adaptación del MBI en una muestra de deportistas, partiendo de que era necesario el desarrollo de medidas objetivas específicas a este ámbito, llegando a las mismas conclusiones que Caccese y Mayerberg (1984), por lo que creemos que, con las pertinentes adaptaciones, el MBI es el instrumento de elección para evaluar la presencia de burnout en deportistas.

Además de lo planteado anteriormente, los datos apuntan a que la importancia del síndrome en deportistas es suficientemente llamativa; Jiménez, Jara Vera y García (1995) cifraban la frecuencia del burnout en deportistas en el 6%, Garcés de Los Fayos (1999) la situaba en el 7.62%, y recientemente Medina Mojena (2001) la establece en el 10%. Son datos que deben hacernos asumir de forma clara la relevancia del problema en los deportistas, así como la necesidad de establecer mecanismos que ayuden a disminuir dichas cifras. Teniendo en cuenta lo anterior, y basándonos en los trabajos más recientes de Garcés de Los Fayos y Jara Vera (2002) y de Medina Mojena (2001), a continuación vamos a ofrecer los principios que hemos considerados esenciales a la hora de establecer en deportistas programas de intervención y prevención del burnout. Para ello hemos reflexionado acerca de las conclusiones más relevantes que hemos obtenido en ambos estudios y, desde el intento de ofrecer una perspectiva transnacional, ofrecer una serie de criterios que ayuden a cualquier psicólogo del deporte en el diseño de futuras actuaciones de intervención y prevención.

Partimos, para ello, de una premisa profesional clara, la intervención en un problema de carácter psicopatológico, como es el burnout, no nos corresponde a los psicólogos del deporte, aunque como psicólogos del deporte y conocedores del síndrome sí debemos proporcionar algunas indicaciones que puedan servir al psicólogo clínico para su tratamiento (evidentemente partimos de la separación del psicólogo del deporte frente al psicólogo clínico, desde la perspectiva netamente profesional, lo cual no quiere decir que en caso de que el psicólogo del deporte tenga los conocimientos necesarios para afrontar situaciones clínicas no pueda intervenir). Por otra

parte, como psicólogos del deporte, que conocen las variables que pueden estar en el origen del síndrome en el deportista, sí deberíamos trabajar en el establecimiento de programas que eviten, en la medida de lo posible, la aparición del burnout. En los siguientes apartados se plantean los principios que consideramos esenciales en el diseño de programas tanto de intervención como de prevención, siempre desde la perspectiva de separación profesional psicólogo del deporte y psicólogo clínico, no entrando a valorar si ambos perfiles profesionales están en la misma persona o personas diferentes (probablemente, y dada la presencia significativa de problemas de carácter clínico en los deportistas, sería necesario plantearse que la formación futura del psicólogo del deporte contemple la formación tanto deportiva como clínica). Al final de este trabajo se ofrece un anexo con un resumen específico de los diferentes Criterios a considerar en la intervención y prevención del burnout.

### **Principios a contemplar en el desarrollo de *programas de intervención* en deportistas con el síndrome de burnout**

Como señalábamos en el apartado anterior, entendemos que no corresponde al perfil profesional del psicólogo del deporte intervenir en personas —deportistas— afectados por problemas psicológicos, en este caso por el síndrome del burnout; sin embargo, como psicólogos del deporte e investigadores sí debemos plantear una serie de principios que nos parecen básicos a la hora de que el perfil profesional del psicólogo clínico diseñe programas de intervención con el deportista quemado:

- **Sistema de evaluación.** Existe una adaptación del MBI (Maslach y Jackson, 1981), realizada por Garcés de Los Fayos (1999) para deportistas que se ha mostrado válida. Independientemente de otros instrumentos de evaluación, que el psicólogo estime, el hecho de contar con éste inventario nos permite asegurar un diagnóstico más fiable. De esta forma, e independientemente de que se midan otro tipo de variables relacionadas, la evaluación nos ayudará no sólo a precisar la existencia del burnout, sino también su intensidad.

