



*Guías de intervención*

# ADICCIÓN AL TRABAJO

*Mario del Líbano Miralles  
Susana Llorens Gumbau*

  
EDITORIAL  
SÍNTESIS

*Guías de intervención*

# ADICCIÓN AL TRABAJO

PROYECTO EDITORIAL:

# DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y SALUD OCUPACIONAL

Directora

Marisa Salanova



Guías de intervención

# ADICCIÓN AL TRABAJO

Mario del Líbano Miralles Susana Llorens Gumbau



EDITORIAL  
SÍNTESIS

Consulte nuestra página web: [www.sintesis.com](http://www.sintesis.com)  
En ella encontrará el catálogo completo y comentado

© Mario del Líbano Miralles  
Susana Llorens Gumbau

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.  
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid  
Teléfono: 91 593 20 98  
<http://www.sintesis.com>

ISBN: 978-84-995869-5-3

Impreso en España. Printed in Spain

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.



# Índice

## [Introducción](#)

### [1. Desarrollo conceptual](#)

#### [1.1. Introducción](#)

#### [1.2. Concepto y definición de la adicción al trabajo](#)

#### [1.3. Diagnóstico y perfil típico de la persona adicta al trabajo](#)

##### [1.3.1. Características claves](#)

##### [1.3.2. Otras características importantes](#)

#### [1.4. Adicción al trabajo y otros conceptos afines](#)

##### [1.4.1. Presentismo vs. adicción al trabajo](#)

##### [1.4.2. Compromiso organizacional vs. adicción al trabajo](#)

##### [1.4.3. Implicación laboral vs. adicción al trabajo](#)

##### [1.4.4. Engagement vs. adicción al trabajo](#)

##### [1.4.5. Pasión por el trabajo vs. adicción al trabajo](#)

#### [1.5. Adicción al trabajo y personalidad](#)

##### [1.5.1. Adicción al trabajo y Patrón de Conducta Tipo A](#)

##### [1.5.2. Adicción al trabajo y las cinco grandes dimensiones de personalidad](#)

## 1.6. Conclusiones

### Cuadro resumen

### Estudio de caso

### Preguntas de auto-evaluación

## 2. Proceso de etiología de la adicción al trabajo

### 2.1. Introducción

### 2.2. Hacia un modelo explicativo de la adicción al trabajo

#### 2.2.1. Teoría de los Rasgos de Personalidad

#### 2.2.2. Modelo de Esfuerzo-Recompensa

#### 2.2.3. Modelo de Afecto-Cognición-Conducta

#### 2.2.4. Modelo del conflicto de rol

#### 2.2.5. Teoría de la Personalidad y los Incentivos

### 2.3. Antecedentes de la adicción al trabajo

#### 2.3.1. Antecedentes de la adicción al trabajo: factores individuales

#### 2.3.2. Antecedentes de la adicción al trabajo: factores organizacionales

### 2.4. Consecuencias de la adicción al trabajo

#### 2.4.1. Consecuencias de la adicción sobre la persona adicta al trabajo

#### 2.4.2. Consecuencias de la adicción sobre la organización

#### 2.4.3. Consecuencias de la adicción sobre relaciones extra-laborales

## 2.5. Conclusiones

Cuadro resumen

Estudio de caso

Preguntas de auto-evaluación

## 3 . Proceso de evaluación y diagnóstico

3.1. Introducción

3.2. Objetivos

3.3. Herramientas de evaluación de la adicción al trabajo

3.3.1. Listas de comprobación

3.3.2. Cuestionarios de autoinforme

3.3.3. Entrevistas para la evaluación de la adicción al trabajo

3.4. Recomendaciones para la evaluación de la adicción al trabajo

3.5. Conclusiones

Cuadro resumen

Estudio de caso

Preguntas de auto-evaluación

## 4 . Estrategias y protocolo de prevención e intervención

4.1. Introducción

4.2. El papel de la prevención e intervención en la adicción al trabajo

[4.3. Estrategias de intervención primaria en la adicción al trabajo](#)

[4.3.1. Estrategias de intervención primaria sobre el trabajador](#)

[4.3.2. Estrategias de intervención primaria sobre la organización](#)

[4.4. Estrategias de intervención secundaria en la adicción al trabajo](#)

[4.4.1. Estrategias de intervención secundaria sobre el trabajador](#)

[4.4.2. Estrategias de intervención secundaria sobre la organización](#)

[4.5. Estrategias de intervención terciaria en la adicción al trabajo](#)

[4.5.1. Estrategias de intervención terciaria sobre el trabajador](#)

[4.5.2. Estrategias de intervención terciaria sobre la organización](#)

[4.6. Dificultades y recomendaciones en la intervención de la adicción al trabajo](#)

[4.7. Conclusiones](#)

[Cuadro resumen](#)

[Estudio de caso](#)

[Preguntas de auto-evaluación](#)

[Claves de respuesta](#)

[Bibliografía](#)

# Introducción

La sociedad en la que vivimos está repleta de situaciones que exigen cambios, presiones y de nuevo más cambios destinados a conseguir ese estado tantas veces comentado en los libros de antropología y que tanto implica para la supervivencia de una especie: la adaptación.

Uno de los conceptos unidos a la adaptación a los cambios es la globalización. La palabra globalización es un término que se ha convertido en habitual en las noticias en los últimos tiempos. En su afán por obtener los mayores beneficios con los menores costes posibles, el mundo empresarial, impulsado por el político y el social, ha comenzado a deslocalizarse aprovechando las ventajas de la producción global. Este hecho ha aumentado la competitividad entre las organizaciones más poderosas, lo que inevitablemente está incidiendo en la economía mundial. Específicamente, por globalización se entiende el proceso político, económico, social, cultural y ecológico que tiene lugar a nivel mundial, gracias al cual, cada vez existe una mayor interrelación económica entre los diferentes países, independientemente de la distancia que exista entre ellos, y que es impulsada por las grandes empresas multinacionales.

Es, en este proceso, donde se puede observar el importante papel de la adaptación. Solo aquellas organizaciones que sean capaces de cambiar en función de lo que la economía requiere podrán sobrevivir y seguir adelante. Cuestiones como la modernización de instalaciones mediante la adopción de las tecnologías de la información y de la comunicación, la reasignación de objetivos o la búsqueda del potencial de los propios trabajadores, son claves en este proceso. E incluso algunas organizaciones se pueden caracterizar por lo que se ha denominado como 'resiliencia', concepto proveniente del término en inglés 'resilience', y que implica dar un paso más allá de la mera adaptación, aprendiendo y aprehendiendo de las situaciones a las que la organización se adapta y motivando la adquisición de pautas que no solo permitan superar un momento difícil, sino también mejorar consistentemente

a partir del mismo.

Las organizaciones que consiguen superar situaciones difíciles se caracterizan por las medidas que aplican a distintos niveles y se conocen popularmente como organizaciones saludables. Son aquellas organizaciones que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (p. ej., con el diseño y el rediseño de puestos), con el ambiente social (p. ej., canales de comunicación abierta) y con la organización (p. ej., estrategias de conciliación trabajo/vida privada) (Salanova, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009).

Al margen de este tipo de organizaciones donde todo funciona de forma óptima, existe otro tipo de organizaciones que en la misma búsqueda de la supervivencia adoptan estrategias menos eficaces. De hecho, los datos internacionales muestran que entre un 3 y un 10% del volumen de facturación de una empresa se pierde por las consecuencias económicas de un entorno de trabajo inseguro o no saludable. Este aspecto se refiere no solo a aspectos físicos de las condiciones de trabajo, sino también al entorno psicosocial de las organizaciones. En organizaciones y puestos de trabajo con un diseño deficiente, la resolución de problemas exige mucho más tiempo y energía y contribuye de forma significativa en los costes. En su afán por no llegar a esta situación, algunas empresas toman decisiones que a corto plazo parecen impulsar los beneficios, pero que a largo plazo afectan de manera irreversible a su productividad.

La adicción al trabajo, el fenómeno sobre el que gira esta guía de intervención, es un ejemplo claro de este tipo de decisiones nocivas para la organización. En ocasiones, la deficiente aplicación de una optimización de la capacidad funcional de los trabajadores fomenta conductas de trabajo excesivas, creando una cultura organizacional basada en el número de horas dedicadas a trabajar, donde los empleados aprenden que no es mejor quien más rápido hace las cosas sino quien más tiempo está en el lugar de trabajo, lo que aumenta la probabilidad de que se implante y se desarrolle la adicción al trabajo. En otras ocasiones, el alto rendimiento de una persona adicta al

trabajo a corto plazo hace a las mismas organizaciones obviar conductas no recomendadas, que con el tiempo inciden inevitablemente de forma negativa no solo en el entorno del adicto al trabajo, sino también en otras esferas de la propia organización.

Dos problemas existen respecto a este fenómeno que puede llegar a ser central en el siglo XXI. El primero es el tipo de sociedad en la que vivimos, que directa e indirectamente recompensa a aquellas personas que dedican mucho tiempo a su trabajo, hecho que se aprecia claramente en la subcultura de la ética protestante del trabajo, característica de algunos países como Holanda. Y el segundo, pero no por ello menos importante, es el desconocimiento que se tiene sobre la adicción al trabajo. Si bien es cierto que en la última década el término ha estado más presente que nunca en la prensa de difusión, pocos son a día de hoy los estudios científicos que se han realizado para profundizar en su estudio y los que existen no están interconectados. Por ello, se hace indispensable la creación de una guía donde se establezcan los aspectos centrales que caracterizan la adicción al trabajo, el modo en que se puede evaluar y las estrategias de que disponemos para prevenirla o, si ya está presente, erradicarla. No debemos olvidar que uno de los principios básicos de una organización saludable se refiere a la ética y responsabilidad corporativa que tiene la empresa sobre sus trabajadores y que implica, entre otras cosas, que las organizaciones tienen la obligación de cuidar su bienestar físico y psicosocial. Con ello se conseguirá no solo prevenir la aparición de fenómenos como la adicción al trabajo, sino también la implantación de las bases necesarias para adaptarse y llegar a la resiliencia.

En este sentido el objetivo de la presente guía de intervención es describir qué se entiende por adicción al trabajo, aportando información de aquellos aspectos que se relacionan con la misma y que influyen en su adquisición, desarrollo y mantenimiento. Asimismo, también se pretende dejar constancia de las herramientas existentes, tanto a nivel de evaluación como de prevención/intervención. Para alcanzar estos objetivos, la guía se divide en cuatro capítulos. En el primero se desarrolla el concepto de adicción al trabajo. El segundo se centra en la etiología de la adicción, estudiando sus

antecedentes principales y las consecuencias más comunes. El tercero presenta las principales herramientas de evaluación y diagnóstico de la adicción al trabajo. Y finalmente, se exponen las estrategias que se pueden utilizar para prevenir/intervenir en un caso de adicción al trabajo.

Toda la información que se incluye en esta guía se ha obtenido a través de diferentes metodologías que aportan un criterio de calidad a la misma. Así, además de utilizarse investigación científica publicada en revistas de impacto tanto nacionales como internacionales, se han utilizado datos obtenidos a través de los proyectos y actividades de consultoría que han sido realizados por el Equipo WoNT Prevención Psicosocial, equipo del que son miembros los autores de esta guía. Del mismo modo, cada uno de los apartados se apoya en el desarrollo de un estudio de caso que pretende clarificar, en la medida de lo posible, todos los aspectos explicados a lo largo de la guía, así como en un sistema de autoevaluación continua que permitirá saber si se ha entendido el contenido de los capítulos.



# Desarrollo conceptual

## 1.1. Introducción

Para la gente de a pie, ser adicto al trabajo es sinónimo de dedicar mucho tiempo a trabajar. La imagen de la persona adicta casa con la de un alto ejecutivo, vestido de traje y con su indispensable maletín. Pero, ¿esta visión de la adicción al trabajo se corresponde con lo que se ha estudiado desde la investigación científica? ¿Qué se entiende por adicción al trabajo? ¿Desde cuándo se está estudiando este concepto?

En el presente capítulo se definirá primero qué es la adicción al trabajo. En segundo lugar, se mostrará cómo se diagnostica la adicción y cuál es el perfil típico del adicto. En tercer lugar, se señalará cuál es la relación entre adicción y otros términos afines. En cuarto lugar, se presentará la relación de la adicción con factores de personalidad. Finalmente, se mostrará un estudio de caso que le será útil al lector para comprender mejor el concepto de adicción al trabajo y su tipología.

## 1.2. Concepto y definición de la adicción al trabajo

El término adicción al trabajo fue definido por primera vez por el ministro y psicólogo americano Wayne E.Oates en 1968, para referirse a su propia adicción al trabajo. En 1971 Oates publica el primer documento formal sobre el fenómeno, un libro titulado Confesiones de un adicto al trabajo: la verdad sobre la adicción al trabajo. En este libro el autor definió la adicción al trabajo como "una necesidad excesiva e incontrolable de trabajar incesantemente que afecta a la salud, a la felicidad y a las relaciones de la persona" (p.11). Desde entonces, el concepto ha ido adquiriendo cada vez mayor popularidad tanto en el ámbito empresarial como en el de la investigación científica.

Dado que es un concepto relativamente reciente, todavía no existe pleno

consenso sobre algunos aspectos de este tipo de adicción. De hecho, existen diferentes visiones a la hora de definir la adicción al trabajo como un concepto positivo o como un concepto negativo. A pesar de la divergencia de opiniones, a lo largo de esta guía la adicción al trabajo se entiende y se explica como un fenómeno totalmente negativo, tanto por lo que se refiere a las consecuencias que tiene sobre la persona que la padece y su familia, como por sus consecuencias sobre la organización. Todas ellas se desarrollarán con mayor profundidad a lo largo del capítulo 2.

A continuación se presenta un pequeño resumen de la situación existente en cuanto a la definición de la adicción al trabajo como un constructo positivo o negativo. De entre la multitud de definiciones que existen sobre el concepto, se distinguen dos grupos de opinión. Uno que subraya los aspectos positivos de la adicción al trabajo y otro que enfatiza sus características meramente negativas. Esta perspectiva positiva de la adicción tuvo su mayor predominancia en los primeros años de estudio del concepto, con autores como Machlowitz (1980) y Korn, Pratt, y Lambrou (1987). Estos autores entendían la adicción al trabajo como un fenómeno positivo desde un punto de vista organizacional. A pesar de que en la actualidad existe mayor acuerdo en torno a su connotación negativa, todavía algunos autores como Peirpel y Jones (2001) afirman que la adicción al trabajo hace disfrutar a los más trabajadores.

Si se comparan los estudios científicos que se han realizado hasta la fecha utilizando la base de datos PsycInfo (junio de 2009), se puede apreciar que en una proporción de 10:1, la adicción al trabajo se considera como un fenómeno negativo con consecuencias perniciosas para el trabajador. Además, el hecho de que se utilice la palabra 'adicción' para denominar un fenómeno ya implica una connotación negativa que no se debería obviar. Por otro lado, las consecuencias negativas de la adicción al trabajo son evidentes, no sólo a nivel individual (p. ej., problemas de salud, de comunicación) sino también a nivel grupal (p. ej., malas relaciones entre compañeros de trabajo, desestructuración familiar). Por todo esto se entiende que, como cualquier otra adicción, la adicción al trabajo no puede considerarse un constructo

positivo. En el sub-apartado 1.4.4 de la presente guía se discute la diferencia existente entre la adicción al trabajo y el engagement, el constructo al que los autores que entienden la adicción al trabajo de un modo positivo podrían referirse.

También existe controversia en la literatura sobre los elementos clave a la hora de definir el concepto de adicción al trabajo. Como se decía anteriormente, existen multitud de propuestas de distintos autores. Si se hace un recorrido por algunos de los estudios que se han realizado hasta la fecha, se puede obtener una visión general que permitirá al lector entender mejor en qué consiste la adicción al trabajo.

En los años 80 empieza el estudio intensivo de la adicción al trabajo. Cherrington (1980) la define como 'un compromiso irracional con el trabajo excesivo. Los adictos son incapaces de tomarse un descanso en el trabajo o tener otros intereses ajenos al mismo' (p.257). Otro autor de la época, Machlowitz (1980), define a las personas adictas como gente 'que siempre dedica más tiempo y pensamientos a su trabajo de lo que la situación requiere... lo que los mantiene separados del resto de trabajadores es su actitud hacia el trabajo, no el número de horas que trabajan' (p.1). De modo similar, Moiser (1983) definió la adicción contemplando las horas que trabajaban las personas; los adictos al trabajo eran aquellos que trabajaban al menos 50 horas a la semana. Se puede apreciar que mientras para unos autores lo importante es la actitud, para otros el aspecto básico se refiere a las horas dedicadas a trabajar.

Ya en la década de los 90, Fassel (1990) afirma que la adicción al trabajo es una enfermedad progresiva y fatal que se enmascara como un rasgo positivo en nuestra cultura. Para ella, los adictos se alienan de sus propios cuerpos, de sus sentimientos, de su creatividad y de su familia y amigos. Otra autora relevante en estos años fue Killinger (1991), quien define al adicto como 'una persona que va enfermando emocionalmente y dependiendo del control y el poder de forma gradual, a través de un impulso compulsivo para conseguir la aprobación de los demás y alcanzar el éxito' (p. 6). En estas definiciones se aprecia cómo se radicaliza la visión negativa de la adicción al

trabajo, entendiéndola como una enfermedad, y se hace referencia a otro aspecto que se tratará más adelante: cómo la deseabilidad social puede estar influyendo en la adquisición y el desarrollo de la adicción al trabajo.

Es en esta década cuando surgen algunos de los estudios que más impacto van a tener y tienen todavía en la actualidad. Destacan los estudios de Spence y Robbins (1992), quienes definen a la persona adicta al trabajo como alguien que está muy implicado en su trabajo, que se siente impulsado a trabajar a causa de una compulsión interna más que por demandas externas y que experimenta un bajo placer en el trabajo. También es importante la contribución de Porter (1996), quien entiende la adicción al trabajo como "una implicación excesiva con el trabajo evidenciada por descuidar otras áreas de la vida y que se mantiene más por motivos internos que por los requerimientos del trabajo o la organización" (p. 71). En esta misma línea, Robinson (1997) define la adicción al trabajo como "un desorden progresivo y potencialmente fatal, caracterizado por demandas auto-impuestas, por trabajar desmesuradamente, por la incapacidad para regular los hábitos de trabajo y por la exclusión de muchas otras actividades cotidianas" (p. 81).

En estas últimas definiciones aparecen aspectos importantes en el estudio de la adicción al trabajo, como la connotación de compulsión para explicar por qué se dedica tanto tiempo a trabajar y la mención al ámbito extra-laboral como uno de los afectados por la adicción al trabajo. Estos aspectos fueron también recogidos por Scott, Moore y Miceli (1997) que argumentaron que los miembros de la organización adoptan patrones de conducta adictivos cuando: "(a) dedican gran parte de su tiempo a actividades laborales cuando tienen la oportunidad de hacerlo, lo que resulta en dejar de hacer importantes actividades sociales, familiares o de ocio; (b) persistente y frecuentemente piensan sobre trabajo cuando no están trabajando; y (c) trabajan más allá de lo que es razonable esperar en función de los requerimientos de su trabajo o de sus necesidades económicas" (p. 292).

En la primera década del año 2000 se ha continuado con el estudio de la adicción al trabajo. Snir y Zohar (2000) por ejemplo, la definen como "una dedicación de tiempo considerable y constante del individuo a actividades y

pensamientos relacionados con el trabajo, que no derivan de necesidades externas" (p. 294). En esta definición se recalca otro aspecto importante: solo si el exceso de trabajo es por razones internas (es decir, no intervienen razones externas como por ejemplo cumplir con un límite de tiempo o alcanzar un puesto mejor dentro de la organización) es cuando se entiende que puede existir adicción al trabajo. Quizá este tipo de causas externas faciliten el inicio de la adicción al trabajo, pero en ningún caso serán las responsables de la necesidad imperante de trabajar.

Una de las conceptualizaciones que aúna mejor todos estos aspectos relevantes de la adicción al trabajo es la que presentan Schaufeli, Taris, y Bakker en el año 2006. Estos autores afirman que "los adictos son personas que trabajan por encima de lo que las prescripciones de su trabajo requieren y que se esfuerzan más de lo que es esperado por la gente con quien o para quien trabajan, lo que supone que descuiden otras áreas de su vida fuera de su trabajo. Trabajan tanto debido a una compulsión interna, necesidad o impulso, y no a causa de factores externos tales como recompensas económicas, perspectivas de carrera, matrimonio pobre o cultura organizacional" (p.196).

Por tanto, teniendo en cuenta todas las definiciones que se han presentado, los autores de esta guía entienden que la adicción al trabajo es un daño laboral de tipo psicosocial, caracterizado por el trabajo excesivo que se lleva a cabo debido a una irresistible necesidad o impulso de trabajar constantemente (Salanova, Del Líbano, Llorens, Schaufeli y Fidalgo, 2008). Según esta definición, la adicción al trabajo es un 'daño' psicosocial porque el trabajador no se siente bien, presentando síntomas de estrés y malestar psicológico. Estos problemas afectan tanto al ambiente laboral (p. ej., conflictos con los compañeros, disminución del rendimiento) como al extra-laboral (p. ej., conflictos con la familia o los amigos). Por tanto, el trabajo excesivo debido a esa necesidad irresistible de trabajar constantemente y la compulsión por trabajar, son las dos dimensiones principales que definen la adicción al trabajo (Schaufeli et al., 2006).

Utilizar una definición de adicción al trabajo que explique en qué consiste

el fenómeno de una forma ajustada a la realidad es el primer requisito para poder identificar los aspectos principales que caracterizan a un adicto. La presente guía conceptualiza la adicción al trabajo según la definición propuesta por Salanova et al. (2008). En base a esta definición de referencia, a continuación se exponen las características que a partir de diferentes estudios se han constatado como pertenecientes al perfil típico del adicto. Este perfil ayudará al profesional a identificar y diagnosticar la adicción al trabajo en el contexto laboral donde se encuentre.

### 1.3. Diagnóstico y perfil típico de la persona adicta

La investigación realizada sobre el fenómeno ha mostrado que existen una serie de aspectos que caracterizan a la persona adicta al trabajo y que son útiles para su diagnóstico. Estas características no suelen ser definitivas, sino que para realizar un diagnóstico más preciso deben contrastarse con la información que se recoge mediante la realización de entrevistas semi-estructuradas y la cumplimentación de cuestionarios sobre adicción al trabajo (las características de estas herramientas se desarrollarán en el capítulo 3).

Teniendo en cuenta las principales características tanto personales como laborales de la adicción al trabajo, a continuación se presenta el 'perfil típico' del adicto al trabajo. Se ha de tener en cuenta que para que una persona tenga adicción al trabajo no es necesario que presente todas y cada una de las características que se detallan, aunque sí existen algunas que son 'claves'. Para evitar confusiones se distingue entre características clave, aquellas necesarias y otras características importantes (ver cuadro 1.1).

#### Cuadro 1.1 Perfil típico de la persona adicta al trabajo

<i>Características clave</i>	<i>Otras características importantes</i>
1. Trabajo excesivo	1. Manipulación de la información
2. Trabajo compulsivo	2. Realización de tareas innecesarias
3. Negación del problema	3. Comunicación interpersonal deficiente
4. Necesidad de control	4. Problemas de salud
5. Alta importancia y significado del trabajo	5. Autoeficacia
6. Alta vitalidad, energía y competitividad	
7. Problemas extra-laborales	
8. Problemas de rendimiento a medio-largo plazo	

### 1.3.1. Características claves

La investigación ha demostrado que existen 8 características que se consideran claves y decisivas para la definición del concepto. Estas características son las siguientes:

1. Trabajo excesivo. Constituye una de las dos dimensiones básicas de la adicción al trabajo. El adicto al trabajo siempre trabaja más de lo que su contrato le exige. En su afán por mantenerse constantemente trabajando, los adictos realizan un exceso de tareas acompañado de presión temporal durante su jornada laboral (sobrecarga cuantitativa) y hacen frente a un número excesivo de demandas en relación a las competencias, conocimientos y habilidades que poseen tanto a nivel mental como emocional (sobrecarga cualitativa). Además, resulta habitual que el adicto se lleve trabajo a casa, trabaje los fines de semana, durante las vacaciones, estando enfermo (presentismo) e incluso, aun sin estar realizando una tarea física y visible, es muy probable que permanezca pensando en temas de trabajo. Una vez la adicción hace acto de presencia, el exceso de trabajo aumenta con el tiempo (en meses) que el trabajador permanece en la organización, hasta que la situación le desborda y no puede asumir todas las tareas

que tiene que realizar.

2. Trabajo compulsivo. Constituye la segunda dimensión básica de la adicción al trabajo. La sensación que tiene el adicto al trabajo se puede describir como un impulso que le orienta a trabajar, ya sea a través de la realización de tareas directamente relacionadas con su trabajo, o mediante pensamientos recurrentes sobre aspectos relativos a la resolución de un problema de trabajo, a la planificación de las tareas que faltan por completar, que se tienen que iniciar, etc. De hecho, sólo se encuentra bien cuando está trabajando. Cuando la persona adicta al trabajo no tiene la posibilidad de trabajar, experimenta síntomas de ansiedad y sentimientos de culpabilidad (Robinson, 2000).
3. Negación del problema. Del mismo modo que en las adicciones a sustancias o en otro tipo de adicciones como la ludopatía, uno de los elementos clave en la adicción al trabajo es la negación de la propia persona sobre lo que le está sucediendo. Dentro de esta negación, y para justificar su exceso de dedicación al trabajo, el adicto inventa excusas que explica a sus compañeros de trabajo, amistades o familia. Las justificaciones del exceso de trabajo se producen independientemente de la situación en la que se encuentre el adicto, ya sea en un periodo de tiempo donde las circunstancias laborales realmente incidan en el exceso de trabajo, como en épocas donde no existen factores externos que lo determinen. Tal llega a ser la negación de su problema que el adicto llega a creer que tales justificaciones son ciertas (Porter, 1996).
4. Necesidad de control. El adicto tiene una alta necesidad de control acerca de todos los aspectos relacionados con su trabajo (p. ej., modo de hacer las tareas, tiempo dedicado a cada una de ellas), ya que disponiendo de control se asegura poder trabajar siempre que lo desee y contrarresta las amenazas que en ocasiones percibe en el ambiente en contra de sus propios logros (Porter, 1996). La percepción de estas amenazas es la principal responsable de la dificultad que tiene para delegar su trabajo en los demás. El adicto prefiere hacerlo personalmente para poder "controlar" los imprevistos que puedan

surgir. Generalmente, el control que ejercen las personas adictas al trabajo desencadena una serie de estresores grupales (p. ej., frustración, falta de cohesión entre compañeros, clima enrarecido). Muchas veces asumen tareas que no tendrían que desempeñar según su rol dentro de la organización, generándose conflictos entre los trabajadores responsables de realizar esas tareas y el propio adicto (conflicto de rol). Estos estresores, además, afectan de forma directa o indirecta al rendimiento individual de cada trabajador y por extensión al rendimiento global de la organización.

5. Alta importancia y significado del trabajo. Para el adicto, el trabajo es el aspecto central en su vida, mucho más que la familia, los amigos o el tiempo libre. Todo gira y se organiza alrededor del trabajo. El adicto es un claro ejemplo del 'vivir para trabajar' en lugar del 'trabajar para vivir'. Por ello, como ya se ha comentado anteriormente, es habitual que trabaje los fines de semana, en vacaciones e incluso cuando no se encuentra en buenas condiciones debido a alguna enfermedad. Dado que estas características se han encontrado en diversas investigaciones se las considera como correlatos de la adicción al trabajo (p. ej., Aronsson y Gustafsson, 2005; Milano, 2005).
6. Alta vitalidad, energía y competitividad. El adicto es una persona muy enérgica, con altas dosis de vitalidad y motivada frecuentemente por la competitividad y la comparación social con los demás, ya sean compañeros de trabajo, amigos o familiares. Ese refuerzo social no hace sino incrementar la compulsión del adicto por trabajar más y más. La presencia de esta vitalidad y energía es la responsable de que en algunas investigaciones se haya confundido la adicción al trabajo con otros conceptos positivos como el engagement, que podría traducirse como 'pasión por trabajar', y con el compromiso organizacional, entre otros. Estos conceptos serán tratados con mayor profundidad en el apartado 1.4.
7. Problemas extra-laborales. La dedicación prácticamente exclusiva de los adictos a su trabajo implica una serie de problemas extra laborales, entre

los que destacan: la baja calidad de sus relaciones sociales, su insatisfacción fuera del trabajo (Del Líbano, García, Llorens, y Salanova, 2004) y una relación negativa con la felicidad (Del Líbano, Salanova, Schaufeli, y Llorens, sometido). Respecto a las relaciones sociales, el descuido de la familia es una de las primeras consecuencias del exceso de trabajo. Se ha constatado que los niveles de separación matrimonial son relativamente altos entre los adictos al trabajo (Robinson, Flowers y Carrol, 2001), y que, por término medio, experimentan más conflictos vida-trabajo que las personas no adictas. Además, los adictos tienden a percibir a sus familias con menor habilidad para resolver problemas de forma efectiva, con peor comunicación, con menos respuestas afectivas, y con una satisfacción relacional más pobre que los no adictos (Burke y Koksall, 2002).

8. Problemas de rendimiento a medio-largo plazo. El rendimiento del adicto al trabajo a corto plazo puede ser bueno o incluso excelente, puesto que se implica por completo en sus tareas. Sin embargo, a medio-largo plazo la sobrecarga de trabajo y las altas expectativas sobre sí mismo (expectativas que le llevan a plantearse metas difíciles, muchas veces inalcanzables), suelen llevarle a problemas de rendimiento y a otro tipo de problemas como experimentar una sensación de fracaso constante (Porter, 2001).

### 1.3.2. Otras características importantes

Además de estas características distintivas y claves del fenómeno se unen otras características que se pueden etiquetar como importantes

1. Manipulación de la información. Aunque generalmente el adicto confía en las propias demandas de su trabajo para justificar su conducta, es frecuente que manipule situaciones o a sus compañeros para asegurarse una necesidad continua de trabajo. Así, el ocultamiento de la información, traicionar la confianza de los demás y la incapacidad para compartir o delegar responsabilidades (a la que ya se ha hecho referencia anteriormente) son los métodos más utilizados para tener

acceso a un exceso de trabajo (Porter, 2001).

2. Realización de tareas innecesarias. En sus intentos por trabajar en todo momento, el adicto al trabajo puede ir tan lejos como para crearse activamente más trabajo. Por ejemplo, puede realizar sus proyectos de la forma más complicada posible, haciendo tareas innecesarias o incluso llegar a crear errores que retrasen su ejecución para posteriormente solucionarlos (Machlowitz, 1980).
3. Comunicación interpersonal deficiente. A la persona adicta al trabajo le importa su propia tarea, y no tanto las relaciones con los demás. Este hecho hace que posea pocas habilidades para comunicarse con sus compañeros, e influye directamente en los problemas que muestra para delegar. Esta deficiencia en la comunicación también tiene su efecto en los problemas que presenta el adicto a la hora de trabajar en equipo, e incide en sus malas relaciones con compañeros, subordinados o superiores.
4. Problemas de salud. En las investigaciones que se han realizado hasta la fecha se ha demostrado una relación positiva entre adicción al trabajo y la aparición de problemas de salud. Así, trabajar muchas horas está asociado con elevados niveles de estrés y de enfermedad, principalmente porque los trabajadores no tienen la oportunidad de recuperarse de sus esfuerzos continuos y excesivos (Meijman y Mulder, 1998). No se considera una característica fundamental porque en función de la persona la aparición de estos problemas puede variar y se podría dar el caso de evaluar a un adicto al trabajo que todavía tuviera buena salud.
5. Altos niveles de autoeficacia. Una característica que constituye un elemento importante pero poco estudiado en la adicción al trabajo son los niveles de autoeficacia que tienen las personas adictas en distintos contextos. Desde la Teoría Social Cognitiva (Bandura, 1997, p. 3), la autoeficacia se define como las "creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán

determinados logros o resultados". La investigación ha mostrado que la autoeficacia puede determinar cómo se sienten, piensan y actúan las personas, y generalmente la ha relacionado con consecuencias positivas (Bandura, 1997).

No obstante, en los últimos años se ha estudiado si las creencias de eficacia pueden tener también efectos negativos sobre la salud de las personas (Vancouver, Thompson, Tischner, y Putka, 2002). En esta línea Del Líbano et al. (2012) han concluido que los adictos al trabajo se caracterizan por tener niveles de autoeficacia laboral más altos que los no adictos. Esto significa que aquellos trabajadores con altos niveles de autoeficacia tienen más probabilidad de desarrollar adicción al trabajo que los que presentan bajos niveles. En caso de que estos resultados se confirmaran en futuros estudios, supondrían un hallazgo muy relevante de cara a la prevención e intervención en casos de adicción al trabajo.

Una vez distinguidas las características clave en la adicción al trabajo y aquellas que también se muestran importantes en su desarrollo, se hace necesario diferenciar el concepto de otros similares que en alguna ocasión pueden llevar a confundir con la adicción al trabajo. Para ello, en el siguiente apartado se compara la adicción al trabajo con otros conceptos afines.

#### 1.4. Adicción al trabajo y otros conceptos afines

La investigación sobre la adicción al trabajo ha ido evolucionando con el tiempo. A medida que se ha progresado en su estudio se han resuelto problemas conceptuales que surgían debido a su confusión con otros constructos. Por ello, se hace necesario plantear aquí los cinco constructos que en algún momento pueden plantear problemas de interpretación y diferenciación de la adicción al trabajo: (1) el presentismo, (2) el compromiso organizacional, (3) la implicación laboral, (4) el Engagementy (5) la pasión por el trabajo.

##### 1.4.1. Presentismo vs. adicción al trabajo

El presentismo describe aquellas situaciones en las que los trabajadores están en su trabajo pero en las que, por causa de enfermedad, lesión u otro tipo de condiciones, no rinden a su máximo nivel (Hemp, 2004; Zengerle, 2004). El término presentismo combina las ideas del trabajador 'presente' y las del absentismo, esto es, el trabajador está físicamente presente en el trabajo pero ausente en su mente o conducta.

Como se ha explicado cuando se ha descrito el perfil típico del adicto (punto 1.3), el adicto al trabajo se caracteriza por ir a trabajar incluso cuando se encuentra enfermo, es decir, el adicto presenta altos niveles de presentismo. Ahora bien, no se tiene que confundir el presentismo con la adicción, y por consiguiente no se ha de pensar que el trabajador "presentista" es adicto al trabajo. El presentismo se puede producir por una amplia variedad de razones: 1) debido a la inseguridad laboral del trabajador, que para conservar su puesto de trabajo se siente obligado a acudir a trabajar incluso en malas condiciones, 2) debido a la co-responsabilidad que siente con el resto de su equipo, que le lleva a asumir el esfuerzo de acudir a trabajar estando enfermo, y 3) debido a la existencia de problemas de personal para reemplazar a la persona que dificulta que el enfermo pueda quedarse en casa durante los días necesarios para recuperarse (Aronson y Gustafson, 2005).

Dentro de la literatura existente sobre presentismo se pueden diferenciar dos ámbitos de estudio. El más tradicional se refiere al presentismo que se produce debido a enfermedad, es decir, cuando el trabajador acude a su puesto de trabajo a pesar de no estar capacitado para ser totalmente productivo debido a enfermedad o a condiciones médicas (p. ej., Chatterji y Tilley, 2002; Hemp, 2004). La productividad en estas circunstancias puede reducirse hasta en una tercera parte de lo que es habitual (Hemp, 2004). Entre las consecuencias que genera este tipo de presentismo se encuentran por ejemplo: trabajar más lentamente, menor calidad del trabajo, cometer errores, además de existir un mayor riesgo de contagio a otros trabajadores si la enfermedad es transmisible (CCH Incorporated, 2004). Algunos expertos afirman que ir a trabajar estando enfermo puede ser más costoso y dañino

para la productividad y el rendimiento que permanecer en casa todo un día (p. ej., Berger, Howell, Nicholson y Sharda, 2003; Hemp, 2004). Sirvan como ejemplo las conclusiones a las que llegó el "Bank One", famoso banco americano, que ha calculado que el presentismo les cuesta 223 millones de euros al año, mientras que los tratamientos médicos y prescripciones junto con el absentismo y las minusvalías, les cuestan en total "tan solo" 126 millones de euros anuales (Hemp, 2004).

El otro ámbito de estudio que se ha originado recientemente se refiere al presentismo que se produce cuando el trabajador está presente en el trabajo pero no es capaz de realizar correctamente sus tareas debido, por ejemplo, a problemas de concentración (Simpson, 1998). Esta falta de concentración se puede producir, por realizar en el puesto de trabajo tareas de índole personal. Es lo que ha recibido el nombre de presentismo no laboral. Este tipo de presentismo incluye el envío de emails personales (amigos y familia), navegar por Internet, pagar facturas personales, hacer compras on-line, jugar a juegos on-line u organizar reuniones personales. Los estudios realizados respecto a este tipo de presentismo apuntan a que las personas dedican 6.48 horas por semana a asuntos personales mientras están en su trabajo. En términos económicos, este tipo de presentismo les cuesta a las organizaciones alrededor de 6.500 euros por persona al año debido a la pérdida que se produce a nivel de producción (D'Abate y Eddy, 2007). A pesar de estos abrumadores datos, estos autores señalan que todavía se está analizando si este tipo de presentismo es positivo o negativo para la organización, puesto que tan solo se ha relacionado con la desidia que presentan los trabajadores. De hecho, no se ha encontrado que afecte a aspectos tan importantes como el rendimiento, la satisfacción o el compromiso. Por ello, se ha apuntado la posibilidad de que el presentismo no laboral ayude al trabajador a mantener el equilibrio trabajo y vida y pueda ser positivo.

