

Revisión teórica acerca del «burnout» en entrenadores: aportaciones de un modelo teórico a la comprensión del síndrome en la profesión de entrenador

Carmen GARCÍA MONTALVO
Enrique J. GARCÉS DE LOS FAYOS
Universidad de Murcia

Resumen

En el siguiente trabajo se realiza una revisión crítica de los trabajos más relevantes del *burnout* en entrenadores, analizando aquellos aspectos que han supuesto el establecimiento de líneas de investigación que permiten una comprensión adecuada del síndrome en este contexto: En tanto que la profesión de entrenador aparece como una de las posibles profesiones de riesgo, por la intensas interacciones que ha de mantener con otras personas del contexto deportivo, así como por las fuertes presiones a que puede verse sometido, planteamos la descripción de un modelo teórico, que ayude a explicar el origen y desarrollo del *burnout* en entrenadores.

Palabras clave: *burnout*, entrenador, modelo teórico.

Abstract

In this article, we present a critical revision of the most relevant research about burnout in coaches. We analyse the aspects that have supported the establishment of research themes allowing a better understanding of the syndrome in this context. The coaching profession is a high risk profession, because of the intense interactions that must be established with other persons in the sports context and the strong pressures beared. We put forward a theoretical model that could help explain the origin and development of burnout in coaches.

Key words: *burnout*, coach, theoretical model.

El término *burnout* nace en ciencias sociales a partir de que Freudenberger (1974) definió el síndrome como la sensación de fracaso, agotamiento o sensación de estar exhausto debido a las excesivas demandas de energía, fuerza espiritual o recursos personales, si bien se-

rían Maslach y Jackson (1981) las que, con sus trabajos, dieron lugar a una amplia línea de investigación sobre *burnout*. Las autoras definían este constructo como un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización perso-

Dirección del primer autor: Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamientos Psicológicos. Universidad de Murcia. Campus de Espinardo, edificio Luis Vives. Apartado 4021. 30080 Murcia.

nal, definición que es fruto de los planteamientos teórico-empíricos que sostienen el *Maslach Burnout Inventory*, instrumento que las autoras crean para la medida del *burnout*.

Como consecuencia de la profundización en el estudio de este nuevo constructo han aparecido investigaciones que analizan diversos aspectos relacionados con el mismo: definiciones (Martin, 1982; Cunningham, 1983; Maslach y Jackson, 1984; Shirom, 1989; Burke y Richardsen, 1991); variables predictoras, desde la triple perspectiva: intrapersonal, organizacional y ambiental (Schaufeli, 1990; Nagy y Nagy, 1992; Sandoval, 1993); consecuencias, también desde la misma triple perspectiva anterior (Freudenbarger, 1986; Kahill, 1988; Burke y Richardsen, 1991; Friedman, 1991); medida del *burnout* (Brooking, Bolton, Brown y McEvoy, 1985; Arthur, 1990; Schaufeli y Van Dierendonck, 1993); y modelos teóricos (Cherniss, 1980; Golembiewski, Munzenrider y Carter, 1983; Leiter, 1988; Cordes y Dougherty, 1993).

A pesar de que el estudio acerca del *burnout* ha sido muy desarrollado en el contexto organizacional, ámbito donde se inició su análisis, y de que las profesiones estudiadas con problemas relativos al síndrome han ido aumentando (personal de enfermería, médicos, profesores, asistentes sociales, policías, etc...), en el contexto deportivo apenas ha sido considerado. Así, Garcés de Los Fayos, Teruel y García Montalvo (1993), sobre más de mil referencias de *burnout*, encuentran tan sólo 17 en la profesión de entrenador, a pesar de que en este trabajo se padecen presiones similares a las descritas en otros y, por tanto, es espe-

nable hallar también una frecuencia significativa del síndrome en estos profesionales.

