

## **Burnout: Intervención aplicada a un entrenador durante la competición**

**José Flores-Rodríguez\*, José Manuel Martín Migez\*\*, Francisco José Vela Rubio\*\*\* y José Manuel Martínez Rodríguez\*\*\*\***

*BURNOUT: INTERVENTION APPLIED TO A COACH DURING THE COMPETITION*

**KEYWORDS:** Burnout, intervención, entrenador, deporte de equipo, balonmano, sistemas dinámicos.

**ABSTRACT:** *Burnout* surge como respuesta inadecuada al estrés generado por variables de índole familiar/social, deportivo y personal. Debido a su influencia en el ámbito deportivo, se ha investigado mucho sobre *burnout*, pero son escasos los trabajos que realicen un proceso de intervención con entrenadores. Asumiendo el paradigma de los sistemas dinámicos (el comportamiento final de un sistema, es resultado de la relación de interdependencia establecida entre los distintos elementos presentes), presentamos una intervención realizada con un entrenador de balonmano que presentaba síntomas de *burnout*. La intervención se realizó en el transcurso de la temporada (mientras se disputaba la competición) y tuvo como objetivo reducir la intensidad del *burnout* en el entrenador. Se aplicó durante 9 semanas y abordó los elementos del contexto deportivo que previamente, por medio de una entrevista semi-estructurada, se identificaron como estresores para el entrenador (estilo negativo de dirección y de interacción, altas demandas competitivas, excesivas demandas de energía y tiempo, monotonía del entrenamiento, sentimientos del deportista de estar apartado, no adaptación de las expectativas originales con los logros finales obtenidos). Utilizando la versión española del Athlete Burnout Questionnaire, se mide la intensidad del burnout en las tres dimensiones: agotamiento físico/emocional (AFE), reducida sensación de logro (RSL) y devaluación de la práctica deportiva (DPD), antes y después de la intervención

-Pretest: 3.4 en AFE, 4.0 en RSL y 4.0 en DPD.

-Posttest: 1.8 en AFE, 2.8 en RSL and 2.4 en DPD.

Las puntuaciones muestran un descenso en la intensidad del *burnout* que padecía el entrenador.

El burnout es considerado como un síndrome tridimensional compuesto por: agotamiento físico/emocional (AFE), derivado de la práctica deportiva; reducida sensación de logro (RDL), referida a los sentimientos de ineficacia en relación al rendimiento y logros deportivos; y devaluación de la práctica deportiva (DPD), que alude a la evaluación negativa de los deportistas hacia el deporte que practican y a su participación en el (Raedeke, 1997).

La respuesta inadecuada al estrés generado en el contexto deportivo se convierte en un factor inherente al desarrollo del

burnout, siendo sustancial identificar los factores o elementos del contexto deportivo que actúan como estresores (Garcés de los Fayos, 2004). Se pueden distinguir tres grupos de variables en el origen del síndrome: deportivas, sociales-familiares y personales; resultando difícil determinar qué grupo tiene más peso en el desarrollo del burnout ya que están moduladas por las diferencias individuales a la hora de interpretar una misma situación (Garcés de los Fayos y Cantón, 2007).

La primera investigación sobre burnout en entrenadores fue realizada por Caccese y Mayerberg (1984), posteriormente se

99 Correspondence: José Flores-Rodríguez. Grupo Investigación "Deporte y sociedad: La actividad físico-deportiva desde una perspectiva multidisciplinar", Universidad de Sevilla, Sevilla, España.

\* Universidad de Sevilla

\*\* Bodysolutions S.L., Sevilla, España.

\*\*\* Ayuntamiento de Los Molares, Los Molares, España.

\*\*\*\* Masvitae S.L., Sevilla, España

Reception date: 20-05-2017. Acceptance date: 17-06-2017

realizaron otras investigaciones (Gencay y Gencay, 2011; Hjälml, Kenttä, Hassmén y Gustafsson, 2007; Olusoga, Butt, Hays y Maynard, 2009; Olusoga, Butt, Maynard y Hays, 2010; Raedeke, 2004) pero desgraciadamente, son escasos los trabajos que proponen programas de intervención (Schaffran, Altfeld y Kellmann, 2016).

En los últimos años la Teoría de los Sistemas Dinámicos ha emergido con gran fuerza explicativa en el estudio del rendimiento deportivo. Considera a los deportistas como sistemas complejos, dinámicos y no lineales cuyos componentes están interconectados mostrando una relación de interdependencia, es decir cualquier cambio en uno de ellos influye en el estado de los otros y en el comportamiento final del sistema (deportista). Las interacciones del sistema con su entorno están guiadas por un proceso de autoorganización, por lo que el comportamiento final emerge como respuesta a la influencia ejercida por todos los condicionantes presentes en el contexto deportivo en ese momento, que ejercen presión sobre el sistema para que se organice en una determinada dirección (Balagué y Torrents, 2011).