Como se ha podido comprobar con la explicación de ambos tipos de presentismo, la adicción al trabajo no puede considerarse tan solo un tipo más de presentismo. En base a las características fundamentales de la adicción que se han tratado en el punto 1.3, se puede afirmar que la persona adicta

difícilmente podrá experimentar un presentismo no laboral, siendo mucho más habitual y característico el presentismo que se produce debido a enfermedad, motivado por la compulsividad que experimentan.

#### 1.4.2. Compromiso organizacional vs. adicción al trabajo

Otro de los conceptos con los que se suele confundir la adicción al trabajo es con el compromiso organizacional. De hecho, la adicción al trabajo a veces ha sido interpretada como un simple caso de compromiso extremo con la organización o con algún aspecto de la misma (Oates, 1971). Si éste fuera el caso, no sería necesario desarrollar modelos teóricos o proposiciones sobre adicción al trabajo, ya que se podría explicar tanto su naturaleza como sus consecuencias a través de los modelos de compromiso organizacional. Pero si se examinan detalladamente los constructos, se pueden detectar claras diferencias. Una diferencia clave es que el compromiso organizacional tiene un componente actitudinal importante, mientras que en el concepto de adicción al trabajo este componente es más difuso, es decir, menos relevante.

El estudio del compromiso con la organización se llevó a cabo en sus primeras fases desde una perspectiva meramente actitudinal (p. ej., Bateman y Strasser, 1984). Conceptualizaciones posteriores lo definen como un constructo multidimensional formado por tres aspectos principales: 1) un lazo afectivo con la organización, 2) un coste percibido por dejar la organización y 3) una obligación de permanecer en la misma (p. ej., Meyer, Allen y Smith, 1993). Estas definiciones no coinciden con la adicción al trabajo por al menos dos razones: 1) el compromiso no se define en términos conductuales, sino que es afectivo por naturaleza, por tanto no se manifiesta necesariamente en el tiempo empleado en actividades de trabajo y 2) es una reacción que varía en función del trabajador y de otros factores situacionales (Morrow, 1993). Por el contrario, los adictos al trabajo dedican muchas horas a trabajar independientemente de los sentimientos que tengan hacia su trabajo u organización particular.

#### 1.4.3. Implicación laboral vs. adicción al trabajo

La implicación laboral también es un concepto afín a la adicción al trabajo. La investigación sobre adicción al trabajo ha considerado en muchas ocasiones que la adicción era simplemente un caso de implicación laboral tal: *work involvement* y *job involvement*. Aunque en castellano resulta difícil traducir estos términos, se puede decir que la adicción al trabajo se ha relacionado tanto con la implicación con el trabajo en general (*work involvement*), o más específicamente con el puesto de trabajo que tiene la persona en ese momento (puesto actual) (*job involvement*) de forma extrema (Kiechel, 1989).

Más específicamente, la implicación con el trabajo (*work involvement*) es "una creencia normativa sobre el valor del trabajo en la vida de una persona, y es más una función de la socialización del pasado cultural de una persona que la implicación laboral" (Kanugo, 1982; p. 342). Es un constructo similar a la Ética Protestante del Trabajo, que se refiere generalmente a un valor intrínseco del trabajo, una creencia de que el trabajo es inherentemente bueno o satisfactorio (Spence, 1985). Se trata de un constructo más generalizado y por ello bastante similar a la conducta de las personas adictas al trabajo. Pero, como ya se ha argumentado, la adicción al trabajo no solo se refiere a una actitud o a una creencia sobre el trabajo, sino que también se refiere a un patrón de conducta y pensamiento generalizado sobre éste. Además, una persona puede estar muy implicada con el trabajo y no ser adicta al trabajo. Por ejemplo, un trabajador puede ver el trabajo como central en su vida pero dejar de trabajar después de su jornada laboral y no volver a pensar en temas laborales hasta el día siguiente, en la línea de lo que hacen los trabajadores "engaged". Por tanto, también se puede concluir que la adicción al trabajo no es un caso extremo de implicación con el trabajo en general.

Por otro lado, la implicación con el puesto (*job involvement*) se define como "una creencia descriptiva del trabajo actual que tiende a estar en función de cuánto puede satisfacer el trabajo las necesidades presentes de una persona" (Kanugo, 1982; p. 342). Este tipo de implicación también se ha descrito como el grado en el que la autoestima de una persona se ve afectada por su rendimiento en el trabajo. La implicación con el puesto se puede

distinguir de la adicción al trabajo fundamentalmente por tres razones: 1) la adicción al trabajo no es una actitud o creencia sobre el trabajo; 2) la adicción al trabajo se produce por un impulso interno que lleva a la persona a trabajar compulsivamente y no sólo porque la persona satisfaga sus necesidades a través de su trabajo; y 3) los adictos al trabajo trabajan en exceso en diferentes situaciones laborales (distintos puestos, distintas organizaciones), no siendo los sentimientos hacia un trabajo en particular el factor que cause esta dedicación extrema. En contraste, la implicación con el puesto es específica de un puesto de trabajo y está determinada situacionalmente. Por tanto, se puede concluir que la adicción al trabajo tampoco puede considerarse como un caso extremo de implicación con el puesto.

#### 1.4.4. Engagement vs. adicción al trabajo

El engagement o vinculación con el trabajo se ha definido como "un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción" (Schaufeli, Salanova, GonzálezRoma y Bakker, 2002, p.79). El estudio del engagement se enmarca dentro de la investigación actual sobre la "Psicología Positiva", perspectiva que se centra en las fortalezas y en el funcionamiento óptimo del ser humano, y no tanto sobre las debilidades y las disfunciones (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Además, es una parte básica de lo que se conoce como capital psicológico positivo: el caldo de cultivo de las organizaciones saludables (Salanova, 2008).

Por otro lado, el engagement se puede considerar un indicador de la motivación intrínseca por el trabajo. Más que un estado específico y temporal, se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente en el tiempo, que no está centrado exclusivamente en un objeto o conducta específica. Como apuntan Salanova y Schaufeli (2009), el vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades. La dedicación hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación,

entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Es un concepto cercano al término "implicación en el trabajo" (Kanungo, 1982; Lawler y Hall, 1970), pero este último se refiere básicamente a la identificación con el trabajo, mientras que la dedicación va más allá en términos cualitativos y cuantitativos, de la mera identificación. Por último, la absorción se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo le pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectar de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

El engagement podría llegar a confundirse con la adicción al trabajo porque coinciden en algunos elementos. Los trabajadores "engaged" son agentes activos, que toman iniciativas personales en su trabajo y que generan su propia retroalimentación sobre su desempeño (Schaufeli et al., 2001). Buscan nuevos retos en su trabajo y si llegan a sentir falta de reto profesional, prefieren cambiarlo o reestructurar sus puestos. Debido a su fuerte dedicación al trabajo, están también comprometidos en conseguir la excelencia en su desempeño, lo cual les lleva a generar retroalimentación positiva desde sus supervisores (p.ej., promociones, orgullo por el trabajo bien hecho) y también desde sus clientes o usuarios (p. ej., gratitud, satisfacción, aprecio).

Como se puede comprobar tanto por la iniciativa de los trabajadores "engaged" como por su elevada dedicación, se podría llegar a confundir el concepto con el de adicción al trabajo. De hecho, se ha apuntado que gran parte de los estudios que consideran la existencia de una adicción al trabajo positiva están confundiendo el constructo con el engagement (Schaufeli, Taris, y Bakker, 2008). Además, recientes investigaciones (p. ej., Del Líbano et al., sometido; Schaufeli et al., 2006) indican que ambos constructos comparten la dimensión de absorción, hecho que refuerza la importancia de hacer una adecuada diferenciación a la hora de diagnosticar la adicción al trabajo.

#### 1.4.5. Pasión por el trabajo vs. adicción al trabajo

La pasión hacia una actividad es un concepto que ha sido muy utilizado en

disciplinas como la Filosofía (ver Rony, 1990) pero que en el mundo de la Psicología ha recibido menos atención. Algunos psicólogos han enfatizado su poder motivacional (Frijda, Mesquita, Sonnemans y Van Goozen, 1991), incluso la han estudiado junto a conceptos similares como la dependencia positiva y negativa (Glaser, 1976), pero ninguno de estos estudios ha tenido mucha repercusión. Ha sido a partir de la propuesta del Modelo Dualístico de la Pasión (Varelland et al., 2003) que este constructo ha adquirido mayor relevancia. Vallerand et al. (2003) definieron la pasión como "una fuerte inclinación de las personas hacia una actividad que gusta, que encuentran importante y a la cual dedican tiempo y energía" (p. 757). Según su modelo se pueden distinguir dos tipos de pasiones: 1) la pasión armoniosa y 2) la pasión obsesiva. Para que una actividad pueda llegar a apasionar existen dos procesos importantes implicados: 1) la valoración de la actividad (tiene que gustar) y 2) la internalización que se haga de esa actividad (que se basa en la personalidad y en las condiciones sociales en las cuales se desarrolla), que es lo que distingue a los dos tipos de pasiones.

La pasión armoniosa se produce como resultado de la internalización autónoma de una actividad en la identidad de la persona. Tiene lugar cuando la persona acepta la actividad como importante sin ninguna contingencia unida a ella. Este tipo de internalización produce una fuerza motivacional que hace que la persona se implique en la actividad y genera un sentimiento de aprobación personal respecto a su consecución. Por tanto, lleva a la persona a elegir hacer una actividad porque le gusta y no porque se sienta obligada a hacerla. Se mantiene en armonía con otros aspectos de su vida. Por tanto, las consecuencias que se derivan de ella son positivas (emociones positivas, persistencia en una actividad y mayor rendimiento a largo plazo).

La pasión obsesiva se produce como consecuencia de la internalización controlada de una actividad en la identidad de la persona. Esta internalización tiene lugar por presiones intra o interpersonales, debido a que ciertas contingencias están unidas a la actividad (tales como sentimientos de aceptación o de aumento de autoestima o porque el placer producido por la actividad llega a ser incontrolable). Así, aunque a las personas les gusta la

actividad, se sienten impulsadas por esas contingencias internas que las controlan. Como la realización de la actividad llega a estar fuera del control de la persona, ésta habitualmente ocupa un lugar desproporcionado en la identidad de la misma y produce conflictos con otras actividades de su vida. Por tanto, las consecuencias que se derivan de ella son negativas (emociones negativas, persistencia en la actividad descontrolada y menor rendimiento a largo plazo).

El modelo Dualístico de la Pasión se ha aplicado al mundo laboral con éxito. Existen muchos elementos en el trabajo que pueden gustar y la investigación ha demostrado que aquellas actividades, cosas o personas que nos gustan mucho, tendemos a hacerlas parte de nuestro yo (Aron, Aron y Smollan, 1992; Deci, Egharir, Patrick y Leone, 1994). Como señalan Gorgievsky y Bakker (2010) el Modelo Dualístico de la Pasión se puede aplicar dentro del contexto laboral a dos conceptos prácticamente sinónimos: el engagement y la adicción al trabajo. El engagement se acercaría mucho a la concepción de pasión armoniosa, mientras que la adicción al trabajo sería muy similar a la concepción de pasión obsesiva. De momento se necesitan más estudios para poder saber si estos conceptos son sinónimos o diferentes, pero es necesario que sus similitudes se tengan en cuenta al estudiar la adicción al trabajo.

Una vez se dispone de la información necesaria para poder diferenciar la adicción al trabajo de otros conceptos afines, también es de utilidad analizar si la personalidad, tan estudiada en el campo de la Psicología, puede ayudar a los especialistas a predecir quienes son más propensos a desarrollar adicción al trabajo en función de sus rasgos de personalidad.

### 1.5. Adicción al trabajo y personalidad

Dado que la adicción al trabajo queda oculta muchas veces dentro del sistema organizacional en forma de trabajadores muy comprometidos o en forma de una gran carga de trabajo a nivel general, la comunidad científica se está interesando cada vez más en estudiar cómo aspectos de la personalidad pueden influir en el proceso de adquisición y desarrollo de la adicción al

trabajo.

Aunque el estudio de la personalidad en relación con la adicción al trabajo está todavía en sus primeras fases, hasta el momento se pueden distinguir dos perspectivas diferenciadas. La primera, se refiere al estudio del patrón de conducta Tipo A y tiene un mayor número de estudios a sus espaldas. La segunda hace referencia al estudio de las cinco dimensiones principales de personalidad según la teoría de los Cinco Grandes, perspectiva que está empezando a obtener resultados interesantes. A continuación, se detallan estas dos perspectivas.

#### 1.5.1. Adicción al trabajo y Patrón de Conducta Tipo A

Los estudios sobre la relación entre adicción al trabajo y patrón de conducta Tipo A se inician en los años 80 y 90, cuando se realizaron distintas investigaciones que señalaban una posible relación del Patrón de Conducta Tipo A y los rasgos obsesivo-compulsivos con la adicción al trabajo. Concretamente, las investigaciones apuntaron que ambos aspectos influyen en las manifestaciones conductuales de la adicción al trabajo. Esto es, son las personas que presentan un patrón de conducta Tipo A y además rasgos obsesivos-compulsivos los que tienen más probabilidades de ser adictos al trabajo (Seybold y Salomone, 1994).

El Patrón de Conducta Tipo A se caracteriza por ser un patrón complejo de acción-emoción en personas enfrascadas en una lucha interminable por conseguir objetivos en el menor tiempo a cualquier coste (Friedman y Rosenman, 1959). Existen diversas herramientas de evaluación del Patrón de Conducta Tipo A, entre las que destacan el Inventario de Actividades de Jenkins (JAS; Jenkins, Zyzanski, y Rosenman, 1979). Este instrumento permite valorar este patrón de personalidad de forma muy sencilla utilizando una serie de dimensiones: urgencia e impaciencia (factor S), implicación en el trabajo (factor J), y comportamiento duro y competitivo (factor H). Al margen del JAS también se utiliza mucho en la investigación la escala de evaluación del Patrón de Conducta Tipo A de Framingham (Haynes, Levine, Scotch, Feinleib y Kannel, 1978). Esta escala valora en qué medida estas

personas se sienten presionadas por el tiempo, se comportan con dureza, son competitivas, tienen una fuerte necesidad de sobresalir por encima de los demás en la mayoría de las acciones que realizan, son dominantes y comen con rapidez (Friedman y Rosenamn, 1959).

Como Savickas indica (1990), el Patrón de Conducta Tipo A se puede describir aplicado al ámbito laboral, como "una competitividad, urgencia en el tiempo, impaciencia, hostilidad y sobreimplicación en el trabajo' (p. 152-153). Este autor también hace hincapié en la existencia de un solapamiento entre el Patrón de Conducta Tipo A, los rasgos obsesivoscompulsivos y la adicción al trabajo. La investigación ha propuesto estas características como elementos definitorios en algunas concepciones de adicción al trabajo, tal y como se ha visto en el apartado 1.2. En esta línea, Machlowitz (1980) afirmó que "el Patrón de Conducta Tipo A se corresponde bastante con los rasgos obsesivo-compulsivos y probablemente también con los adictos al trabajo" (p. 44). Schwartz (1982) también conectó las tres categorizaciones afirmando que las personas que presentan un Patrón de Conducta Tipo A presentan un estilo obsesivo y que comúnmente estas personas son adictas al trabajo. Unos años más tarde, Naughton (1987) sugería que los individuos con un estilo de conducta obsesivo-compulsivo era probable que eligieran el trabajo como un área donde manifestar sus rasgos obsesivos de personalidad; a lo que añadía que la evaluación de la personalidad obsesiva-compulsiva podía ayudar a comprender mejor la adicción al trabajo. De estas investigaciones se podría concluir que el adicto presentaría un estilo obsesivo-compulsivo, que manifestaría sobre todo en el área laboral.

Más recientemente, Del Líbano et al. (2006) advierten de la similitud que existe entre las características típicas del Patrón de Conducta Tipo A con respecto a algunos de los comportamientos que presentan los adictos al trabajo. Estas características son las siguientes:

1. La urgencia e impaciencia en situaciones de espera.
2. La hostilidad ante la ausencia de control, manifestada a través de cólera o ira, o a través de la hostilidad en sí misma (p.ej., competitividad,

actitudes de dominio, y evitación de conductas de conformismo y sumisión) y mediante agresividad manifiesta (física o verbal).

3. Las constantes auto-referencias para enfatizar su auto-concepto a través, por ejemplo, de llamar la atención sobre la posición social privilegiada que pueden estar ocupando, de exagerar la propia importancia y de realizar afirmaciones arrogantes.

4. Y finalmente, la sobre-implicación y sobre-compromiso con la organización a la que pertenecen.

La investigación sobre adicción al trabajo ha comprobado que los adictos con Patrón de Conducta Tipo A con más riesgo de sufrir accidentes cardiovasculares y accidentes laborales son: los más impulsivos y enérgicos sin objetivos claros, que emiten muchas conductas improductivas, reguladas por motivaciones de poder y competitividad, que experimentan frecuentemente emociones de cólera e ira, pero que controlan excesivamente la expresión de estas emociones negativas. Además, estas personas son desconfiadas y escépticas, con baja autoestima, utilizan muchos contenidos auto-referenciales, y son poco asertivas (ya que se caracterizan por sus comportamientos agresivos contra los demás) (Salanova et al., 2008).

Aunque diversas investigaciones han seguido la misma línea de estudio y han propuesto también el Patrón de Conducta Tipo A como un factor relacionado con la aparición de la adicción al trabajo (p.ej., Spence, Helmreich y Pred, 1987), los estudios de Pérez-Prada (1996) y McMillan (2000) señalan que la relación entre ambos conceptos puede ser más pequeña de lo que indican muchas investigaciones, por lo que es necesario continuar con los estudios que relacionen ambos conceptos.

### 1.5.2. Adicción al trabajo y las cinco grandes dimensiones de personalidad

Aunque existe poca investigación empírica respecto a la relación de la adicción al trabajo y la personalidad, en Psicología son clásicos los estudios que utilizan los rasgos de personalidad como predictores de conductas. En

este sentido, algunos estudios se han basado en la teoría de los Cinco Grandes (Big Factor Framework) (p. ej., Goldberg, 1993; McCrae y John, 1992) para estudiar qué dimensiones de personalidad están influyendo en la génesis de la adicción al trabajo (ver cuadro 1.2). Esta teoría pretende integrar diversos conceptos y medidas de personalidad en un solo marco teórico. De este modo la teoría propone que diferentes patrones de pensamiento, sentimiento, comportamiento y respuesta a demandas ambientales se pueden describir en función de las puntuaciones que en ellos se obtengan en cinco dominios de personalidad: extraversión, neuroticismo, afabilidad, responsabilidad y apertura mental. McCrae y Costa (2003) cambiaron el término neuroticismo por el de estabilidad emocional para que todas las dimensiones se evaluaran en sentido positivo. Concretamente, la extraversión se asocia con sociabilidad, dominancia, ambición y asertividad. La estabilidad emocional se asocia negativamente con inestabilidad, propensión al estrés, inseguridad personal y depresión. La afabilidad se relaciona con ser cooperativo, bondadoso y agradable. Responsabilidad se asocia con persistencia, dependencia y organización. Finalmente, la apertura mental se asocia con ser intelectual, imaginativo e inconformista.

Cuadro 1.2 Dimensiones de personalidad de los Cinco Grandes

<i>Dimensiones</i>	<i>Sub-dimensiones</i>
1. <i>Extraversión (E)</i>	Dinamismo Dominancia
2. <i>Estabilidad Emocional (EE)</i>	Control de emociones Control de impulsos
3. <i>Afabilidad (A)</i>	Cooperación Cordialidad
4. <i>Responsabilidad (R)</i>	Escrupulosidad Perseverancia
5. <i>Apertura Mental (AM)</i>	Apertura a la cultura Apertura a la experiencia

A partir de los resultados obtenidos por Del Líbano et al. (sometidos) se

pueden realizar una serie de predicciones sobre la adicción al trabajo utilizando estas cinco dimensiones de personalidad. La persona adicta al trabajo se caracteriza por bajos niveles de estabilidad emocional, lo que se traduce en altos niveles de ansiedad, vulnerabilidad, emotividad, impulsividad, impaciencia e irritabilidad (esto último estrechamente relacionado con el Patrón de Conducta Tipo A desarrollado en el apartado 1.5.1). Generalmente, no es capaz de controlar sus emociones ni tampoco de mantener el control de su propio comportamiento, incluso en situaciones de incomodidad, conflicto y peligro (falta de control de los impulsos). Estas últimas características están también estrechamente relacionadas con una de las dos dimensiones básicas de la adicción al trabajo, esto es, el trabajo compulsivo. Además, el adicto al trabajo suele ser muy poco afable por lo que se presenta como nada cordial, poco cooperativo, poco altruista, poco amigable y bastante desconfiado.

Las predicciones realizadas respecto a las otras tres dimensiones todavía no han sido confirmadas empíricamente, aunque se pueden proponer diversas hipótesis en función de las características básicas de las personas adictas. De esta forma, el adicto al trabajo también se puede caracterizar por poseer altos niveles de extraversión, siendo una persona dinámica, activa, energética, y a la vez dominante, capaz de imponerse, sobresalir y hacer valer la propia influencia sobre los demás. Asimismo, el adicto puede presentar un nivel moderado de responsabilidad, puesto que por un lado son personas escrupulosas, meticulosas, ordenadas, bien organizadas y planificadoras, y por el otro, son poco perseverantes y poco tenaces en las actividades que emprenden. Finalmente, puede presentar baja apertura mental, esto es, una mentalidad poco flexible, con poca tolerancia, sin interés por las cosas que le rodean, y una disposición poco favorable hacia las novedades, los cambios y las innovaciones. Además también puede mostrar baja capacidad para considerar las cosas desde diferentes perspectivas y falta de apertura hacia los valores, estilos, modos de vida y culturas distintas (ver cuadro 1.3).

#### Cuadro 1.3 Predicción de los niveles en los Cinco Grandes de un adicto al trabajo

<i>Dimensión de la personalidad</i>	<i>Nivel</i>
1. <i>Extraversión</i>	Alto
Dinamismo	Alto
Dominancia	Alto
2. <i>Estabilidad Emocional</i>	Bajo
Control emociones	Bajo
Control impulsos	Bajo
3. <i>Afabilidad</i>	Bajo
Cooperación	Bajo
Cordialidad	Bajo
4. <i>Responsabilidad</i>	Medio
Escrupulosidad	Alto
Perseverancia	Bajo
5. <i>Apertura Mental</i>	Bajo
Cultura	Bajo
Experiencia	Bajo

Todavía es necesaria mucha más investigación respecto a cómo la personalidad puede estar determinando o influyendo en el proceso de adquisición y desarrollo de la adicción al trabajo. Las predicciones realizadas de los niveles de cada sub-dimensión en los adictos al trabajo que se presentan en esta guía son meramente orientativas, a pesar de que actualmente, como se acaba de ver, ya existe alguna evidencia empírica respecto a las predicciones relacionadas con las dimensiones de estabilidad emocional y afabilidad (Del Líbano et al., sometido).

## 1.6. Conclusiones

Como se ha podido comprobar a lo largo de todo el capítulo, la adicción al trabajo es un constructo complejo sobre el que todavía queda mucho por explorar. La falta de consenso existente sobre su definición en sus primeras fases de estudio, el perfil característico de un adicto tipo, o la dificultad a la hora de distinguirlo de otros conceptos similares como el presentismo o el engagement han sido algunos de los temas que se han tratado en este primer

capítulo. Además, también ha quedado constancia de que se necesitan más estudios que exploren la relación entre adicción al trabajo y personalidad, una relación que en un futuro podría ser muy importante para identificar mejor a las personas adictas al trabajo.

#### Cuadro resumen

- 1.La adicción al trabajo es un daño laboral de tipo psicosocial caracterizado por el trabajo excesivo que se produce debido a una irresistible necesidad o impulso de trabajar constantemente.
- 2.Es un 'daño' psicosocial porque el trabajador no se siente bien, presentando síntomas de estrés y malestar psicológico, y problemas tanto laborales como extra-laborales.
- 3.Las características fundamentales del perfil del adicto al trabajo son: (1) trabajo excesivo, (2) trabajo compulsivo, (3) negación del problema, (4) necesidad de control, (5) alta importancia y significado del trabajo, (6) alta vitalidad, energía y competitividad, (7) problemas extra-laborales y (8) problemas de rendimiento a medio-largo plazo.
- 4.Las características importantes del perfil del adicto al trabajo son: (1) manipulación de la información, (2) realización de tareas innecesarias, (3) comunicación interpersonal deficiente, (4) problemas de salud, y (5) altos niveles de autoeficacia.
- 5.Los adictos al trabajo se caracterizan por su presentismo laboral, pero no todos los trabajadores que están en situación de presentismo pueden considerarse adictos al trabajo.
- 6.Los estudios sobre adicción al trabajo que la consideran un constructo positivo están confundiéndola, en la mayoría de los casos, con el engagement o pasión por el trabajo.
- 7.A pesar de que los adictos al trabajo pueden tener un alto compromiso

organizacional o una alta implicación laboral, estos constructos no son ni causan la adicción al trabajo.

8. Las personas adictas al trabajo con Patrón de Conducta Tipo A con más riesgo de sufrir accidentes cardiovasculares y accidentes laborales son: más impulsivos y enérgicos sin objetivos claros, que emiten muchas conductas improductivas, con motivaciones de poder y competitividad, que experimentan frecuentemente emociones de cólera e ira pero que controlan excesivamente la expresión de estas emociones negativas.
9. Existe evidencia empírica de que los adictos al trabajo tienen baja estabilidad emocional y baja afabilidad.

## Estudio de caso

A continuación se presenta el estudio de caso que guiará al lector a lo largo de esta guía de intervención. A través del mismo se podrá entender mejor qué aspectos caracterizan a un adicto al trabajo y cómo es el progreso de la adicción.

Natalia trabaja como publicista en una empresa multinacional de reconocido prestigio que tiene su sede en Barcelona. Lleva casi cinco años trabajando para esta empresa y siempre ha tenido un rendimiento excelente. Es una trabajadora muy comprometida con las tareas que desempeña, se siente muy identificada con su empresa y por ello, dedica una gran cantidad de horas a trabajar. Trabaja tanto, que siempre es la primera en llegar al trabajo y la última en irse a casa, difícilmente se va de vacaciones y a veces va a trabajar estando enferma (p. ej., con fiebre). A pesar del tiempo que pasa en el trabajo, no destaca precisamente por hacer amigos allí. Últimamente, Natalia explica que está empezando a experimentar problemas de atención que le dificultan en gran medida alcanzar los objetivos laborales que se marca como prioritarios. De hecho, ya ha recibido algún toque de

atención desde el departamento de RRHH porque el descenso de su rendimiento es evidente. Ante la pregunta de si tiene algún problema en el trabajo o personal, Natalia es tajante: "todo me va perfectamente, mi trabajo me encanta". A pesar de ello, al hablar con sus familiares hay unanimidad respecto a que cada día es más difícil coincidir con ella en casa. Le han planteado ya en más de una ocasión que no trabaje tantas horas y que le dedique más tiempo a sus amistades o a practicar actividades de ocio, pero ella es reacia y siempre dice que hay mucho que hacer en la empresa. Una de las pocas amigas que todavía tiene, cuenta que Natalia es de esas personas impacientes que en la cola del cine se ponen muy nerviosas y que siempre actúa como si tuviera prisa. Al parecer siempre ha sido una persona muy desconfiada y que ha ido mucho "a su bola" y por eso su círculo de amistades siempre ha sido reducido. Además, últimamente Natalia ha empezado a experimentar problemas gastrointestinales y dolores de cabeza debidos al estrés que experimenta en el trabajo.

### Preguntas de auto-evaluación

1. Respecto al concepto de adicción al trabajo (señala la falsa):

11a) Fue definido por primera vez en 1971

b) Existen diferentes definiciones del mismo

c) Un grupo de autores defiende que es positivo mientras que otro señala que es negativo

d) En la década de los 90 se realizan los estudios con mayor impacto

1e) Sus dos dimensiones principales son el trabajo excesivo y el trabajo compulsivo.

2. Natalia, la mujer del estudio de caso, parece ser el prototipo de adicta al

trabajo. ¿Cuál de las siguientes características que presenta no se incluyen dentro del perfil típico que se ha visto en el apartado 1.3?

a) Trabajo excesivo

b) Trabajo compulsivo

c) Alta importancia y significado del trabajo

d) Problemas de salud

1; e) Problemas extra-laborales

3. Si Natalia fuera capaz de conservar un equilibrio entre su trabajo y su vida privada y dejara de tener problemas de salud. ¿A qué otro fenómeno se asemejaría más su caso?

a) Presentismo

Cb) Compromiso

c) Engagement

d) Implicación laboral

1J, e) Patrón de personalidad Tipo A

4. ¿Cuál de las siguientes características no es propia del Patrón de Conducta Tipo A?

a) Urgencia

b) Impaciencia

1, c) Sobre-implicación con la organización

d) Hostilidad ante la ausencia de control

e) Negación del problema

5. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones respecto a la teoría de los Cinco grandes es falsa?

a) La teoría propone cinco dominios de personalidad: extraversión, estabilidad emocional, afabilidad, responsabilidad y apertura mental.

i' b) El adicto se caracteriza por altos niveles de estabilidad emocional

c) El adicto también presenta poca afabilidad

d) Se necesitan más estudios que relacionen la adicción con el resto de dimensiones

e) La responsabilidad se asocia con persistencia, dependencia y ser organizado

6. ¿Por qué el rendimiento de Natalia empieza a no ser bueno?

a) Porque se siente estresada por el tiempo dedicado a su trabajo

b) Porque tiene pocos amigos

c) Porque descuida su trabajo

d) Porque tiene bajos niveles de autoeficacia

C.e) Porque lleva poco tiempo en su puesto de trabajo

2

# Proceso de etiología de la adicción al trabajo

## 2.1. Introducción

Si bien en el capítulo 1 se introducía el concepto de adicción al trabajo, en el capítulo 2 se aborda cómo se produce la adicción. En este capítulo se intenta responder a una serie de cuestiones clave: ¿cómo se produce la adicción al trabajo?, ¿es un proceso que se desarrolla con el tiempo?, ¿hay puestos de trabajo más adictivos?, ¿se fomenta desde las organizaciones? A pesar de las importantes y decisivas cuestiones que quedan por resolver, lo que sí está claro es que desde que comenzó el estudio de la adicción al trabajo, conocer los motivos de su aparición siempre ha generado multitud de interpretaciones que todavía hoy no se han consensuado. Las dificultades parten del tipo de metodología que se necesita para responder a estas cuestiones: se trata de utilizar metodologías de recogida de datos a nivel longitudinal. Esto implica realizar varias medidas de la adicción al trabajo de las mismas personas, de sus antecedentes y de sus consecuentes a lo largo del tiempo. Esta metodología permitiría establecer relaciones de causa-efecto, es decir, establecer las causas y las consecuencias de la adicción al trabajo para poder intervenir de forma adecuada. Pero la dificultad de conocer el proceso de desarrollo de la adicción es tal, que incluso utilizando esta metodología longitudinal sería complicado encontrar a un trabajador no adicto que participara en el estudio y que con el tiempo desarrollara adicción al trabajo, permitiendo de este modo el estudio del fenómeno desde su inicio. Dada la importancia y dificultad de evaluar el proceso de desarrollo de la adicción al trabajo mediante el uso de diseños longitudinales, una alternativa que se podría adoptar es la realización de lo que se conoce como "estudios retrospectivos", en los que, en primer lugar, se detecta a la persona adicta al trabajo y una vez detectada, la persona tiene que realizar una reflexión sobre los acontecimientos pasados que originaron la aparición de la adicción (sus

antecedentes), así como las consecuencias de esta situación hasta el momento.

En el capítulo 2 de esta guía se explican, en primer lugar, aquellos modelos teóricos que han contribuido de un modo más importante a entender por qué se produce la adicción. En segundo lugar, se expondrán los antecedentes individuales que pueden afectar al desarrollo de la adicción al trabajo. En tercer lugar, se señalarán otro tipo de antecedentes, los de índole organizacional, que también pueden influir en el desarrollo de la adicción al trabajo. En cuarto lugar, se tratarán las consecuencias más habituales en las personas adictas al trabajo relacionadas con el ritmo de vida tan peculiar que les caracteriza. En este punto, se diferenciarán las consecuencias que afectan al propio adicto, las que afectan a la organización en la que trabajan y las que afectan a sus relaciones fuera del trabajo. En quinto lugar se expondrán las principales conclusiones que se pueden extraer en torno a la etiología de la adicción al trabajo. Para facilitar el seguimiento de los contenidos de la guía, se continuará con el estudio de caso iniciado en el capítulo 1, haciendo especial hincapié en el proceso de etiología de la adicción al trabajo.

## 2.2. Hacia un modelo explicativo de la adicción al trabajo

En este apartado se presentan los principales modelos teóricos que han intentado explicar por qué se produce la adicción al trabajo. A pesar de que todos ellos han intentado explicar la etiología de la adicción al trabajo, ninguno ha conseguido imponerse como un marco teórico consolidado que permita explicar en su totalidad cómo se genera la adicción al trabajo y cómo se desarrolla a lo largo del tiempo. Además, algunas de estas propuestas todavía están por confirmar empíricamente. Probablemente este "desasosiego" teórico se haya derivado de la existencia de posturas contrapuestas respecto a la consideración del origen de la adicción al trabajo.

A continuación, se presentan los modelos o teorías que han tenido un mayor impacto, sin ser ninguno de ellos definitivo y quedando todavía mucho camino por recorrer. Estas teorías se presentan por orden cronológico y son las siguientes: (1) Teoría de los Rasgos de Personalidad, (2) Modelo de

Esfuerzo-Recompensa, (3) Teoría del Afecto-Cognición-Conducta, (4) Modelo del Conflicto de Rol y (5) Teoría de la Personalidad y los Incentivos.

### 2.2.1. Teoría de los Rasgos de Personalidad

Esta teoría (McMillan, O'Driscoll, Marsh y Brady, 2001) intenta explicar la adicción al trabajo tomando como referencia los modelos de rasgos de personalidad. Más concretamente, considera que la adicción al trabajo se produce debido a rasgos de personalidad concretos. Parece ser que ante unas determinadas condiciones ambientales, ciertos rasgos de personalidad se activan, dando como resultado la adicción al trabajo. Según estas teorías los adictos nacen, no se hacen. Esta asunción gana terreno si se considera que ante un mismo ambiente, son las características de personalidad las que influyen en la aparición de la adicción. Existe evidencia empírica que señala que incluso en gemelos, que comparten el mismo ambiente, sus comportamientos son diferentes atendiendo a las características de personalidad. La personalidad sería de este modo la pieza clave para la aparición de la adicción al trabajo.

¿Pero qué rasgos de personalidad son estos que son capaces de generar adictos al trabajo? Los rasgos más representativos serían: la obsesividad, la compulsividad, tener un nivel de energía elevado (Clark, Livesley, Schroeder e Irish, 1996) y el perfeccionismo (McMillan, Brady, O'Driscoll y Marsh, 2002). Así, las personas adictas al trabajo podrían caracterizarse por ser obsesivas (esto es, por estar continuamente pensando en temas de trabajo independientemente de la situación en la que se encuentren), compulsivas (esto es, por trabajar sin control con el objetivo de reducir la ansiedad que les provoca no hacerlo), por tener altos niveles de energía que destinan únicamente al trabajo, pudiendo estar durante largos periodos de tiempo trabajando, y por ser excesivamente perfeccionistas y detallistas en el trabajo que realizan. A pesar de lo atractiva que resulta esta teoría, el principal inconveniente que presenta es que solo explica un rango muy específico de conductas de la persona adicta, por lo que debido a la complejidad de la adicción al trabajo en muchas ocasiones no es útil para predecir su aparición.

Por otra parte, resultaría una postura bastante cómoda centrarse exclusivamente en la predicción de la adicción del trabajo basada en rasgos de personalidad, por cuanto si se defiende a ultranza que la adicción al trabajo es un tema de personalidad y por tanto estable en el tiempo, pocos intentos se realizarían desde la organización del trabajo para velar por la salud de los adictos al trabajo.

### 2.2.2. Modelo de Esfuerzo - Recompensa

Otro modelo teórico que ha recibido la atención de la comunidad científica en la explicación de la adicción al trabajo es el propuesto por Peirpel y Jones (2001). Estos autores proponen un modelo teórico específico de adicción al trabajo que considera dos dimensiones independientes a partir de las cuales es posible estudiar la adicción al trabajo: (1) la percepción del esfuerzo que realiza la persona y (2) la percepción de la recompensa recibida. En función de la combinación de estas dos dimensiones estos autores distinguen cuatro tipos de trabajadores (ver figura 2.1): (1) los adictos al trabajo, (2) los 'overworkers', (3) los 'withholders' y (4) los coleccionistas.