En este trabajo, describimos la situación actual de la investigación sobre *burnout* en entrenadores partiendo de una revisión crítica de los diversos trabajos acerca del síndrome en este contexto. Asimismo, planteamos un modelo teórico explicativo del *burnout* en entrenadores que es una consecuencia lógica de la adaptación que realizamos del que ofrecen Cordes y Dougherty (1993) para profesionales de «servicios humanos», en los que siempre se ha defendido una mayor incidencia del síndrome.

Revisión crítica acerca del *burnout* en entrenadores

Como ya indicamos antes, los trabajos sobre *burnout* en entrenadores han sido escasos quizás porque, como indican Cantón, Pallarés, Mayor y Tortosa (1990), no se dispone de instrumentos de medida del síndrome adaptados a esta población, de ahí que los trabajos que a continuación revisamos presenten, quizás, una dispersión evidente entre ellos aunque intentamos recoger un cierto orden cronológico en la aparición de los mismos. Sin embargo, en una de las primeras investigaciones en este contexto (Caccesse y Mayerberg, 1984) los autores, utilizando una adaptación del *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Maslach y Jackson, 1981) en entrenadores de centros educativos para jóvenes deportistas, encuentran bajos niveles de *burnout* en entrenadores, precisando que la frecuencia es mayor en entrenadores jóvenes y en entrenadoras, no especificando

diferencias entre los diferentes deportes en los que entrenaban.

Hunt (1984) plantea que las variables que más incidencia tienen en la aparición del síndrome en entrenadores son la ambigüedad y conflicto de rol que éstos sufren en su desempeño de trabajo habitual. De hecho, Capel (1986a y b), que admite la presencia de variables personales y organizacionales en el origen del síndrome, cree que en el *burnout* puede estar la explicación de la alta frecuencia de abandonos que se dan en esta población, por lo que insiste en subrayar la importancia que el *burnout* tiene en las consecuencias negativas que aparecen en este trabajo (concretamente la autora parte de una muestra de 332 entrenadores de la Asociación Nacional de Entrenadores de Atletismo de Estados Unidos de América-Sección Oeste). Concretamente, Capel, Sisley y Desertrain (1987) consideran al entrenador como un profesional que mantiene un contacto intenso con otras personas a las que ayuda, deportistas, fundamentalmente, y, por tanto, defienden que este trabajo puede encuadrarse entre los señalados como de alto riesgo de padecer el síndrome. De hecho, las autoras encuentran, mediante el MBI, que el *burnout* en entrenadores se incrementa con el contacto intenso con los deportistas, así como cuando aumenta el conflicto y la ambigüedad de rol. Sin embargo, al igual que ocurría anteriormente los niveles de *burnout* hallados son medios o bajos; quizás pueda objetarse que en este caso trabajan con una muestra de entrenadores de baloncesto universitario de Norteamérica, con lo que no se iguala ni el tipo de deporte ni el nivel profesional de los mismos.

Dale y Weinberg (1989), partiendo de una revisión de los trabajos científicos publicados sobre este tema, encuentran mayor frecuencia de *burnout* en entrenadoras que en entrenadores. De hecho, más recientemente, Pastore y Judd (1993) hallan una relación significativa entre padecimiento de *burnout* y alta frecuencia de abandonos en entrenadoras. Por último, Kelley y Gill (1993), aportan datos diferentes a los ofrecidos hasta ese momento, ya que las autoras sí encuentran altos niveles de *burnout* en entrenadores, si bien ellas parte de una muestra de 115 entrenadores profesionales de baloncesto. Anteriormente (Kelley, 1990), ya obtenía estos resultados con una muestra similar. Las autoras, que también utilizan el MBI, centran el origen del síndrome en la existencia de un prolongado estrés surgido de las interacciones personales que el entrenador mantiene. En concreto, señalan que la percepción por parte del entrenador de un débil apoyo social y de un alto estrés correlacionan con un aumento de *burnout*. Asimismo, obtienen resultados en el sentido de que las entrenadoras presentan más *burnout* que los entrenadores, lo que explicaría la alta frecuencia de abandonos que presentan.