- **Detección de las áreas de intervención.** En tanto que los datos demuestran que el contexto deportivo es un escenario propicio para que se manifieste el burnout, el psicólogo deberá actuar con el deportista individualmente como con cualquier otra persona con burnout, afectada en contextos diferentes. Por otra parte, partimos de la independencia en cuanto al enfoque terapéutico elegido, si bien consideramos que ha de atender a una serie de áreas de intervención y la interrelación que se establece entre las mismas si se quiere asegurar un enfoque global del programa de intervención finalmente diseñado:

- *Personal.* Se ha comprobado al estudiar el patrón de personalidad y de comportamiento del deportista con burnout, que presenta una serie de características que el psicólogo habrá de trabajar con él si quiere disminuir su predisposición a padecer el síndrome; nos referimos a la mayor inestabilidad emocional que el resto de deportistas, al menor entusiasmo, a los mayores sentimientos de culpabilidad, a la mayor auto-suficiencia, al menor control de la ansiedad, a la mayor tensión, a la mayor dominancia, a la mayor competitividad y desconfianza, o a la mayor reserva y represión de los

sentimientos. Por otra parte, el psicólogo deberá atender a la falta de habilidades personales y sociales que presenta el deportista, sobre todo en lo referente a las estrategias de afrontamiento que utiliza ante situaciones potencialmente provocadoras de burnout.

- *Deportiva.* En el contexto deportivo es donde el deportista desarrolla la actividad que, de alguna forma, ha originado la aparición del burnout; en este sentido, el psicólogo deberá prever la posibilidad de intervenir ante estresores especialmente favorecedores para este síndrome; nos referimos, entre otros, al estilo de interacción negativo del entrenador con el deportista, a las excesivas demandas de energía, tiempo y de resultados que el deportista percibe, a los sentimientos de monotonía y aburrimiento que sufre en su práctica deportiva, a los sentimientos de estar apartado, a la percepción de carencia de refuerzos por parte del entrenador y/o de la entidad deportiva, y a la falta de habilidades técnicas que el deportista sitúa como origen de sus problemas.

- *Familiar-social.* Finalmente, su área social y familiar va a ser esencial en el desarrollo y, sobre todo, conceptualización de su actividad deportiva; en esta dirección se enmarca la necesidad de reconstruir cognitivamente aspectos que no están «sintonizados» entre el deportista y sus apoyos sociales y familiares más inmediatos, por ejemplo: inadecuación de las expectativas originales y los resultados finalmente obtenidos, falta de apoyo en la actividad deportiva por parte de las personas de referencia para el deportista, aparición de intereses «más allá del deporte» por parte de los padres, estilo de vida externo no acorde con los hábitos que ha de presentar un atleta, entre otros.

- **Coordinación con el psicólogo del deporte.** Al tratarse de una persona que desarrolla, habitualmente, su principal actividad en el contexto deportivo, al tiempo que es este contexto el que, de alguna forma, propicia la existencia del síndrome, el psicólogo que intervenga con el deportista deberá mantener contactos con el psicólogo del deporte, para establecer los canales de coordinación necesarios para poder evaluar en cada momento cómo están regulándose las diferentes variables asociadas al origen y mantenimiento del burnout en el deportista, de esta manera el psicólogo del deporte **actúa** con él a modo de colaborador en la intervención que se esté llevando a cabo.

### **Principios a contemplar en el desarrollo de *programas de prevención del burnout en deportistas***

En tanto que conocemos el síndrome de burnout y sus manifestaciones en los deportistas, consideramos que es función de los psicólogos del deporte atender a una serie de principios básicos a la hora de establecer programas de prevención del síndrome asumiendo, de nuevo, nuestra labor de prevención y no sólo la de intervención. Los diseños de programas de prevención creemos que deberían contemplar los siguientes principios:

- **Sistema de evaluación continuo.** Con instrumentos similares al planteado en el apartado anterior, el psicólogo del deporte debe evaluar periódicamente el estado mental de los deportistas con el propósito de diagnosticar de manera temprana el sín-

drome, con el fin de acometer el control, modificación del curso y derivación a otro profesional, si fuera el caso.