Presentamos una de las pocas intervenciones realizadas con entrenadores que sufren burnout. Intervención diseñada basada en los postulados de la Teoría de los Sistemas Dinámicos y aplicada con la temporada en marcha.

## **Método**

### **Participante**

La intervención se realizó con un entrenador de balonmano (24 años), de un equipo que participaba en competiciones regionales y nacionales de España en la categoría cadete masculino (jugadores con edades comprendidas entre los 14 y 16 años).

### **Instrumento**

Se utilizó como la versión española de la versión española del Athlete Burnout Questionnaire (Raedeke y Smith, 2001) elaborada por Arce, De Francisco, Andrade, Seoane, y Raedeke, (2012), presenta valores aceptables de consistencia interna y de estabilidad. Consta de 15 ítems que miden las tres dimensiones del burnout (cinco para cada dimensión): Agotamiento Físico/Emocional (AFE), Reducida sensación de logro (RSL) y devaluación de la práctica deportiva (DPD).

### **Procedimiento**

La intervención fue solicitada por el entrenador como última opción antes de plantear su dimisión como entrenador del equipo. Se realizó con la temporada en marcha, a poco más de dos meses para su finalización, tuvo una duración de 9 semanas y las sesiones se celebraron en la pista de entrenamiento y en un despacho próximo.

En la primera sesión se realizó la evaluación inicial que reflejó niveles muy elevados en los tres componentes del burnout. En la segunda sesión se realizó una entrevista semiestructurada para recabar información sobre las variables de índole personal, deportiva y familiar/social, que actuaban como generadoras de estrés para el entrenador. En el ámbito familiar/social no se observaron variables generadoras de estrés, ya que el entrenador percibe el apoyo de sus personas de referencia. En el ámbito personal se identificaron como generadoras de estrés la falta de habilidades relacionadas con el desempeño de su trabajo y el empleo de estrategias de afrontamiento poco eficaces. En cuanto a las de índole deportiva, se identifican como propiciadoras de burnout las siguientes variables: estilo negativo de dirección y de interacción, altas demandas competitivas, no adaptación de las expectativas originales con los logros obtenidos, excesivas demandas de tiempo y energía, monotonía y aburrimiento en la práctica deportiva y sentimientos del entrenador de estar apartado del grupo.

El entrenador emplea un estilo negativo de dirección y de interacción cuando se dirige a sus jugadores durante el entrenamiento: no utiliza refuerzos, utiliza gritos y no consulta la opinión de sus jugadores a la hora de tomar decisiones sobre aspectos relacionados con el juego del equipo.

En cuanto a las altas demandas competitivas, el entrenador formula los objetivos del equipo en base a la consecución de resultados competitivos muy ambiciosos “clasificarse entre los tres primeros del campeonato de España”. El nivel de juego del equipo, por debajo de las grandes expectativas formuladas a principios de temporada, unido a los comentarios del entorno (directiva, padres de los jugadores y otros entrenadores) generan presión en el entrenador.

Las excesivas demandas de tiempo y energía percibidas por el entrenador (4 sesiones de entrenamiento a la semana de 2 horas de duración cada una, análisis en video de los rivales y del juego propio, planificación y diseño de los entrenamientos y partidos) hacen que manifieste un cansancio y agotamiento

considerable. Además de su rol como entrenador, también desempeña las funciones de secretario del club con lo que apenas tiene tiempo para desconectar.

En cuanto a la monotonía y aburrimiento en la práctica deportiva, el entrenador manifiesta que no disfruta ni se divierte en los entrenamientos y cree que los jugadores tampoco. La estructura semanal (microciclo) es idéntica durante toda la temporada; piensa que sus entrenamientos son repetitivos, aburridos y que tienen poco ritmo (debido a las frecuentes interrupciones para realizar correcciones). Los jugadores no muestran interés hacia las sesiones de preparación física a pesar de la insistencia del entrenador, situación que genera desgaste para el entrenador.

El entrenador se siente apartado del grupo, manifiesta que apenas tiene trato personal con los jugadores, ni antes ni después de los entrenamientos y cree que los jugadores no están implicados en el proyecto al mismo nivel que él.