De la revisión anterior podemos comprobar que ya existen algunos aspectos teóricos, suficientemente sustentados, que permiten comprender mejor la importancia del *burnout* en entrenadores, en concreto:

- 1.-Parece que, al igual que ocurre en los demás contextos organizacionales, el *Maslach Burnout Inventory*, previa adaptación del mismo, se presenta como el mejor

instrumento de medida del síndrome, siendo útil para poder comprobar si efectivamente aparece el *burnout* en esta población y con qué frecuencia. Quizás el objetivo ahora es el de depurarlo lo suficiente para que la validez y fiabilidad del instrumento aumente, y comprobar si se puede adaptar de igual manera según el nivel profesional del entrenador objeto de estudio.

2.-Existe acuerdo en que son las entrenadoras las que sufren más *burnout* y las que, consecuentemente, más posibilidades presentan de abandonar su trabajo. Entre otras, las razones socio-culturales que asignan un rol laboral diferente a la mujer pueden constituir el origen de las diversas fuentes de estrés que estén en el origen del síndrome. Sin duda, el deporte, con un componente social claramente masculino, impide a la mujer entrenadora asentarse profesionalmente en este contexto, aunque se precisan mayores investigaciones que ahonden sobre este punto consiguiendo igualar tanto nivel del entrenador como deportes entrenados y nivel competitivo de los mismos.

3.-Es claro que existen variables personales y organizacionales que hacen que pueda considerarse una profesión de riesgo para sufrir *burnout*, con lo que habría que plantear si el *burnout* es un síndrome «exclusivo» de los profesionales de servicios asistenciales (considerados como de «ayuda humana»), a los que siempre se

han referido cuando se trata este fenómeno. De hecho, son tres las variables que adquieren una importancia decisiva en la presencia del *burnout*: conflicto de rol, ambigüedad de rol e interacciones frecuentes e intensas con otras personas, las cuales coinciden en buena medida con las que se han ido comprobando en el estudio del *burnout* en el contexto organizacional, con lo que aún se asienta más nuestra hipótesis sobre la no exclusividad del síndrome en las profesiones de servicios asistenciales.

El planteamiento de un modelo teórico, como el que vamos a describir a continuación, supone un intento de contextualizar el constructo en esta población para poder establecer líneas de investigación adecuadas acerca del *burnout* en entrenadores.

Modelo teórico-explicativo del *burnout* en entrenadores

Cordes y Dougherty (1993) presentan un modelo teórico para explicar el origen y desarrollo del *burnout* en profesiones de riesgo. En tanto que entendemos que los entrenadores están sometidos a presiones similares a las planteadas en otros trabajos en los que está demostrada la presencia del mismo, planteamos una adaptación de dicho modelo a los profesionales dedicados al entrenamiento deportivo (ver Figura 1).

Nosotros, al igual que los autores anteriores, partimos de la concepción del *burnout* como un síndrome tridimensional, por lo que asumimos la presencia