Más concretamente, los 'adictos al trabajo' son aquellos trabajadores que perciben que hacen un gran esfuerzo pero también que a cambio de ese esfuerzo reciben una gran recompensa, acorde con el esfuerzo que han realizado. Esto implica que para los adictos al trabajo merece la pena esforzarse por los resultados que este esfuerzo les supone. En segundo lugar, los 'overworkers' son aquellos que perciben un desequilibrio entre el esfuerzo que realizan (grande) y la recompensa que reciben (pequeña), y que, por tanto, experimentarán sentimientos de impotencia y frustración. Por otro lado, los 'withholders' son los que perciben que se esfuerzan poco en la realización de la tarea y que este pequeño esfuerzo va acompañado de una recompensa igualmente pequeña. Son personas poco motivadas que suelen tener bajo rendimiento. Finalmente están los 'coleccionistas', que son aquellos que perciben que se esfuerzan poco pero que a cambio reciben grandes recompensas. Por poco que hacen ya perciben ganancias, por lo que suelen ser personas motivadas y que obtienen buenos resultados. Este modelo de

cuatro tipos de trabajadores fue puesto a prueba en un estudio con 174 personas de Reino Unido. Los resultados confirmaron que la adicción al trabajo no solo dependía del esfuerzo del trabajador (las horas que dedica), sino también de la recompensa que creía recibir a cambio de ese esfuerzo. Por tanto, una persona adicta al trabajo dedicaría mucho tiempo a trabajar pero siempre con la finalidad de recibir sus `ansias' recompensas. A pesar de las buenas maneras del modelo, esta línea de investigación no ha tenido continuidad en estudios posteriores y el modelo no ha podido ser confirmado.

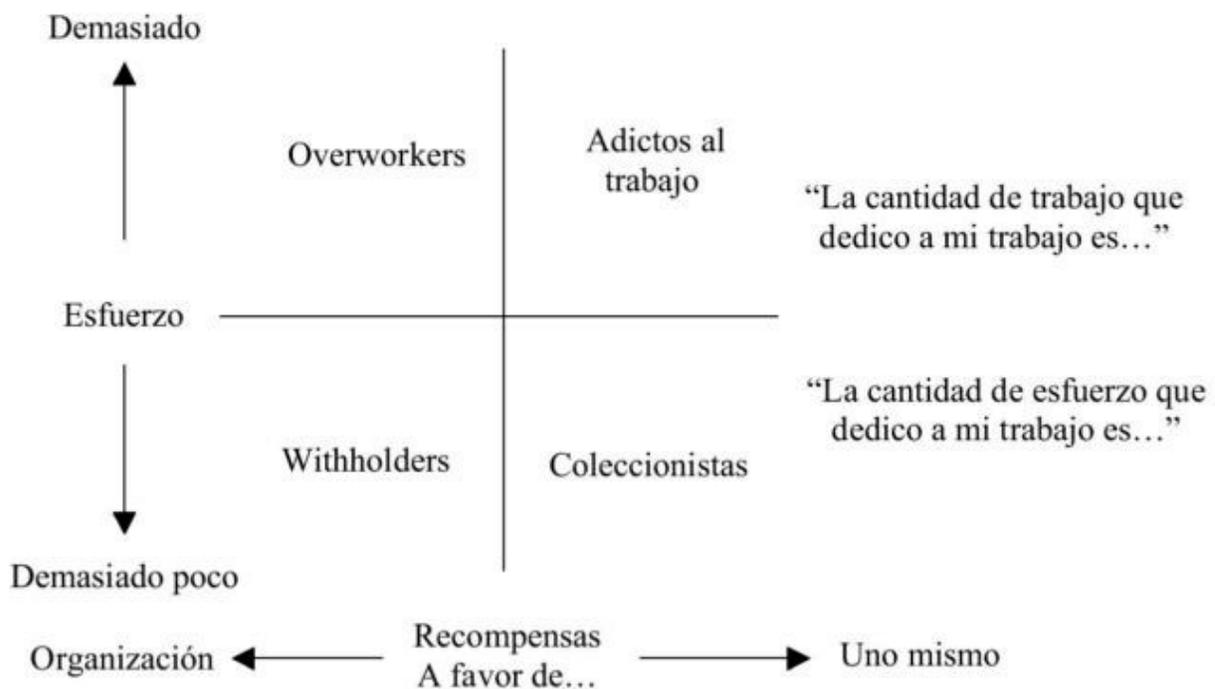


Figura 2.1. Modelo de esfuerzo-recompensa (Peirpel y Jones, 2001).

### 2.2.3. Modelo de Afecto-Cognición-Conducta

Un tercer modelo teórico que ha recibido atención en la explicación de la adicción al trabajo es el que proponen Ng, Sorensen y Feldman (2007). Estos autores proponen estudiar la adicción al trabajo basándose en las Teorías de la adicción, conservando las nociones básicas que estableció Oates (1971), el padre fundador del fenómeno. El modelo considera tres dimensiones básicas en la explicación de la adicción al trabajo. Estas dimensiones son las

siguientes: (1) afecto, (2) cognición y (3) conducta. En base a estas tres dimensiones distinguen una serie de antecedentes de la adicción al trabajo que clasifican en: (1) disposiciones (p. ej., autoestima), (2) experiencias socio-culturales (p. ej., experiencias familiares), y (3) refuerzos conductuales del ambiente (p. ej., recompensas tangibles e intangibles) (ver figura 2.2). Según el modelo, es la existencia e interacción de unos antecedentes específicos lo que determina que el trabajador desarrolle un patrón de conducta caracterizado por disfrutar trabajando (dimensión afectiva), por dedicar un tiempo excesivo a trabajar por el placer que le produce (dimensión conductual), y por presentar problemas para dejar de trabajar porque al hacerlo experimenta síntomas de ansiedad (dimensión cognitiva). Entre estos antecedentes de la adicción destacan una baja autoestima, rasgos de personalidad relacionados con el éxito, presencia de adictos en la familia, y alta autoeficacia o competitividad en el trabajo. El trabajador que presente este patrón de conducta sería categorizado como adicto al trabajo y tendría asociadas una serie de consecuencias que también predice el modelo, entre las que se encuentran la satisfacción tanto laboral como con la carrera profesional, pero también problemas de salud tanto física como mental, así como relaciones sociales muy pobres.

Hasta la fecha, este modelo constituye la opción más completa para explicar cómo y por qué un trabajador puede convertirse en adicto al trabajo. Su principal inconveniente es que se trata de un modelo de índole meramente teórica, y todavía no existen estudios empíricos que permitan confirmar las hipótesis que propone.

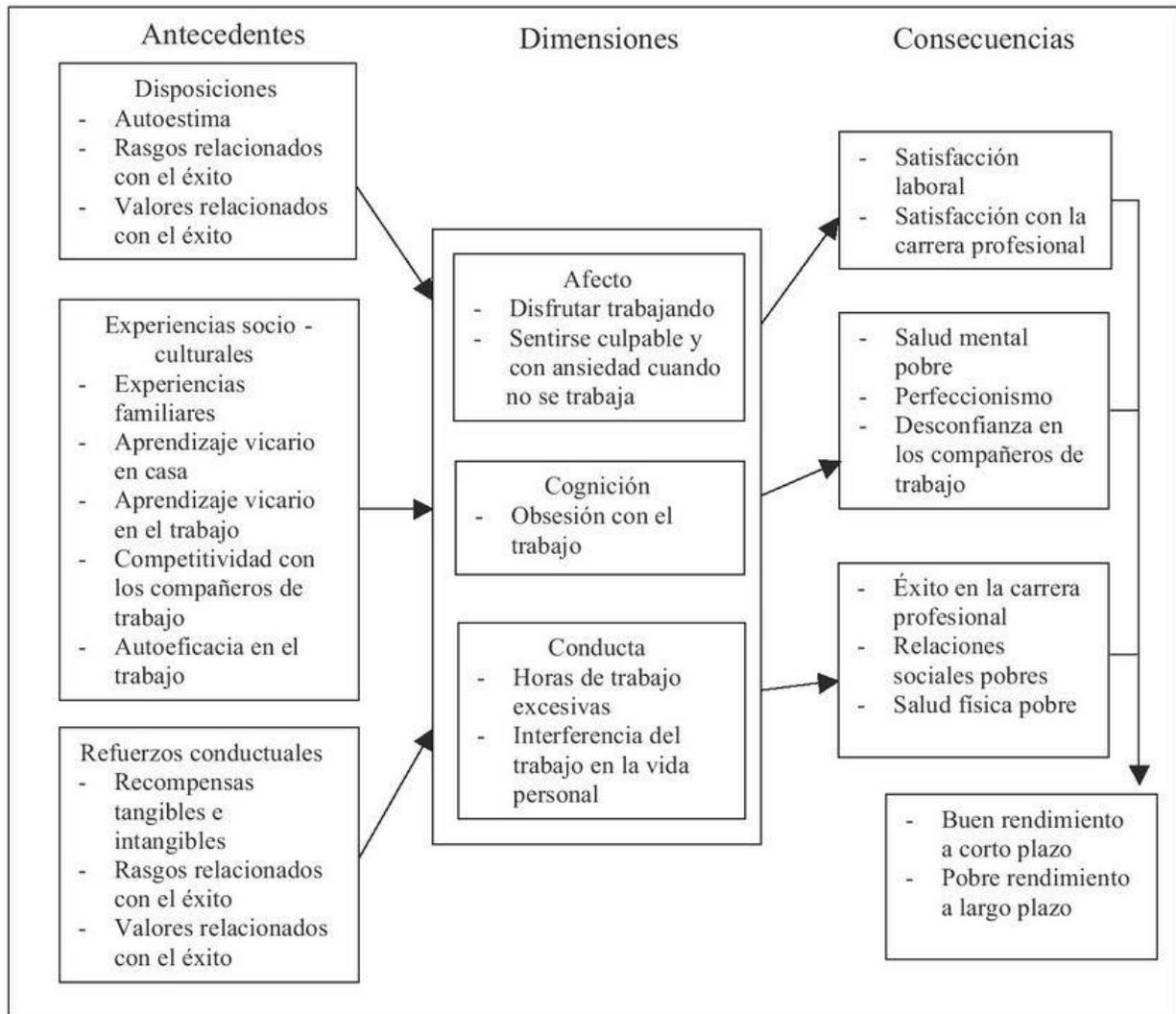


Figura 2.2. Modelo Afecto-Cognición-Conducta (Ng, Sorensen y Feldman, 2007).

#### 2.2.4. Modelo del conflicto de rol

Más recientemente, Schaufeli, Bakker, Van der Heijden y Prins (2009) proponen un modelo basado en el papel mediador del conflicto de rol en el proceso de adicción al trabajo, de otros síndromes psicosociales del trabajo como el burnout o síndrome de estar quemado en el trabajo (Robinson, 1998a; Schaufeli et al., 2009) y del bienestar (entendido como el conjunto de felicidad, salud y satisfacción laboral) (ver figura 2.3). El burnout se define como "un estado mental persistente, negativo, relacionado con el trabajo, en

individuos normales, que se caracteriza principalmente por agotamiento, acompañado de distrés, un sentimiento de reducida competencia y motivación, y el desarrollo de actitudes y conductas disfuncionales en el trabajo" (Schaufeli y Enzmann, 1998, p. 36). El burnout está compuesto por tres dimensiones que hacen referencia al trabajo que realiza una persona, independientemente del tipo que sea (físico, relacional, etc.), denominadas: agotamiento, cinismo o despersonalización e ineficacia (Maslach, Schaufeli, y Leiter, 2001). Parece ser que el conflicto de rol resulta un factor clave que media la relación entre la adicción al trabajo, el burnout y el bienestar. En función de los niveles de conflicto de rol, las consecuencias de la adicción al trabajo se relacionarán con menores niveles de bienestar y con mayores niveles de burnout. Concretamente, el modelo propone que la adicción al trabajo y las demandas laborales están asociadas indirectamente con el burnout y con el bienestar a través del conflicto de rol. Esto significa, por ejemplo, que la adicción al trabajo en combinación con altas demandas laborales puede producir burnout pero siempre que la persona experimente conflicto de rol, esto es, que perciba demandas contradictorias entre sí a la hora de realizar su trabajo. La adicción al trabajo actuaría, pues, como un factor de riesgo individual que contribuiría, independientemente del contexto, al desarrollo del burnout y a la reducción del bienestar.

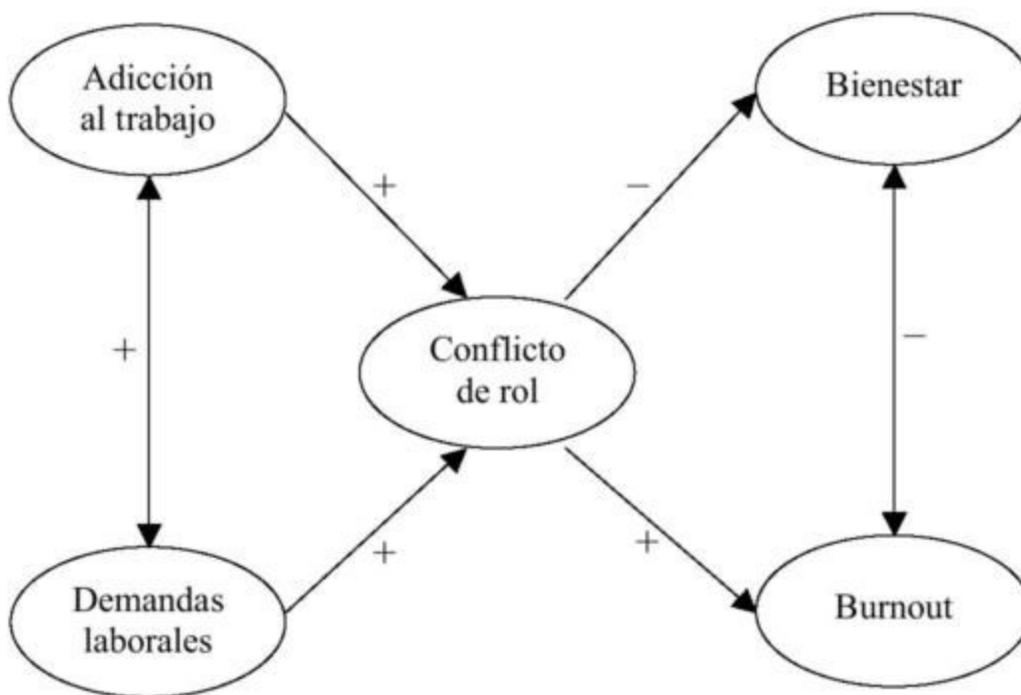


Figura 2.3. Modelo de Conflicto de Rol (Schaufeli, Bakker, van der Heijden y Prins, 2009).

### 2.2.5. Teoría de la Personalidad y los Incentivos

Otra teoría que contribuye a la explicación del desarrollo de la adicción al trabajo es la Teoría de la Personalidad y los Incentivos desarrollada por Liang y Chu (2009). Se trata de un modelo específico de adicción al trabajo que desarrollan a partir de las propuestas de Ng y colegas (2007). Esta teoría propone que la adicción al trabajo aparece cuando confluyen tres factores: (1) unos determinados rasgos de personalidad, (2) los incentivos personales y (3) los incentivos organizacionales.

Respecto a los rasgos de personalidad, el modelo considera cuatro rasgos claves en el desarrollo de la adicción al trabajo, esto es: (1) los rasgos obsesivos-compulsivos, (2) la orientación hacia el éxito, (3) el perfeccionismo y (4) la responsabilidad. El primero hace referencia a la 'obsesión' que experimentan los adictos por el trabajo y a la dificultad que tienen para dejar de trabajar. La 'orientación hacia el éxito' influye tanto en el

tiempo invertido como en el dedicado a pensar sobre el trabajo, siempre más allá de los requerimientos reales. El 'perfeccionismo' hace referencia a la exactitud con la que se realizan las tareas y se ha relacionado frecuentemente con la adicción (Goodman, 2006). Por último, la 'responsabilidad' está asociada con altos niveles de éxito a través de la planificación y la perseverancia.

Respecto a los dos tipos de incentivos, los 'incentivos personales' se generan a través de los valores internos de cada persona hacia el trabajo, que son los que hacen priorizar el trabajo sobre otros contextos. En la creación de estos incentivos también ejerce un papel importante el aprendizaje vicario de conductas adictivas en la familia. Esto es, cuantas más conductas adictivas se presenciaren en la familia más probabilidad de desarrollar adicción. En segundo lugar, los incentivos organizacionales se refieren al fomento de la adicción al trabajo en el ámbito laboral, esto es, se refiere a medidas como el reconocimiento explícito a aquellas personas que trabajan por encima de lo estipulado (ya sea económico o social), o el fomento de una cultura organizacional en la que trabajar más de lo normal sea lo habitual (y en algunos casos incluso 'obligatorio'). También se refieren a la competencia o rivalidad que se establece entre los trabajadores, y al aprendizaje vicario de conductas adictivas en el ámbito laboral (aprender mediante la observación de conductas adictivas de los compañeros).



Figura 2.4. Modelo de Personalidad y los Incentivos (Liang y Chu, 2009).

Según el modelo, estos dos tipos de incentivos afectan a la relación que existe entre rasgos de personalidad y adicción al trabajo (ver figura 2.4). La interacción entre rasgos e incentivos es la responsable de hacer disfrutar a la

persona por trabajar (dimensión afectiva), de que trabaje en exceso, de que tenga dificultades para diferenciar entre su vida laboral y su vida privada (dimensión conductual) y de que se obsesione con su trabajo (dimensión cognitiva), llevándole hacia la adicción al trabajo. Los rasgos de personalidad serían factores más estables y permanentes, mientras que los incentivos se generarían a lo largo del tiempo. Por tanto, este modelo entiende que la adicción al trabajo se produce como resultado de la interacción de factores individuales y de las condiciones ambientales en las que se encuentra la persona, es decir, que una persona adicta al trabajo "no nace", sino que también "se hace" en función del ambiente en el que se desenvuelva.

En resumen se puede afirmar que, a pesar de que a medida que progresa el estudio de la adicción al trabajo se están estableciendo cada vez más las bases de un modelo teórico que permita explicar el proceso de desarrollo del fenómeno, todavía se necesitan estudios de carácter empírico, que a lo largo del tiempo permitan confirmar las hipótesis propuestas en los modelos teóricos existentes. Solo de esta forma se podrá avanzar con sentido en el estudio de la adicción al trabajo.

### 2.3. Antecedentes de la adicción al trabajo

En el presente apartado se tratan los antecedentes de la adicción al trabajo que se han detectado en un mayor número de estudios. La predicción del inicio de la adicción al trabajo es un paso fundamental para poder contener su avance en las organizaciones y para preservar el bienestar psicosocial del trabajador. El estudio de los antecedentes de la adicción constituye pues un método básico para conseguir predecir su aparición. En líneas generales se pueden diferenciar dos tipos de antecedentes en función de su foco de influencia: (1) factores individuales y (2) factores organizacionales.

#### 2.3.1. Antecedentes de la adicción al trabajo: factores individuales

Existen diferentes factores individuales que podrían estar influyendo en las personas a la hora de desarrollar una adicción al trabajo. En la medida en que se conozcan aquellos que tienen un mayor peso, más sencillo será detectarlos

y prevenir su aparición. En el estudio científico de la adicción al trabajo, características individuales como el género, la edad, o el estado civil de los trabajadores han sido consideradas como posibles antecedentes. Sin embargo, en ninguno de esos estudios se ha podido confirmar completamente su efecto. A pesar de ello, a continuación se explican con detalle los factores individuales que han obtenido más apoyo empírico. Por un lado, se presenta el poder de la familia de la que proviene la persona (A), el poder de los valores personales y laborales que posee el trabajador (B), y el poder de la autoestima (C). Finalmente, se explicará el efecto de otra variable que puede actuar también como antecedente individual de la adicción al trabajo: la satisfacción laboral (D).

#### A) Familia y adicción al trabajo

Uno de los antecedentes que parece tener una mayor influencia en el desarrollo de la adicción al trabajo es la familia. De hecho, algunos estudios han señalado que los patrones de interacción que se aprenden en la familia (p. ej., darle más prioridad al trabajo que a cualquier otra cosa) a menudo se asimilan como roles en la vida de los adictos al trabajo y pueden suponerles presiones y estrés en el trabajo (Weinberg y Maukch, 1991). Algunas teorías hablan del proceso o fases a través de las que se genera la persona adicta en función de la familia a la que pertenece. Otras investigaciones hacen referencia a la dinámica o a los procesos que tienen lugar en la generación de la adicción al trabajo en familias desestructuradas.

Desde la primera de las perspectivas, Garson (1990) entiende que la persona pasa por 3 fases desde que nace hasta que se convierte en una persona adulta adicta al trabajo:

- Fase 1: el adicto es criado en una familia en la que el padre o la madre son adictos al trabajo o tienen otros tipos de adicciones (p. ej., alcoholismo). Dicha familia puede ser disfuncional y establecer reglas opresivas de conducta que impidan la expresión abierta de sentimientos, o la discusión de problemas personales o interpersonales, y al mismo tiempo establecer estándares de perfección no realistas ('hay que ser el mejor en

todo'). Serían esos padres que solo felicitan a sus hijos cuando consiguen grandes logros (p. ej., he aprobado todas las asignaturas con matrícula de honor), omitiendo las recompensas en otro tipo de logros más pequeños (p. ej., he aprobado todas las asignaturas con aprobados y notables). Como se puede apreciar, en esta fase se intuyen aspectos tratados en los modelos teóricos anteriores como el perfeccionismo o el aprendizaje vicario, que hace que los niños aprendan las conductas adictivas de sus padres con la simple observación de las conductas que realizan.

-Fase 2: en la juventud, cuando la persona no recibe la aprobación de los demás (compañeros, amigos), se manifiestan los primeros síntomas de adicción que se han incubado durante la infancia. Es un modo de reivindicación.

-Fase 3: la adicción, que ya es manifiesta, se agrava en la edad adulta con la crisis de los cuarenta. Las crisis interpersonales y de salud se convierten en cuestiones importantes en esta fase, por lo que si la adicción no se reduce o se detiene, puede llegar a ser crónica y llevar al deterioro de las relaciones interpersonales o incluso a la muerte de la persona. De hecho, en países como Japón incluso se definió un término para referirse a la muerte debida al exceso de trabajo, esto es el denominado 'karoshi' (Hosokawa, Tajiri, y Uehata, 1982).

En segundo lugar, Robinson (1996a, 1996b; 1998a), mantiene que la adicción al trabajo se puede entender como un indicador de un sistema familiar irregular. La adicción al trabajo, como ocurre con otras conductas adictivas, sería intergeneracional y pasaría a las generaciones futuras a través de procesos y dinámicas familiares. Desde este punto de vista, la adicción sería una respuesta aprendida que se produciría por la existencia de un sistema familiar disfuncional. Se ha de considerar cómo de nuevo el aprendizaje vicario en la infancia parece tener un gran peso a la hora de que la persona se convierta en adicta cuando ya es adulta.

Con el fin de comprobar si realmente existía la relación entre familia y

adicción al trabajo, en otros estudios (p. ej., Robinson, 1998b, Robinson y Kelley, 1998) se relacionaron los índices de falta de salud de los padres con los índices mostrados por sus hijos, encontrándose relación entre los mismos y por tanto, confirmándose su relación.

## B) Valores de las personas y adicción al trabajo

Además de la familia, los valores generales que tienen las personas muestran una relación clave en el desarrollo de la adicción al trabajo. Los valores de las personas reflejan nociones generales y abstractas respecto a pensamientos y acciones, y actúan como guías de sus prioridades (Schwartz y Bilsky, 1987). De este modo, todas las personas poseen valores que hacen que prioricen más unos ámbitos de la vida que otros. Por ejemplo, el hecho de tener unos valores más marcados hacia el trabajo que hacia otros ámbitos, implica que se tengan mayores deseos de adquirir responsabilidad en el puesto de trabajo y de asumir retos. Como consecuencia de ello, el trabajador puede estar más comprometido con el trabajo y ser más efectivo, exitoso y creativo (Ali y Al-Kazemi, 2005), así como encontrarse más satisfecho laboralmente (Brown, 2002). En base a este razonamiento se ha propuesto que los valores pueden tener una influencia importante en el desarrollo de la adicción al trabajo.

Un concepto muy relacionado con los valores es el de 'centralidad' del trabajo en la vida de las personas. Cada persona le otorga más o menos importancia a unos ámbitos de la vida o a otros dependiendo de los valores que posee. Así, existen algunas personas para quienes el trabajo es central en sus vidas, mientras que para otras lo es la familia o la religión, por poner algunos ejemplos. En esta línea, Snir y Harpaz (2004) comprobaron que aquellas personas que tienen una baja centralidad familiar, es decir, que atribuyen poca importancia a su familia, tienen más probabilidades de dedicar más tiempo a otras áreas de su vida como al trabajo, y por tanto, tienen mayores probabilidades de desarrollar adicción al trabajo. Por su parte, otras investigaciones (Burke, 2001a; Burke y Koxsal, 2002) concluyeron que los adictos al trabajo poseen valores organizacionales positivos más fuertes (p.

ej., "si existe algún problema en mi organización lo doy todo para solucionarlo") comparados con trabajadores no adictos, lo que de nuevo refuerza la hipótesis de que la posesión de valores hacia el trabajo es un factor fundamental para llegar a ser adicto.

En otros estudios que también han evaluado la relación entre los valores personales (evaluados como miedos y creencias) y la presencia de adicción al trabajo (Burke, 1999a, 2001a), se ha mostrado que los trabajadores con puntuaciones más altas en miedos y creencias informaron de una mayor impulsividad para trabajar y de un mayor desequilibrio familia-trabajo. Asimismo, aquellos trabajadores con miedos y creencias no tan arraigados señalaron una mayor satisfacción con el trabajo. Para evaluar las creencias de estas personas, los autores utilizaron una escala de miedos y creencias generales. Esta escala estaba compuesta por tres dimensiones diferentes: (1) competencia con otros (p. ej., "solo puede ganar uno en cualquier situación"), (2) principios morales (p. ej., "creo que los buenos chicos siempre pierden"), y (3) percepción de uno mismo (p. ej., "me preocupa bastante lo que los demás piensen de mí"). Por tanto, parece ser que a la hora de entender cómo una persona se convierte en adicta al trabajo, se tendrá que prestar atención - entre otros - a los valores personales y laborales que presenta.

### C) Autoestima y adicción al trabajo

Otro antecedente que se ha apuntado como influyente en la aparición de la adicción es la autoestima. Se refiere al grado en el que una persona se quiere a sí misma y piensa que es valiosa (Brockner, 1988). En diversos estudios se ha señalado que con la finalidad de conseguir la aprobación de los demás, las personas que poseen bajos niveles de autoestima dedican mucho tiempo a trabajar de forma compulsiva para obtener un buen rendimiento y sentirse respaldadas (p. ej., Burke, 2004). La adicción al trabajo les otorgaría a las personas con baja autoestima poder y control sobre su conducta, lo que sería una forma de demostrar su valía social y organizacional (Cochran y Rabinowitz, 2000).

Para Porter (1996), aquellas personas con bajos niveles de autoestima

tienen más probabilidades de iniciar conductas adictivas que otras personas con mayores niveles, entre otras cosas porque estas conductas evitan los sentimientos negativos que se producen en otras situaciones cotidianas, como puede ser la interacción con personas. Robinson (1996a) apunta que el exceso de trabajo permite a los adictos mantener el control sobre una parte de sus vidas y que esto, a su vez, les supone un mayor placer en general. De nuevo este antecedente muestra una estrecha relación con la familia en la que ha crecido la persona adicta, ya que la autoestima también se desarrolla principalmente en ese contexto. A pesar de lo interesante de la relación entre autoestima y adicción al trabajo, no hay estudios empíricos que respalden las propuestas presentadas y por tanto, no se puede concluir que repercuta directamente sobre el desarrollo de la adicción al trabajo.

#### D) Satisfacción laboral y adicción al trabajo

La relación entre satisfacción laboral y adicción al trabajo es muy estrecha, de manera que existe evidencia para considerar que la satisfacción es tanto una consecuencia como un antecedente. En este sentido, algunos autores mantienen que la satisfacción laboral es una consecuencia potencial de la adicción al trabajo orientada al éxito (Scott et al., 1997); es decir, es una consecuencia en aquellos adictos que trabajan con el único objetivo de obtener éxito. Estos serían los que se sentirían más satisfechos con su trabajo a medida que cumplieran sus objetivos. Por tanto, desde esta perspectiva primero se produciría la adicción al trabajo y después la satisfacción. Sin embargo, la satisfacción también puede actuar como antecedente y, por tanto, como generadora de adicción al trabajo. En este caso, parece ser que aquellas personas con un elevado nivel de satisfacción laboral podrían acabar desarrollando adicción al trabajo. En este sentido, se argumenta que sería más probable que los trabajadores satisfechos fueran más allá de lo esperado en sus trabajos y trabajaran más horas que los insatisfechos (Brief, 1998). En un estudio realizado con una muestra heterogénea de 973 trabajadores, los resultados obtenidos por Snir y Harpaz (2004) dan apoyo a esta hipótesis: los trabajadores más satisfechos con su trabajo también fueron los que más horas dedicaban a trabajar. Este resultado apoyaría las interpretaciones de la

adicción al trabajo desde la teoría del afecto-cognición-conducta, que como se ha explicado anteriormente (apartado 2.2.3) mantiene que uno de los factores que afecta al desarrollo de la adicción al trabajo es el placer - o satisfacción - que el hecho de trabajar produce en la persona (dimensión conductual). De forma similar al de la autoestima, tampoco existen suficientes estudios que permitan afirmar con total certeza que la satisfacción laboral se pueda considerar un antecedente necesario para el desarrollo de la adicción al trabajo y que no sea una consecuencia de ésta.

### 2.3.2. Antecedentes de la adicción al trabajo: factores organizacionales

Además de los factores individuales que se acaban de mostrar, existen otros que influyen en el desarrollo de la adicción al trabajo pero que son de naturaleza organizacional. Parece ser que existen organizaciones que pueden favorecer el desarrollo de puestos de trabajo adictivos. Cuando una sociedad está marcada por la competitividad, es bastante frecuente que desde las organizaciones se inste a trabajar duro para obtener los mejores resultados. Dos preguntas surgen de esta realidad. La primera hace referencia a si el fomento de la dedicación exclusiva -y a veces excesiva - por parte de los dirigentes (esto es, que se premie a aquellos trabajadores que dedican muchas horas a trabajar), es el responsable de que un trabajador se convierta en adicto al trabajo. La segunda se refiere a si es el tipo de trabajo el que es adictivo en sí mismo, al margen de que las organizaciones puedan también fomentar la adicción. A lo largo de este apartado se intentarán clarificar ambas incógnitas.

#### A) Las organizaciones y la adicción al trabajo

Que muchas organizaciones refuerzan la conducta de los adictos al trabajo es un hecho bastante frecuente, sobre todo en aquellas organizaciones que valoran más el tiempo trabajado que los resultados obtenidos (Porter, 2004). De hecho, los profesionales que dedican más horas a trabajar son percibidos como más comprometidos con su organización y se les suele poner como ejemplos de estándares de trabajo (Burke, 2001b). A estos factores se les une

el uso de las nuevas tecnologías como herramientas de trabajo (p.ej., móviles, ordenadores portátiles, Internet, etc.), que en muchas ocasiones refuerzan todavía más la conducta de la persona adicta. Las tecnologías permiten trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar, lo que dificulta que la persona desconecte del trabajo cuando está en un contexto extra-laboral (p.ej., con la familia, de vacaciones, en su tiempo libre). Otros aspectos que influyen en este sentido son, por un lado, el cambio de los roles de género que se está produciendo desde hace algunos años (es decir, el hecho de que la mujer se haya incorporado al mercado laboral y se compartan los roles familiares con la pareja) y, por el otro, la aceptación de la adicción al trabajo como una cualidad personal positiva, que la establece como un aspecto bien valorado por la sociedad.

¿Se podría afirmar entonces que las organizaciones crean adictos al trabajo? ¿Las organizaciones constituyen un antecedente clave en el desarrollo del fenómeno? Diversos autores apuntan en esa dirección (p. ej., Fassel, 1990; Schaefer y Fassel, 1988), aunque también los hay que afirman que es el hecho de que existan varios adictos al trabajo en una organización, lo que la hace adictiva y que se refuercen dichas conductas en el resto de trabajadores (p.ej., Porter, 1996; Scott et al., 1997). A pesar de que hasta el momento no se ha llegado a conclusiones claras al respecto, sí que existe consenso respecto a que para muchas personas el puesto de trabajo llega a ser más preferible y satisfactorio que su propia casa, con lo que se incrementan las posibilidades de que esas personas desarrollen adicción al trabajo (Hochschild, 1997).

El estudio de la influencia de la organización en el desarrollo de la adicción al trabajo se hace más complejo todavía si se considera una alternativa más: ¿existen organizaciones que atraen a un tipo determinado de trabajadores?, ¿podrían ser atraídos los adictos al trabajo por un determinado tipo de organizaciones? Según la Teoría de la Atracción-Selección-Abandono de Schneider, Goldstein y Smith (1995) esto es un hecho. Diferentes tipos de organizaciones atraen, seleccionan y retienen a diferentes tipos de personas en función de sus sistemas de selección, socialización y recompensa. A pesar

de que no se ha estudiado el caso concreto de la adicción al trabajo, desde esta teoría se propone que, en función de la cultura de cada organización y por ende, de sus sistemas para atraer a personal nuevo, el tipo de personas más o menos adecuadas para los puestos de esa organización pueden ser las que tengan más opciones de ser adictas al trabajo. En cualquier caso, hasta que no se comprueben empíricamente estas hipótesis, no se podrá afirmar que unos tipos concretos de organizaciones sean las responsables directas de la aparición de la adicción, al promover ese tipo de perfiles pro-adictos en sus empleados.

## B) Los puestos de trabajo y la adicción al trabajo

La segunda cuestión a tratar en este apartado hace referencia a si es el tipo de trabajo y no la organización lo que es adictivo y, por tanto, generador de la adicción al trabajo. Aunque la adicción al trabajo está principalmente relacionada con características personales, sí existen algunos estresores o demandas laborales que pueden llegar a convertirse en potenciadores de la adicción. Por demandas laborales se entienden aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que requieren del trabajador esfuerzo físico, y/o psicológico y que se asocian con costes físicos y/o psicológicos. Así, cuando personas potencialmente `adictas' perciben la presencia de determinadas demandas laborales específicas en sus puestos de trabajo, estas últimas podrían multiplicar la posibilidad de desarrollar adicción al trabajo.

Investigación reciente ha constatado que existen determinadas demandas denominadas `retadoras' (challenge stressors, p. ej., elevada sobrecarga de trabajo o presión temporal) que, contrariamente a como funcionan las demandas `obstáculo' (hindrance stressors, p. ej., la ambigüedad de rol o la inseguridad laboral), pueden tener efectos positivos sobre el desempeño y la motivación laboral (Lepine, Podsakoff y Lepine, 2005). Concretamente, las demandas retadoras pueden incrementar la motivación laboral si se asocian de forma positiva con diferentes aspectos como: (1) el esfuerzo que se realiza a la hora de afrontar los objetivos que se pretenden alcanzar, (2) el esfuerzo

que hay que dedicar para acabar una tarea en un tiempo límite o (3) la probabilidad de que alcanzando un objetivo se obtengan determinadas recompensas (p. ej., reconocimiento social, satisfacción personal, dinero); de modo que alcanzar el `reto' conllevaría obtener las `recompensas'. Esto que a grandes rasgos parece constituir un aspecto positivo, puede tener efectos negativos a la hora de desarrollar la adicción al trabajo. El trabajador o trabajadora, impulsado por la motivación generada gracias a las demandas retadoras, podría dedicar todavía más tiempo a trabajar aumentando de este modo la probabilidad de desarrollar una adicción al trabajo.

Así, estas demandas retadoras podrían convertirse en demandas potenciales de la generación de ambientes adictivos. Entre las principales demandas retadoras que pueden llegar a ser `adictivas' se encuentran: la sobrecarga de trabajo, la presión temporal y las fechas límite. Como se ha visto anteriormente, debido a que las personas adictas se caracterizan precisamente porque trabajan excesivamente y siempre parecen tener `prisa' (urgencia-impaciencia), se entiende que la presencia de estas demandas retadoras en sus trabajos potenciará todavía más su propia adicción.

Pero no solo por las demandas retadoras que existen en un puesto de trabajo en particular se puede desarrollar adicción al trabajo. También los recursos laborales que el trabajador tenga a su disposición por parte de la organización pueden influir de alguna forma. Por recursos laborales se entienden aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales que son funcionales en la consecución de las metas, reducen las demandas laborales, y estimulan el crecimiento y desarrollo personal y profesional (Schaufeli y Bakker, 2004). De este modo se ha comprobado que la autonomía es un recurso laboral que puede facilitar el desarrollo de la adicción al trabajo. En este sentido, un trabajador autónomo tendría más facilidades de desarrollar adicción al trabajo que uno asalariado, puesto que tiene una mayor flexibilidad para acomodar el trabajo a sus necesidades y a la vez tiene mayores responsabilidades (Loscocco, 1997). Además, es habitual que este tipo de trabajadores experimenten un aumento de la sobrecarga de trabajo puesto que trabajan muchas horas y muy duro, sobre todo cuando

están creando su empresa desde cero (Hatten, 1997). Lo mismo podría aplicarse a un puesto en cualquier organización que dotase a la persona de la posibilidad de estructurar su trabajo del modo que considerase más adecuado. Por tanto, un puesto de trabajo puede facilitar la adicción al trabajo siempre y cuando el trabajador posea un grado considerable de autonomía (Snir y Harpaz, 2004).

Por tanto, se podría afirmar que existen los puestos de trabajo adictivos, aunque habría que puntualizar que sería la interacción entre las condiciones laborales (presencia de demandas retadoras y recursos laborales específicos) y la forma de ser de cada persona (sus valores, su bagaje familiar, entre otros), lo que determinaría finalmente la presencia o ausencia de adicción al trabajo.

En conclusión, se puede afirmar que las organizaciones tienen un papel importante en el desarrollo de la adicción al trabajo de sus empleados. Por ello, los máximos responsables de éstas han de realizar evaluaciones continuas en las que se considere cómo la presencia de las demandas retadoras y recursos laborales explicados, pueden afectar a sus trabajadores en el desarrollo de la adicción al trabajo. En el capítulo tres de esta guía se tratarán al detalle las distintas posibilidades que existen para realizar estas evaluaciones. En el siguiente apartado se presentan detalladamente las principales consecuencias que se derivan de la adicción al trabajo.