- **Estructuración «racional» del entrenamiento deportivo.** Habrá que ayudar a los técnicos a organizar las sesiones de entrenamiento de forma que se evite el aburrimiento, de tal manera que se tenga en cuenta la programación de tiempos libres para los deportistas, dirigidos al ocio de los mismos; y así mismo se deberá permitir a éstos realizar algunas sugerencias sobre cómo deben efectuarse los entrenamientos, y controlar las consecuencias de las actividades previstas para no dar lugar al sobentrenamiento conducente al síndrome.

- **Establecer planificadamente periodos de entrenamiento psicológico.** El objetivo ha de ser el de «programar psicológicamente» la actitud del deportista, estableciendo unos objetivos reales y acordes a las características propias de la persona. Así mismo, la relajación, las autoinstrucciones y el uso de la imaginación permitirán manejar mejor la tensión relacionada con la competición, dotando al deportista de habilidades que, a modo de estrategias de afrontamiento, le ayuden a enfrentarse mejor a las situaciones especialmente estresantes.

- **Procurar que los deportistas estén sistemáticamente motivados con su actividad deportiva.** Sin duda la mejor medida de prevención del burnout es lograr que el deportista esté siempre motivado con lo que está haciendo, lo que supone atender a dichas motivaciones, cambiantes con el paso del tiempo. Debemos conseguir ayudar a los deportistas a ser independientes y que se dirijan a sí mismos en su actividad, con un trabajo y disciplina en consonancia con las tareas a realizar. Habrá que procurar la creación de un clima de compañerismo, con apoyo suficiente por parte de los responsables deportivos, que permita una estabilidad emocional al deportista, así como una potenciación de las habilidades personales y sociales conducentes al mejor manejo de los conflictos propios de cualquier actividad, en este caso la deportiva. Sería conveniente por último, identificar las personas más susceptibles a disminuir de manera radical su nivel motivacional e incrementar su conciencia acerca de las influencias ambientales que están en la base de la falta de motivación.

- **Frenar a tiempo la espiral de saturación que conduce al abandono.** Hay que procurar anticiparse a la sensación general de encontrarse «quemado» con el deporte, mediante el entrenamiento mental de estrategias para controlar situaciones difíciles, el fomento del disfrute personal a través del deporte y la facilitación de la maduración psicológica de éste.

- **Plantear potenciales modificaciones a la estructura social del deporte competitivo.** Aunque como psicólogos del deporte no podemos llegar a introducir cambios que supongan grandes modificaciones, sí debe ser nuestra obligación proponer pequeñas actuaciones que supongan disminuir la incidencia de una estructura excesivamente controladora con las relaciones personales de los deportistas, muy estricta con sus normas de funcionamiento, no potenciadora de las habilidades de los deportistas para valorar críticamente por qué realizan su práctica deportiva y, por último, carente de una cierta sensibilidad a la hora de programar competiciones demasiado exigentes, física y psicológicamente.

• **Proponer el aumento de la edad mínima exigida para hacer deporte y participar en competiciones profesionales.** Nuestra lucha debe dirigirse a evitar el impacto que las presiones de estos eventos pueden ocasionar en los más jóvenes, por lo que podríamos plantear procesos que llevaran a una adaptación, por edades, a los niveles competitivos lógicamente exigibles. Así mismo, habría que mejorar la formación de los futuros deportistas profesionales para que reúnan características de personalidad más maduras que les permitan afrontar adecuadamente dichas presiones.

• **Reducir algunas competiciones y preparar los entrenamientos en ciclos.** Regulando adecuadamente competiciones y entrenamientos podríamos lograr ciclos de actividad en los que se alternen la carga en el trabajo con los periodos de recuperación, tendríamos que ser conscientes de aquellos eventos estresantes que externos al deporte están influyendo en los deportistas, evitar la quiebra que se produce cuando se desequilibran los niveles de estrés y los periodos de recuperación necesarios en toda persona y, por último, propiciar la diversión como mecanismo de estabilidad emocional.