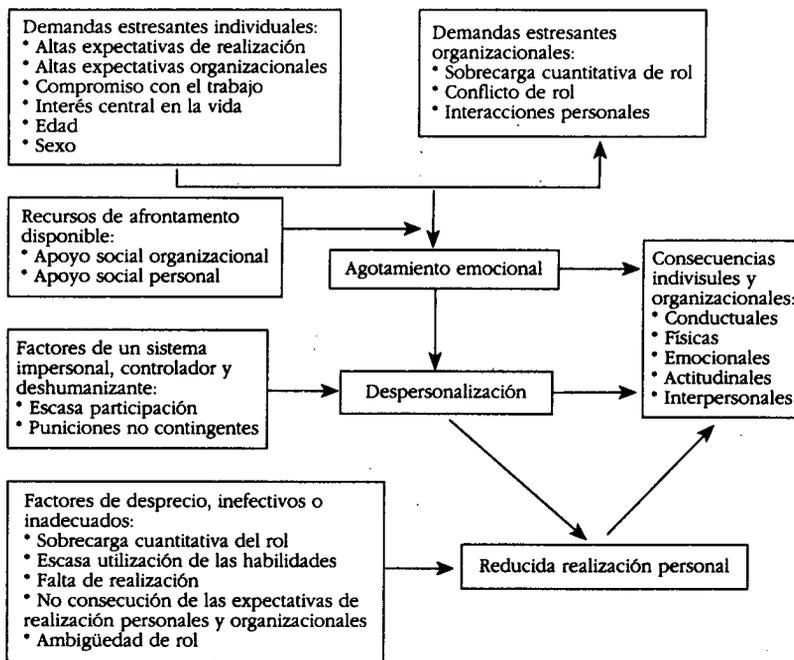


Figura 1. Modelo teórico-explicativo del *burnout* en entrenadores. (Adaptado de Cordes y Dougherty, 1993).

de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal en las personas que lo padecen, siguiendo la definición de Maslach y Jackson (1981).

Entrando en la descripción del modelo teórico, tendríamos dos fuentes posibles de estrés; diferenciadas, aunque pueden surgir entrelazadas o independientemente: las demandas estresantes tanto individuales como de carácter organizacional.

Demandas estresantes individuales

Entre ellas podemos encontrar:

- *Altas expectativas de realización.* El entrenador comienza su trabajo en el club deportivo esperando conseguir un

rendimiento determinado de los deportistas, y unos resultados acordes a las previsiones que pueden situarle en un plano profesional mejor; sin embargo, dichas expectativas no se cumplen quedando frenadas sus perspectivas profesionales.

- *Altas expectativas organizacionales.* En la misma línea que lo expuesto anteriormente, existe la esperanza, por parte de la organización deportiva, de que el rendimiento y los resultados deportivos sean altos. De nuevo dichas expectativas no se ven compensadas, lo que incide directamente en la búsqueda de responsabilidades en el entrenador.

- *Compromiso con el trabajo.* El entrenador, de acuerdo a los diferentes aspectos deportivos tratados previa-

mente, presenta un alto compromiso con su trabajo. En el momento que se empieza a no cumplir lo pactado o a aparecer obstáculos profesionales no previstos, el compromiso comienza a desmoronarse.

- *Interés central en la vida.* Una vez que el entrenador se implica con su trabajo puede suceder que éste le absorba más de lo racionalmente esperado, dedicándole más tiempo, estando siempre centrado en él, desarrollando componentes obsesivos hacia el trabajo, en definitiva apareciendo conductas de «adicción al trabajo» que impiden un desarrollo adecuado de su propia vida.

- *Edad.* Parece claro que la juventud de un entrenador, que se relaciona con un mayor compromiso hacia el trabajo, frente a la mayor edad de otro entrenador que, por diversas razones, no está plenamente satisfecho con su trabajo incide claramente en la predisposición hacia el mismo y en las consecuencias que ocasiona en la persona.

- *Sexo.* Como ya vimos, las entrenadoras presentan una mayor predisposición a padecer diversos problemas relacionados con su desempeño laboral y con el rol que tienen en el contexto deportivo.

Demandas estresantes de carácter organizacional

Entre ellas destacan:

- *Sobrecarga cuantitativa del rol.* Al entrenador se le asignan tareas o funciones que exceden lo racionalmente establecido en su trabajo, lo que ocasiona una ambigüedad en su rol laboral. No es extraño, por tanto, que el entrenador desempeñe tareas de asesoramiento

personal, organizativas, de mediador entre club y deportistas, etc.

- *Conflicto de rol.* De la misma dinámica del trabajo, el entrenador puede verse sometido a tomas de decisiones que no son acordes con el propio trabajo, porque pertenezca a otros tomarlas (directivos) o porque se alejan de sus funciones (decisiones que afectan a aspectos vitales del deportista), que le hacen estar en continua presión psicológica sobre lo que debe o no debe hacer.

- *Interacciones personales.* El entrenador es un profesional que debe estar continuamente en contacto con personas: deportistas, directivos, familiares, periodistas, etc. Dependiendo de la frecuencia, duración e intensidad de estas interacciones, y según el contenido de las mismas, el entrenador puede vivirlas como aversivas.