#### 2.4. Consecuencias de la adicción al trabajo

Se pueden distinguir distintos tipos de consecuencias derivadas de la adicción al trabajo en función del foco de alcance de las mismas. A continuación, y para facilitar su comprensión, se presentan estas consecuencias clasificadas a distintos niveles en función de su ámbito de influencia: (1) que afectan a la propia persona adicta al trabajo (p.ej., aspectos relacionados con la satisfacción y la salud), (2) que afectan a la organización (p.ej., rendimiento y relaciones entre compañeros) y (3) que afectan a las relaciones extra-laborales (p.ej., conflicto familia-trabajo y problemas conyugales). Ahora bien, es necesario tener en cuenta que en muchas ocasiones los distintos tipos

de consecuencias están interrelacionados, por lo que a pesar de que se intenten tratar por separado, es inevitable hablar de las mismas en distintos sub-apartados a lo largo del capítulo.

#### 2.4.1. Consecuencias de la adicción sobre la persona adicta al trabajo

La mayor parte de las consecuencias que se derivan de la adicción al trabajo recaen en la propia persona. A pesar de que existen algunas investigaciones que indican que los adictos pueden funcionar relativamente bien, sin padecer demasiados problemas de salud, sin experimentar altos niveles de estrés (Burke, 1999b; McMillan y O'Driscoll, 2004) e incluso presentado satisfacción con su trabajo, la mayoría de los estudios han relacionado la adicción al trabajo con consecuencias negativas para el trabajador. De hecho, la investigación realizada en la década de los 80 ya señalaba que la adicción podía tener efectos negativos sobre la propia persona. Según estos estudios, los adictos al trabajo presentan un estilo de vida caracterizado por la ansiedad y el estrés, lo que aumenta las posibilidades de padecer, por ejemplo, problemas cardíacos (Klaft y Kleiner, 1988).

En estudios más recientes se han obtenido resultados que apoyan las consecuencias negativas de la adicción sobre los propios adictos. Los adictos al trabajo informan de altos niveles de estrés laboral y presentan quejas de salud (sobre todo de tipo mental) relacionadas con su impulsividad (Buelens y Poelmans, 2004; Burke, Richardsen y Mortinussen, 2004). En este sentido, se ha apuntado que trabajar muchas horas aumenta la fatiga de la persona, presumiblemente porque ésta no tiene tiempo suficiente para recuperarse del esfuerzo excesivo (Sonnetag, 2003), lo que a su vez se traduce en estados de estrés, en alteraciones del sistema inmune (Trinkoff, Geiger-Brown, Lipscomb, y Lang, 2006), en depresión y otros trastornos psicológicos (Shields, 1999), así como en una mayor probabilidad de cometer errores por parte de la persona adicta al trabajo (Akerstedt, Fredlund, Gillberg, y Jansson, 2002).

Desde un punto de vista emocional, se ha constatado también que los adictos presentan una menor satisfacción extra-laboral (p. ej., menor

satisfacción con las relaciones sociales) que otros trabajadores no adictos (Bonebright, Clay y Ankenmann, 2000). Otros resultados relacionados con la satisfacción que experimentan las personas adictas han sido propuestos por Buelens y Poelmans (2004), quienes observaron que las personas adictas al trabajo estaban poco satisfechas con su salario, con su familia, con sus relaciones con compañeros de trabajo y con sus supervisores, en comparación con otros trabajadores no adictos (aunque no con su trabajo en general, con el que se encontraban satisfechas). También Burke (1999c) en una muestra de 540 empresarios, señaló que los adictos al trabajo informan de más estrés laboral en comparación con otras personas no adictas.

Además, la adicción al trabajo también puede contribuir a aumentar la aparición de otros fenómenos psicosociales negativos como por ejemplo, el burnout o síndrome de estar quemado por el trabajo (Robinson, 1998a; Schaufeli et al., 2009), cuyo concepto se ha presentado en el apartado 2.2.4. Por ejemplo, Nagy y Davis (1985) encontraron que la adicción al trabajo y el burnout estaban relacionados positivamente (a más adicción al trabajo más burnout) en un estudio realizado en 240 profesores de secundaria. Concretamente, la adicción se relacionó con 2 de las dimensiones del burnout: por un lado los adictos se distanciaban emocionalmente de sus alumnos (despersonalización), por el otro se mostraban cansados a nivel emocional (agotamiento emocional) debido al esfuerzo que su trabajo les suponía. Del mismo modo, Burke y Matthiesen (2004) encontraron en otro estudio los mismos resultados: los adictos al trabajo se caracterizaban por altas puntuaciones en despersonalización y agotamiento emocional, esto es, por tener mayores niveles de burnout que otro tipo de trabajadores. Andreasen, Ursin y Eriksen (2007) también obtuvieron resultados interesantes respecto a las consecuencias derivadas de la adicción al trabajo. Concretamente, estos autores compararon a adictos al trabajo entusiastas con adictos no entusiastas (les diferenciaba el modo en que experimentaban su trabajo, los primeros disfrutaban mientras que los segundos no) y encontraron que los adictos no entusiastas eran los que mostraban más estrés, más burnout y más quejas de salud.

En relación a las quejas de salud derivadas de la adicción al trabajo, existen diversos estudios que muestran que son consecuencias habituales en trabajadores adictos. Por ejemplo, Burke (2000c) concluye que los adictos muestran más síntomas psicosomáticos, así como menores niveles de bienestar físico y psicológico que otros trabajadores. En esta línea, Burke, Oberklaid y Burgess (2004) en una muestra de psicólogas australianas, encontraron que la adicción al trabajo estaba asociada con un elevado número de quejas psicosomáticas y con unos bajos índices de bienestar psicológico. Por tanto, en base a todos estos estudios se puede concluir que la adicción al trabajo efectivamente está asociada con quejas de salud tanto físicas como psicológicas (McMillan, O'Driscoll y Burke, 2003)

#### 2.4.2. Consecuencias de la adicción sobre la organización

Pero la adicción al trabajo no solo afecta al trabajador que la padece en el plano individual, sino que también penetra en las vidas de sus compañeros y afecta a la organización en la que trabaja. Afecta a los compañeros de trabajo porque como se ha comentado en el capítulo 1, el adicto tiene problemas para delegar e incluso en ocasiones asume parte de su trabajo, en su afán por trabajar cada vez más. De hecho, Mudrack y Naughton (2004) constataron en una muestra de 278 trabajadores americanos que los adictos al trabajo tienden a inmiscuirse en el trabajo de sus compañeros para asegurarse que lo están realizando correctamente según los estándares de rendimiento que poseen. Además, si la conducta de la persona adicta es reforzada por la organización, los compañeros de trabajo pueden sentirse minusvalorados y entrar en competencia directa con él, viéndose deterioradas sus relaciones interpersonales.

Pero la adicción no sólo afecta a las relaciones con los demás, sino que afecta también a la organización debido a los problemas de rendimiento que presenta el adicto al trabajo. Curiosamente, aunque a corto plazo el adicto puede producir por encima de la media, a medio/largo plazo y debido al exceso de trabajo asumido, su rendimiento llega a estar muy por debajo de lo esperado.

Además, el deterioro de las relaciones con los compañeros de trabajo también afecta a los resultados organizacionales. En este sentido, Porter (1996), a través de la comparación del alcoholismo con la adicción al trabajo, explica las razones por las que se genera un ambiente de trabajo nocivo alrededor del adicto y cómo ello contribuye negativamente en la organización. Por un lado, los compañeros prefieren no trabajar con personas que se centran más en el trabajo que en el resultado a alcanzar porque entienden que ganan tiempo. Este hecho lleva a la persona adicta a trabajar cada vez de forma más independiente, con lo que muchas de las tareas que se tendrían que realizar de forma cooperativa se realizan individualmente y la organización se ve perjudicada, obteniendo unos beneficios inferiores a los que se podrían alcanzar en el caso de que la dinámica de trabajo fuese diferente (p. ej., más cooperativa). Además, el adicto o adicta necesita controlar todos los aspectos relacionados con su trabajo, lo que también incluye el trabajo que hacen sus compañeros porque no confía en sus capacidades, lo que constituye otro ejemplo de los motivos por los que se limita de nuevo el trabajo cooperativo y la delegación de tareas.

En otra investigación posterior, Porter (2001) continúa con el estudio de cómo la adicción al trabajo afecta a los compañeros en particular y a la organización en general. Con una muestra heterogénea de 265 trabajadores de una fábrica de alta tecnología, Porter concluyó que los adictos no conceden valor al trabajo de sus subordinados, lo que por una parte supone no delegar trabajo en ellos, y por la otra que a través de las acciones y de las palabras del adicto perciban que no se les valora y, por tanto, bajen su rendimiento, afectando de nuevo a los resultados de la organización negativamente. En este sentido, el perfeccionismo que caracteriza al adicto o adicta al trabajo hace que posea estándares de rendimiento muy altos que difícilmente se pueden satisfacer, lo que le lleva a trabajar cada vez más para alcanzar unos objetivos que siempre se renuevan y aumentan. Si el adicto o adicta tiene trabajadores a su cargo, éstos se ven también inmersos en el ritmo de trabajo que marca, lo que generalmente se traduce en un aumento del estrés al que están sometidos y en un menor rendimiento generalizado de la organización a la que pertenecen. Incluso el refuerzo externo por el trabajo bien hecho, hace

que el adicto intente trabajar más para convencerse a sí mismo de que merece la recompensa que le ha sido otorgada (Ellingsen y Johannesson, 2007).

En definitiva, se puede afirmar que el modo de actuar de la persona adicta al trabajo va en contra del trabajo en equipo y crea ambientes de trabajo tensos, con lo que dos de las principales características para rendir en una organización actual - trabajar en equipo y que exista un buen ambiente de trabajo - no se pueden cumplir. Ello tiene un impacto directo en los resultados organizacionales que se sitúan por debajo de los mínimos asumibles. Esta situación empeora con el tiempo que la persona adicta permanece en la organización, así como con el número de adictos o adictas existentes y de la responsabilidad de sus puestos de trabajo. A mayor progreso de la adicción y mayor responsabilidad, mayor número de adictos o adictas, y peores serán los resultados.

#### 2.4.3. Consecuencias de la adicción sobre las relaciones extra-laborales

Como cualquier otra adicción, la adicción al trabajo también tiene un efecto negativo sobre las relaciones personales que se establecen fuera del contexto de trabajo. Es un hecho que la vida del adicto se centra en su trabajo, con lo que el tiempo que dedica a su familia y a sus amistades es escaso. En este sentido, la investigación ha demostrado el deterioro del círculo social y familiar en las personas que son adictas al trabajo.

En los años 80 empiezan los estudios sobre el impacto de la adicción en la familia. Kluft y Kleiner (1988), por ejemplo, escribieron acerca de los problemas conyugales de las personas adictas, y constataron que la amplia mayoría de matrimonios terminan en divorcio. También Minirth, Meier, Wichern, Brewer y Skipper (1981) estudiaron los problemas sociales derivados de la adicción. Según estos autores el adicto no tiene tiempo para relaciones extra-laborales, lo que incluye a la familia y a las amistades. En esta línea, se ha constatado que los niveles de separación matrimonial son relativamente altos entre las personas adictas al trabajo (Robinson et al., 2001), y que, por término medio, experimentan más conflictos vida-trabajo que las personas no adictas. Además, tienden a percibir a sus familias con

menor habilidad para resolver problemas de forma efectiva, con peor comunicación, con menos respuestas afectivas, y con una satisfacción relacional más pobre que las personas que no son adictas (Burke y Koksall, 2002).

En los años 90, Robinson encabeza la realización de diversos estudios sobre los efectos de la adicción en la familia. El primer estudio dirigido a investigar la relación entre la adicción al trabajo y el funcionamiento de la familia, proporcionó evidencia de que la adicción puede llevar a relaciones familiares deficientes, favorecer los conflictos y crear disfunción dentro de la familia (Robinson y Post, 1995; 1997). Además, informes clínicos sugieren que a causa de las características estructurales y dinámicas de la adicción al trabajo, cada miembro de la familia puede verse afectado por la adicción y desarrollar problemas de salud (Robinson, 1998b). La estructura de la familia adicta al trabajo es tal, que los cónyuges y los hijos llegan a convertirse en extensiones del trabajo y de la profesión de la persona adicta, moldeando sus vidas alrededor de sus intereses y valores, lo que lleva a la familia hacia un conflicto inevitable (Pietropinto, 1986; Robinson, 1998b).

A pesar de que las consecuencias sobre las relaciones personales en la familia son un hecho, que se tenga constancia, hasta el momento solo se ha llevado a cabo una investigación en la que se haya evaluado directamente a los cónyuges de los adictos al trabajo, preguntándoles acerca de la atmósfera en la que viven (Robinson, Carrol y Flowers, 2001). Según este estudio los cónyuges de personas adictas mostraron un mayor distanciamiento, un menor afecto positivo hacia sus respectivas parejas y además se caracterizaban por tener un locus de control externo, esto es, percibían en mayor medida que los cónyuges de trabajadores no adictos que los sucesos de su vida ocurrían como resultado del azar, el destino, la suerte o el poder y decisiones de otros. Carrol (2001) sugiere que las esposas de los adictos no comprenden su comportamiento, lo que puede hacer que se planteen sus propias percepciones y sentimientos, e incluso pueden llegar a plantearse si no son ellas las que realmente tienen un problema. Esto se puede generalizar también a los maridos. Independientemente de si es hombre o mujer, el hecho de que una

persona se comporte de forma incomprensible puede tener un efecto protector en su pareja, generándose este tipo de pensamientos de culpabilidad acerca de la propia conducta.

Con la evolución de la investigación, no solo se ha tenido en cuenta el efecto sobre los cónyuges de las personas adictas al trabajo, también los hijos de las mismas han sido estudiados. La literatura clínica sugiere que muchos hijos de adictos heredan las mismas características de sus progenitores. Además estos niños son fácilmente dirigibles y buscan cumplir con las expectativas de los adultos (Robinson, 1998a). Otro aspecto que se ha comprobado es que los hijos de adictos al trabajo tienen mayores niveles de depresión, evalúan a sus familias como más disfuncionales y tienen un mayor riesgo de desarrollar ellos mismos adicción con el tiempo, que otros hijos de trabajadores no adictos (Robinson y Kelley, 1998). Por tanto, se puede decir que la adicción al trabajo de los padres afecta de forma negativa a sus descendientes, que tendrán mayor probabilidad de desarrollar problemas de salud (de tipo mental) que, a su vez, afecten a su desarrollo (Robinson, 2001).

En resumen, se puede afirmar que existe bastante consenso respecto a que las consecuencias extra-laborales de la adicción son totalmente negativas a nivel familiar, tanto las que aumentan las posibilidades de que los hijos o hijas de personas adictas al trabajo también lo acaben siendo en un futuro, como las que implican problemas en la salud mental de éstos y de los cónyuges. La investigación ha de continuar su camino no solo teniendo en cuenta las consecuencias familiares, sino también utilizando a esos familiares como fuentes externas de comunicación que sirvan para contrastar la información obtenida directamente del adicto.

A continuación se repasan todos los apartados del capítulo, haciendo especial hincapié en aquellos aspectos que la investigación ha catalogado como de mayor importancia e impacto, y exponiendo las principales conclusiones que se pueden extraer en función de la literatura sobre el tema.

## 2.6. Conclusiones

En este capítulo se ha expuesto cuál es el estado en el que se encuentra el estudio de la etiología de la adicción al trabajo. Para ello, en el apartado 2.2 se ha hecho un repaso de los principales modelos teóricos que existen para explicar el fenómeno. Tras un análisis de los mismos se ha podido comprobar que ninguno de ellos es el modelo teórico definitivo, a pesar de que todos proponen procesos interesantes para explicar la adicción y que tan solo uno de ellos es específico de la adicción al trabajo (el modelo de Liang y Chu de 2009). De todos los modelos presentados, el que se muestra más completo es el modelo de Ng et al. (2007). Este modelo, tomando como base la Teoría de la adicción, propone tres dimensiones básicas: (1) afecto, (2) cognición y (3) conducta, y una serie de antecedentes y consecuentes que se derivan y producen (a partir) de ellas. Explica, por tanto, el placer que acompaña a cualquier conducta adictiva, la compulsividad que marca la forma de actuar de las personas adictas y el trabajo excesivo reflejo de su gran dedicación laboral. Sin embargo, el principal problema que presenta el modelo es la dificultad para confirmar sus hipótesis. Al proponerse un gran número de antecedentes se complica el análisis de su interacción y se hace más difícil conocer en qué medida interviene cada variable.

Tras la revisión de los modelos teóricos predominantes, en el apartado 2.3.1 se han tratado los antecedentes individuales que más se han estudiado en el campo de la adicción al trabajo. Como resultado de esta revisión, se puede concluir que la familia donde crece el futuro adicto al trabajo ejerce una influencia notable, no solo porque se pueden aprender conductas adictivas directamente de los progenitores, sino también porque es en la familia donde se sientan las bases de los valores que guían a cada persona y los niveles de autoestima que la caracterizan.

En el apartado 2.3.2 se han tratado los antecedentes a nivel organizacional, esto es, cómo influyen las acciones de la organización en la adquisición y desarrollo de la adicción al trabajo. Al parecer, existen organizaciones que sí refuerzan las conductas no recomendables y potencian el desarrollo del fenómeno. A pesar de ello, también es posible que sea el tipo de demanda (demandas reto como la presión temporal o la sobrecarga cuantitativa), lo que

motive en mayor medida a unos trabajadores que a otros (trabajadores propensos a desarrollar adicción al trabajo) y sea éste el motivo por el que se desarrolle la conducta adictiva. Todavía queda mucho por investigar para poder determinar adecuadamente los antecedentes claves de la adicción.

Por último, en el apartado 2.4 se ha hecho hincapié en las consecuencias de la adicción al trabajo. Para una mejor descripción de las mismas, se han diferenciado en tres sub-apartados en función de si afectan al propio trabajador, a su entorno laboral o a su entorno extra-laboral. Como se ha podido comprobar en diversos estudios, la adicción al trabajo es nociva tanto para el mismo adicto, que puede experimentar problemas de salud (tanto físicos como mentales) y problemas de satisfacción; como para la organización, que se ve afectada por los problemas entre el adicto y sus compañeros de trabajo, además de por el pobre rendimiento de éste a medio/largo plazo; y para otros ámbitos como la familia, donde produce problemas con la pareja e incluso con la educación de los hijos (si se tienen).

En base a todos los estudios que ya se han realizado sobre la etiología de la adicción y sus antecedentes y consecuentes, se puede apreciar la evolución que se ha producido en los últimos años respecto al conocimiento del fenómeno. Aunque todavía queda mucho por estudiar y por entender, cada vez se está más cerca de comprender qué variables están actuando para que un trabajador se convierta en adicto.

#### Cuadro resumen

1. A pesar de que el modelo de Ng et al. (2007), que considera la adicción desde un punto de vista tridimensional (afecto, cognición y conducta), es el más ajustado para explicar los resultados de los estudios que existen, todavía se necesitan muchos más estudios que confirmen sus hipótesis.
2. En la literatura se destacan como antecedentes individuales la familia, los valores que tiene la persona, su nivel de autoestima y la satisfacción que produce trabajar. Si en la familia se convive con conductas en las

que se da una importancia excesiva al trabajo, creándose unos valores en los que se prima el trabajo por encima de cualquier cosa, la autoestima no es muy elevada y además el trabajo se realiza porque gusta, la probabilidad de desarrollar la adicción al trabajo es mayor.

3. Asimismo, destacan como antecedentes organizacionales tanto el refuerzo de la conducta del adicto, caracterizada por una dedicación excesiva, como la existencia de demandas reto en el puesto de trabajo (p.ej., presión temporal o sobrecarga cuantitativa), que se caracterizan por motivar intrínsecamente e incitar a trabajar más y más a determinadas personas como los adictos al trabajo.
4. Como consecuencia de la adicción al trabajo sobre la propia persona destacan el estrés laboral, la escasa satisfacción extra-laboral y los problemas de salud derivados del exceso de trabajo, tanto a nivel físico como a nivel mental, pudiendo experimentar burnout.
5. Como consecuencias de la adicción al trabajo sobre la organización destacan los problemas interpersonales con compañeros derivados del control de su trabajo y de la reticencia a delegar en ellos, los problemas de rendimiento a medio/largo plazo del adicto ocasionados por el establecimiento de metas demasiado exigentes, y también los problemas de rendimiento de la misma organización debido a la suma de los factores anteriores.
6. Por último, destacan como consecuencias a nivel de relaciones extra-laborales, la reducción del círculo social del adicto y los problemas familiares derivados de la poca atención dedicada tanto a la pareja como a los hijos. Esto supone que entre las personas adictas exista un índice de separaciones superior al habitual.

## Estudio de caso

El trabajo de Natalia como publicista en una empresa multinacional de Barcelona se rige por una secuencia de hechos que

resulta ya habitual. Una de sus tareas como responsable del departamento de publicidad es tomar decisiones sobre el tipo de anuncios que son más apropiados para cada producto en función de sus características particulares. El proceso de trabajo se produce del siguiente modo: en primer lugar, el departamento comercial recibe información de la salida inminente de un nuevo producto, que siempre va unida a la convocatoria de un concurso para optar a crear un anuncio. Dicha información se transfiere al departamento de publicidad y el equipo de Natalia plantea un anuncio que intenta recoger la esencia de ese producto. Tras analizar los anuncios presentados por distintas compañías, la empresa creadora del producto elige el anuncio que más le convence. Cada vez que Natalia ha de hacer frente a este tipo de concursos (que son el "pan nuestro de cada día" para ella), experimenta las siguientes sensaciones: por un lado tiene dificultades para 'dar por bueno' un anuncio, siempre cree que puede mejorarlo un poco más. Por otro lado, como siempre ha visto en su familia que el trabajo es lo más importante, suele priorizarlo sobre otros ámbitos de su vida, de hecho se siente bien cada vez que sale tarde de trabajar porque su trabajo le refuerza intrínsecamente. Incluso sus padres lo perciben como normal y le refuerzan esa conducta. Por último, Natalia también aprecia el refuerzo que le dan sus superiores cuando obtienen buenos resultados respecto a los anuncios que crean. A pesar de que sabe que dedicarle tanto tiempo a trabajar no es positivo para ella y que podría perfectamente reducir su ritmo de trabajo (tiene mucha autonomía para decidir cómo y cuándo trabajar), continúa haciéndolo porque se siente mal si no lo hace (dice sentirse ansiosa). Este ritmo de trabajo le está llevando a no sentirse satisfecha con su vida personal, en lo que ha influido notablemente que desde hace más de un año no salga y que, consecuentemente, sus contactos sociales se hayan reducido mucho. Además, ha empezado a

experimentar dolores crónicos en la espalda por la postura que adopta mientras trabaja, dolores que se unen a los problemas gastrointestinales y dolores de cabeza que ya padecía. Esta situación es insostenible, aunque parece que Natalia no se da cuenta de que puede acabar con ella.

### Preguntas de auto-evaluación

1. Respecto a los modelos teóricos que intentan explicar la adicción al trabajo, indica cuál de las siguientes afirmaciones es la verdadera:

- a) Según McMillan et al. (2001) la teoría del aprendizaje es la que más apoyo empírico presenta.
- b) Según Peirpel y Jones (2001) se pueden diferenciar 3 tipos distintos de trabajadores: los adictos al trabajo, los trabajadores límite y los coleccionistas.
- c) El modelo de Ng et al. (2007) entiende que la adicción está formada por tres dimensiones básicas: afecto, cognición y conducta.
- d) El modelo de Schaufeli et al. (2009) entiende que el burnout actúa como variable mediadora en el proceso de adicción al trabajo.
- e) Según Liang y Chu (2009) la adicción al trabajo se deriva de tres factores: los rasgos de personalidad, el perfeccionismo y la responsabilidad.

2. En el caso práctico se presenta un ejemplo de las tareas que hace Natalia en su trabajo. ¿Cuál de los modelos teóricos mostrados en este capítulo explicaría mejor su caso?

- a) El modelo de Ng et al. (2007)

- b) El modelo de Liang y Chu (2009)
- c) El modelo de Schaufeli et al. (2009)
- d) El modelo de Peirpel y Jones (2001)
- e) El modelo de McMillan et al. (2001)

3. Señala cuál de las siguientes afirmaciones sobre los antecedentes individuales de la adicción es falsa:

- 1a) No se ha podido confirmar que el género, la edad o el estado civil de las personas actúen como antecedentes de la adicción al trabajo.
- Cib) Se ha descubierto que los patrones de interacción que se aprenden en la familia a menudo se asimilan como roles en la vida de los adictos.
- c) Los valores de una persona reflejan nociones generales y abstractas respecto a pensamientos y acciones y actúan como una guía de las prioridades que tienen en su vida.
- d) Las personas con una alta centralidad familiar tienen más probabilidades de dedicar más tiempo a otras áreas de su vida como el trabajo.
- e) Las personas con baja autoestima tienen más probabilidades de iniciar conductas adictivas que otras personas con más autoestima.

4. ¿Qué factores influyen en que las organizaciones refuercen la adicción al trabajo?

- a) Que la organización valore más el tiempo invertido en trabajar que el resultado obtenido.
- Cb) El uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación

Ec) El cambio de roles de género

d)La aceptación de la adicción al trabajo como una cualidad personal positiva

e)La existencia de competitividad entre los compañeros

5.En el caso práctico se puede comprobar cómo la conducta de Natalia le lleva a experimentar algunas consecuencias negativas. De las siguientes opciones señala la consecuencia que no se relaciona con la adicción al trabajo según los estudios expuestos en el capítulo:

1a) El estrés laboral

b) Problemas de salud

c) El burnout

d) Escaso tiempo dedicado a la familia y amistades

e) Sentimientos de culpa

6.¿Por qué la adicción también afecta al trabajo que realizan sus compañeros?

a)Porque, por un lado, el adicto tiene problemas para delegar y, por otro, controla el trabajo que hacen.

b)Porque la persona adicta intenta recibir recompensas de sus superiores

c) Porque los compañeros tienen envidia del adicto

ld) Porque los superiores critican a los compañeros de trabajo por no trabajar tanto como el adicto

e) Porque la organización no está bien estructurada

3

# Proceso de evaluación y diagnóstico

## 3.1. Introducción

Una vez presentados el concepto y los modelos teóricos específicos sobre adicción al trabajo, en el presente capítulo se presentan los diferentes instrumentos de medida que pueden utilizarse para evaluar y diagnosticar de forma válida y fiable si un trabajador está padeciendo o no este trastorno. Además, se presenta un protocolo de actuación donde se muestran las recomendaciones para superar las dificultades más frecuentes que pueden surgir durante el proceso de evaluación y diagnóstico de la adicción al trabajo. En general, en este capítulo se intenta dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿qué métodos existen para evaluar la adicción al trabajo?, ¿cómo decidir cuál de ellos es más adecuado para realizar una evaluación y diagnóstico de la adicción al trabajo con garantías de calidad y rigor científico? ¿qué se puede hacer para superar las dificultades que pueden surgir en dicha evaluación? Estas preguntas culminan con una pequeña conclusión donde se destaca lo más importante del capítulo. Finalmente, se presenta un estudio de caso para facilitar la comprensión de las herramientas existentes para la evaluación y el diagnóstico de la adicción al trabajo.

## 3.2. Objetivos

Como se ha expuesto previamente en el capítulo 1, en los primeros compases del estudio de la adicción al trabajo no hubo consenso ni tan solo en su definición, e incluso actualmente siguen existiendo ciertas discrepancias en algunos de sus elementos claves. Esta situación ha tenido una influencia directa en el desarrollo de herramientas para evaluar el fenómeno, las cuales han sido múltiples y además, se han centrado en aspectos diferentes de la adicción en función de la base teórica en la que se han basado. En los últimos

años se está recobrando el interés por encontrar instrumentos fiables y válidos que permitan, de manera integral, evaluar un fenómeno tan "escurridizo" como la adicción al trabajo.

Uno de los elementos decisivos de este interés por la evaluación es la obligación a la que insta la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995, de 8 de noviembre) en cuanto a la propuesta de medidas de evaluación sistemáticas para evitar los efectos nocivos sobre los trabajadores y proteger su salud (ver Franco y Salanova, 2009). Con ello queda fundamentada la necesidad de que desde la investigación se faciliten herramientas de calado científico que permitan diagnosticar de forma ajustada y fiel el fenómeno de la adicción al trabajo. En este sentido, un aspecto importante es que el técnico conozca qué herramientas se encuentran disponibles para llevar a cabo una adecuada evaluación de la adicción al trabajo. Solo así podrá seleccionar aquella con mayores garantías de éxito en función de sus necesidades. Además, se ha de tener en cuenta que la adecuación de la herramienta es vital para realizar una correcta intervención posterior.

Teniendo en cuenta este contexto legal y práctico, el principal objetivo de este capítulo es describir las herramientas de evaluación de la adicción al trabajo que se encuentran disponibles; tanto las que se han utilizado en mayor medida en la investigación como las que se pueden considerar promesas para la evaluación de la adicción y que ya están dando sus primeros frutos. A estas herramientas se les dedica las próximas páginas de este capítulo.

### 3.3. Herramientas de evaluación de la adicción al trabajo

El interés de los investigadores en dotar al profesional de instrumentos que le permitieran evaluar de forma válida y fiable la adicción al trabajo surge ya en los años 80 de la mano de Marilyn Machlowitz, quien a partir de diversas entrevistas a trabajadores con problemas de adicción al trabajo, se percató de que era necesario desarrollar las herramientas adecuadas para poder evaluar dicho fenómeno de forma sistemática. Es a partir de esta fecha cuando se empiezan a desarrollar instrumentos sobre la adicción al trabajo.

En la Nota Técnica sobre Adicción al Trabajo publicada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Salanova et al. (2008) presentan diferentes herramientas de evaluación de la adicción al trabajo que han mostrado su validez en diferentes contextos laborales y en distintos países (p. ej., España, Holanda, EE UU, etc.). Las herramientas de evaluación de la adicción al trabajo pueden dividirse en 3 grandes bloques:

1. Listas de comprobación.
2. Cuestionarios de autoinforme.
3. Entrevistas.

Al igual que en otras guías técnicas, parece que existe evidencia de que estas herramientas son complementarias, de manera que una adecuada evaluación de la adicción requiere de una combinación de las mismas (Llorens, Salanova y Ventura, 2011). En las próximas páginas se describe cada una con más detalle.

### 3.3.1. Listas de comprobación

Las herramientas que se han utilizado con más tradición en la evaluación de la adicción al trabajo por su sencillez son las listas de comprobación. Se trata de listas sobre las que el trabajador debe contestar con un simple Sí/No en función del grado en el que las situaciones que se plantean describen su conducta. A pesar de que surgieron con la finalidad de ser utilizadas de forma única, en la actualidad suelen utilizarse en las primeras fases de evaluación de las empresas para realizar un análisis inicial de la cantidad de personas adictas al trabajo que pueden existir. Las dos listas de comprobación más utilizadas son:

1. La propuesta por Machlowitz en 1980.
2. La de Killinger, desarrollada unos años más tarde (1991).

La primera de las listas de comprobación (Machlowitz, 1980) está

compuesta por 10 situaciones cotidianas que se presentan de forma muy sencilla. Un ejemplo de situación es: "¿Te levantas temprano? ¿Tienes algún problema si te vas tarde a la cama? En su día se confeccionó para ser completada directamente por la persona que se sospechaba que estaba sufriendo adicción al trabajo. Su cumplimentación también es sencilla por cuanto simplemente se debe responder con Sí/No. Generalmente, si la persona responde afirmativamente a más de 7 preguntas se entiende que existe una alta probabilidad de que la persona sea adicta al trabajo. Para más información sobre esta lista de comprobación se puede acceder a la página web de su autora: <http://www.machlowitz.com/>.

La segunda lista de comprobación (Killinger, 1991) es algo más compleja en cuanto a su extensión, pues consta de 30 preguntas en las que el trabajador tiene que responder con Sí/No a una serie de situaciones como son, por ejemplo: "-Piensa que es usted una persona especial o diferente de los demás?" o "-Es excesivamente crítico consigo mismo si comete un error?" Esta autora sugería que si había más de 19 respuestas afirmativas, lo más probable es que la persona fuese adicta al trabajo. Para más información sobre esta lista de comprobación puede acceder a la página web de su autora: <http://www.drbarbarakillinger.com/>.

A pesar de la sencillez característica de estas listas de comprobación, el principal problema es que no existe información sobre el procedimiento que se siguió para proponer esas preguntas. Del mismo modo, su excesiva simplicidad supone un problema a la hora de estudiar si ambas escalas poseen buenas propiedades psicométricas. Éstas son las principales causas de que ninguna de las dos se utilice de forma única para evaluar la adicción al trabajo y de que posteriormente surgieran otras herramientas de evaluación alternativas, como por ejemplo los cuestionarios de autoinforme.

**Cuadro 3.1**  
*Ejemplo de lista de comprobación sobre adicción al trabajo*

A continuación se presentan 10 preguntas referentes a lo que suele hacer habitualmente. Responda utilizando la siguiente escala de frecuencias:

Nunca 0	Casi nunca 1	Raramente 2	Algunas veces 3	A menudo 4	Frecuentemente 5	Siempre 6
Nunca	Un par de veces al año	Una vez al mes	Un par de veces al mes	Una vez a la semana	Un par de veces a la semana	Cada día
1. Es competitivo y por lo general está decidido a ganar						
2. Es excesivamente crítico consigo mismo si comete un error						
3. Siente que tiene una gran energía						
4. Se lleva trabajo a casa y trabaja por la noche o durante los fines de semana						
5. Cada vez le resulta más difícil tomarse unas vacaciones prolongadas						
6. Se siente agobiado por la prisa o con sensación de urgencia						
7. Crea situaciones de presión con plazos autoimpuestos						
8. Olvida o le da poca importancia a las reuniones o celebraciones familiares						
9. Se siente capaz de hacer bien su trabajo						
10. Lee material relacionado con el trabajo cuando come solo						

Plíense sobre su trabajo y cómo le influye en su vida. Si considera que tiene algún problema asociado al exceso de trabajo, por favor explíquelo brevemente:

.....

.....

Con el fin de disponer de una lista de comprobación actualizada, que sirva para realizar una primera evaluación rápida de la adicción al trabajo, se puede proponer la siguiente lista de comprobación formada por sólo 10 preguntas (ver cuadro 3.1). A diferencia de las dos anteriores, esta lista de comprobación se basa en una escala de respuesta tipo Likert que se contesta

de 0 'nunca' a 6 'siempre'. Está compuesta por preguntas que evalúan aspectos relacionados con el trabajo excesivo y el trabajo compulsivo, centrales en la adicción al trabajo, así como algunos antecedentes de la misma como la autoeficacia que han recibido evidencia empírica (ver capítulos 1 y 2, para más información). Además incluye un espacio donde cada trabajador puede explicar brevemente cómo trabaja y la forma en la que le influye en su vida cotidiana. Con ello se consigue mejorar la representatividad de los resultados obtenidos y mejorar la adecuación de las preguntas.

Como se ha comentado anteriormente, en la actualidad este tipo de listas de comprobación se suelen administrar a agentes 'clave' de la empresa, con el fin de sondear la situación de adicción al trabajo existente. A pesar de su utilidad práctica, se aconseja que simplemente se utilicen con un propósito de evaluación inicial. Evaluación que se constatará mediante la aplicación de las herramientas estrella: cuestionarios de autoinforme de la adicción al trabajo.

### 3.3.2. Cuestionarios de autoinforme

Los cuestionarios de autoinforme adaptados para la evaluación de la adicción al trabajo surgieron formalmente a finales de los 80. Actualmente, tras la revisión exhaustiva de todos los cuestionarios propuestos, se puede afirmar que este fenómeno psicosocial puede evaluarse utilizando un total de 6 instrumentos con garantías de calidad: (A) el Work Adicction Risk Test (WART) de Bryan Robinson (1989), (B) el Workaholism Battery (WORKBAT) de Spence y Robbins (1992), (C) el Schedule for Nonadaptive Personality Worka holism Scale (SNAP-Work) de Clark (1993), (D) el Workaholic Adjective Checklist (WAC) de Haymon (1993), (E) el Dutch Work Addiction Scale (DUWAS) de Schaufeli et al. (2006), y (F) la versión reducida DUWAS-10 de Schaufeli et al. (2009) y Del Líbano et al. (2010) en su versión española. A continuación se detallan cada uno de ellos.

#### A) WART Work Addiction Risk Test

Este instrumento fue creado por Bryan Robinson en 1989 a partir de los

síntomas que diferentes psicólogos clínicos detectaron y describieron tras diversas terapias con adictos al trabajo. Está compuesto por 24 ítems puntuables en una escala Likert que oscila entre 1 (nunca verdad) y 4 (siempre verdad). Las preguntas describen los hábitos de trabajo de las personas, quienes han de valorar en qué medida el contenido de las preguntas se ajusta a lo que es habitual en su vida o jornada laboral. La puntuación total que se obtiene permite diferenciar a 3 tipos de trabajadores en función del intervalo en el que se encuentren. Dicha puntuación se relaciona directamente con el riesgo de padecer adicción al trabajo. Así, (1) los trabajadores que puntúan entre 25-56 puntos se consideran no adictos, siendo el riesgo de adicción bajo, (2) los que puntúan entre 57-66 se consideran pseudo-adictos y presentan una probabilidad media de padecer adicción, y (3) los que puntúan entre 67-100, que son los que se consideran adictos al trabajo.