Una vez analizadas las variables generadoras de estrés, se planificó y diseñó la intervención. Para ello, se tuvo en cuenta el calendario, las demandas del plan deportivo, los recursos y las limitaciones que ofrecía la situación. Se decidió no tratar las variables de índole personal, planteando una intervención centrada en abordar directamente, modificando o eliminando, las variables propiciadoras de burnout presentes la práctica deportiva. En la sesión número 3, se concretó con el entrenador los aspectos relacionados con la intervención a realizar.

Respecto al estilo negativo de dirección y de interacción se establece lo siguiente: las instrucciones a los jugadores deben ser transmitidas sin gritar; involucrar a los jugadores en la toma de decisión sobre aspectos relacionados con el juego del equipo y al finalizar cada sesión, reunir al equipo y destacar tres aspectos positivos de la misma.

En cuanto al estrés generado por las altas demandas competitivas y por la no adaptación de las expectativas originales con el rendimiento del equipo, se formulan objetivos de realización para elevar el nivel de juego y compensar la motivación orientada a los resultados. También se reajustan las expectativas del equipo, contemplando con ilusión y no como una obligación la consecución de los objetivos de resultado propuestos.

Para actuar sobre las excesivas demandas de tiempo y energía se toman las siguientes medidas: reducción de 4 a 3 sesiones semanales limitando la duración de cada sesión a una

hora y media; eliminación del trabajo de video y la planificación semanal de entrenamientos se realizará con ayuda.

Para combatir la monotonía y aburrimiento en la práctica deportiva se realizan cambios en la estructura de la sesión: en el calentamiento, se introducen juegos y se eliminan los ejercicios analíticos repetitivos; en la parte principal, se introducen ejercicios con componente competitivo. Para dar ritmo al entrenamiento se suprimen las correcciones en los periodos de participación activa, reservándose estas para los periodos de pausa. El microciclo se irá modificando semanalmente para generar sorpresa en los jugadores. Se eliminan el tiempo dedicado al trabajo físico que era una fuente muy importante de estrés para el entrenador.

Para reducir los sentimientos de estar apartado del grupo se plantean al entrenador dos objetivos concretos: tener una charla individual, de al menos dos minutos, con cada uno de los jugadores en el transcurso de la semana y programar actividades colectivas no deportiva (almuerzos, meriendas, celebración de cumpleaños, etc.) una 1 vez cada 3 semanas.

La aplicación de la intervención supuso un desafío para el entrenador ya que implicaba modificar sustancialmente su metodología de trabajo. La planificación y diseño de las sesiones se realizó de manera conjunta con el psicólogo antes en una reunión celebrada antes del primer entrenamiento de la semana. Al finalizar cada sesión se comentaban aspectos relacionados con el desarrollo de la misma y se proporcionaba feedback.

## Resultados

Los resultados (tabla 1) obtenidos antes de la intervención (PRE) muestran una media de 4 puntos para las dimensiones Reducida Sensación de Logro (RSL) y Devaluación de la Práctica Deportiva (DPD), puntuaciones que después de la intervención (POST) bajan hasta 2.8 y 2.4 respectivamente. La dimensión Agotamiento Físico/Emocional (AFE) antes de la Intervención obtiene una media de 3.4 que desciende a 1.8 después de la intervención.

## Discusión

La presente intervención consiguió disminuir los niveles de *burnout* del entrenador y que se desvaneciese la intención de dimitir de su cargo.

El estrés generado por algunos de los elementos y situaciones del contexto deportivo, propiciaron una respuesta desadaptativa del entrenador, reflejada en puntuaciones altas en

los tres componentes del *burnout* (Garcés de los Fayos, 2010). Tras crear un nuevo contexto deportivo, fruto de la eliminación o modificando muchos de los elementos identificados como estresores, el entrenador ofreció una respuesta diferente a la inicial, una respuesta más adaptativa, que se tradujo en una disminución en la intensidad del *burnout*. Se comprueba que la modificación de alguno de los elementos del contexto deportivo, repercute y afecta inevitablemente al resto y al comportamiento del entrenador (niveles de *burnout*) autoorganizándose en un estado cualitativamente distinto al alcanzado antes de la intervención (Balagué y Torrents, 2011).