Recursos de afrontamiento

Frente a estos posibles eventos estresantes, el entrenador cuenta con una serie de recursos de afrontamiento que le permiten superar o no, de mejor o peor forma, dichos eventos. Las dos fuentes de recursos fundamentales, y que más inciden en el desarrollo del síndrome son:

- *Apoyo social organizacional.* En este caso el entrenador dispone del apoyo de la organización para afrontar problemas con los deportistas, medios de comunicación, familiares, entre otros, así como los problemas que se presentan con la misma organización, donde se desarrollan actitudes de comprensión y búsqueda de soluciones ante los conflictos que se establecen. Si no se cuenta con este apoyo, el entrenador generará con mayor facilidad el síndrome.

- *Apoyo social personal.* En relación a problemas similares a los descritos anteriormente, el entrenador dispone de familiares y amigos, básicamente, para desarrollar estrategias de afrontamiento efectivas ante dichos problemas. En caso contrario, se pueden desencadenar sentimientos de falta de ayuda y comprensión lo que ocasiona cierta indefensión que predispone al *burnout*.

Dimensiones de «burnout»

Como consecuencia de la interacción que se produzca entre los eventos estresantes (intensidad y frecuencia) y los recursos de afrontamiento disponibles, puede aparecer la primera dimensión del *burnout*: agotamiento emocional. El entrenador afectado por esta dimensión puede desencadenar despersonalización (segunda dimensión del síndrome) si le afectan factores organizacionales de carácter impersonal, controlador y deshumanizante, caracterizados por:

- *Escasa participación en la toma de decisiones.* El entrenador se ve impotente al no poder participar en la resolución de diferentes aspectos que le afectan directamente en su trabajo, tanto en el ámbito de sus funciones laborales, relacionadas con los deportistas, como en aquellos ámbitos que indirectamente afectan a su trabajo (normas disciplinarias, contactos con la prensa, decisiones relacionadas con la política del club, entre otras).
- *Puniciones no contingentes.* El entrenador percibe que en el club se adoptan determinadas medidas punitivas que no se corresponden ob-

jetivamente con el desempeño habitual de su trabajo. Un ejemplo claro de este aspecto es el referido a aquellos clubs dirigidos por líderes autárquicos que establecen normas, y los castigos correspondientes, sin un planteamiento coherente, lo que conlleva el frecuente cambio de estas normas.

La última dimensión del *burnout* (reducida realización personal) surgiría a continuación de la aparición de despersonalización, y siempre que se den otras circunstancias que apoyen el rápido desarrollo de este «hundimiento laboral». En concreto serían aquellos factores organizacionales de desprecio, inefectivos o inadecuados:

- *Sobrecarga cuantitativa del rol.* El entrenador se ve desbordado por las cargas laborales extras, así como por el hecho de que la persona agotada emocionalmente y despersonalizada comienza a tener una percepción del trabajo muy distorsionada.
- *Escasa utilización de las habilidades.* El individuo afectado por el síndrome percibe que sus habilidades son escasamente utilizadas por el club en cuanto a la búsqueda de un mejor rendimiento y, como consecuencia de esto, el propio entrenador disminuye su iniciativa para emplearlas en el trabajo.
- *Falta de realización.* Muy relacionado con lo anterior, el entrenador empieza a vivir su situación como carente de realización, el trabajo se ha rutinizado y las perspectivas de logro han desaparecido, lo que acrecienta la línea descendente que

comenzó cuando se inició el síndrome.

- *No consecución de las expectativas de realización personales y organizacionales.* Las metas personales y profesionales que el entrenador se había planteado lograr cuando empezó a desarrollar su trabajo han desaparecido fruto de una ausencia de estimulación positiva en el contexto laboral.

- *Ambigüedad de rol.* El entrenador ignora cuáles son sus funciones habituales en el desarrollo del trabajo. Lógicamente, las expectativas iniciales y las premisas originales de las que partía su trabajo son diferentes a las que la organización deportiva le permite mantener en la actualidad, lo que produce una sensación de ambigüedad hacia el rol de trabajo que debe desempeñar.