Para la creación del cuestionario se seleccionaron los 5 síntomas más relevantes propios de los adictos al trabajo y se confeccionaron preguntas que trataban de evaluar esos síntomas. Los 5 síntomas que se consideraron dimensiones básicas de la adicción al trabajo según este cuestionario (Flowers y Robinson, 2002), son los siguientes:

1. Tendencias Compulsivas.
2. Control.
3. Auto-absorción.
4. Incapacidad para delegar.
5. Auto-valoración.

La dimensión denominada Tendencias compulsivas se refiere a aquellas conductas impulsivas que muestran los trabajadores y que les llevan a trabajar duro, y que además les suponen dificultades para relajarse después de trabajar. Esta dimensión se evalúa a través de 9 cuestiones. Un ejemplo de cuestión es: "Me siento culpable cuando no estoy trabajando en alguna cosa".

La segunda de las dimensiones, Control, hace referencia a la necesidad de los trabajadores de disponer de su trabajo y de aspectos relacionados con el mismo cuando y como quieran, lo que les asegura poder trabajar en todo momento, y que a su vez implica malestar cuando tienen que esperar o cuando las cosas no se hacen como quieren. Esta dimensión se evalúa a través de 7 cuestiones. Un ejemplo de cuestión es: "Me irrito cuando me interrumpen si estoy en medio de algo". La tercera dimensión denominada Auto-absorción, se refiere a la facilidad con la que las personas dedican más energía a trabajar que a otras áreas de su vida, lo que hace que descuiden esas otras áreas. Esta dimensión se evalúa por medio de 5 cuestiones. Un ejemplo de cuestión es: "Dedico más atención, tiempo y energía a mi trabajo que a mis relaciones con amigos y seres queridos". La cuarta dimensión, Incapacidad para delegar, se relaciona con las dificultades de los adictos al trabajo para confiar en sus compañeros, lo que les impide dejar que continúen ellos con aspectos de su trabajo. Esta dimensión se evalúa a través de 1 solo ítem: "Prefiero hacer la mayoría de cosas por mí mismo que pedir ayuda". La última de las dimensiones, denominada auto-valoración, hace referencia al grado en el que una persona está más interesada en los resultados de su trabajo que en el proceso de trabajo en sí mismo. Esta dimensión se evalúa a través de dos preguntas. Un ejemplo de pregunta es: "Estoy más interesado en el resultado final que en el proceso de mi trabajo".

A pesar de que diversos estudios han señalado que el WART puede considerarse un instrumento de evaluación fiable (ver Robinson, 1999, para una revisión), Taris, Schaufeli y Verhoeven (2005) en su estudio de validación del WART en Holanda, comprobaron que la información que proporcionaba una de las dimensiones del cuestionario, Tendencias Compulsivas, era prácticamente la misma que se obtenía con el cuestionario en su totalidad y que, por tanto, no era necesario utilizar el resto de ítems para evaluar la adicción al trabajo. Además, son necesarios todavía más estudios sobre la idoneidad del cuestionario utilizando muestras de trabajadores, ya que en su mayoría ha sido puesto a prueba con muestras de estudiantes (Robinson, 1999; Robinson y Post, 1994, 1995; Robinson, Post, y Khakee, 1992).

## B) WorkBAT Workaholism Battery

Confeccionado por Spence y Robbins en 1992, el WorkBAT es uno de los cuestionarios sobre el que se han realizado más investigaciones. Está compuesto por 25 ítems puntuables en una escala Likert de 5 puntos de anclaje que oscila entre 1 (totalmente de acuerdo) y 5 (totalmente en desacuerdo) y diferencia tres dimensiones:

1. Implicación laboral.
2. Compulsividad.
3. Satisfacción laboral.

Estas tres dimensiones conforman el llamado "modelo de la tríada adictiva", en el que se basan todas las preguntas del cuestionario.

Con la dimensión de implicación laboral se evalúa la dedicación a trabajar por parte de cada trabajador con preguntas como: "Entre mi trabajo y otras actividades estoy muy implicado, no tengo tiempo libre". Con la dimensión de compulsividad se evalúan los motivos por los que el trabajador dedica tanto tiempo a trabajar, con preguntas como: "Me siento culpable cuando me tomo un tiempo de descanso en el trabajo". Por último, la dimensión de satisfacción laboral evalúa el placer que siente la persona por trabajar, con preguntas como "Pierdo la noción del tiempo cuando estoy implicado en un proyecto".

En función de la puntuación obtenida en cada una de estas dimensiones, el cuestionario permite distinguir entre 6 perfiles laborales:

1. Adictos al trabajo.
2. Trabajadores entusiastas.
3. Adictos entusiastas.

4.Trabajadores no `engaged'.

5.Trabajadores relajados.

6.Trabajadores desilusionados (ver cuadro 3.2).

Los autores consideran los tres primeros como perfiles adictivos.

Cuadro 3.2 Perfiles laborales según la tipología de Spence y Robbins (1992)

<i>Tipo</i>	<i>Implicación laboral</i>	<i>Compulsividad</i>	<i>Satisfacción laboral</i>
<i>Adicto al trabajo*</i>	Alta	Alta	Baja
<i>Entusiasta*</i>	Alta	Baja	Alta
<i>Adicto entusiasta*</i>	Alta	Alta	Alta
<i>Engaged</i>	Baja	Baja	Baja
<i>Relajado</i>	Baja	Baja	Alta
<i>Desilusionado</i>	Baja	Alta	Baja

\* Perfiles considerados como adictivos, por tanto, tipos de adictos al trabajo según Spence y Robbins (1992).

El WorkBAT es uno de los cuestionarios que más se ha utilizado y por ello también uno de los que más se ha estudiado en cuanto a su adecuación para la evaluación de la adicción al trabajo. En el amplio número de estudios realizados (p. ej., Buelens y Poelmans, 2004) se ha llegado a la conclusión de que las dimensiones de compulsividad y satisfacción laboral se pueden considerar fiables, mientras que la dimensión de implicación laboral parece mostrar más problemas (McMillan et al., 2001).

Además, diversos estudios (p. ej., Schaufel et al., 2006; Schaufeli, Taris, y Van Rhenen, 2008) plantean la inadecuación de la dimensión de satisfacción para evaluar la adicción al trabajo. Si la adicción al trabajo en sí misma se considera un constructo negativo, no tiene sentido evaluar su `lado positivo' preguntando cuestiones sobre la satisfacción de los trabajadores. Este tipo de dimensión solo sería adecuada para compararla con la adicción al trabajo,

pero desde esta perspectiva negativa no tendría sentido indicar que es una parte de ella. Además, este tipo de preguntas son más adecuadas para estudiar otro constructo también caracterizado por la elevada dedicación al trabajo y que ya ha sido explicado en el primer capítulo: la vinculación con el trabajo o Engagement. Es conveniente recordar que este constructo se diferencia principalmente por sus múltiples efectos positivos y por la capacidad para llevar una vida equilibrada que tienen los trabajadores 'engaged', a diferencia de la adicción al trabajo, caracterizada por sus efectos negativos y por el desequilibrio que presentan quienes la padecen.

Por tanto, se puede afirmar que el WorkBAT es una buena herramienta de evaluación de la adicción al trabajo siempre que se utilice teniendo en cuenta las limitaciones que se han descrito previamente.

#### C) SNAP-Work: Schedule for Nonadaptive Personality Workaholism Scale

Creado por Clark en 1993, es un cuestionario de autoinforme que evalúa 15 dimensiones de rasgos de personalidad que influyen en los trastornos de personalidad. El cuestionario está compuesto por 375 ítems y clasifica esas 15 dimensiones de rasgos en primarias (12) y secundarias (3). La adicción al trabajo es entendida como una de las 12 dimensiones primarias y se evalúa con una escala formada por 18 ítems puntuables en base a un formato dicotómico de verdadero-falso. A pesar de que el cuestionario en su totalidad no solo está destinado a evaluar la adicción al trabajo, distintos estudios han demostrado que las 12 dimensiones primarias son independientes entre sí (Clark, 1993), lo que indica que la escala de adicción puede utilizarse aisladamente. Las preguntas se elaboraron partiendo del supuesto de que la adicción al trabajo está muy relacionada con el trastorno de personalidad obsesivo-compulsivo. Los adictos al trabajo se describieron a sí mismos como perfeccionistas, tan dedicados a su trabajo que descuidaban el resto de áreas de su vida. A partir de estas descripciones se redactaron los ítems de la escala, que hacen referencia al descuido de aspectos importantes de la vida de la persona debido fundamentalmente a razones laborales. También existen otro tipo de ítems que exponen situaciones en las que se antepone el trabajo a las personas.

El cuestionario se ha puesto a prueba en diversos estudios sobre personalidad, tanto con estudiantes, como con trabajadores (Clark, McEwen, Collard y Hickok, 1993). Los resultados obtenidos en relación a la escala de adicción al trabajo mostraron buenos niveles de adecuación para evaluar el fenómeno, esto es, que realmente las puntuaciones obtenidas indicaban si la persona era adicta o no al trabajo (McMillan et al., 2002). Sin embargo, el hecho de que se base en el trastorno obsesivo-compulsivo de personalidad implica que sus preguntas no se basen tan solo en el trabajo, sino también en otras áreas más relacionadas con la vida de la persona en general, aspecto que implica que los resultados no solo sean indicadores de los niveles de adicción del trabajador/a. Para más información sobre este cuestionario de autoinforme puede acceder a la página web de su autora: <http://psychology.nd.edu/people/LeeAnnaClark.shtml>.

#### D) WAC. • The Workaholic Adjective Checklist

Elaborado por Haymon en 1993 como consecuencia de la realización de su tesis doctoral. Para su construcción se basó en una muestra compuesta por 200 estudiantes varones que se habían descrito como adictos al trabajo. El WAC consta de 72 preguntas que evalúan una serie de actitudes y conductas relacionadas con el trabajo. Estas preguntas se responden utilizando una escala con distintos puntos de anclaje que representan el grado con el que la pregunta describe a la persona o no. Las personas que se clasificaron en el tercio más alto de las puntuaciones fueron consideradas como adictas al trabajo, mientras que las que puntuaron en el tercio inferior se consideraron como no-adictas. Al comparar a los adictos con otras variables de interés, éstos obtuvieron mayores puntuaciones en depresión, ansiedad y enfado que las personas no adictas, lo que a priori indicaba que la distinción que hacía el cuestionario era adecuada.

En función de diversos análisis factoriales se propuso que el cuestionario medía la adicción al trabajo a través de 5 factores diferenciados:

1. La ansiedad, que el adicto experimenta cuando no se encuentra trabajando.

- 2.La conducta obsesiva-compulsiva, que está relacionada con la necesidad de control y del perfeccionismo del adicto al trabajo.
- 3.La manía, relacionada con los cambios de humor que pueden presentar los adictos al trabajo.
- 4.La intolerancia, referente al hecho de ser intransigentes y pensar que todo lo que hacen los demás está o se hará peor de lo que ellos pueden hacerlo.
- 5.La incertidumbre, sobre todo relativa al desconcierto que siente la persona adicta cuando no está trabajando.

En fases posteriores de estudio, la validez del WAC se puso a prueba con la realización de análisis discriminantes, los cuales confirmaron que el cuestionario clasificaba correctamente como adictos al trabajo a un porcentaje alto de las personas evaluadas, teniendo en cuenta las 5 dimensiones descritas.

El gran inconveniente que presenta el WAC es que tan solo se ha estudiado utilizando muestras de estudiantes, con los problemas que esto conlleva a la hora de generalizar los resultados a una población adulta de trabajadores. Además, el cuestionario no tiene indicadores estables de fiabilidad y validez, por lo que actualmente no se puede recomendar su utilización en evaluaciones de riesgos psicosociales.

#### E) DUWAS: Dutch WorkAddiction Scale

Con la finalidad de superar las distintas limitaciones que presentan cada uno de los cuestionarios anteriores, surge el cuestionario DUWAS, que fue desarrollado en su primera versión por el equipo de investigación del catedrático de Psicología, el Dr. Wilmar Schaufeli (<http://www.schaufeli.com>) de la Universidad de Utrecht (Holanda) en el año 2006.

El DUWAS destaca como herramienta de evaluación de la adicción al

trabajo por diferentes motivos:

1. Ha demostrado su validez y fiabilidad científica.
2. Está basado en una conceptualización de la adicción al trabajo bidimensional que tiene en cuenta sus principales características.
3. Tiene en cuenta tres correlatos de la adicción al trabajo que han demostrado estar presentes en la mayoría de los casos de adicción.
4. Permite diagnosticar la adicción al trabajo comparando los resultados obtenidos por los trabajadores con haremos que provienen de distintas muestras normativas.
5. Ofrece feedback inmediato sobre los resultados obtenidos si el cuestionario se cumplimenta en su forma on-line.

A continuación se presenta el DUWAS haciendo mención a sus objetivos, factores que evalúa, características, formas de cumplimentación y corrección. En el cuadro 3.3 se muestra la ficha técnica del cuestionario.

El principal objetivo del DUWAS es evaluar y diagnosticar la adicción al trabajo teniendo en cuenta sus dos dimensiones principales anteriormente comentadas. Además, el cuestionario permite contrastar la información obtenida con los correlatos de la adicción al trabajo, lo que permite dar más peso a las conclusiones que se puedan extraer de los resultados totales. El objetivo final es aplicar las estrategias más adecuadas para prevenir o intervenir en los casos de adicción al trabajo detectados.

Cuadro 3.3 Ficha técnica del cuestionario DUWAS (versión original)

---

## DUWAS

Es un instrumento para evaluar y diagnosticar la adicción al trabajo en sus dos dimensiones: (1) trabajo excesivo y (2) trabajo compulsivo. Se encuentra disponible en dos versiones, tanto en lápiz y papel como de manera online. La versión online ofrece un feedback inmediato de los resultados individuales obtenidos por la persona que cumplimenta el cuestionario, en las dos dimensiones de la adicción al trabajo. Además, también proporciona una estimación de los valores normativos de adicción al trabajo. Esta versión online se encuentra dentro de una batería de cuestionarios más amplia que se denomina RED-Adic, que está disponible tanto en inglés como en español.

---

<i>Datos demográficos. 8 ítems</i>	Edad, género, educación, puesto, horas de trabajo según contrato, horas de trabajo reales, estabilidad laboral, antigüedad
<i>Dimensión Trabajo excesivo. 9 ítems</i>	Simultaneidad, exceso de tareas, ocio, ansiedad
<i>Dimensión Trabajo compulsivo. 7 ítems</i>	Culpabilidad, autoimposición, necesidad, compromiso
<i>Tiempo de administración</i>	4 minutos aproximadamente

---

Página web donde se puede cumplimentar el DUWAS: <http://www.wont.uji.es/adic>

El DUWAS puede cumplimentarse tanto en inglés como en español a través de la versión online de una batería de cuestionarios denominada REDAdic que ha sido confeccionada por el equipo WoNT, y que se encuentra disponible en la siguiente página web: <http://www.wont.uji.es/adic>. Está formado por un total de 27 ítems que se distribuyen en cuatro bloques diferenciados (ver cuadro 3.4):

1. Datos socio-demográficos. Recoge información sobre 8 variables sociodemográficas: edad, género, educación, puesto, horas de trabajo según contrato, horas de trabajo reales, estabilidad laboral y antigüedad. Estos datos permiten clasificar a las personas que cumplimentan el cuestionario y realizar comparaciones entre trabajadores. Con estas comparaciones se pueden identificar aquellos colectivos de empleados

que por sus características sociodemográficas (por ejemplo, género y edad) y laborales (por ejemplo, antigüedad en la empresa) pueden tener más probabilidad de ser potenciales adictos al trabajo.

2. Correlatos de la adicción al trabajo. Son tres ítems que evalúan aquellos aspectos que en diferentes investigaciones se han encontrado de forma habitual en la descripción de las personas adictas al trabajo. Se puntúan en una escala tipo Likert de 4 puntos de anclaje (de 1 'casi nunca' a 4 'casi siempre'). Dos de las variables hacen referencia al trabajo que realizan los adictos fuera del contexto laboral, lo que incluye el trabajo que realizan en periodos de tiempo libre (los fines de semana y en casa) y aquel que hacen estando enfermos (lo que se ha denominado como presentismo, como se ha explicado en el capítulo 1 de esta guía).
3. Dimensión Trabajar Excesivamente. Hace referencia a la primera de las dos dimensiones de la adicción al trabajo que considera el DUWAS. Esta dimensión es muy similar a la dimensión denominada 'Tendencias compulsivas' en el cuestionario WART. En el estudio sobre la validación del WART en Holanda que se ha explicado anteriormente, Taris et al. (2005) comprobaron la quasi-equivalencia de esa dimensión con el cuestionario en su totalidad, por lo que la consideraron como una versión reducida del mismo. Tras un análisis más exhaustivo de las preguntas que conformaban la dimensión, se dieron cuenta de que la mayoría de ellas evaluaba aspectos relacionados con el trabajo excesivo, por lo que decidieron adaptar su nombre para que fuera más descriptivo y con posterioridad se seleccionó como una de las dos dimensiones básicas del DUWAS. Esta dimensión está formada por 9 ítems que también se puntúan en una escala tipo Likert de 4 puntos de anclaje (de 1 'casi nunca' a 4 'casi siempre'). Un ejemplo de ítem de la dimensión es: "Generalmente estoy ocupado, llevo muchos asuntos entre manos".
4. Dimensión Trabajar Compulsivamente. Constituye la segunda de las dimensiones que tiene en cuenta el DUWAS. De forma similar a la anterior, fue extraída a partir del análisis de una de las dimensiones de otro cuestionario, el WorkBAT. Como también se ha visto

anteriormente, los estudios sobre la validez factorial de este cuestionario (p. ej., Kanai, Wakabayashi y Fling, 1996) no pudieron confirmar la estructura tridimensional propuesta por sus creadores (Spence y Robbins, 1992), lo que supuso eliminar la dimensión denominada 'implicación laboral'. Con ello el WorkBAT quedó con dos dimensiones: compulsividad y satisfacción laboral. Schaufeli et al. (2006) desestimaron incluir la satisfacción laboral en su nuevo cuestionario porque consideraron que no era adecuado incluir una dimensión positiva para evaluar un constructo, que en general, se considera eminentemente negativo. Para ser coherentes con la denominación de la otra dimensión del cuestionario, trabajar excesivamente, decidieron renombrar la dimensión del WorkBAT como trabajar compulsivamente. Esta dimensión está formada por 7 ítems que se puntúan de nuevo en una escala tipo Likert de 4 puntos de anclaje (de 1 'casi nunca' a 4 'casi siempre'). Un ejemplo de ítem de la dimensión es: "Me siento culpable cuando tengo un día libre en el trabajo".

#### Cuadro 3.4 Cuestionario DUWAS (versión original)

Por favor, lea atentamente las 16 afirmaciones que tiene a continuación y decida con qué frecuencia se siente de esta forma en su trabajo. Por ejemplo, si nunca o casi nunca se siente así marque el “1” (uno) después de la frase. Si se siente siempre o casi siempre así señale el “4” (cuatro).

(Casi) Nunca 1	A veces 2	A menudo 3	Casi (siempre) 4	
1. Deseo no estar tan comprometido con mi trabajo (TC)	1	2	3	4
2. Parece que estoy en una carrera contrarreloj (TE)	1	2	3	4
3. Me encuentro continuamente trabajando después de que mis compañeros ya lo han dejado (TE)	1	2	3	4
4. Para mí es importante trabajar duro incluso cuando no disfruto de lo que estoy haciendo (TC)	1	2	3	4
5. Generalmente estoy ocupado, llevo muchos asuntos entre manos (TE)	1	2	3	4
6. Me encuentro pensando sobre asuntos de trabajo incluso cuando quiero dejar de trabajar durante un tiempo (TC)	1	2	3	4
7. Me comprometo demasiado con mi trabajo, hago más de lo que puedo (TE)	1	2	3	4
8. Parece que un impulso interno me lleva a trabajar duro, es como un sentimiento de que es algo que tengo que hacer tanto si quiero como si no (TC)	1	2	3	4
9. Cuando estoy trabajando me pongo a mí mismo bajo presión imponiéndome las cosas que tengo que hacer (TE)	1	2	3	4
10. Siento que hay algo dentro de mí que me impulsa a trabajar duro (TC)	1	2	3	4
11. Dedico más tiempo a trabajar que a estar con mis amigos, practicar <i>hobbies</i> o hacer actividades de placer (TE)	1	2	3	4
12. Me siento culpable cuando no estoy trabajando en algo (TE)	1	2	3	4

13. Me siento obligado a trabajar duro, incluso cuando no lo disfruto (TC)	1	2	3	4
14. Me encuentro a mí mismo haciendo dos o tres cosas al mismo tiempo, como comer y tomar notas mientras estoy hablando por teléfono (TE)	1	2	3	4
15. Me siento culpable cuando tengo un día libre en el trabajo (TC)	1	2	3	4
16. Me resulta difícil relajarme cuando no estoy trabajando (TE)	1	2	3	4

### *Correlatos de adicción al trabajo*

Siguiendo la misma escala de respuestas, conteste a las siguientes afirmaciones:

1. Voy a trabajar estando enfermo	1	2	3	4
2. Trabajo los fines de semana*	1	2	3	4
3. Me llevo trabajo a casa	1	2	3	4

TE: Trabajar Excesivamente. TC: Trabajar Compulsivamente.

\* Solo contestar por aquellas que personas que oficialmente no trabajen los fines de semana. Los resultados de cada dimensión se obtienen aplicando las siguientes fórmulas:

$$TE = \text{Sumatorio de los ítems 2, 3, 5, 7, 9, 11, 12, 14, y 16/9.}$$

$$TC = \text{Sumatorio de los ítems 1, 4, 6, 8, 10, 13, y 15/7.}$$

El DUWAS se puede cumplimentar en aproximadamente 4 minutos. La forma de cumplimentación puede ser en formato tradicional de 'papel y lápiz' o bien en su versión online (<http://www.wont.uji.es/adic>). El formato online está cada vez más demandado ya que permite que el usuario que lo cumplimenta reciba feedback inmediato sobre sus niveles de adicción al trabajo en comparación con los de una muestra normativa.

La corrección del cuestionario es bastante sencilla: en primer lugar, se han de identificar los ítems de la dimensión que se quiera calcular, por ejemplo trabajar excesivamente. Posteriormente se realiza un sumatorio de los valores que han dado los trabajadores en los ítems de esa dimensión. Para finalizar, se divide este sumatorio por el número de ítems que componen la dimensión

en cuestión (por tanto, se dividirá entre 9). El mismo procedimiento se repite para conocer las puntuaciones en trabajar compulsivamente y en correlatos de la adicción al trabajo. En general, puntuaciones altas (por encima de 3 puntos) en trabajo excesivo y trabajo compulsivo se consideran indicadores de problemas de adicción al trabajo.

Para que la obtención de un resultado u otro en el cuestionario se pueda considerar de forma concreta como indicador de adicción al trabajo, el DUWAS cuenta con unas normas de interpretación que se generaron a partir de los primeros estudios sobre adicción al trabajo en los que se utilizaron las dos dimensiones que contempla el cuestionario (Taris, y Schaufeli, 2003; Taris, Schaufeli, Van Hoogenhuyze y Zon, 2003; Taris et al., 2005). En función de estos valores normativos, las puntuaciones obtenidas por los trabajadores y las trabajadoras se pueden calificar desde niveles muy bajos a niveles muy altos.

La forma de proceder para llegar a una conclusión sobre la puntuación obtenida por cada trabajador es la siguiente: en primer lugar se obtienen los valores medios del trabajador en cada una de las dos dimensiones de la adicción al trabajo, así como en los correlatos considerados. Posteriormente, se selecciona el criterio que debe superar la persona en función del grupo laboral al que pertenece (en caso de no pertenecer a ninguno de los grupos laborales disponibles, se elige el que sea más parecido). Las puntuaciones obtenidas siempre se consideran por dimensiones de forma independiente, de manera que para que una persona pueda ser considerada como adicta al trabajo tiene que presentar puntuaciones altas o muy altas tanto en trabajar excesivamente como en trabajar compulsivamente. Las normas todavía se encuentran en pleno proceso de ampliación y perfeccionamiento, y tienen como objetivo final incluir una mayor variedad de grupos representativos con los que comparar a las personas evaluadas.

#### F) D UWAS-10: Dutch Work Addiction Scale breve

A pesar de que en los estudios en los que se ha utilizado, el DUWAS ha mostrado buenos índices de fiabilidad y validez (p. ej., Schaufeli et al., 2008),

recientemente se ha validado una versión reducida del cuestionario (Del Líbano, Llorens, Salanova y Schaufeli, 2010; Schaufeli, Shimazu y Taris, 2009) con el fin de que su tiempo de cumplimentación sea todavía más reducido a la hora de evaluar la adicción al trabajo junto a otros fenómenos de interés. Concretamente, el DUWAS reducido o DUWAS-10 mantiene las dos dimensiones básicas consideradas en el cuestionario original, reduciendo el número de ítems a 5 por dimensión (10 ítems en total) (ver cuadro 3.5). En la reducción de la escala se eliminaron aquellos ítems que tenían un contenido similar y que, por tanto, no aportaban información de utilidad. Esta versión breve del cuestionario ha sido validada por Del Líbano et al. (2010) utilizando tanto a trabajadores holandeses como a españoles y por tanto, también se dispone del instrumento en español. En los dos estudios que existen con el DUWAS - 10 se han obtenido buenos índices de fiabilidad y validez, lo que indica su adecuación para el estudio de la adicción al trabajo.

Cuadro 3.5 Cuestionario DUWAS- 10 (versión reducida)

Por favor, lea atentamente las 10 afirmaciones que tiene a continuación y decida con qué frecuencia se siente de esta forma en su trabajo. Por ejemplo, si nunca o casi nunca se siente así marque el “1” (uno) después de la frase. Si se siente siempre o casi siempre así señale el círculo “4” (cuatro).

(Casi) Nunca 1	A veces 2	A menudo 3	Casi (siempre) 4	
1. Parece que estoy en una carrera contrarreloj (TE)	1	2	3	4
2. Me encuentro continuamente trabajando después de que mis compañeros ya lo han dejado (TE)	1	2	3	4
3. Para mí es importante trabajar duro, incluso cuando no disfruto de lo que estoy haciendo (TC)	1	2	3	4
4. Generalmente estoy ocupado, llevo muchos asuntos entre manos (TE)	1	2	3	4
5. Siento que hay algo dentro de mí que me impulsa a trabajar duro (TC)	1	2	3	4
6. Dedico más tiempo a trabajar que a estar con mis amigos, practicar <i>hobbies</i> o hacer actividades de placer (TE)	1	2	3	4
7. Me siento obligado a trabajar duro, incluso cuando no lo disfruto (TC)	1	2	3	4
8. Me encuentro a mí mismo haciendo dos o tres cosas al mismo tiempo, como comer y tomar notas mientras estoy hablando por teléfono (TE)	1	2	3	4
9. Me siento culpable cuando tengo un día libre en el trabajo (TC)	1	2	3	4
10. Me resulta difícil relajarme cuando no estoy trabajando (TC)	1	2	3	4

TE: Trabajar Excesivamente, TC: Trabajar Compulsivamente

Los resultados de cada dimensión se obtienen aplicando las siguientes fórmulas:

$$TE = \text{Sumatorio de los ítems 1, 2, 4, 6, y 8/5.}$$

$$TC = \text{Sumatorio de los ítems 3, 5, 7, 9 y 10/5.}$$

Los datos normativos (medias, desviaciones típicas y alfas) para la

corrección de las puntuaciones en las dos dimensiones consideradas se pueden solicitar poniéndose en contacto con el equipo WONT ([www.wont.uji.es](http://www.wont.uji.es)).

Si bien los cuestionarios de autoinforme han tenido y siguen teniendo mucha importancia para la evaluación de la adicción al trabajo, una de las herramientas clave que está cobrando mucha importancia en los últimos tiempos como una herramienta complementaria son las entrevistas.

### 3.3.3. Entrevistas para la evaluación de la adicción al trabajo

No cabe duda de que los cuestionarios son una buena herramienta para evaluar la adicción al trabajo en una organización porque permiten obtener información cuantitativa de todos los trabajadores, ahorrando en costes de tiempo en la detección del problema y facilitando su tratamiento y prevención. Ahora bien, la administración de cuestionarios solo constituye la primera fase en la detección de este daño psicosocial. Una vez identificadas las personas que pueden ser adictas al trabajo, es necesario llevar a cabo una entrevista personalizada donde se confirme que, en efecto, la adicción está presente. Incluso puede que sea necesario entrevistar a compañeros de la persona sospechosa de sufrir adicción, si tras la entrevista al trabajador todavía existen dudas de su adicción. Por tanto, se pueden diferenciar dos tipos de entrevistas:

1. Aquellas que van dirigidas a las propias personas adictas.
2. Aquellas dirigidas a los compañeros.

A continuación se describe un ejemplo de cada tipo de entrevista y se ofrece una guía práctica de cómo llevarlas a cabo.

#### A) La entrevista a la persona adicta al trabajo

Suele realizarse a través de una entrevista semi-estructurada, en la cual el entrevistador sigue una serie de preguntas clave para sondear los aspectos

fundamentales que tienen que estar presentes para que la persona se pueda considerar adicta al trabajo. El trabajador o trabajadora tiene que explicar qué es lo que hace durante su jornada laboral y también lo que hace fuera de ella, siempre y cuando esté relacionado con temas de trabajo.

El primer aspecto importante de la entrevista es elegir a la persona que la llevará a cabo. Esta persona ha de ser un experto en adicción al trabajo que tenga experiencia en este tipo de entrevistas, para obtener toda la información necesaria en el menor tiempo posible o bien estar perfectamente entrenado. En el inicio de la entrevista se realizan las presentaciones y se aprovecha, además, para romper un poco el hielo hablando sobre algún tema intrascendente como el tiempo meteorológico, el tráfico o la situación económica del país. Es lo que se conoce como establecimiento del "rapport" y tiene la finalidad de destensar al entrevistado para que responda con mayor tranquilidad y veracidad a las preguntas del entrevistador. Una vez establecido el rapport, se explican las razones por las que se está entrevistando a la persona y se garantiza la confidencialidad de todo lo que se hable durante la entrevista. Es en este punto cuando se le explica al entrevistado que a raíz de su puntuación en el cuestionario de evaluación utilizado, se pretende obtener información más detallada sobre sus hábitos de trabajo.

Se recomienda iniciar la entrevista en sí misma centrándose en los aspectos laborales. Lo primero que se le pide al trabajador es que explique en qué consiste un día normal de trabajo, desde que entra a trabajar hasta que acaba la jornada. La finalidad es que el entrevistado cuente la carga de trabajo que suele llevar, las pausas que hace a lo largo del día, si suele quedarse trabajando más tiempo del que estipula en su contrato, etc. Si la persona tiene problemas para explicar todos estos aspectos, se le guiará a lo largo de la entrevista para que proporcione esa información. También se aprovecha esta parte de la entrevista para conocer si la persona se considera autoeficaz en su trabajo, cómo de satisfecha se siente con el mismo y el motivo por el que está trabajando en la empresa u organización.

Una vez sondeados los aspectos laborales, el entrevistador inicia las

preguntas sobre aspectos socio-laborales. Con esta parte de la entrevista se pretende saber si la persona está manteniendo un equilibrio entre el trabajo y el no trabajo, para lo que se le hacen preguntas sobre el tiempo que dedica a trabajar fuera del trabajo, si para ello utiliza los fines de semana o las vacaciones, y también si su ritmo de trabajo afecta a sus relaciones sociales habiéndose visto éstas reducidas. Al mismo tiempo, y aunque en el guión de la entrevista se suele incluir en un apartado posterior, el entrevistador aprovecha para sondear cómo el trabajo afecta a las relaciones personales (familia, pareja) de la posible persona adicta al trabajo.

La entrevista siempre se cierra preguntándole al trabajador si en su opinión tiene algún problema con la gestión de su trabajo y si así lo cree, si ha pensado en alguna forma para solucionarlo. También se le pueden dar algunas pautas a seguir para hacerle consciente del excesivo tiempo dedicado a trabajar (siempre que proceda). Finalmente se hace un pequeño resumen de todo lo que el entrevistado ha explicado y se le emplaza para una futura reunión donde se le informará de las conclusiones obtenidas a partir de la entrevista. Se puede acceder a un ejemplo de guión para realizar la entrevista semi-estructurada en el cuadro 3.6.

Cuadro 3.6 Guía de entrevista para evaluar a la persona adicta al trabajo

---

BLOQUE INICIAL
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Presentaciones y rapport (crear un ambiente de confianza con la persona entrevistada): confirmar sus datos socio-demográficos.</li><li>2. Informar sobre el objetivo (contrastar la información obtenida en el cuestionario cumplimentado en la evaluación que se haya realizado en la empresa, en este caso sobre adicción al trabajo) y confidencialidad de la entrevista.</li></ol>
BLOQUE DE DESARROLLO
<ol style="list-style-type: none"><li>3. <i>Aspectos laborales</i>: explicación de cómo se desarrolla un día normal <i>en el lugar de trabajo</i>. En función del tipo de respuesta que dé el entrevistado o entrevistada se incidirá en este punto o se pasará al siguiente. A continuación se presentan las preguntas sobre las que se tendría que tener información:</li></ol>

---

- ¿Hace *descansos* de cuando en cuando, por ejemplo para almorzar? NO (motivos). Sí: preguntar *cómo se siente* en esas pausas.
  - ¿Termina su jornada laboral cuando corresponde o *trabaja más horas* de las que marca su contrato?
  - (Si trabaja más de lo que le corresponde) ¿Qué cree *que le lleva a trabajar tanto*? ¿Lo siente como una *necesidad*, una obligación o un placer?
  - ¿*Cumple los objetivos* que se marca o que le marcan en su trabajo?
  - ¿Qué *relación* tiene con sus *compañeros*? Negativa: explicación
  - ¿Si tuviera libertad absoluta, cómo *distribuiría el tiempo de trabajo*?
  - ¿Sabe qué se entiende por *autoeficacia*? (Si no lo sabe se le explica). ¿Se siente autoeficaz en su trabajo? ¿Y en otras esferas de su vida?
  - En general, ¿cómo se siente en su trabajo? (p.ej. estresado, satisfecho, etc.)
  - ¿Por qué motivos trabaja en esta empresa? (objetivo: conocer motivación de la persona)
4. *Aspectos socio-laborales*: explicación de cómo se desarrolla un día normal *fuera del lugar de trabajo*. En función del tipo de respuesta que dé el entrevistado o entrevistada se incidirá en este punto o se pasará al siguiente. A continuación se presentan las preguntas sobre las que se tendría que tener información:
- ¿*Trabaja* cuando llega a casa? Motivos
  - ¿Cuándo tuvo sus *últimas vacaciones*? ¿Hizo algo relacionado con su *trabajo* durante las mismas?

- ¿Cuántas veces suele *quedar con sus amigos* en una semana en la que no ocurra nada anormal? ¿Se han reducido este tipo de reuniones por temas laborales? ¿Desde cuándo?
  - ¿Piensa en temas relacionados con su *trabajo* mientras está con sus *amigos o su familia*? Tiempo aproximado dedicado a estos pensamientos
  - ¿Qué *hobbies* tiene? ¿Tiene *tiempo* suficiente para practicarlos o su trabajo se lo impide?
5. *Aspectos familiares*: se continúa con la entrevista entrando en un terreno más personal, aunque en el bloque anterior ya se haya podido tratar parte de esta información (si se considera que ya se tiene toda la información necesaria, se omitiría este punto). Explicación de su situación personal. En función del tipo de respuesta que dé el entrevistado o entrevistada se incidirá en este punto o se pasará al siguiente. A continuación se presentan las preguntas sobre las que se tendría que tener información:
- ¿Vive solo?
  - ¿Tiene pareja?
  - *Si tiene pareja*: ¿Cómo es la *relación* que tiene con su pareja? *Si no es buena*: ¿Cree que es su dedicación al trabajo lo que motiva estos problemas?
  - *Si no tiene pareja*: ¿Cómo es la *relación* que tiene con sus *padres*? *Si no es buena*: ¿Cree que es su dedicación al trabajo lo que motiva estos problemas?
  - ¿Cree que le *dedica* menos *tiempo* a su *familia* del que debería por temas de trabajo? Piense en la última vez que hicieron alguna actividad juntos y cuente qué tal estuvieron ese día.
6. Se da información sobre el nivel de adicción al trabajo obtenido en el cuestionario.
7. Se comentan los resultados con el trabajador o trabajadora para conocer su opinión.

---

## BLOQUE FINAL

---

8. Resumen y recapitulación: se hace un resumen de los aspectos más relevantes contados durante la entrevista

9. *Preguntas finales:*

- ¿Realmente cree que tiene un problema con el exceso de trabajo?
- *Si procede:* ¿Ha pensado qué puede *hacer* para mejorar su situación?
- Recomendación: puede *anotar las horas* que dedica a *trabajar* durante una *semana* y las que dedica a hacer *otras actividades* (con ello la persona toma conciencia de su exceso de trabajo).

10. Agradecimientos y emplazamiento para otra reunión donde se le darán a conocer las impresiones finales de la entrevista.

---

### B) La entrevista al compañero de la persona adicta al trabajo

Esta entrevista complementa la que se realiza a la persona adicta al trabajo. Ofrece información muy útil porque permite comparar la percepción de la persona adicta al trabajo con la de una persona que trabaja cerca de ella, con lo que ayuda a completar la descripción del caso. La primera dificultad se encuentra a la hora de seleccionar a la persona que informará sobre el adicto al trabajo. Ha de ser una persona cercana a él o ella, que tenga un contacto habitual con él y, a ser posible, que comparta con él o ella alguna responsabilidad en su trabajo. La razón principal es que se pretende saber por un lado, cómo trabaja el adicto al trabajo, y por el otro, si interfiere en el trabajo del compañero (por ejemplo, por problemas a la hora de delegar) o, en cambio sabe trabajar en equipo y tiene buenas relaciones en general con los compañeros de su alrededor.