Como conclusión, no son muchas las intervenciones realizadas con entrenadores que padecen *burnout*, puede ser

debido a las dificultades que presenta la intervención psicológica en deporte, cuando esta se realiza con la competición en marcha, con un tiempo y unos recursos limitados. Con el objetivo reducir la intensidad del *burnout* se diseñó una intervención, bajo los postulados de la teoría de los sistemas dinámicos, que abordó los elementos generadores de *burnout* de índole deportiva. Su aplicación produjo un descenso importante en las puntuaciones obtenidas en cada uno de los componentes de *burnout* y contribuyó a la consecución de los objetivos de resultado del equipo, que obtuvo el subcampeonato de España.

|      | AFE | RSL | DPD |
|------|-----|-----|-----|
| PRE  | 3.4 | 4   | 4   |
| POST | 1.8 | 2.8 | 2.4 |

Tabla 1. Resultados

**BURNOUT: INTERVENTION APPLIED TO A COACH DURING THE COMPETITION**

**KEYWORDS:** Burnout, intervention, coach, team sport, handball, dynamic systems.

**ABSTRACT:** Burnout arises as an inadequate response to the stress generated by familiar / social, sports and personal variables. Due to its influence in sports, much research has been done on burnout, but there is no much work done on the benefits of coach intervention. Assuming the paradigm of dynamic systems (the final system's behavior is the result of interdependence established between elements), we present the results of an intervention performed with a handball coach who presented symptoms of burnout. The intervention was performed during the sport season and aimed to reduce the coach's intensity of burnout. It was applied during 9 weeks and addressed those element that previously and through a semi-structured interview, were identified as trainer stressors (negative style of management and interaction, high competitive demands, excessive energy and time demands, monotonous training, feelings of the athlete being separated, original expectations not matching the final achievements). Using the Spanish version of the Athlete Burnout Questionnaire, burnout intensity is measured by three dimensions: physical / emotional exhaustion (AFE), reduced sense of accomplishment (RSL) and depreciation of sports practice (DPD), before and after intervention

-Pretest: 3.4 in AFE, 4.0 in RSL and 4.0 in DPD.

-Posttest: 1.8 in AFE, 2.8 in RSL and 2.4 in DPD.

The scores show a decrease in the intensity of burnout suffered by the coach.

## Referencias

- Altfeld, S. y Kellmann, M. (2013). Burnout of coaches. In: B. Doolittle (Ed.). *Psychology of burnout: New research* (pp.193-210). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- Arce, C., De Francisco, C., Andrade, E., Seoane, G. y Raedeke, T. D. (2012). Adaptation of the Athlete Burnout Questionnaire (ABQ) in a Spanish sample of athletes. *Spanish Journal of Psychology*, 15, 1529-1536.
- Balagué, N., y Torrents, C. (2011). *Complejidad y Deporte*. Barcelona: INDE
- Caccese, T. y Mayerberg C. (1984). Gender differences in perceived burnout of college coaches. *Journal of sport psychology*, 6(3), 279-288.
- De Francisco, C., Arce, C., Andrade, E., Arce, I. y Raedeke, T. (2009). Propiedades psicométricas preliminares de la versión española del Athlete Burnout Questionnaire en una muestra de jóvenes futbolistas. *Cuadernos de psicología del deporte*, 9(2), 45-56.
- Garcés de Los Fayos, E. J. (2004). *Burnout en deportistas: Propuesta de un sistema de evaluación e intervención integral*. Madrid: EOS.
- Garcés de Los Fayos, E. F. y Cantón, E.J. (2007). El cese de la motivación: el síndrome del burnout en deportistas. *Revista de Psicología del deporte*, 4(2), 151-160.
- Gencay, S. y Gencay, O. (2011). Burnout among judo coaches in Turkey. *Journal of occupational health*, 53(5), 365-370. doi:10.1539.
- Hjälml, S., Kenttä, G., Hassmén, P., y Gustafsson, H. (2007). Burnout among elite soccer coaches. *Journal of Sport Behavior*, 30(4), 415-427.
- Olusoga, P., Butt, J., Hays, K. y Maynard, I. (2009). Stress in elite sports coaching: Identifying stressors. *Journal of applied sport psychology*, 21(4), 442-459. doi:10.1080/10413200903222921.
- Olusoga, P., Butt, J., Maynard, I. y Hays, K. (2010). Stress and coping: A study of world class coaches. *Journal of applied sport psychology*, 22(3), 274-293. doi:10.1080/10413201003760968.
- Raedeke, T. D. (1997). Is athlete burnout more than just stress? A sport commitment perspective. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 19(4), 396-417.
- Raedeke, T. D. (2004). Coach commitment and burnout: A one-year follow-up. *Journal of Applied Sport Psychology*, 16(4), 333-349.
- Raedeke, T. D. y Smith, A. L. (2001). Development and preliminary validation of an athlete burnout measure. *Journal of Sport & Exercise Psychology*. 23, 281-306.
- Schaffran, P., Altfeld, S. y Kellmann, M. (2016). Burnout in sport coaches: a review of correlates, measurement and intervention. *Deutsche zeitschrift für sportmedizin*, 67(5), 121-125.