Desde que se iniciara el síndrome con la primera dimensión pueden empezar a aparecer una serie de consecuencias individuales y organizacionales que diferirán según una serie de variables (estructura del club deportivo, situación profesional del entrenador, variables personales del entrenador, fuente original de los eventos estresantes, etc...), aunque lo más frecuente es que comiencen a aparecer algunas de estas consecuencias en la primera fase del síndrome y que progresivamente vayan sucediéndose el resto hasta configurar un cuadro psicopatológico completo. Estas consecuencias pueden ser físicas, emocionales, actitudinales, interpersonales y/o conductuales, siendo uno de los resultados más habituales el abandono prematuro del trabajo por

parte del entrenador, pasando por diversos trastornos psicossomáticos asociados al estrés padecido, deterioro de las relaciones personales con familiares, amigos y compañeros, absentismo y rotación en el trabajo, problemas psicológicos diversos, entre otras consecuencias.

Conclusión

En este primer acercamiento al estudio del *burnout* en entrenadores hemos pretendido conocer en qué líneas de investigación se está trabajando, e intentar aportar un modelo teórico que ayude a explicar el por qué del síndrome en esta población y cuál podría ser su desarrollo habitual teniendo en cuenta las distintas variables personales y organizacionales que influyen en la aparición del *burnout*.

El desarrollo de un modelo teórico, como el descrito, supone el intento de comprender el constructo para poder establecer líneas de investigación adecuadas acerca del *burnout* en entrenadores. En este sentido, creemos que dicho modelo reúne una serie de características que hacen recomendable profundizar en él:

- En tanto que es una adaptación del modelo más amplio y general que ofrecen Cordes y Dougherty (1993) y teniendo en cuenta que es muy reciente, le convierte en un planteamiento falto de contrastación teórica y empírica.
- El que se planteara originalmente en el contexto de los trabajos de «ayuda humana» le confiere la validez que le otorga haber sido discutido en pro-

fesiones con claro riesgo de presentar *burnout*.

- La adaptación que hacemos al contexto deportivo apunta que es un modelo flexible, lo que permite no sólo acoplarlo a diversas profesiones y, por tanto, establecer hipótesis de trabajo orientadas a cada una de ellas, sino que también admite la posibilidad de reestructurar las diversas variables que lo configuran si de hecho se comprobara la necesidad de dichos cambios.
- El modelo asume que el orden de aparición de las tres dimensiones del *burnout* es agotamiento emocional, despersonalización y, por último, reducida realización personal. Este es el mismo planteamiento que mantienen Leiter y Maslach (1988) lo que, a su vez, está en consonancia con la estructura del *Maslach Burnout Inventory* como el instrumento adecuado de medida del síndrome.
- A lo largo del desarrollo del modelo se acepta que las variables organizacionales y personales tienen una importancia determinante en la generación de los eventos estresantes desencadenantes del *burnout*, sin establecer mayor preponderancia en un grupo de variables o en otro.

En definitiva, estamos ante un modelo teórico que ofrece un marco conceptual en el que estudiar el fenómeno *burnout* en entrenadores, lo que también permite establecer líneas de investigación precisas para mejorar su comprensión. Como modelo dinámico podemos establecer trabajos que permitan la contrastación de las diferentes conclusiones expuestas.