También en esta entrevista se sigue un guión con una serie de preguntas básicas a contestar, por lo que el tipo de entrevista más adecuado es de nuevo la semi-estructurada. Tras las presentaciones se explica al entrevistado que el objetivo de la entrevista es contrastar la información que se ha recabado de forma directa de la persona que se está evaluando como posible adicta al

trabajo, y se hace hincapié en que el contenido de la misma es totalmente confidencial.

La primera pregunta que da inicio a la entrevista propiamente dicha tiene que ver con lo que hace el adicto potencial durante un día de trabajo normal. Se le pregunta por su opinión al respecto y se introducen otras preguntas de interés en función de lo que conteste. Entre estas otras preguntas interesa saber las horas de trabajo, la frecuencia de descansos, el tipo de relación con él y con el resto de compañeros, y su opinión general respecto a cómo lo ve en el día a día en su puesto de trabajo. Al margen de estas preguntas, y siempre que durante la entrevista no surja de forma natural, se sondea la información que tiene la persona sobre los hábitos de su compañero fuera del trabajo, esto es, el tiempo dedicado a trabajar fuera del trabajo (lo que incluye vacaciones y fines de semana), así como posibles problemas que pueda tener con amistades o familiares derivados del excesivo número de horas trabajadas. Se cierra la entrevista preguntando sobre si piensa que el adicto potencial tiene algún tipo de problema con el exceso de trabajo, y si ha percibido algún cambio en su relación desde que empezaron a trabajar juntos hasta la actualidad. Se puede acceder a un ejemplo de guión de preguntas para realizar la entrevista semi-estructurada a un compañero de trabajo de la persona adicta al trabajo en el cuadro 3.7.

Cuadro 3.7 Guía de entrevista para evaluar a compañeros de trabajo de la persona adicta al trabajo

---

## BLOQUE INICIAL

---

1. Presentaciones y rapport (crear un ambiente de confianza con la persona entrevistada): recabar los datos socio-demográficos que sean necesarios.
  2. Informar sobre el objetivo (contrastar la información obtenida en la entrevista previa con la persona adicta al trabajo) y confidencialidad de la entrevista.
- 

## BLOQUE DE DESARROLLO

---

3. *Aspectos laborales*: explicación de cómo es un *día normal* de la persona adicta desde el punto de vista de un compañero. En función del tipo de respuesta que dé el entrevistado o entrevistada se incidirá en este punto o se pasará al siguiente. A continuación se presentan las preguntas sobre las que se tendría que tener información:
  - ¿Con qué frecuencia hace *descansos*, por ejemplo para almorzar?
  - ¿Suele terminar su jornada laboral cuando corresponde o *trabaja más horas* de las que marca su contrato?
  - *Si trabaja más de lo que le corresponde*: ¿Qué cree que le lleva a trabajar tanto? ¿Le ha comentado alguna vez algo? ¿Cómo percibe que lo siente: como una *necesidad*, una obligación o un placer?
  - ¿Cumple los *objetivos* que se marca o que le marcan en su trabajo? ¿Cómo trabaja con usted? Cuénteme una situación que recuerde especialmente.
  - ¿Qué *relación* tiene con sus *compañeros*? Negativa: explicación
  - En general, ¿cómo le ve normalmente en el trabajo? (p. ej., estresado, satisfecho, etc.)
4. *Aspectos extra-laborales*: explicación de cómo se desarrolla un día normal *fuera del lugar de trabajo*. En función del tipo de respuesta que dé el entrevistado o entrevistada se incidirá en este punto o se pasará al siguiente. A continuación se presentan las preguntas sobre las que se tendría que tener información:

- ¿Le ha comentado alguna vez si continúa trabajando en su tiempo libre (también en vacaciones)? ¿Por qué dice que lo hace? ¿Es realista lo que dice?
  - ¿Sabe si tiene algún *hobby* que suela practicar? ¿Le gusta practicar algún *deporte*?
  - ¿Habla alguna vez de su *familia o amistades*? ¿Algún problema con ellos derivado del exceso de trabajo?
- 

## BLOQUE FINAL

---

5. Resumen y recapitulación: se hace un resumen de los aspectos más relevantes contados durante la entrevista.
  6. *Preguntas finales*:
    - ¿Realmente cree que tiene algún problema con el exceso de trabajo?
    - ¿Ha notado *algún cambio* en su compañero desde el principio de su relación hasta ahora? En caso afirmativo explíquelo con detalle.
    - ¿Algún *otro aspecto* que considere importante explicar respecto a su compañero?
  7. Se le recuerda que lo que se ha hablado es estrictamente *confidencial* y se le da las gracias por contestar a las preguntas.
- 

### C) La entrevista: otras consideraciones importantes

En este apartado se muestran diversos consejos sobre buenas prácticas a la hora de realizar una entrevista sobre adicción al trabajo. Hay que considerarlos como recomendaciones para que el técnico que rea lice la entrevista tenga el mayor número de aspectos bajo su control. Estos consejos aparecen en el cuadro 3.8.

#### Cuadro 3.8 Cómo entrevistar a un adicto al trabajo: consejos para una entrevista eficaz

---

## PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

---

- El entrevistador se tiene que documentar sobre toda aquella información del entrevistado que se pueda obtener a través de los canales formales de la organización, como los años que lleva trabajando en la empresa, las variaciones de puesto que haya podido experimentar o los reconocimientos que se le hayan otorgado.
- El espacio donde se llevará a cabo la entrevista debe ser una sala habilitada que cuente con una mesa de reuniones o en su defecto una mesa para el entrevistador.
- Además, es aconsejable que tenga una buena iluminación.
- En general, la decoración de la sala tiene que ser confortable, ya que redundará directamente en la comodidad que sienta el entrevistado y, por tanto, en la calidad de la información obtenida.
- Tener disponibles todos aquellos documentos que puedan ser útiles, como por ejemplo, algún cuestionario que se quiera administrar al entrevistado, modelo de solicitud de consentimiento para la grabación de la entrevista, modelo de justificación de la entrevista (para justificar ausencias), etc.

---

## MODO DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

---

- La mejor alternativa es la grabación del contenido de la entrevista en formato digital con el uso de una grabadora, aunque para hacerlo de este modo se tiene que tener el consentimiento firmado del entrevistado.
- En caso de que la persona entrevistada se niegue a ser grabada, se puede optar por tomar notas a mano mientras se escucha lo que va explicando la persona, o bien, se puede contar con un compañero de apoyo que se encargue de tomar notas mientras el entrevistador sigue atento, exclusivamente, al desarrollo de la entrevista.

---

### 3.4. Recomendaciones para la evaluación de la adicción al trabajo

En este apartado se presentan algunas recomendaciones para superar las dificultades que se pueden encontrar en el proceso de evaluación de la adicción al trabajo. Una de las primeras dificultades reside en la elección del instrumento de evaluación. Como se ha comentado en el apartado anterior, existen formas diversas de evaluar la adicción, esto es, a través de listas de

comprobación, a través de cuestionarios y a través de entrevistas. En una situación ideal se utilizarían los tres métodos para obtener una visión más completa de la adicción al trabajo. Unas sencillas directrices que pueden orientar al profesional a la hora de la elección del método se presentan en el cuadro 3.9.

Cuadro 3.9 Consejos para la elección del método de evaluación más adecuado

<i>Método</i>	<i>Motivo</i>
<i>Listas de comprobación</i>	Si la evaluación que se va a realizar es extensa y no se tiene constancia de ningún problema en concreto, mejor utilizar las listas de comprobación. Con ellas se obtendrá información preliminar acerca de si existen problemas de adicción al trabajo en la empresa.
<i>Cuestionarios</i>	Si la evaluación que se va a realizar es extensa y si se tiene constancia de que existen problemas de adicción al trabajo, mejor utilizar los cuestionarios. La información obtenida con ellos es mayor y permiten obtener conclusiones más sólidas que si se utilizan listas de comprobación, meramente informativas.
<i>Entrevistas</i>	Si la evaluación que se va a realizar está bastante localizada y ya se tienen indicios claros de dónde puede encontrarse el foco del problema (se tienen bastante localizadas a las posibles personas adictas al trabajo), mejor utilizar las entrevistas. De esta forma se podrá constatar si las personas implicadas son adictas al trabajo o no, con mayor seguridad.

Una vez se ha elegido qué método o métodos utilizar, la siguiente dificultad radica en seleccionar la clase de método, esto es, en el caso de las listas de comprobación cuál de todas las existentes es más adecuada, y lo mismo en el caso de los cuestionarios, cuál de todos los que se han propuesto es mejor utilizar. Para ello existen una serie de criterios que el profesional tiene que tener en cuenta y que se presentan en el cuadro 3.10.

### Cuadro 3.10 Criterios de elección de herramientas de evaluación

---

#### MARCO TEÓRICO DE LA ADICCIÓN AL TRABAJO

---

- Si se toma el enfoque de la adicción al trabajo como un rasgo de personalidad será más adecuado, por ejemplo, utilizar el SNAP-Work de Clark (1993).
- Si se entiende que la adicción al trabajo es un concepto negativo en todos los sentidos será más adecuado utilizar el DUWAS de Schaufeli *et al.* (2006). Este es el que nosotros proponemos.

---

#### VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

---

- En toda evaluación se deben seleccionar aquellas herramientas que la investigación haya demostrado que se adecuan bien a lo que pretenden evaluar. En algunos casos pueden existir recomendaciones a seguir en determinados instrumentos para que sean más precisos en sus resultados. Siempre habrá que tener esto en cuenta y seguir las indicaciones realizadas.

---

#### FORMAS DE CUMPLIMENTACIÓN

---

- En función de las características de la empresa evaluada, será más adecuado (o posible) utilizar unos cuestionarios u otros. Por ejemplo, en el caso de una empresa muy grande donde los trabajadores no tengan un espacio habilitado para contestar online, será preferible administrar los cuestionarios en forma de papel y lápiz. Al contrario, en una empresa donde exista esta posibilidad será preferible que se contesten online, sobre todo por el tiempo que se gana a la hora de realizar el diagnóstico.
- En cualquier caso, aquellas herramientas como el DUWAS que den la oportunidad de poderse cumplimentar de las dos formas, son más adecuadas porque se podrán adaptar mejor a las circunstancias que existan.

- Además, el formato online permite que las personas que contesten el cuestionario reciban un feedback orientativo inmediato de cuál es su estado en cuanto a adicción al trabajo, lo que enriquece el proceso de evaluación.

---

### ASPECTOS CONTEXTUALES

---

- En el caso de que la evaluación comporte el estudio de más de un riesgo psicosocial, para evitar la extensión excesiva de las preguntas realizadas a los trabajadores será mejor utilizar, por ejemplo, el DUWAS-10, puesto que contiene un número reducido de ítems y la investigación científica ha demostrado que a mayor número de ítems por contestar menor motivación del trabajador y, por tanto, resultados menos fiables.
  - Si la evaluación está centrada en pocos riesgos psicosociales se podrá elegir la herramienta de evaluación atendiendo a los criterios anteriores.
- 

### 3.5. Conclusiones

A lo largo de este capítulo se han presentado las principales herramientas de evaluación de la adicción al trabajo. En concreto, se han descrito diferentes listas de comprobación que evalúan la adicción de un modo más superficial y que indican hacia dónde pueden dirigirse los problemas en la organización. En segundo lugar se han explicado hasta 6 cuestionarios de adicción al trabajo, con sus respectivas fortalezas y debilidades. Asimismo, en tercer lugar se ha introducido la entrevista como método alternativo y cualitativo para evaluar la adicción al trabajo.

Una de las conclusiones que se pueden extraer de este capítulo es que todavía, a día de hoy, no se ha conseguido obtener una herramienta que permita evaluar la adicción al trabajo con total fiabilidad y que demuestre tener una estructura sólida en diversos países. El último de los cuestionarios, el DUWAS (sobre todo con su versión reducida), parece posicionarse como la herramienta más prometedora al recoger en un solo cuestionario las virtudes de los dos cuestionarios que más se han utilizado tradicionalmente en la investigación de la adicción al trabajo, y al estar obteniendo buenos resultados en cuanto a sus propiedades psicométricas. Aun así, se necesita más investigación que refute los datos obtenidos hasta el momento.

Para reducir las dificultades que les puedan surgir a las personas encargadas de realizar la evaluación de la adicción al trabajo durante todo el proceso de selección e implementación de las herramientas, en el último apartado de este capítulo se han presentado una serie de recomendaciones prácticas.

En definitiva, se puede concluir que la comparación de la información obtenida a través de las listas de comprobación con la obtenida a través de cuestionarios y mediante entrevistas, tanto de la persona que padece la adicción al trabajo, como a compañeros de la misma, es actualmente el mejor método para confirmar que un trabajador es adicto al trabajo. Una buena evaluación de la adicción al trabajo redundará en un buen diagnóstico de la misma, por lo que se ha de considerar como un punto clave en el proceso de detección y prevención. El siguiente paso consistirá en el establecimiento de un plan de prevención e intervención por parte de las organizaciones, en el que se detallen los pasos a seguir cuando en una evaluación psicosocial se obtengan datos sobre puntuaciones elevadas en adicción al trabajo. El siguiente capítulo se centra, precisamente, en la situación actual respecto a esta necesidad.

#### Cuadro resumen

- 1.Las listas de comprobación constituyeron los primeros intentos para evaluar la adicción al trabajo. Su excesiva sencillez en cuanto a opciones de respuesta (en su mayoría escalas dicotómicas Sí/No), las sitúan principalmente como un complemento en la evaluación de la adicción al trabajo.
- 2.Los cuestionarios tienen mejores propiedades psicométricas, por lo que los resultados que se obtienen con ellos se consideran más adecuados para evaluar la adicción al trabajo. Existen 6 cuestionarios de autoinforme principalmente aptos para evaluar el constructo.
- 3.El cuestionario WART (Robinson, 1989) propone que la adicción al trabajo se divide en 5 dimensiones básicas:

1.Tendencias compulsivas.

2.Control.

3.Auto-absorción.

4.Incapacidad para delegar.

5.Auto-valoración.

El cuestionario está compuesto por 25 ítems que se puntúan de 1 (nunca verdad) a 4 (siempre verdad).

4.El cuestionario WorkBAT (Spence y Robbins, 1992) propone que la adicción se divide en 3 dimensiones básicas:

1.Implicación laboral.

2.Compulsividad.

3.Satisfacción laboral.

El cuestionario está compuesto por 25 ítems que se puntúan de 1 (totalmente de acuerdo) a 5 (totalmente en desacuerdo).

5.Los cuestionarios SNAP-Work (Clark, 1993) y WAC (Haymon, 1993) han sido menos utilizados en la investigación de la adicción al trabajo. El primero es una de las escalas de un cuestionario más largo que evalúa 15 rasgos de personalidad, de entre los que uno de ellos es la adicción al trabajo. Está formado por 18 ítems puntuables como verdaderos o falsos. El segundo está formado por 72 preguntas que evalúan actitudes y conductas relacionadas con el trabajo y propone que la adicción al trabajo está formada por 5 dimensiones:

1.Ansiedad.

2. Conducta obsesiva-compulsiva.
3. Manía.
4. Intolerancia.
5. Incertidumbre.
6. El cuestionario DUWAS (Schaufeli et al., 2006) surge para solucionar los problemas psicométricos del WART y del WorkBAT. Existen dos versiones del mismo, la versión larga que está compuesta por 16 ítems y la versión corta compuesta por 10. Según las dos versiones del cuestionario, la adicción al trabajo está formada por 2 dimensiones:
  1. Trabajar excesivamente.
  2. Trabajar compulsivamente.
7. La entrevista constituye un método importante para evaluar la adicción al trabajo. Puede utilizarse para contrastar la información obtenida a través de cuestionarios o como método único de evaluación. Además, puede realizarse tanto a la persona que ha puntuado alto en el cuestionario de adicción al trabajo, como a un compañero que trabaje habitualmente con él.
8. El entrevistador ha de ser un experto en adicción al trabajo, quien mediante una entrevista semi-estructurada recopile la información necesaria para confirmar que la persona evaluada es, en efecto, adicta al trabajo.

## Estudio de caso

Recientemente la empresa para la que trabaja Natalia como publicista ha implementado una evaluación psicosocial para estudiar el bienestar de sus trabajadores. En una primera fase del proceso de

evaluación, se administró a los mandos intermedios de cada departamento listas de comprobación sobre los diferentes fenómenos psicosociales que pueden afectar a los trabajadores, entre ellos la adicción al trabajo. Posteriormente, en la segunda fase de la evaluación, todos los trabajadores tuvieron que cumplimentar un cuestionario online con el que se medían, de forma más exhaustiva, aquellos fenómenos que los resultados obtenidos con las listas de comprobación habían indicado que podían estar presentes en el ámbito del trabajo. La adicción al trabajo fue evaluada a través del DUWAS10. Natalia acaba de terminar la entrevista a la que se le convocó hace 5 días, con el fin de contrastar la información obtenida en el cuestionario de adicción al trabajo que cumplimentó. En la entrevista se le ha comunicado que ha obtenido en el cuestionario un valor medio de 3.45 puntos sobre 4.

Dado que esta puntuación se encuentra por encima de los límites para que se considere a una persona con un riesgo muy alto de ser adicta al trabajo, en la entrevista se ha querido contrastar su situación. Natalia le cuenta a Vanesa (compañera de trabajo y una de sus mejores amigas en la compañía publicitaria donde trabaja) que ha tenido que describir un día normal de trabajo, y que, posteriormente, el entrevistador le ha continuado haciendo preguntas respecto a cómo se sentía y a cómo el número de horas que dedica a trabajar le están afectando a su vida. Natalia repite una y otra vez que no considera que sea adicta al trabajo, pero que después del resumen que le ha hecho el entrevistador al finalizar la entrevista, de la puntuación en el test, y de las diversas situaciones laborales y extra-laborales que ha explicado, está empezando a pensar que puede que tenga algún problema. Lo que no sabe Natalia es que a Vanesa también se le ha convocado a una entrevista en la que se contrastarán sus respuestas con las que ha dado Natalia durante la entrevista recién acabada. Al parecer, lo que se

pretende desde la organización es tener total seguridad de que Natalia está pasando por un proceso de adicción al trabajo, con el fin de tomar las medidas que consideren más oportunas para tratar su caso, generando un plan de prevención e intervención que se aplique en un futuro próximo a toda la empresa.

## Preguntas de auto-evaluación

### 1. Respecto a las listas de comprobación de la adicción al trabajo:

- a) Desde un principio demostraron ser adecuadas para evaluar la adicción al trabajo.
- b) La primera autora que propuso un listado de preguntas para evaluar la adicción al trabajo fue Killinger en 1991.
- c) Machlowitz propuso una lista compuesta por 10 situaciones a las que la persona tenía que responder afirmativa o negativamente.
- I' d) El proceso de construcción de ambas herramientas está perfectamente detallado.
- e) Según Killinger, para que una persona se considere adicta tiene que responder afirmativamente a más de 25 preguntas de las 30 que componen su herramienta de evaluación.

### 2. El cuestionario WART:

- a) Fue creado por Spence y Robbins en 1992.
- b) Para la creación del cuestionario se seleccionaron los 15 síntomas más relevantes que habían sido descritos por adictos al trabajo
- c) El cuestionario está formado por 5 dimensiones básicas: tendencias compulsivas, control, auto-absorción, incapacidad para delegar y

auto-valoración.

d) Está compuesto por 20 ítems

e) Clasifica a los trabajadores que obtienen una puntuación de 50 como adictos al trabajo.

3. Como se ve en el caso práctico, Natalia ha obtenido una puntuación media de 3.45 puntos sobre 4 utilizando el cuestionario DUWAS y posteriormente ha sido entrevistada ella y su compañera Vanesa. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es la correcta?

a) No es posible que haya obtenido una puntuación de 3.45 sobre 4 porque el DUWAS se puntúa en una escala de 1 a 5.

b) Para presentar los resultados se tiene que informar sobre la puntuación obtenida en cada dimensión por separado, hacer la media no es el método correcto.

c) Según los criterios del cuestionario Natalia no sería adicta al trabajo, tiene que puntuar por encima de 3.5.

d) La entrevista tendría que haber sido el primer paso de la evaluación, para posteriormente confirmar los resultados con el cuestionario.

e) La persona no tiene por qué conocer la puntuación que ha obtenido en el cuestionario.

4. El cuestionario WorkBATT:

a) Está basado en el modelo de la tríada adictiva.

b) Está formado por 25 ítems puntuables en una escala de 4 puntos de anclaje.

c) Cuenta entre sus dimensiones con la compulsividad, que evalúa el

grado de implicación del trabajador en su trabajo.

d) Distingue entre 7 perfiles de trabajadores diferentes, 2 de los cuales se consideran adictivos.

1e) Ha mostrado tener buenos niveles de fiabilidad, sobre todo en cuanto a la dimensión de implicación laboral.

5. Respecto a los cuestionarios SNAP-Work y WAC, ¿cuál de estas afirmaciones es errónea?

a) El SNAP-Work es un cuestionario que, además de la adicción al trabajo, también evalúa otras 14 dimensiones más.

1b) De las 15 dimensiones del SNAP-Work 12 se consideran primarias y 3 como secundarias.

1' c) El SNAP-Work distingue claramente la adicción al trabajo del trastorno obsesivo-compulsivo de personalidad.

d) El WAC está formado por 72 preguntas que evalúan actitudes y conductas relacionadas con el trabajo.

Ee) El WAC distingue 5 dimensiones de la adicción: ansiedad, conducta obsesiva-compulsiva, manía, intolerancia e incertidumbre.

6. ¿Cuál de los siguientes aspectos es característico de la entrevista que se hace a un adicto al trabajo potencial?

a) La finalidad de la entrevista es conocer cómo de bien se encuentra el trabajador en su trabajo.

1b) Suele ser una entrevista rápida en la que tan solo se le preguntan al entrevistado aspectos concretos de su trabajo

c) La puede realizar cualquier persona que haya actuado como

entrevistador en otras ocasiones

1d) No es necesario garantizar la confidencialidad de lo que se habla durante la entrevista

e) La entrevista es de tipo semi-estructurada

4

# Estrategias y protocolo de prevención e intervención

## 4.1. Introducción

Como se ha podido comprobar con la lectura de los tres capítulos anteriores, la adicción al trabajo se ha convertido en un tema de candente actualidad a la vez que en un daño emergente. La investigación ha demostrado que la adicción tiene consecuencias nocivas tanto para el trabajador, como para su familia/amistades, sus compañeros de trabajo, e incluso para la organización, y por consiguiente para la sociedad. Por ello se hace imprescindible que se fomenten medidas de prevención e intervención específicas de este daño psicosocial. A pesar de la importancia de la prevención/intervención en la adicción al trabajo, ésta continúa siendo una asignatura pendiente para las organizaciones. De hecho, que se tenga constancia no existe investigación sobre prevención en adicción al trabajo que permita llevar a cabo una prevención adecuada y específica de este problema, y ofrecer protocolos de actuación fiables y válidos. Es por este motivo por lo que en este capítulo se intentan presentar una serie de estrategias de prevención sobre adicción al trabajo, tomando como base las estrategias de prevención de estrés laboral más adaptables a este daño psicosocial (Schaufeli y Enzmann, 1998). En este sentido, el objetivo de este capítulo es proponer una serie de estrategias que se puedan aplicar para llevar a cabo medidas de prevención e intervención de la adicción al trabajo. Estas estrategias se presentan a continuación en función de dos dimensiones básicas:

- 1.El foco de la intervención
- 2.El objetivo de la intervención

Concretamente, en primer lugar se presenta el rol que juegan la prevención y la intervención en la adicción al trabajo siguiendo como referencia el modelo dual de estrategias basadas en el foco y en el objetivo de la intervención del estrés laboral. En segundo lugar, se presentan las principales estrategias de intervención primaria, destacando la relevancia de los Workshops o talleres a nivel individual, y el Survey Feedback a nivel organizacional. En tercer lugar, se tratan las estrategias de intervención secundaria, entre las que destacan a nivel individual, el Coaching y a nivel organizacional, el Desarrollo Organizacional. En cuarto lugar, se presentan las estrategias de intervención terciaria, que pese a no estar totalmente bajo el control de la organización, son muchas veces fundamentales. Entre las de nivel individual se pueden distinguir, por ejemplo, las Asociaciones de Ayuda, mientras que de nivel organizacional destacan los Programas de Asistencia al Empleado. Asimismo, se presentan una serie de recomendaciones sobre la aplicación de las estrategias de intervención de la adicción al trabajo, y se cierra el contenido teóricopráctico con las principales conclusiones del capítulo. Finalmente, se continúa con el estudio de caso de Natalia para facilitar la comprensión de las estrategias de prevención e intervención de la adicción al trabajo.

#### 4.2. El papel de la prevención e intervención en la adicción al trabajo

La evaluación de la adicción al trabajo no debe concluir con su diagnóstico a través de la utilización de alguna de las herramientas explicadas en el capítulo anterior, sino que el proceso debe seguir para tener garantías de que se van a proponer medidas de prevención o intervención. Las organizaciones deberían ser conscientes de que no tiene sentido realizar una evaluación de la adicción al trabajo si después no se implantan estrategias específicas de prevención e intervención ajustadas a las necesidades detectadas. Las estrategias de prevención e intervención en salud ocupacional hacen referencia a ". acciones específicas llevadas a cabo expresamente con el objetivo de eliminar o reducir las fuentes de estrés, sus respuestas o sus efectos, así como de optimizar los factores de salud y sus consecuencias" (Salanova, Martínez, Cifre y Llorens, 2009, p. 50). Desde la perspectiva de la

Psicología de la Salud Ocupacional, se exige que este tipo de intervenciones estén basadas en la aplicación de principios científicos y metodología contrastada a nivel práctico (Nezu, Maguth y Geller, 2003). La Asociación Psicológica Americana (APA) ha propuesto que para reducir el impacto de los riesgos psicosociales en el trabajo (y por extensión de la adicción al trabajo) y mejorar la salud de los trabajadores, es necesaria la implantación de cuatro medidas fundamentales:

1. Mejorar las condiciones de trabajo a través de modificaciones organizacionales destinadas a reducir los riesgos psicosociales potenciales y producir un ambiente de trabajo que promueva la salud.
2. Mejorar los canales de comunicación para aumentar la información, así como educar y entrenar a los trabajadores a todos los niveles.
3. Enriquecer los servicios de salud psicosocial para los trabajadores.
4. Aumentar la vigilancia y monitorización de factores de riesgo, y los fenómenos psicosociales asociados.

En función de estas recomendaciones y en un intento por sistematizar planes de prevención e intervención aplicados a la adicción al trabajo, a continuación se presentan diversas estrategias que se clasifican en función del objetivo de la intervención y del foco de la intervención (Salanova, Cifre, Martínez y Llorens, 2007). En concreto, en función del objetivo se pueden distinguir tres tipos de intervenciones:

1. Primaria, que se realiza antes incluso de que haya indicios de adicción al trabajo (la que puede considerarse como la verdadera prevención).
2. Secundaria, que se aplica cuando ya existe algún síntoma o riesgo de padecer adicción al trabajo.
3. Terciaria, que se lleva a cabo cuando ya existe algún caso de adicción al trabajo diagnosticado.

Por otro lado, en función del foco de la intervención se distinguen otros dos niveles:

- 1.El nivel individual, que hace referencia a cuando las medidas están destinadas a producir cambios en los trabajadores, generalmente a incrementar sus recursos personales.
- 2El nivel organizacional, que se refiere a cuando las acciones se dirigen principalmente a realizar cambios sobre la organización del trabajo, principalmente sobre las demandas y los recursos laborales.

La investigación ha demostrado que en la medida en que las estrategias de intervención se puedan aplicar a ambos niveles, el resultado final será más exitoso (Lamontagne, Keegel, Louie, Ostry y Landsbergis, 2007).

Atendiendo al objetivo de la intervención, la filosofía de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales indica que la intervención ha de intentar ser siempre preventiva (Franco y Salanova, 2009), por lo que siempre se intentará prevenir antes de que aparezca la adicción al trabajo. En cualquier caso, el profesional responsable de gestionar la aplicación de las estrategias de prevención e intervención debe ser consciente de que todas ellas son complementarias y que, por tanto, pueden aplicarse en paralelo en función de las necesidades de cada uno de los departamentos de la organización. Aunque, como se ha comentado anteriormente, la situación ideal sería adoptar estrategias de intervención primaria porque con ellas se consigue que la adicción al trabajo no se llegue a materializar, y que en muchas ocasiones la prevención de la adicción surge como consecuencia de la aplicación de estrategias de intervención secundaria y terciaria. Así, es habitual que en primer lugar se detecten indicios o casos de adicción al trabajo (diagnóstico), que como consecuencia de ello se apliquen estrategias para reducir su impacto (intervención secundaria y terciaria), y que la información obtenida a través de ellas, finalmente se utilice para que en otras áreas de la empresa no se reproduzcan otros casos de adicción al trabajo (intervención primaria). En este punto, el profesional también ha de ser consciente de que en función del nivel de incidencia detectado, se tendrán que establecer distintos niveles de

temporalidad a la hora de aplicar las estrategias, distinguiendo aplicaciones a corto, medio o largo plazo, dependiendo de la urgencia de la intervención (Lamontagne et al., 2007).

Atendiendo al foco de la intervención, el profesional puede actuar a nivel individual o a nivel organizacional. Cuando se detecta una falta de recursos personales en el trabajador, utilizará estrategias centradas en el individuo con el objetivo de aumentar y mejorar estos recursos. Estas estrategias suponen la implicación activa del trabajador, ya que pretenden dotarle de conocimientos, generar competencias, desarrollar habilidades, etc. Cuando el problema detectado hace referencia a la existencia de altas demandas laborales o bajos recursos laborales, el foco no se encuentra tanto en el individuo sino más en la propia organización, y por tanto, las estrategias van orientadas a mejorar la situación laboral. Existe también la posibilidad de combinar estrategias a ambos niveles, tanto individuales como organizacionales si las necesidades lo requieren (Salanova et al., 2007). En muchas ocasiones, sin la necesaria reestructuración del puesto o de la cultura de la organización, el cambio en los trabajadores a nivel individual es una misión imposible porque pueden continuar existiendo factores que potencien la adicción al trabajo.

En función de todo lo que se acaba de exponer, a lo largo de los siguientes apartados se explican las principales estrategias de intervención de la adicción al trabajo en función del objetivo y del foco de la intervención (ver cuadro 4.1)

#### Cuadro 4.1 Estrategias de intervención en la adicción al trabajo

<i>OBJETIVO/FOCO</i>	<i>A nivel individual</i>	<i>A nivel organizacional</i>
<i>Intervención primaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Workshops</i></li> <li>– Planificación de carrera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Información</li> <li>– <i>Survey Feedback</i></li> <li>– Re-diseño, mejora o enriquecimiento de puestos de trabajo</li> <li>– Programas corporativos</li> </ul>
<i>Intervención secundaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grupo de apoyo de compañeros</li> <li>– <i>Coaching</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desarrollo organizacional</li> <li>– <i>Team building &amp; team development</i></li> </ul>
<i>Intervención terciaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asesoramiento y psicoterapia</li> <li>– Grupos de ayuda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Institucionalización de los Servicios de Prevención</li> <li>– Programas de Asistencia al empleado</li> </ul>

#### 4.3. Estrategias de intervención primaria en la adicción al trabajo

Las estrategias de intervención primaria son estrategias proactivas que se aplican en trabajadores que se pueden considerar sanos, es decir, que a priori no se encuentran en condiciones de riesgo de padecer adicción al trabajo. Por ello estas estrategias también se denominan de prevención, puesto que todavía no hay ningún indicio del fenómeno psicosocial. Son de carácter general y se dirigen a todos los trabajadores con el objetivo de prevenir la aparición de la adicción al trabajo. La mayoría de las intervenciones de carácter primario están dirigidas a la organización o al ambiente de trabajo, aunque también se pueden aplicar a nivel individual (Lamontagne et al., 2007).

A pesar de que su implantación supone un importante coste económico para la organización a corto plazo, a medio-largo plazo supone un ahorro destacable, no solo porque se reducen considerablemente las medidas a adoptar para erradicar este daño psicosocial si se desarrolla, sino también porque su aplicación conlleva mejoras a nivel general que implican una

menor rotación de personal, un menor absentismo, menores bajas por enfermedad y, por ende, menor necesidad de seleccionar a nuevos trabajadores. Por todo ello, se refuerza la idea de que "más vale prevenir que curar".

Aunque las intervenciones de carácter primario ya se consideran en el marco de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995, de 8 de noviembre) (ver Franco y Salanova, 2009), la realidad es que en las organizaciones españolas todavía no se utilizan de forma regular. Ciertamente es que el panorama está cambiando si se compara la situación de los años 80 con la que existe actualmente, caracterizada por una mayor consciencia sobre la importancia de cuidar el capital psicológico, pero todavía se tienen que producir más cambios para salvaguardar la salud psicosocial de los trabajadores.

A continuación se presenta una breve descripción de las estrategias de intervención primarias que se pueden aplicar para prevenir la aparición de la adicción al trabajo, en función del foco de intervención. En primer lugar se describen las estrategias aplicables a nivel individual (sobre los propios trabajadores), y posteriormente las aplicables a nivel organizacional (sobre la propia organización del trabajo).

#### 4.3.1. Estrategias de intervención primaria sobre el trabajador

En este apartado se presentan dos de las estrategias de intervención primaria básicas para prevenir la aparición de la adicción al trabajo a nivel individual:

- a) Los Workshops o talleres prácticos
- b) La Planificación de carrera.

Estas estrategias se caracterizan, entre otros aspectos, por considerarse de índole general puesto que se pueden utilizar para prevenir un amplio rango de fenómenos psicosociales al margen de la adicción al trabajo (p. ej., burnout, tecnoestrés).

## (A) Workshops o talleres prácticos

Constituye la estrategia de intervención primaria por excelencia que se aplica a nivel del trabajador. Los workshops o talleres (Schabracq, 2003) consisten en la confección de grupos de trabajo dirigidos por una persona experta que tienen como finalidad solucionar algún problema u optimizar la calidad del trabajo (Salanova et al., 2007). Para la prevención de la adicción al trabajo se utilizan workshops que tienen como principal objetivo formar a los trabajadores en aquellos factores que la investigación ha demostrado que tienen un papel importante en el desarrollo de la adicción al trabajo (ver capítulo 1). Concretamente, se pueden realizar workshops en:

1. Competencias emocionales, con la finalidad de generar un cambio en las actitudes que puedan tener los trabajadores hacia el trabajo, para generar mentalidades abiertas en las personas, que a su vez les permita ser más flexibles y con mayor capacidad de adaptarse a los cambios. Está directamente relacionado con la capacidad para delegar, para entender que ante los sucesos inesperados o no previstos, en muchas ocasiones la cooperación es la mejor opción.
2. Habilidades sociales, con el objetivo de enseñar a los empleados cómo comunicar lo que sienten en cada momento de forma asertiva, sin generar conflictos interpersonales, para mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo y facilitar el trabajo en grupo. Con este taller también se pretende que el trabajador no se encierre en sí mismo cuando tiene un problema en su trabajo y sepa cómo pedir ayuda para trabajar de forma más eficiente.
3. Gestión del tiempo, que pretende enseñar a los empleados a distribuir su tiempo de forma saludable, combinando el trabajo y la vida privada. En este workshop se analizan, entre otras, las dificultades que puedan tener los trabajadores para rendir durante su jornada laboral y que pueden estar afectando indirectamente a su vida extra-laboral (por ejemplo, `obligándoles' a trabajar en casa). Así, se les entrenará para que aprendan a utilizar el tiempo de forma efectiva, estableciendo plazos

realistas para la realización de sus tareas laborales y la consecución de sus metas.

4. Autoeficacia, que tiene la finalidad de equilibrar los niveles de autoeficacia que presentan los trabajadores para que el 'exceso' de autoeficacia en el trabajo en comparación con otras áreas de la vida de la persona, no les incite a dedicar cada vez más y más tiempo a trabajar. En este tipo de workshops también se pretende que los trabajadores asimilen la importancia de tener una base sólida de creencias de eficacia específicas y que conozcan los antecedentes necesarios para que se produzca un incremento de la autoeficacia profesional.

Desde un punto de vista más general y con la posibilidad de seguir esta estructura independientemente del tipo de workshop, sus características básicas son: que tengan lugar en una sala adaptada en la propia organización, aunque en la medida de lo posible se recomienda que se realicen fuera de la misma. Su duración puede variar en función del contenido, pero en general se realizan en periodos de tiempo breve. Por ejemplo, y en función de la disponibilidad horaria de los trabajadores, se pueden realizar dos sesiones de 4 horas repartidas en una mañana y una tarde, o en dos días con horario de mañana y tarde, o incluso en más sesiones de menor duración. Durante las sesiones, la persona encargada de realizar el workshop (el técnico o experto), intercala periodos teóricos en los que explica los conceptos clave a tratar y ejercicios prácticos para que los trabajadores consoliden mejor los conocimientos que van adquiriendo. Además, se recomienda contrastar de forma científica la eficacia del workshop. Para ello lo habitual es dividir a los trabajadores en dos grupos (grupo experimental, los que asistirán al taller, y grupo control, los que no participarán) y comparar ambos grupos una vez terminado el workshop. Si el workshop es, por ejemplo, sobre autoeficacia (ver cuadro 4.2) se administrará a los trabajadores de ambos grupos un cuestionario de autoeficacia antes y después del workshop para comprobar si existen diferencias significativas entre ambos grupos. Tanto si existen diferencias como si no, por motivos éticos y siguiendo las recomendaciones de la APA, se volverá a repetir el workshop para los trabajadores del grupo

control.