## Referencias

- Caccese, T. M. y Mayerberg, C. K. (1984). Gender differences in perceived burnout of college coaches. *Journal of Sport Psychology*, 6 (3), 279-288.
- Cohn, P. J. (1990). An exploratory study on sources of stress and athlete burnout in youth golf. *The Sport Psychologist*, 4 (2), 95-106.
- Feigley, D. A. (1984). Psychological burnout in high-level athletes. *Physician and Sportmedicine*, 12 (10), 109-119.
- Fender, L. K. (1989). Athlete burnout: Potential for research and intervention strategies. *The Sport Psychologist*, 3 (1), 63-71.
- Garcés de Los Fayos, E. J. (1993). Frecuencia de burnout en deportistas jóvenes. Estudio exploratorio. *Revista de Psicología del Deporte*, 4, 55-63.
- Garcés de Los Fayos, E. J. (1999). *Burnout en deportistas: Un estudio de la influencia de variables de personalidad, sociodemográficas y deportivas en el síndrome*. Tesis Doctoral no publicada. Murcia: Universidad de Murcia.
- Garcés de Los Fayos, E. J. y Cantón, E. (1995). El cese de la motivación: El síndrome de burnout en deportistas. *Revista de Psicología del Deporte*, 7-8, 147-154.

---

### NOTA DE LOS AUTORES

Los autores quieren agradecer a los revisores las aportaciones que nos sugirieron porque han supuesto poder ofrecer unos planteamientos más reflexivos sobre el tema que nos ocupa.

- Garcés de Los Fayos, E. J. y Jara Vera, P. (2002). Agotamiento emocional y sobentrenamiento: Burnout en deportistas. En A. Olmedilla, E. J. Garcés de Los Fayos y G. Nieto (Coord.), *Manual de psicología del deporte*. Murcia: Diego Marín.
- Garcés de Los Fayos, E. J., Teruel, 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.
- Gould, D., Tuffey, S., Udry, E. y Loehr, J. (1996). Burnout in competitive junior tennis players: I. A quantitative psychological assessment. *The Sport Psychologist*, 10 (4), 322-340.
- Jiménez, G. Jara Vera, P. y García, 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.
- Loehr, J. E. (1990). *El juego mental*. Madrid: Tutor.
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). *MBI: Maslach Burnout Inventory. Manual*. Palo Alto: University of California, Consulting Psychologists Press.
- Medina Mojena, G. (2001). Síndrome de Burnout y Locus de Control en deportistas cubanos de alto rendimiento. Tesis de Licenciatura no publicada. La Habana: Universidad de la Habana.
- Pines, A., Aronson, E. y Kafry, D. (1981). Burnout: From tedium to personal growth. En C. Cherniss (Ed.), *Staff burnout: Job stress in the human services*. Nueva York: The Free Press.
- Smith, R. E. (1986). Toward a cognitive-affective model of athletic burnout. *Journal of Sport Psychology*, 8 (1), 36-50.
- Weinberg, R. S. y Gould, D. (1996). *Fundamentos de Psicología del deporte y del ejercicio físico*. Barcelona: Ariel.

### Anexo

#### Criterios a considerar en la intervención y prevención del burnout en deportistas

Síndrome de Burnout en deportistas	
Intervención	Prevención
Sistema de evaluación Detección de las áreas de intervención: • Personal • Deportiva	Sistema de evaluación continuo Estructuración «racional» del entrenamiento deportivo
• Familiar-social Coordinación con el psicólogo del deporte	Establecer planificadamente periodos de
de	entrenamiento psicológico
actividad	Procurar que los deportistas estén sistemáticamente motivados con su
que	deportiva
la	Frenar a tiempo la espiral de saturación
vo	conduce al abandono
	Plantear potenciales modificaciones a
	estructura social del deporte competi-

Proponer el aumento de la edad míni-