Referencias

- ARTHUR, N.M. (1990). The assessment of burnout: A review of three inventories useful for research and counseling. *Journal of Counseling and Development*, 69(2), 186-189.
- BROKINGS, J.B., BOLTON, B., BROWN, C.E. y McEVOY, A. (1985). Self-reported job burnout among female human service professionals. *Journal of Occupational Behaviour*, 6(2), 143-150.
- BURKE, R.J. y RICHARDSEN, A.M. (1991). *Psychological burnout in organizations*. Manuscrito original para su publicación.
- CACCESE, T.M. y MAYERBERG, C.K. (1984). Gender differences in perceived burnout of college coaches. *Journal of Sport Psychology*, 6(3), 279-288.
- CANTON, E., PALLARES, J., MAYOR, L. y TORTOSA, F. (1990). Motivación en la actividad física y el deporte. En L. Mayor y F. Tortosa (Eds.), *Ambitos de aplicación de la psicología motivacional*. Bilbao: DDB.
- CAPEL, S. (1986a). Psychological and organizational factors related to burnout in athletic trainers. *Athletic Training*, 21, 322-327.
- CAPEL, S. (1986b). Psychological and organizational factors related to burnout in athletic trainers. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 57(4), 321-325.
- CAPEL, S., SISLEY, B.L. y DESERTRAIN, G.S. (1987). The relationship of role conflict and role ambiguity to burnout in high school basketball coaches. *Journal of Sport Psychology*, 9(2), 106-117.

- CHERNISS, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. Nueva York: Praeger.
- CORDES, C.L. y DOUGHERTY, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- CUNNINGHAM, W.G. (1983). Teacher burnout-solutions for the 1980s: A review of the literature. *Urban Review*, 15(1), 37-51.
- DALE, J. y WEINBERG, R.S. (1989). The relationship between coaches' leadership style and burnout. *Sport Psychologist*, 3(1), 1-13.
- FREUDENBERGER, H.J. (1974). Staff burnout. *The Journal of Social Issues*, 30(1), 159-166.
- FREUDENBERGER, H.J. (1986). The issues of staff burnout in therapeutic communities. *Journal of Psychoactive Drugs*, 18(3), 247-251.
- FRIEDMAN, I.A. (1991). High and low burnout schools: School culture aspects of teacher burnout. *Journal of Educational Research*, 84(6), 325-333.
- GARCÉS DE LOS FAYOS, E.J., TERUEL, F. y GARCÍA MONTALVO, 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.
- GOLEMBIEWSKI, R.T., MUNZENRIDER, R. y CARTER, D. (1983). Phases of progressive burnout and their work site covariants: Critical issues in OD research and praxis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 461-481.
- HUNT, K.R. (1984). *The relationship between occupational stressors and burnout among coaches*. Doctoral dissertation, University of Iowa, Ames.
- KAHILL, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology*, 29(3), 284-297.
- KELLEY, B.C. (1990). *An examination of a model of burnout in dual role teacher-coaches*. Doctoral dissertation, University of North Carolina, Greensboro.
- KELLEY, B.C. y GILL, D.L. (1993). An examination of personal situational variables, stress appraisal, and burnout collegiate teacher coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 64(1), 94-102.
- LEITER, M.P. (1988). Burnout as a function of communication patterns: A study of a multidisciplinary mental health team. *Group and Organization Studies*, 13(1), 111-118.
- LEITER, M.P. y MASLACH, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- MARTIN, M.J. (1982). Burnout: Fact or fad?. *Psychosomatics*, 23, 461.
- MASLACH, C. y JACKSON, S.E. (1981). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, California: Consulting Psychology Press.
- MASLACH, C. y JACKSON, S.E. (1984). Burnout in organizational settings. En S Oskamp (Ed.), *Applied social psychology annual: Applications in organizational settings*. Beverly Hills, California: Sage.
- NAGY, S. y NAGY, M.C. (1992). Longitudinal examination of teachers burnout in a school district. *Psychological Reports*, 71(2), 523-531.

- PASTORE, D.L. y JUDD, M.R. (1993). Gender differences in burnout among coaches of women's athletic teams at 2-year colleges. *Sociology of Sport Journal*, 10(2), 205-212.
- SANDOVAL, J. (1993). Personality and burnout among school psychologists. *Psychology in the Schools*, 30(4), 321-326.
- SCHAUFELI, W.B. (1990). *Burnout: About the job stress in the human services professions. The burnout syndrome*. Rotterdam: Dinker.
- SCHAUFELI, W.B. y VAN DIERENDONCK, D. (1993). The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14(7), 631-648.
- SHIROM, A. (1989). Burnout in work organizations. En C.L. Cooper e I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Londres: Wiley.