Por tanto, la planificación de un workshop se realiza de la siguiente forma. En primer lugar, la organización ha de responsabilizarse de comunicar a los trabajadores que está prevista la realización de distintos workshops destinados a mejorar la salud psicosocial de los trabajadores de la empresa. Previamente se tendrá que haber establecido un cronograma en el que consten detalladamente los grupos de personas que asistirán a los workshops cada día (normalmente se dividen por áreas de trabajo) y los que no lo harán (que formarán parte de los grupos control). También constarán en el cronograma las fechas en las que cada grupo realizará cada una de las sesiones y el lugar destinado para las mismas. Es clave que esta información llegue con suficiente antelación a todos los trabajadores, sobre todo si los workshops van a tener lugar fuera del horario laboral. Normalmente, es el propio responsable o supervisor de cada área el encargado de dar la información, lo que se puede complementar con el envío de correos electrónicos y cartas certificadas al domicilio de los trabajadores.

Una vez que todos los trabajadores están debidamente informados y acuden a su cita en función del cronograma, la primera sesión se inicia con la entrega de una carpeta con el material que se utilizará en el taller. Entre otros, en esta carpeta se encuentra un cuestionario que tendrán que cumplimentar antes de comenzar (en el ejemplo, cuestionario de autoeficacia), y otros materiales como los ejercicios a realizar durante las sesiones. El lenguaje empleado en este material y durante el workshop debe ser muy sencillo y con orientaciones muy prácticas. Tras completar el cuestionario se sigue con algún ejercicio de interacción social, con el que los asistentes se relajen y empiecen a interactuar los unos con los otros. Posteriormente a este inicio socializador, el técnico presenta los objetivos del workshop y los contenidos específicos que se tratarán a lo largo de las sesiones de trabajo establecidas. El experto debe estar formado de modo que sea capaz de generar un ambiente de participación, un clima de aprendizaje y de confianza entre los participantes. Un ejemplo de contenido del workshop que se puede utilizar para prevenir la aparición de la adicción al trabajo, es el que está basado en la

autoeficacia profesional de los trabajadores y que se presenta a continuación (ver cuadro 4.2).

Para obtener la máxima participación de los trabajadores, se recomienda que el técnico utilice una metodología didáctica que combine diversas técnicas de participación como pueden ser: diferentes técnicas de creatividad y dinámicas de grupo, utilización de ejemplos prácticos, ejercicios adaptados al aspecto central que se está tratando, así como otras técnicas como:

Cuadro 4.2 Ejemplo de contenido de workshop sobre autoeficacia

<i>Apartado</i>	<i>Contenido</i>
1. <i>Concepto y resultados de la investigación sobre autoeficacia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ¿Qué es la autoeficacia?</li> <li>– Marco teórico en el que se integra: la teoría Social Cognitiva</li> <li>– Específica vs. general</li> </ul>
2. <i>Evaluación de la autoeficacia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Escalas de autoeficacia</li> <li>– ¿Cómo sé mis niveles de autoeficacia en el trabajo? ¿Y en otros contextos?</li> </ul>
3. <i>Antecedentes de la autoeficacia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fuentes de autoeficacia (experiencias de éxito, aprendizaje vicario, refuerzo social y estados fisiológicos o de activación emocional)</li> </ul>
4. <i>Consecuencias de la autoeficacia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La autoeficacia y sus consecuencias positivas (rendimiento, engagement, satisfacción, etc.)</li> <li>– El exceso de autoeficacia y sus consecuencias negativas (rendimiento, adicción al trabajo, accidentes laborales)</li> </ul>
5. <i>Conclusiones importantes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niveles de autoeficacia en distintos contextos</li> <li>– ¿Cómo aumentar mi autoeficacia laboral? ¿y en otros contextos?</li> <li>– ¿Cómo me ayuda a mejorar en mi trabajo?</li> <li>– Resumen final de los puntos más importantes</li> </ul>

1.El brainstorming o lluvia de ideas, que es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado.

2.La técnica del grupo nominal, que implica una serie de rondas de ideas que se inician con una propuesta de ideas de forma personal y

silenciosa, donde todo el mundo tiene la misma posibilidad de contribuir a la decisión final.

- 3.El role-playing, que es una actividad en la que una persona o un grupo de personas representan los roles que el técnico les propone y que posteriormente se analizan en grupo para extraer conclusiones relacionadas con el aspecto central del workshop (Salanova y Schaufeli, 2004).

## B) Planificación de carrera

La planificación de carrera se puede describir como un proceso que tiene como finalidad que el trabajador y la organización alcancen unas metas específicas, incluyendo información sobre las opciones de promoción en su carrera laboral, ayudándole a identificar oportunidades de evolución, mejorando su satisfacción y a la par su rendimiento (Bernes y Magnusson, 1996). Por tanto, para realizar una planificación de carrera efectiva se han de incluir dos componentes fundamentales, que son:

- 1.Un autoanálisis respecto a las propias fortalezas, debilidades, intereses y habilidades (se incluirían dentro de las debilidades la probabilidad de desarrollar una adicción al trabajo).
- 2.Realizar un análisis de la organización que permita identificar el rango de roles organizacionales disponibles a los que pueda optar el empleado.

Los beneficios que se pueden extraer de llevar a cabo una correcta planificación de carrera son: un mejor ajuste del trabajador con la organización, mejores comunicaciones entre trabajadores y supervisores y un aumento de la lealtad hacia la empresa (Kirk, Downey, Duckett y Woody, 2000). Además, dado que el trabajador cuenta con una previsión de la que va a ser su evolución dentro de la organización y será monitorizado de forma continua, dedicará los esfuerzos necesarios para seguir su carrera sin caer en el trabajo desmesurado y, por tanto, se reducirá considerablemente la

probabilidad de que a medio/largo plazo desarrolle sintomatología de adicción al trabajo. En el cuadro 4.3 se presentan las fases que existen en la planificación de carrera de un trabajador.

#### Cuadro 4.3 Fases de la planificación de carrera

<i>Fase</i>	<i>Procedimiento</i>
1. <i>Conciencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="678 281 1419 407">– Se consideran y estudian las competencias, características personales, intereses y valores del trabajador.</li> <li data-bbox="678 428 1419 638">– Para ello se realizan entrevistas de carrera, cuestionarios de autodiagnóstico y otros instrumentos de evaluación. Además, así se puede indagar sobre la propia conciencia que cada trabajador tiene sobre sí mismo.</li> <li data-bbox="678 659 1419 911">– Por otra parte, para conocer cómo el trabajador es percibido, se integran al análisis otros datos existentes en la organización sobre la persona (p. ej., evaluaciones de desempeño, evaluaciones de potencial, <i>feedback</i> 360 grados, procesos de <i>assessment</i>).</li> </ul>
2. <i>Análisis y reflexión</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="678 953 1419 1079">– En esta fase se realiza la síntesis e integración de los datos, con identificación de puntos débiles a enfocar.</li> <li data-bbox="678 1100 1419 1310">– Se fomenta la participación del trabajador durante todo el proceso, por lo que se le anima a que interprete y acepte su protagonismo en las acciones a implementar para superar los puntos débiles observados.</li> <li data-bbox="678 1331 1419 1627">– Lograda una visión compartida de la situación y el deseo de cambiar los puntos que se han detectado como mejorables por aquellos que el trabajador necesita, se inicia el diseño del plan de desarrollo que permitirá establecer la trayectoria que seguirá el trabajador hasta alcanzar sus objetivos (condiciones deseadas).</li> </ul>

---

### 3. *Plan de desarrollo*

- Para elaborar un plan de acción efectivo, el trabajador ha de tener muy claro cuál es su objetivo final (p. ej., ser jefe de ventas internacionales) y qué tiene que mejorar para poder alcanzarlo. Todas las acciones que se establezcan serán para alcanzarlo.
- Estas acciones han de ser viables, es decir, estar al alcance del trabajador (p. ej., mejorar su nivel de inglés).
- Además de lecturas, cursos y actividades orientadas al conocimiento, lo importante es definir acciones concretas '*on the job*', que le darán la oportunidad al trabajador de poner en práctica los aspectos que debe desarrollar (p. ej., asistir a grupos de conversación).
- También es importante contar con un mentor como persona encargada de orientar y ayudar al trabajador. El mentor debe ser un ejemplo del aspecto a mejorar.
- Pero el aspecto más importante es que el trabajador tenga un proyecto muy bien definido con respecto a las acciones y cronología que seguirá en su planificación de carrera.

---

### 4. *Evaluación de resultados*

- Los trabajadores que se encuentran en desarrollo necesitan una retroalimentación periódica y estructurada para que puedan validar los resultados conseguidos en su actividad.
  - Para ello se han de establecer métodos de monitorización y medición para el seguimiento del plan de desarrollo, como indicadores de mejoría. Pueden emplearse instrumentos formales de la organización (p. ej., evaluaciones de desempeño, *feedback* 360 grados), o medidas específicas para cada caso (p.ej., registro de *feedback* del supervisor con respecto a la percepción de cambios, *feedback* del equipo con el que trabaja, *feedback* del departamento de RRHH).
-

#### 4.3.2. Estrategias de intervención primaria sobre la organización

A continuación se presentan las principales estrategias de intervención primaria de la adicción al trabajo que se centran en producir cambios a nivel organizacional:

##### A) Información

Esta estrategia se refiere a la información sobre adicción al trabajo que han de recibir los trabajadores y que se incluye como una norma que han de seguir las organizaciones según la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. En primer lugar, la organización ha de reconocer que la adicción al trabajo es un daño psicosocial y que, como tal, debe estar incluida en sus programas de prevención de riesgos psicosociales y en el manual de bienvenida que recibe todo nuevo trabajador en cuanto empieza a trabajar. En segundo lugar, la organización debe responsabilizarse de hacerle llegar a los trabajadores la información necesaria para que conozcan en qué consiste ser adicto o adicta al trabajo, cuáles son las características principales del fenómeno y las consecuencias que conlleva. No se trata de crear alarmismos de ningún tipo sino todo lo contrario. En la medida en que se da nombre a una problemática es más sencilla de detectar, y por tanto, es más fácil iniciar medidas correctoras en caso de necesidad. Los medios para hacer llegar esta información a los trabajadores más antiguos son variados:

- 1.Utilizando el tablón de anuncios de la empresa.
- 2.Haciéndose eco de ello en la revista de la empresa (en caso de que se disponga de una).
- 3.Convocando a sesiones informativas a los empleados.
- 4.Mediante la realización de una campaña de correos electrónicos informativos.
- 5.Mediante el envío de un pequeño manual a la dirección postal de cada

trabajador.

En general, y en función del tamaño y de las posibilidades económicas de cada empresa, se recomienda utilizar más de un medio para hacer llegar la información (a mayor número de trabajadores más medios se recomienda utilizar para asegurarse de que les llega a todos). A continuación, se describe el contenido básico que se debe incluir a la hora de informar a los trabajadores (ver cuadro 4.4).

Cuadro 4.4 Ejemplo de contenido informativo sobre adicción al trabajo

<i>Apartado</i>	<i>Contenido</i>
1. <i>Concepto de adicción al trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ¿Qué es la adicción al trabajo?</li> <li>– ¿Es un concepto positivo o es un daño psicosocial? Explicación de las distintas posturas y conclusiones al respecto.</li> </ul>
2. <i>Perfil típico de la persona adicta al trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Características clave: trabajo excesivo, trabajo compulsivo, negación del problema, necesidad de control, alta importancia y significado del trabajo, alta vitalidad, problemas extra-laborales, y problemas de rendimiento a medio-largo plazo.</li> <li>– Características importantes: manipulación de la información, realización de tareas innecesarias, comunicación personal deficiente, problemas de salud, y altos niveles de autoeficacia.</li> </ul>
3. <i>Relación de la adicción al trabajo con otros conceptos afines</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Presentismo</li> <li>– Compromiso organizacional</li> <li>– Implicación laboral</li> <li>– Engagement</li> </ul>
4. <i>Antecedentes de la adicción al trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personalidad</li> <li>– Familia</li> <li>– Valores</li> <li>– Autoestima</li> </ul>
<i>Apartado</i>	<i>Contenido</i>
5. <i>Consecuencias de la adicción al trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sobre la propia persona adicta al trabajo</li> <li>– Sobre la organización</li> <li>– Sobre las relaciones extra-laborales</li> </ul>

Asimismo, en el cuadro 4.5 se presenta una propuesta de guía para realizar con éxito una sesión grupal informativa sobre adicción al trabajo.

Cuadro 4.5 Ejemplo de sesión grupal informativa sobre adicción al trabajo

ASPECTOS A CONSIDERAR	
<i>Objetivo</i>	– Informar a los trabajadores sobre qué es adicción al trabajo, explicando claramente en qué consiste y qué riesgos conlleva
<i>Tamaño del grupo</i>	– Máximo 50 trabajadores
<i>Recursos materiales</i>	– Salón de actos – Ordenador y proyector
<i>Recursos personales</i>	– Técnico encargado de informar
<i>Duración</i>	– 1 sesión de 2 horas aproximadamente
FASES	
FASE 1. <i>Presentación de la sesión</i>	Una persona seleccionada por la empresa inaugura el acto. Puede ser la misma persona la que realice la sesión de información o, en su defecto, presentar al técnico que la realizará. En algunas ocasiones se considera oportuno que un técnico externo a la organización sea quien transmita la información, con el fin de que los trabajadores se conciencien más de la importancia de la misma.
FASE 2. <i>Objetivos de la sesión</i>	El técnico explica el objetivo de la sesión de información y los motivos que han llevado a la organización a plantearla.

FASE 3. <i>Información</i>	El técnico, ayudándose de un programa de emisión de diapositivas (p. ej., Power Point), informa a los asistentes de qué es la adicción al trabajo, de cuál es el perfil típico de la persona adicta, de la relación existente con otros conceptos similares, así como de los antecedentes y consecuencias con los que se relaciona. Durante la sesión se anima a los asistentes a que participen y pregunten cuando tengan alguna duda.
FASE 4. <i>Preguntas, aclaraciones y cierre de la sesión</i>	Se hace un breve resumen de los puntos más importantes que se han tratado. A continuación se abre un turno de preguntas sobre la presentación, y se cierra la sesión agradeciendo la participación.

## B) Survey Feedback

Al terminar una evaluación de riesgos psicosociales una de las primeras estrategias que se recomienda aplicar es el Survey Feedback (French y Bell, 1978), que es una estrategia de intervención organizacional basada en la comunicación bidireccional entre los evaluadores y los trabajadores que han participado en la evaluación-diagnóstico de riesgos psicosociales (Salanova et al., 2007) como la adicción al trabajo. Tiene un doble objetivo: informar sobre los resultados obtenidos (en este caso, sobre adicción al trabajo y aspectos relacionados) y proponer acciones con la colaboración de los trabajadores para intervenir y mejorar la situación detectada. A través de la aplicación de esta estrategia se cumple el artículo 18 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales que hace referencia al derecho que tienen todos los trabajadores a ser informados, consultados y a participar de forma activa en relación a los riesgos para la seguridad y la salud en el trabajo (ver Franco y Salanova, 2009). Con el Feedback Survey los trabajadores perciben que la organización está llevando a cabo medidas que van más allá de las respuestas a cuestionarios.

En líneas generales, un Survey Feedback está formado por dos sesiones de trabajo en grupo. Se recomienda que estos grupos estén formados por un número de trabajadores que no supere las 20 personas. En caso de que el área

sobre la que se vaya a realizar el Survey Feedback esté formada por un número mayor de trabajadores, sería aconsejable dividirla por unidades funcionales, y si no es posible, planificar un mayor número de sesiones. No se ha de olvidar que lo que se pretende es que todos los asistentes participen activamente. El Survey Feedback ha de estar siempre coordinado por una persona que puede ser el supervisor o el responsable del área/unidad implicada de la organización, o un consultor externo que haya participado en la evaluación de riesgos psicosociales. En este último caso, se recomienda contar con el apoyo activo del supervisor durante la sesión, pues contribuye a que el resto de trabajadores se implique más en las actividades. En cualquiera de los casos el coordinador ha de conocer perfectamente el cuestionario y los resultados de la evaluación realizada previamente. En concreto, antes de convocar a los trabajadores a la primera sesión, el coordinador ha de poder responder a las siguientes preguntas:

- ¿Son los resultados obtenidos por el área en general positivos, negativos o intermedios?
- ¿Hay aspectos que son valorados negativamente o positivamente por todos los trabajadores del área?
- ¿Cuáles de esos aspectos se pueden tratar a nivel local? ¿y a nivel global?
- ¿Qué se necesita para que los participantes en el Survey Feedback entiendan bien los resultados de la evaluación?

En función de estas preguntas el coordinador será capaz de preparar el material necesario para informar debidamente a los trabajadores sobre la situación real del área a la que pertenecen (TECO, 1994). Para ello ha de tener la capacidad de analizar la información cuantitativa obtenida a través de los cuestionarios, la capacidad de sintetizar los resultados de forma clara y gráfica, y la capacidad de analizar la información cualitativa generada durante la sesión de Survey Feedback. Además, el coordinador ha de ser capaz de facilitar el uso constructivo de la información, y de generar un ambiente de discusión positivo en el que se eviten sentimientos de ansiedad o

temor por parte los participantes por las consecuencias que se pudieran derivar (Katzell y Guzzo; 1983; Harrison y Pietri, 1991). Además, cuidará al máximo la confidencialidad, no solo de aquello que se trate en las sesiones de Survey Feedback, sino también de los resultados obtenidos en la evaluación previa sobre adicción al trabajo (Salanova et al., 2007).

### Planning de la sesión

En la primera sesión el coordinador entrega a todos los participantes un informe en el que constan y en especial, de adicción al trabajo de la forma más gráfica y comprensible posible, los resultados obtenidos en la evaluación de riesgos psicosociales. No se trata de presentar cada uno de los resultados obtenidos de forma muy específica, sino de mostrar los puntos más destacables, tanto a nivel positivo como a nivel negativo (una imagen global del estado del área). El coordinador expone los resultados empezando por el más positivo de todos, y paulatinamente va tratando temas que se van acercando al aspecto más mejorable. Con ello se consigue la total implicación de los trabajadores (TECO, 1994). Durante el desarrollo de la sesión, el coordinador irá tomando notas de aquello que se va comentando, pero es igualmente útil pedir a alguno de los participantes que también lo haga para no perder información importante. Además, se encargará de animar a los trabajadores para que interpreten los resultados obtenidos desde su punto de vista, anticipando algunas de las preguntas que le puedan formular. No hay que olvidar que los resultados obtenidos solo dan información sobre qué sucede, pero no de cómo y por qué, aspectos clave para mejorar la salud psicosocial de los trabajadores y sobre los que se indagará a través de la realización del Survey Feedback (Salanova et al., 2007).

Como se ha comentado al principio de este apartado, uno de los objetivos del Survey Feedback es proponer, a través de los trabajadores, un plan de intervención en el que se incluyan estrategias que puedan mejorar la situación del área. Este es un punto clave para la correcta realización del Survey Feedback, pues en algunas ocasiones debido a una mala planificación o a una comunicación deficiente, los trabajadores pueden tener la percepción de que no se ha llevado a cabo ninguna acción (cuando sí se han realizado). Para

evitarlo, el coordinador debe tener en cuenta en todo momento que se pueden distinguir dos tipos de aspectos sobre los que se puede requerir intervención:

1.Aspectos locales.

2.Aspectos globales.

Aspectos locales: son aquellos que se pueden resolver dentro de la misma área, unidad o departamento. El supervisor del área puede aplicar las acciones directamente porque son aspectos que dependen únicamente de él o sobre los que tiene control directo.

Aspectos globales: son aquellos que se deben tratar a un nivel más amplio, y que por tanto implican directamente la aprobación por parte de la organización para que se puedan efectuar. Por ello, en un primer momento el coordinador solo puede transmitir las acciones como recomendaciones a este nivel.

En base a estos dos tipos de aspectos, el coordinador intentará hacer hincapié en aquellas medidas que se puedan aplicar a nivel local, maximizando de este modo la percepción de utilidad del Survey Feedback por parte de los trabajadores (TECO, 1994). Para facilitar la propuesta del plan de acción se puede utilizar una plantilla en la que se incluyan todas las acciones propuestas junto con información relacionada de modo esquemático (ver cuadro 4.6). Se utilizará una plantilla por problema detectado en relación a la adicción al trabajo, que sea susceptible de mejora.

Cuadro 4.6 Plantilla de propuestas de acción, primera sesión de Survey Feedback

<i>Categoría/Número de caso</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Problema relacionado con la adicción al trabajo			
Causas atribuidas por los trabajadores			
Acciones de mejora propuestas			
Nivel de aplicación (local vs. global)			
Persona responsable de la aplicación de la acción			
Duración estimada			
Otros aspectos de interés			

- Rellenar tantas columnas como sea necesario -

**Cuadro 4.7**  
**Cuestionario de evaluación de la primera sesión de Survey Feedback**

A continuación se muestran una serie de oraciones que hacen referencia a la sesión de *Survey Feedback* a la que ha asistido durante el día de hoy. Tiene 7 opciones posibles, donde 0 representa el extremo negativo y significa "nada satisfecho con el enunciado de la oración", y 6 representa el extremo positivo y significa "totalmente satisfecho". Puede guiarse por las caras, que se asocian con cada número para entender mejor la equivalencia.



1. El día de realización de la sesión de <i>Survey Feedback</i>	0	1	2	3	4	5	6
2. La duración de la sesión de <i>Survey Feedback</i>	0	1	2	3	4	5	6
3. El coordinador del <i>Survey Feedback</i>	0	1	2	3	4	5	6
4. El cumplimiento de los objetivos del <i>Survey Feedback</i>	0	1	2	3	4	5	6
5. Los conocimientos que ha adquirido gracias a la sesión de <i>Survey Feedback</i>	0	1	2	3	4	5	6
6. Los problemas detectados en la sesión de <i>Survey Feedback</i>	0	1	2	3	4	5	6
7. Los materiales utilizados en la sesión de <i>Survey Feedback</i>	0	1	2	3	4	5	6
8. Las acciones acordadas en la sesión de <i>Survey Feedback</i>	0	1	2	3	4	5	6

Por favor, escriba a continuación su opinión personal sobre la sesión de *Survey Feedback* en la que ha participado. Estos datos se utilizarán para mejorar este tipo de sesiones, manteniendo completamente la confidencialidad de los mismos.

*Opinión personal de la sesión:* .....

.....

.....

Antes de dar por finalizada la sesión, existe la posibilidad de que los trabajadores cumplimenten un cuestionario que evalúe su satisfacción con el *Survey Feedback* (ver cuadro 4.7). De este modo, tanto la organización como el coordinador podrán disponer de importante información cuantitativa y cualitativa sobre la sesión realizada de cada uno de los trabajadores.

En el cuadro 4.8 se describe el protocolo de actuación para la primera sesión de Survey Feedback.

Cuadro 4.8 Protocolo Primera Sesión Survey Feedback de la adicción al trabajo

ASPECTOS A CONSIDERAR	
<i>Objetivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informar sobre la situación del área en función de la evaluación de riesgos psicosociales realizada, en particular en cuanto a los niveles de adicción al trabajo, así como plantear un plan de intervención consensuado con los trabajadores del área.</li> </ul>
<i>Tamaño del grupo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Máximo 20 trabajadores (se recomienda dividir en unidades funcionales, si es posible, para maximizar la participación).</li> </ul>
<i>Recursos materiales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sala en la que se pueda adaptar el mobiliario (mesas y sillas) para facilitar la interacción de los asistentes.</li> <li>– Ordenador y proyector.</li> <li>– Pizarra o rotafolios.</li> <li>– Carpeta con el material necesario para la sesión: informe gráfico sobre la situación del área, plantilla para el plan de intervención y cuestionario de satisfacción con la sesión (este último opcional).</li> </ul>
<i>Recursos personales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordinador de la sesión (que puede ser el supervisor o responsable del área, o un consultor externo).</li> <li>– Participante en la sesión de <i>Survey Feedback</i> que también tome notas de todo lo que se dice en la sesión.</li> </ul>
<i>Duración</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 2 sesiones de una duración que oscile entre 90 y 120 minutos (a partir de las 2 horas, cuanto mayor duración menor participación).</li> </ul>

---

## FASES

---

FASE 1. <i>Introducción</i>	El coordinador inaugura la sesión. Es el momento de establecer el tono (positivo) de la sesión y los objetivos que se pretenden alcanzar (revisar y resolver los problemas que puedan existir, en este caso sobre adicción al trabajo). Además el coordinador explica cuál será su rol y qué espera de todos los participantes (la máxima participación). También se aprovecha para repartir el material que se utilizará durante la sesión.
FASE 2. <i>Tema inicial</i>	Para ayudar a que el tono de la sesión sea positivo, el coordinador siempre ha de empezar la sesión destacando un aspecto positivo del área, del cual se pueda enorgullecer. De este modo es más fácil que los trabajadores se relajen y participen de forma activa en la sesión.
FASE 3. <i>Temas sencillos</i>	Tras comentar el aspecto más positivo del área, el coordinador introduce otros aspectos denominados ‘de bajo riesgo’, que hacen referencia a temas a priori no conflictivos, que tienen fácil solución. De nuevo la meta es conseguir la máxima implicación de los trabajadores.
FASE 4. <i>Temas sensibles</i>	Con la implicación de todos los participantes asegurada, se empiezan a tocar temas más complejos. En el caso de la adicción al trabajo puede que existan bajos niveles de trabajo en equipo que sea necesario analizar, o problemas en las relaciones interpersonales que haya que tratar. Sea cual sea el problema en concreto, han de localizarse aquellos factores que la investigación ha relacionado con la adicción al trabajo (el mayor problema del área). La finalidad de esta fase es conocer si existe una opinión generalizada sobre estos temas u otros similares.
FASE 5. <i>Temas claves</i>	En las fases anteriores, el coordinador ha conseguido generar la atmósfera propicia para tratar los temas más delicados, en este caso los altos niveles de adicción al trabajo detectados. El coordinador, como en las fases anteriores, ayudándose de un programa de emisión de diapositivas (p. ej., Power Point), informa a los asistentes. Explica qué es la adicción al trabajo, cuál es el perfil

típico de la persona adicta, la relación existente con otros aspectos similares (que ya se han tratado en fases anteriores), así como de los antecedentes y consecuencias con los que se relaciona. El coordinador ha de:

- Mantener o aumentar la autoestima de los trabajadores.
- Escuchar y responder con empatía.
- Pedir la colaboración de todos para poder resolver el problema de adicción al trabajo.
- Controlar la situación sin ponerse a la defensiva.
- Alcanzar el objetivo de la sesión (proponer un plan de actuación). Durante la sesión se anima a los asistentes a que participen y pregunten cuando tengan alguna duda.

<p>FASE 6. <i>Plan de intervención</i></p>	<p>En función de la interacción de los trabajadores se completa la plantilla del plan de intervención, en la que se incluyen los problemas detectados, las medidas que se aplicarán, junto con su temporalidad y el nivel de intervención (local o global).</p>
<p>FASE 7. <i>Conclusión</i></p>	<p>El coordinador cierra la sesión realizando un resumen de la situación global del área, destacando los aspectos positivos y las propuestas planteadas para solucionar los aspectos a mejorar (adicción al trabajo). Además, agradece la participación activa de todos los trabajadores, quienes antes de marcharse completan un cuestionario de satisfacción con la sesión (ver cuadro 4.7).</p>

Una vez el supervisor y los trabajadores muestran su compromiso con el plan de acción acordado, se cierra la sesión. Es a partir de este momento, cuando el coordinador del Survey Feedback ha de completar el modelo de informe en el que se incluye un resumen de lo que ha sido la sesión junto con las medidas que se han acordado adoptar. Se distinguen por un lado aquellas

que se pueden aplicar sin aprobación mediada por la organización, y por el otro, aquellas que tendrían que pasar por el equipo directivo para poderse llevar a cabo (p. ej., si una de las medidas adoptadas hace referencia a modificar la cultura organizacional). En el cuadro 4.9 se puede ver un ejemplo de modelo de informe.

#### Cuadro 4.9 Modelo de informe de la primera sesión de Survey Feedback

---

Departamento: ..... Área o unidad: .....  
Fecha de la sesión: ..... Coordinador: .....

---

##### OBJETIVO DE LA SESIÓN:

*Temas claves discutidos* (a modo de guía, identificar 3 o más aspectos positivos y 3 o más aspectos negativos)

En su conjunto, *¿cómo se desarrolló la sesión?*

*Plan de acción a nivel local* (ideas claves, sugerencias y acciones a realizar en el área)

*Plan de acción a nivel global* (ideas claves, sugerencias y acciones a realizar en la organización)

---

##### *Instrucciones extra:*

- Para cada tema clave que requiera de algún tipo de acción, completar la plantilla de seguimiento del plan de acción, siguiendo las instrucciones que se detallan en la misma.
- Enviar una copia de esta plantilla al responsable directo de la organización y guardar una copia para uso propio.

Se recomienda traspasar la información registrada sobre todas las acciones discutidas y aceptadas a lo largo de la sesión (ver cuadro 4.6), a una plantilla

donde las acciones se describan en función del problema que intentan solucionar (en este caso relacionado con la adicción al trabajo) (ver cuadros 4.10 y 4.11).

**Cuadro 4.10**  
*Plantilla de seguimiento del plan de acción acordado en la primera sesión de Survey Feedback*

Departamento: _____	Área o unidad: _____
Fecha de la sesión: _____	Coordinador: _____
Representante dirección: _____	Supervisor: _____
Problema detectado (indicar solo uno por plantilla)(1)	Acción propuesta para ser aplicada (qué / quién / cuándo) (2)
	Marcar esta casilla cuando la acción se haya completado (3) <input type="checkbox"/>
Transferir acción a: Fecha de recepción: Fecha de aplicación:	Acción o recomendación  Acción a ser aplicada el (fecha estimada):
Transferir acción a (4): Fecha de recepción: Fecha de aplicación:	Acción o recomendación  Acción a ser aplicada el (fecha estimada):
Transferir acción a: Fecha de recepción: Fecha de aplicación:	Acción o recomendación  Acción a ser aplicada el (fecha estimada):
Transferir acción a: Fecha de recepción: Fecha de aplicación:	Acción o recomendación  Acción a ser aplicada el (fecha estimada):

- Instrucciones en el dorso (véase cuadro 4.11)-

Cuadro 4.11. Instrucciones incluidas en el dorso de la plantilla de

## seguimiento

---

En esta plantilla se describirá con detalle (1) el problema que se ha tratado (altos niveles de adicción al trabajo) y (2) aquellas acciones que se han decidido aplicar por parte de todos los trabajadores del área (nivel local). Además se especificará qué tipo de acción, quién la llevará a cabo y cuándo.

---

Hacer siempre dos copias de la plantilla, una para que la almacene la organización y tenga constancia de los resultados de la inversión realizada con el *Survey Feedback*, y otra que pueda ser consultada por el supervisor del área intervenida en cualquier momento. Además, siguiendo este procedimiento ambas partes estarán siempre igualmente informadas.

---

Cuando la acción se haya completado marque la casilla (3) de registro a la que se le dedica un espacio en la plantilla.

---

Si las acciones propuestas hacen referencia al nivel global, se formularán en forma de recomendaciones que tendrán que ser referidas al responsable de la dirección de la organización. Para ello, en la casilla “transferir acción a” se anotará el nombre de la persona que aplicará o gestionará dicha recomendación (4), así como la fecha de notificación de la acción y la fecha de aplicación de la misma. En estos casos, será la organización la que una vez cerradas todas las acciones, remitirá una copia de la plantilla al supervisor del área.

---

Una vez que las acciones se hayan llevado a cabo, se convocará de nuevo a los trabajadores del área para que asistan a una segunda sesión de *Survey Feedback* donde se evaluará la eficacia de las acciones implementadas, así como los problemas u obstáculos que hayan podido surgir en el proceso de intervención. Todo lo que se trate en esta segunda sesión también se incluirá en un informe, que junto a las medidas adoptadas en la primera sesión se enviará a los dirigentes de la organización.

### C) Re-diseño, mejora o enriquecimiento de puestos

Si se apuesta por prevenir la aparición de la adicción al trabajo, un punto de especial relevancia para la organización es adaptar, en la medida de lo posible, los puestos de trabajo. Para ello se han de tener en cuenta aquellos

factores determinantes según la investigación científica (se han descrito previamente en los capítulos 1 y 2) o las acciones propuestas en las sesiones de Survey Feedback, en caso de que se hayan realizado. La finalidad del rediseño es la de generar puestos de trabajo `sanos', saludables y resilientes (Salanova, 2008; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2010), dotando al puesto de recursos laborales que estén en consonancia con los recursos personales de los empleados e incentivando a aquellos trabajadores que cumplan sus objetivos y que además lo hagan de forma equilibrada. Para que un puesto de trabajo pueda considerarse saludable tiene que cumplir una serie de características, que Warr (2007) describe en su Modelo Vitamínico (ver figura 4.1).



Figura 4.1. Características de un puesto saludable según el Modelo Vitamínico (Warr, 2007).

Estas características, adaptadas a la prevención de la adicción al trabajo, implican que para que un puesto de trabajo no fomente adicción al trabajo lo ideal es que cumpla con los requisitos que se presentan en el cuadro 4.12.

Cuadro 4.12 Características deseables de un puesto de trabajo "anti-adicción"

1. <i>Trabajo en equipo</i>	Que implique trabajar con otras personas para alcanzar los objetivos individuales.
2. <i>Control horas de trabajo</i>	Que estén claramente especificadas las horas de trabajo para que no se pueda continuar trabajando sin control en horas fuera de la jornada laboral.
3. <i>Garantizar pausas</i>	Que garantice la posibilidad de realizar pausas regulares que aseguren el descanso mental y físico del trabajador. Para ello es conveniente contar con un lugar habilitado en la organización para realizar dichas pausas que permita ‘desconectar’. Incluso se valora que se disponga de recursos recreativos para que el descanso sea más beneficioso, como por ejemplo, juegos de mesa, televisor, etc.
4. <i>Apoyo técnico</i>	Derivado de algunas investigaciones donde se ha obtenido que la adicción al trabajo se relaciona con niveles bajos de apoyo por parte de los supervisores (p. ej., Schaufeli, Taris, y Van Rhenen, 2008), que el trabajador perciba apoyo por parte de su supervisor.
5. <i>Apoyo social</i>	Pero no solo es importante el apoyo técnico, sino también el apoyo por parte de sus compañeros de trabajo, lo que aumentará la confianza del trabajador y supondrá una mayor facilidad a la hora de delegar trabajo en ellos.
6. <i>Feedback regular</i>	Por último, que implique una retroalimentación habitual para que el trabajador sea consciente de que está realizando bien su trabajo, y para que a su vez la organización sea conocedora de si el rendimiento del mismo es el óptimo.

Al margen de todas estas recomendaciones, la organización también tiene que ser especialmente sensible con la distribución del tiempo de trabajo, intentando eliminar las jornadas de trabajo excesivamente largas y

garantizando, en la medida de lo posible, la flexibilización de los horarios de trabajo. En este contexto, resulta también necesario reforzar la realización de actividades que a priori parecen incompatibles con un alto rendimiento, como por ejemplo las vacaciones, promocionar lo que se conoce como 'días de salud mental' (que hacen referencia a días libres que se dan al trabajador como recompensa por cumplir con sus objetivos), enfatizar trabajos a tiempo parcial, llevar un control aproximado de las horas de trabajo de los subordinados, no reforzar las 'conductas heroicas' (tales como trabajar 50 o 60 horas semanales o incluso más) y fomentar valores en el lugar de trabajo que promuevan un equilibrio de prioridades entre la vida laboral y la vida privada (Llorens, Del Líbano, Schaufeli y Salanova, 2006).

#### D) Programas corporativos

Otra actividad organizacional importante consiste en el diseño y la gestión de Programas Corporativos de Salud y Bienestar, que son programas que organiza la propia empresa para que sus trabajadores puedan realizar algún tipo de ejercicio físico u otras actividades en común. Este tipo de programas se encuentran dentro de lo que se conoce como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Empresarial (RSE), que puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido. La RSC tiene como principal objetivo buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo de forma especial a las personas y a sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos. La investigación ha demostrado que un trabajador con ciertos estándares laborales resulta en un trabajador con mayor productividad (Daley y Parfitt, 1996).

Por tanto, desde la perspectiva de la RSC, los denominados Programas Corporativos de Salud y Bienestar están considerados como una estrategia que impacta positivamente, no sólo a nivel de los trabajadores sino también a nivel de los resultados de las empresas, al mejorar la productividad. La inactividad física y los malos hábitos alimenticios tienen consecuencias económicas directas que, aunque en un principio se analizaron como costes

directos al sistema de salud y se tomaron como indirectos al sistema productivo, hoy en día pueden demostrarse como directos al mismo. Que una organización tenga trabajadores "en forma", se traduce en una reducción del absentismo laboral, evitando bajas temporales con los consecuentes desfases de trabajo y producción que, a su vez, tienen consecuencias tanto personales como empresariales. Además, también incide en una mayor satisfacción laboral y en un mayor rendimiento del trabajo (Parks y Steelman, 2008). En el cuadro 4.13 se resumen los principales beneficios de este tipo de programas.

Cuadro 4.13 Beneficios de los Programas Corporativos de Salud y Bienestar

LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS:

<i>Menor absentismo</i>	Enferman menos y, como consecuencia, faltan menos al trabajo.
<i>Mayor satisfacción</i>	Se muestran agradecidos con la empresa por su interés en mantener su salud.
<i>Mayor vigor</i>	Tienen más energía. Practicando deporte a diario, tienen mayor vitalidad para el desempeño de sus tareas diarias.
<i>Mayor optimismo</i>	Presencia de mejor humor y de una actitud más positiva en el lugar de trabajo.
<i>Mayor autoeficacia</i>	Tienen más seguridad de lo que son capaces de hacer laboralmente, y con ello transmiten una mayor confianza a los clientes (en caso de que los tengan).
<i>Mayor seguridad</i>	Se sienten más cómodos tomando decisiones, y alcanzan sus metas de trabajo con mayor facilidad.
<i>Mayor autocontrol</i>	Aprenden a reducir sus niveles de estrés.
<i>Mejores relaciones interpersonales</i>	Existe mayor cordialidad entre compañeros, con lo que mejora el ambiente de trabajo.

Aplicados a la adicción al trabajo, este tipo de programas contribuyen a cambiar las actitudes de los trabajadores, haciendo que valoren en mayor medida llevar una vida equilibrada. Además, al constituir una oportunidad de interacción con los compañeros de trabajo, supone una mejora de las habilidades de comunicación de las personas, lo que contribuye a que los trabajadores no perciban el trabajo como el elemento central de sus vidas.

La organización se responsabilizará del diseño y planificación de este tipo de programas en función de los objetivos que persiga y de los recursos económicos de que disponga para estos fines. Para ello se deben tener en cuenta una serie de aspectos importantes:

- Áreas de la empresa que se incluirán en el programa corporativo. Normalmente, tienen prioridad aquellas que presentan una mayor carga laboral.
- Tipo de actividad más apropiada en función de las preferencias del grupo de trabajadores seleccionado, de pruebas de aptitud, de su carga laboral y de accesibilidad a los mismos. Por ejemplo, si la mayoría de los trabajadores prefiere no hacer pilates, se puede optar como alternativa por hacer otro tipo de actividad física que les agrade más.
- Recursos de todo tipo (humanos, materiales, etc.), que tiene la organización disponibles para esta actividad.
- Duración y frecuencia del programa. Normalmente la duración oscila entre uno y dos días, una o dos veces al año.
- Política de Comunicación, tanto interna como externa, que se desarrollará para que todos los grupos de interés sean informados de la existencia de este tipo de programas.

En estos programas se pueden incluir actividades variadas que intercalen ejercicios físicos con sesiones más teórico-prácticas como los workshops. Estos talleres se pueden basar en aquellos aspectos que evaluaciones previas

hayan mostrado como susceptibles de mejora y que, por tanto, la organización considere de interés (ver punto 4.3.1). Algunos ejemplos de las actividades que se pueden realizar son:

- Actividades físicas como fitness, yoga, pilates, aerobic, step o spinning. La elección de estas u otras actividades se realiza en función de las necesidades detectadas previamente y de la aceptación de los trabajadores.
- Workshops o conferencias sobre aquellos factores que en evaluaciones previas hayan sido detectados como mejorables. Pueden ser, por ejemplo, sobre autoeficacia, engagement, adicción al trabajo, etc.
- Workshops o conferencias sobre nutrición y prácticas alimenticias saludables en viajes o comidas de trabajo.
- Otras actividades que promuevan los hábitos saludables tanto dentro como fuera del trabajo.

Estas actividades se pueden realizar en instalaciones propias si la organización dispone de ellas, o bien en gimnasios u otros centros próximos al centro de trabajo a través de la firma de convenios.

#### 4.4. Estrategias de intervención secundaria en la adicción al trabajo

En este apartado se presentan las estrategias de intervención propiamente dichas. Se trata de estrategias que pretenden modificar ciertas conductas manifestadas por los trabajadores y que suponen un riesgo para el desarrollo de daños psicosociales como la adicción al trabajo. Normalmente se aplican tras una evaluación de riesgos psicosociales en la que estos síntomas han salido a la luz.

##### 4.4.1. Estrategias de intervención secundaria sobre el trabajador

Como se ha comentado anteriormente, este tipo de estrategias se llevan a

cabo en individuos o grupos que ya han manifestado síntomas de un daño psicosocial. La finalidad última de estas estrategias es eliminar o reducir al máximo la probabilidad de que esos síntomas supongan la manifestación de todas las consecuencias negativas derivadas del daño psicosocial. Se trata de estrategias que:

- 1.Son paliativas, ya que se aplican cuando empiezan a manifestarse los primeros síntomas de daños psicosociales u organizacionales (en este caso, de adicción al trabajo).
- 2.Su ámbito de actuación es más reducido y personalizado, ya que sólo se aplican a aquellos trabajadores en los que se ha detectado algún síntoma.
- 3.Son curativas, y por ello requieren un papel activo por parte del trabajador a la hora de poner en práctica las estrategias recomendadas (Lamontagne et al., 2007).

Las principales estrategias de intervención secundaria de la adicción al trabajo que se centran en producir cambios a nivel individual se presentan a continuación.

#### A) Grupos de Apoyo de Compañeros

Son grupos que se crean dentro de la organización con la finalidad de que algunos trabajadores ofrezcan apoyo social a aquellos otros con síntomas de adicción al trabajo que lo requieran. Lo habitual es que al frente de este tipo de grupos se encuentren personas que hayan pasado por una adicción al trabajo, que a partir de su experiencia de recuperación, puedan aconsejar a la persona que ahora se encuentra con problemas de adicción al trabajo. Para ello es muy importante que se establezcan reuniones periódicas en las que los trabajadores hablen de cómo se sienten y de las dificultades que encuentran cuando no están trabajando. Un factor clave para que los trabajadores con sintomatología de adicción al trabajo acepten que realmente están empezando a tener un problema con el trabajo excesivo, es que comprueben que no son

las únicas personas a las que les sucede algo parecido. Esto les ayuda a aceptar que se puede solucionar. El apoyo social de otras personas actúa como motivador, lo que facilita la aparición de experiencias positivas en el lugar de trabajo. Además, los consejos recibidos por otras personas que han vivido circunstancias similares en el pasado suelen resultar muy útiles para superar momentos similares en el presente, a la vez que les tranquiliza saber que la adicción al trabajo es un problema que se puede superar.

## B) Coaching

El coaching se basa en el principio fundamental de que todas las personas tienen una capacidad innata para crecer y desarrollarse profesionalmente (Whitworth, Kimsey-House y Sandahl, 1998). Su finalidad es actuar como un facilitador para que el trabajador desarrolle sus tareas laborales de la mejor forma posible, maximizando la efectividad del tiempo dedicado a trabajar, sin adquirir hábitos de conducta caracterizados por el trabajo excesivo y compulsivo. Implica que al trabajador que presente sintomatología de adicción al trabajo se le asigne un tutor o `coach; que será el encargado de ayudarlo en el establecimiento de unas metas conjuntas (tanto el `coachee'-la persona tutorizada - como el coach tendrán que estar de acuerdo con las mismas) y en la planificación de su trabajo a lo largo de los días o semanas (dependerá de cada caso).

A pesar de que las técnicas que utiliza el coach son muy variadas, algunas de ellas son comunes en la mayoría de las sesiones de coaching y son fundamentales para que el coach pueda desarrollar su función de guía con la máxima eficacia (Biswas-Diener, 2008). Estas técnicas se presentan en el cuadro 4.14.

Además el coach también se encargará de asesorar al trabajador en el desarrollo de su empleabilidad, enseñándole cómo puede continuar formándose y aprendiendo de forma equilibrada, facilitando que se mantenga al día y se convierta en un trabajador interesante para el mercado de trabajo (Schabracq, 2003). A través de la ayuda del coach, la persona adicta al trabajo percibe un mayor apoyo social, y se encuentra en una mejor

disposición para reflexionar sobre sus problemas laborales o de otro tipo que puedan estar afectando a su trabajo. Además, el coach constituye una fuente importante de feedback por cuanto ayuda al trabajador a ser consciente de los recursos de que dispone y de cómo va evolucionando en el tiempo, lo que puede incrementar su motivación, clarificar su rol en la empresa, y por tanto, mejorar su rendimiento. En su conjunto, todas estas acciones ayudan a aliviar el problema de la adicción al trabajo.

Cuadro 4.14 Técnicas básicas para el desarrollo del coaching (adaptadas a la adicción al trabajo)

<i>Técnicas</i>	<i>Contenido</i>
<i>Escucha activa</i>	El <i>coach</i> presta atención a la elección de las palabras que hace el trabajador con sintomatología de adicción al trabajo, al contenido de su discurso y a sus emociones. Con ello es capaz de detectar qué aspectos del trabajo están influyendo en el trabajador y potenciando su sintomatología. Además detecta aquellos pensamientos que contribuyen a la hora de que el trabajador empiece a trabajar de forma desmesurada.
<i>Preguntas “poderosas”</i>	El <i>coach</i> realiza preguntas abiertas que persiguen que el trabajador sea consciente de sus valores y de sus creencias desadaptativas (p. ej., el trabajo es más importante que cualquier otra cosa). Se basa en que toda persona establece sus objetivos en función de las creencias que tiene. En muchas ocasiones, estas creencias actúan como una ‘prisión’, limitan al trabajador y le dirigen hacia conductas desadaptativas como el trabajo excesivo. En la persona adicta al trabajo hacen que se aferre al trabajo como única salida con la que sentirse bien consigo mismo.
<i>Fomento del cambio cognitivo</i>	El <i>coach</i> intenta transformar las interpretaciones negativas que pueda hacer el trabajador en interpretaciones positivas, generándose de este modo un pensamiento positivo continuo. En la persona adicta al trabajo resulta de mucha utilidad, pues asume mejor los cambios que se producen a su alrededor y le ayuda a delegar en otras personas.

<i>Técnicas</i>	<i>Contenido</i>
<i>Fomento del ánimo</i>	Para conseguir el cambio en las interpretaciones, el <i>coach</i> enseña al trabajador a disfrutar de lo que le sucede. Entre las técnicas que utiliza para conseguirlo se incluye el denominado ' <i>championing</i> ', que hace referencia a alentar al trabajador de forma continua haciéndole consciente de que es capaz de conseguir el éxito. En el caso del adicto al trabajo se le muestran ejemplos de personas exitosas que han sabido llevar una vida equilibrada. Además, también se les enseña a ser conscientes de los éxitos cuando éstos llegan, ya que en muchas ocasiones las personas adictas al trabajo simplemente pasan al siguiente objetivo y no saborean lo que consiguen, así como a encajar bien los fracasos.
<i>Fomento de la responsabilidad</i>	Para ello el <i>coach</i> y el trabajador acuerdan plazos de tiempo en los que se tienen que terminar determinadas tareas laborales sin que se puedan utilizar para ello horas de ocio. También se discute qué actos pueden llevar al éxito y cuáles al fracaso, para que el trabajador sea consciente de cuál es el buen camino. Con esto se consigue que la persona adicta al trabajo aprenda a gestionar mejor su tiempo.

#### 4.4.2. Estrategias de intervención secundaria sobre la organización

Las principales estrategias de intervención secundaria de la adicción al trabajo que se centran en producir cambios a nivel organizacional se presentan a continuación.

##### A) Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) constituye uno de los instrumentos por excelencia para el cambio organizacional. Es una compleja estrategia educativa para cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las

organizaciones, con la finalidad de mejorar su eficacia y el bienestar de los trabajadores. Para lograr el cambio planeado de la organización, el DO se basa, en primer lugar, en las necesidades, exigencias o demandas de la organización. De esta forma, la intervención se puede concentrar en la forma de proceder de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos (p. ej., balance costes-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en el liderazgo, etc. Es decir, casi siempre se centra en el cambio de los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. Aplicado a la adicción al trabajo, el cambio organizacional intentará cambiar aquellas características del trabajo que estén reforzando su aparición y desarrollo.

El área de acción fundamental del DO es, pues, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución, decisivos a la hora de que cualquier organización tenga éxito o fracase. Por ello, un buen uso de los recursos humanos será clave para el éxito organizacional en general, por lo que se recomienda comenzar por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y continuando por el desarrollo de relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tengan indicios de que existen. Específicamente el DO puede abordar, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

En el DO el agente del cambio puede ser una persona de la propia organización, aunque se recomienda que sea una persona externa (un experto o especialista), especialmente al comienzo de la intervención. De esta forma hay mayores posibilidades de influir sobre la autoridad y de crear un ambiente adecuado para el cambio. Un factor clave en este punto es la relación de cooperación que tiene que existir entre el agente externo y los miembros internos de la organización. En el cuadro 4.15 se describen los valores básicos que se enfatizan desde este tipo de intervención.

Cuadro 4.15 Valores básicos del Desarrollo Organizacional

<i>Valor</i>	<i>Significado</i>
<i>Respeto por las personas</i>	Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso.
<i>Confianza y apoyo</i>	La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario.
<i>Igualdad de poder</i>	Las organizaciones eficaces restan importancia al control y a la autoridad jerárquica.
<i>Confrontación</i>	Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente.
<i>Participación</i>	Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él, tanto mayor será su compromiso para poner en práctica esas decisiones.

Se pueden distinguir 3 fases fundamentales propias del DO:

1. Diagnóstico inicial. La primera etapa de diagnóstico se produce cuando los consultores trabajan con la gerencia de la organización, dirección de RRHH y el técnico de prevención para determinar los motivos que han llevado a plantear la necesidad de poner en marcha el DO, por ejemplo porque se ha apreciado un descenso en la productividad general. Las reuniones con la alta gerencia, con la dirección de RRHH, con el técnico de prevención y las entrevistas a los mandos intermedios, ayudan a definir la situación de la organización. Una vez que los consultores identifican el tipo general de problema, puede diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos. Uno de los problemas que se pueden detectar en esta fase es la existencia de conductas sintomáticas de adicción al trabajo en los trabajadores, que pueden ser las responsables del descenso en la producción detectado previamente.

2. Recopilación de datos. En esta segunda fase se administra a los trabajadores un cuestionario de autoinforme que permita evaluar con certeza el origen del problema. Se utilizará, en este caso, alguna de las herramientas explicadas en el capítulo 3, por ejemplo el DUWAS, junto a otro tipo de estrategias como las discusiones de grupo. Del análisis de estas evaluaciones se concluye cuál es el foco del problema, en este caso, síntomas relacionados con la adicción al trabajo. El análisis permitirá, además, identificar en qué áreas se centra especialmente el problema. La recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de DO.

3. Intervención. La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. Éstos aplican una serie de técnicas basadas en las ciencias de la conducta para conseguir los cambios permanentes que se necesitan. En el caso concreto de la adicción al trabajo, el fin último sería implantar sistemas que permitieran controlar la gestión de las horas de trabajo por parte de los trabajadores con síntomas de adicción al trabajo, y regular las recompensas otorgadas a las conductas denominadas 'heroicas' (exceso de horas trabajadas), reforzándose a aquellas personas que trabajan de forma equilibrada y que igualmente alcanzan los objetivos.

Tres de las técnicas que se pueden utilizar en DO para intervenir sobre casos de adicción al trabajo son:

1. El Survey Feedback (para más información ver el apartado 4.3.2).
2. El Desarrollo de equipos de trabajo.
3. El Cambio del clima y cultura organizacional.

En el cuadro 4.16 se describen con mayor detalle.

Cuadro 4.16 Técnicas de Desarrollo Organizacional

<i>Técnica</i>	<i>Procedimiento</i>
<i>Survey Feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicado en el apartado de intervenciones primarias a nivel organizacional. Se utiliza fundamentalmente para proponer medidas consensuadas de acción para solucionar problemas como la presencia de casos de adicción al trabajo.</li> </ul>
<i>Desarrollo de equipos de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común y por ello el DO presta bastante atención a la creación de equipos.</li> <li>- La creación de equipos se puede aplicar a trabajadores de una misma área o a trabajadores que formen parte de áreas diferentes pero cuyas actividades sean interdependientes. Las actividades que se utilizan en la creación de equipos suelen incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis de roles para clarificarlos y las responsabilidades de cada miembro (tantas veces motivo de conflicto entre una persona adicta al trabajo y sus compañeros de trabajo), así como el análisis de los procesos del equipo para monitorizar posibles errores a corregir.</li> <li>- Con el desarrollo de este tipo de equipos, la organización apuesta por la potenciación del trabajo cooperativo, aspecto fundamental para reducir la sintomatología de adicción al trabajo: la creación de equipos semi-autónomos o autodirigidos implica que existan mayores posibilidades de comunicación entre los trabajadores y mucha mayor participación en la toma de decisiones (Porter, 1996).</li> </ul>
<i>Cambio del clima y cultura organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En algunas ocasiones puede ser la propia organización la responsable de que sus trabajadores desarrollen conductas compulsivas hacia el trabajo. Esto ocurre cuando existe una cultura en la que se da más importancia al tiempo dedicado a una tarea que al resultado final.</li> </ul>

- Cambiando el clima y la cultura organizacional se intenta no favorecer la adicción y garantizar la existencia de procesos de socialización anticipatoria adecuados, en los que se promueva una imagen realista del puesto de trabajo y una exposición gradual del empleado a las demandas del mismo, generando políticas anti-adicción ya desde los inicios del trabajador en la organización.
  - Además, con este tipo de cambios se promueven campañas de información sobre adicción al trabajo, para informar a todos los trabajadores de la existencia de este daño psicosocial. Con ello se puede observar cómo el DO retroalimenta directamente a una de las estrategias de intervención primaria que se ha visto en el apartado anterior, esto es, la información.
- 

## B) Team building & Team development

Es una de las técnicas que se utilizan dentro del DO. Por su relevancia se ha distinguido en un apartado diferente. Implica la creación de equipos de trabajo especializados (también denominados círculos de calidad) que, mediante un conjunto de actividades o ejercicios dirigidos a que los trabajadores se identifiquen como equipo, proponen mejoras para cambiar la forma de trabajar en los departamentos o áreas que presenten algún tipo de problema. Es un modo de que los trabajadores compartan con la dirección de la organización, o en su defecto con las personas que supervisan, la responsabilidad de solucionar problemas como la presencia de niveles elevados de adicción. A medida que el trabajo conjunto se traduce en resultados aumenta la cohesión grupal, lo que mejora las relaciones entre los trabajadores y facilita el trabajo en equipo, que influye directamente en la probabilidad de que se desarrolle adicción al trabajo (ésta es menor).

Se recomienda que en estos equipos participen entre 5 y 7 personas, independientemente de si forman parte de la misma unidad de trabajo o son parte de un grupo interdepartamental, aunque es más recomendable contar

con un equipo multidisciplinar y con diferentes grados de responsabilidad y dedicación laboral. Se recomienda también que exista un equilibrio entre sus integrantes con respecto a la sintomatología de adicción al trabajo, es decir, que al menos la mitad de ellos no presente ningún síntoma de adicción. La selección de los miembros del equipo tiene que realizarla una persona de la propia organización (normalmente un supervisor), que conozca bien a los trabajadores. Esta misma persona, u otra más cualificada si así lo dispone la organización, se encargará de gestionar el grupo, lo que implica representarlo, coordinarlo (será quien convocará las reuniones periódicas) y moderarlo. No hay que olvidar que el trabajo en estos grupos reducidos supone dos ventajas, la primera que las personas adictas pueden comprobar estilos de trabajo alternativos no caracterizados por el trabajo excesivo y compulsivo, y la segunda, la que hace referencia a que dado que en muchas ocasiones no tienen más remedio que delegar para poder alcanzar los objetivos, están exponiéndose continuamente a uno de los problemas típicos de la adicción al trabajo: los problemas para delegar.

La creación de estos equipos tiene un efecto inmediato en los trabajadores, esto es, han de aprender a trabajar en equipo para poder ir cumpliendo con las metas establecidas. En función de la problemática detectada (en este caso, altos niveles de adicción al trabajo) en cada organización se pueden crear diferentes tipos de equipos de trabajo. Por ejemplo, un equipo de trabajo se puede encargar de proponer medidas para mejorar la conciliación trabajo-vida privada. Otro equipo se podría encargar de cómo mejorar la efectividad de un área para terminar el trabajo dentro del horario laboral, o cómo cambiar el establecimiento de metas para hacerlo más realista en función de los medios disponibles. Todas son medidas que contribuyen a reducir la adicción al trabajo.

Por tanto, como se ha comentado, estos grupos constituyen oportunidades para las personas con síntomas de adicción al trabajo de aprender de sus compañeros, y de comprobar que existen otras formas de hacer su trabajo de forma efectiva, al margen de aquellas definidas por la dedicación exclusiva a trabajar y por la desconfianza hacia el modo de trabajar de los demás. La

interrelación que existe en este tipo de equipos es tal, que si alguno de sus integrantes no se adapta pronto a sus dinámicas de trabajo conjunto, el resultado final no será el deseable. El cumplimiento de unos plazos para la propuesta de medidas actúa como un plazo más en el ámbito laboral, y enseña a los trabajadores a gestionar el tiempo de un modo diferente. Esto impacta directamente en las creencias de las personas con síntomas de adicción al trabajo, que observan como sus altos estándares de trabajo se pueden alcanzar a través de formas alternativas.

En algunas ocasiones está recomendado utilizar técnicas para la resolución de problemas (p. ej., brainstorming técnica delphi) y técnicas para desarrollar las relaciones sociales y la comunicación interpersonal (por ejemplo, de mejora de habilidades sociales, confianza, asertividad, espíritu de trabajo en equipo e inteligencia socio-emocional), si se observa que el funcionamiento del equipo no es el esperado. A medio plazo, otro de los efectos deseables de este tipo de grupos es que además, proporcionan un sentimiento de pertenencia, de reconocimiento, de confort, de ayuda y de compañerismo que favorece el bienestar psicosocial de todos sus integrantes, repercutiendo positivamente en la persona con sintomatología de adicción al trabajo a través de la experiencia de emociones positivas en el trabajo como la alegría, el entusiasmo, el interés, la gratitud y la serenidad. Además, estos grupos especializados contribuyen también de forma positiva al desarrollo de la organización, pues las propuestas que realizan inciden directamente en su funcionamiento, mejorando a medio / largo plazo la productividad. A continuación se muestra una guía para la gestión de los grupos de mejora (ver cuadro 4.17).

Cuadro 4.17 Guía sobre team building & team development para adicción al trabajo

---

## ASPECTOS A CONSIDERAR

---

<i>Objetivo</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Contexto de intercambio de información y gestión del conocimiento de forma autónoma que permite identificar, analizar y proponer soluciones relacionadas con problemas derivados del trabajo excesivo y compulsivo</li></ul>
<i>Tamaño del grupo</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– 5-7 personas (recomendable que sea un equipo multidisciplinar y necesario que al menos la mitad no tenga problemas de adicción al trabajo)</li></ul>
<i>Recursos materiales</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Salón de reuniones</li><li>– Ordenador y proyectores</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pizarra</li> <li>– Folios</li> </ul>
<i>Recursos personales</i>	– 1 coordinador, que podrá ser un mando intermedio o un especialista designado por la organización
<i>Duración</i>	– 1 sesión de 2 horas aproximadamente cada 2 semanas

---

### FASES

---

<p>FASE 1. <i>Creción del grupo de mejora</i></p>	<p>La participación en el grupo de mejora se plantea como recomendable a los participantes, especialmente a los que hayan mostrado síntomas de adicción al trabajo. Se aprueba el calendario de trabajo y se especifican los roles, en especial el rol del coordinador.</p>
<p>FASE 2. <i>Gestión del grupo de mejora</i></p>	<p>El coordinador convoca a los participantes enviando el calendario de trabajo. En la sesión se analizan los aspectos que se pueden mejorar.</p> <p>Cada participante expone su experiencia personal y el modo en que piensa que se puede mejorar la situación. El coordinador es el encargado de que todos los integrantes del grupo participen por igual, recordando que no hay malas sugerencias. Puede servirse para ello de alguna estrategia de creatividad y generación de ideas como el <i>brainstorming</i>.</p> <p>Se analizan las diferentes propuestas de mejora (por ejemplo, un <i>workshop</i> sobre conciliación trabajo-familia o sobre cómo gestionar bien el tiempo, o cambios a nivel estructural que faciliten un equilibrio laboral) y se anotan los puntos fuertes y débiles de cada una de las propuestas.</p> <p>Una vez se alcanza una propuesta conjunta, esta se plasma en un acta.</p>
<p>FASE 3. <i>Post reunión</i></p>	<p>El coordinador presenta el acta a los responsables (dirección de la organización), quienes deben indicar a la mayor brevedad si la implantación de la sugerencia es viable o no. Si la propuesta es aceptada, el grupo de mejora debe evaluar la eficacia de dicha mejora a corto, medio y largo plazo. En función de los resultados obtenidos se actúa en consecuencia y se continúa con la espiral de mejora.</p>

---

#### 4.5. Estrategias de intervención terciaria en la adicción al trabajo

Estas estrategias se utilizan en aquellas personas enfermas, a las que también se les ha diagnosticado adicción al trabajo. Tienen como principal finalidad reducir las consecuencias negativas que se asocian con la adicción al trabajo, además de intentar la recuperación de las personas afectadas. Por tanto se puede afirmar que estas estrategias son de naturaleza terapéutica y curativa, a la vez que reactivas; por cuanto se aplican cuando el daño está presente en toda su extensión. Además, debido a que la presencia de un daño psicosocial en la organización ha de ser controlada para que no repercuta negativamente tanto en la propia organización como en los trabajadores, las estrategias de intervención terciaria tienen prioridad sobre las primarias y las secundarias (Lamontagne et al., 2007).

##### 4.5.1. Estrategias de intervención terciaria sobre el trabajador

A nivel individual destacan fundamentalmente dos tipos de estrategias: (A) el Asesoramiento y la psicoterapia, y (B) las Asociaciones de ayuda. Ambas se relacionan con el tratamiento psicológico de los trabajadores y, las aplican psicólogos clínicos en un contexto externo a la organización. A continuación se comentan de las características principales de cada una de ellas.

###### A) Asesoramiento y psicoterapia

Ambas estrategias pretenden, mediante un acercamiento cognitivoconductual, fomentar cambios una vez que la adicción al trabajo se ha manifestado en el trabajador. Estas sesiones pretenden redirigir la obsesión por el trabajo que experimenta la persona adicta, modificar las conductas compulsivas y detectar las causas de las mismas, para posteriormente actuar sobre ellas y minimizarlas. La asistencia a psicoterapia ayudará a la persona adicta al trabajo a entender las elecciones de la vida y le dará la oportunidad de aprender a disfrutar de ella (Lowman, 1993). De forma análoga a la recuperación de otro tipo de adicciones (p. ej., al alcohol), la persona adicta al trabajo debe aprender o reaprender a tratar con las vicisitudes de la vida sin

refugiarse en el trabajo excesivo y compulsivo (Holland, 2008). Ahora bien, en contraposición con esas otras adicciones en las que la prescripción del psicólogo es no volver a consumir la sustancia que genera la adicción, en el caso de la adicción al trabajo no se puede recomendar al trabajador que deje de trabajar; sería una recomendación psicológica y económicamente incompatible con la supervivencia diaria de la persona.

En las terapias para el tratamiento de la adicción al trabajo son fundamentales 3 aspectos:

1. Que la persona adicta reconozca que realmente tiene un problema de adicción al trabajo. Sin este reconocimiento será imposible que se comprometa y haga un esfuerzo para cambiar su forma de proceder y de entender la vida.
2. El adicto y su terapeuta necesitan definir exactamente qué conductas no adaptativas manifiesta.
3. La persona adicta al trabajo se tiene que comprometer a cambiar su patrón de conducta por otro más saludable, que encontrará gracias a la ayuda del terapeuta.

Otro aspecto fundamental que se tratará durante las sesiones de psicoterapia es el relativo al restablecimiento del equilibrio en la vida del trabajador, ya que tanto los problemas emocionales como físicos que presenta contribuyen a acrecentar el trastorno. Por tanto, cualquier tipo de psicoterapia tendría que ser comprensiva en la inclusión de una dieta saludable a seguir de forma regular, de ejercicio físico constante, de unos hábitos de sueño mínimos (siempre dormir más de 7 horas), e incluso considerar la utilización de técnicas de relajación para enseñar al adicto a tolerar la ansiedad que experimentará en los primeros días / semanas de tratamiento.

Un último aspecto que también puede tratarse en las sesiones de asesoramiento y psicoterapia es el patrón de personalidad que caracteriza a la persona adicta. Desde la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva,

existen directrices de intervención del adicto al trabajo generando lo que se conoce como 'personalidad resistente' (Hardy Personality, Kobasa, Maddi y Kahn, 1982). Hace referencia a unos rasgos de personalidad que hacen que la persona actúe de forma positiva ante situaciones de estrés y que resulte en una fuente de resistencia ante los problemas. Este tipo de patrón de conducta resulta, en principio, opuesto al patrón de conducta Tipo A, que es característico de las personas adictas al trabajo y que se ha explicado en el capítulo 1 de esta guía. La personalidad resistente se caracteriza por hacer que los trabajadores tengan un alto grado de control, piensen que pueden influir sobre el curso de los eventos y por tanto, busquen una explicación de por qué ocurren las cosas enfatizando su propia responsabilidad. De hecho, ven las cosas como 'controlables' y se ven a sí mismos como 'capaces' de hacer cambios. Finalmente, perciben los cambios como 'retos' y no tanto como 'amenazas'. Para ellos, el cambio más que la estabilidad, es la norma de la vida. Aceptan los contratiempos y fracasos como 'normales' y no los atribuyen a su incompetencia o a un mundo hostil. Por todo ello, si la persona adicta asume parte de estas características tendrá más oportunidades de superar su trastorno.

#### B) Asociaciones de ayuda para la adicción al trabajo

En países como Estados Unidos existen asociaciones en las que se reúnen adictos al trabajo al estilo de Alcohólicos Anónimos, siendo la más reconocida "Workaholics Anonymous" (cuya página Web es <http://www.workaholics-anonymous.org/>), donde las personas adictas al trabajo comparten sus experiencias y problemas diarios, para aprender los unos de los otros y así sobrellevar e incluso superar sus adicciones al trabajo. En este tipo de grupos lo habitual es que exista un equipo de psicólogos que se encargue de moderar las intervenciones y de redirigir las reuniones cuando las interacciones se desvían del objetivo de las mismas. Además, es habitual que al margen de estas terapias de grupo entre adictos, se creen paralelamente terapias para los familiares de las personas adictas al trabajo. En estas terapias, los familiares cuen tan los problemas que se encuentran a diario con respecto al adicto, como por ejemplo la falta de atención, las discusiones

relacionadas por el exceso de trabajo, etc. No hay que olvidar que los familiares son una parte imprescindible en el proceso de recuperación de la adicción al trabajo, puesto que van a estar presentes cuando las personas adictas empiecen a reincorporarse a su vida 'sin trabajo'. Por ello, es recomendable que compartan también sus experiencias con familiares de otras personas adictas para que perciban apoyo social y se encuentren preparados para el cambio al que se enfrentará el trabajador en su proceso de 'desintoxicación'. En España todavía no existen (o al menos no se tiene constancia de ello) agrupaciones de este tipo, pero sin duda sería un buen recurso externo a la organización con el que afrontar y superar la adicción al trabajo.

#### 4.5.2. Estrategias de intervención terciaria sobre la organización

Finalmente, por lo que se refiere a la intervención terciaria sobre la organización, se pueden diferenciar dos estrategias fundamentales que son: (A) la Institucionalización de los Servicios de Seguridad y Salud Ocupacional, y (B) los Programas de Asistencia al Empleado. Estas estrategias, que se pueden aplicar a nivel general desde una perspectiva basada en la Salud Ocupacional, se presentan a continuación adaptadas para el tratamiento de la adicción al trabajo.

##### A) Institucionalización de los Servicios de Seguridad y Salud Ocupacional

Esta estrategia hace referencia a crear y consolidar servicios de asistencia y promoción de la salud integral de los empleados, en los que tenga cabida el tratamiento de la adicción al trabajo. El objetivo de este servicio es velar por el cuidado y el bienestar total de los trabajadores de la organización a lo largo de toda su vida laboral, lo que incluye el tratamiento de sintomatología de adicción al trabajo. Además, implica la valoración de necesidades futuras, la anticipación de cambios organizativos previsibles y también aquellos que se derivan de la propia actividad de la organización y de su cultura de creatividad e innovación, que puedan fomentar la adicción al trabajo. En España la razón fundamental de esta institucionalización fue la entrada en vigor de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (31/1998). Desde esta

perspectiva, se da mucha importancia a la responsabilidad compartida entre empleador y empleado, quienes desempeñan un papel activo en temas de salud, seguridad y bienestar. Además, se enfatiza una estrategia preventiva y proactiva.

Desde este enfoque los Servicios de Seguridad y Salud pueden reducir la adicción al trabajo entre otros daños psicosociales a través de la aplicación de seis estrategias fundamentales:

1. Monitorización.
2. Revisión y planificación.
3. Coordinación y planificación.
4. Asesoramiento.
5. Derivación.
6. Rehabilitación (Llorens et al., 2006).

Se describen con más detalle en el cuadro 4.18.

Cuadro 4.18 Estrategias fundamentales de los Servicios de Seguridad y Salud para el tratamiento de la adicción al trabajo

<i>Estrategia</i>	<i>Procedimiento</i>
<i>Monitorización</i>	A través de la realización de auditorías y evaluaciones personales que permitan desarrollar programas preventivos de adicción al trabajo.
<i>Revisión y planificación</i>	En este sentido, la Ley de Prevención señala en sus artículos 6, 8 y 9 la necesidad de revisión y planificación. Revisión en cuanto a la re-evaluación de la adicción al trabajo, especialmente cuando en la monitorización se detecten daños en la salud de los

trabajadores. Planificación porque es necesaria cuando la evaluación de riesgos pone de manifiesto situaciones de riesgo de adicción al trabajo.

---

<i>Coordinación e integración</i>	A través de la coordinación de los esfuerzos de expertos provenientes de distintos campos (p. ej., medicina ocupacional, ergonomía, factores humanos, psicología ocupacional), así como de la integración de distintos niveles de análisis (p. ej., individuo, organización) y de aproximaciones distintas (p. ej., clínica y organizacional). De esta forma el tratamiento de la adicción al trabajo es más efectivo.
<i>Asesoramiento</i>	A través de la oferta de servicios de asesoramiento dirigidos a aquellos trabajadores con problemas de adicción al trabajo, entre otros daños psicosociales.
<i>Derivación</i>	Si el caso de adicción al trabajo es grave, a través de la derivación de la persona adicta a servicios de salud (mental) especializados externos a la organización. Son el nexo de unión de la organización y los servicios de tratamientos externos.
<i>Rehabilitación</i>	Desempeñando el rol de rehabilitadores de aquellos trabajadores que se encuentran en proceso de recuperación de la 'adicción al trabajo'. Para ello, realizan una monitorización de las personas adictas al trabajo con el fin de evitar posibles recaídas y cuidar que cumplen con las indicaciones realizadas por el psicólogo clínico que les ha tratado.

---

## B) Programas de Asistencia al Empleado

Aunque originariamente estos programas fueron diseñados para trabajadores alcohólicos, actualmente se aplican a problemas de estrés laboral en general, y en el caso de la adicción al trabajo, en particular (Del Líbano et al., 2006). Estos programas de asistencia implican la prevención, identificación y tratamiento de problemas personales que afectan negativamente al desempeño laboral y son más comprensivos que los

servicios de asesoramiento que se centran prioritariamente en el tratamiento. Se entiende como una herramienta de protección y promoción de la salud de los trabajadores, su aplicación es de carácter individual y complementario a otras actuaciones colectivas destinadas a la creación de entornos seguros y saludables. Se consideran como una estrategia a nivel organizacional porque son las organizaciones las que se deben responsabilizar de apoyar este tipo de programas.

Los Programas de Ayuda al Empleado (PAE) tienen una doble vertiente:

- 1.Reactiva, que consiste precisamente en intervenciones ante situaciones caracterizadas por sintomatología de adicción al trabajo, en las que se actúa terapéuticamente sobre el trabajador y se le conduce hacia una participación activa en su cambio y crecimiento personal.
- 2.Proactiva, que guía e informa al trabajador sobre los recursos disponibles, tanto en la comunidad como en la propia organización, para solucionar los problemas extra-laborales que se hayan producido como consecuencia de la adicción al trabajo, o que orienta a la dirección en la gestión de los recursos humanos y en la identificación de las posibles causas laborales de la adicción al trabajo.

El objetivo principal de estos programas consiste en la detección precoz y resolución de aquellos factores o problemas personales / laborales, que puedan suponer el desarrollo de adicción al trabajo y afectar, por tanto, al rendimiento y a la satisfacción del trabajador. Para alcanzar este objetivo ayudan al trabajador a saber gestionar su tiempo, enseñándole a aprovecharlo al máximo y a resolver los problemas relacionales que puedan surgir con sus compañeros. Así, consiguen aumentar su autoeficacia, su autoestima y su equilibrio emocional.

En concreto, los PAE tratan de dar un adecuado asesoramiento psicológico, apoyo emocional, valoración, y acompañamiento a los trabajadores para afrontar y prevenir las consecuencias que se derivan de su adicción al trabajo, cuya causa puede radicar en situaciones laborales y

personales. Consecuencias como problemas de salud derivados del exceso de trabajo y de los malos hábitos alimentarios, problemas de ansiedad o problemas coronarios. Causas como el aprendizaje vicario de conductas adictivas, el refuerzo de jornadas de trabajo prolongadas o los trabajos que implican una dedicación continua y absoluta. Los PAE pueden funcionar también como una herramienta importante en la recuperación y rehabilitación de trabajadores afectados por sintomatología de adicción al trabajo, entre otras. Para ello, en muchas ocasiones utilizan técnicas de asesoramiento para reconducir las situaciones que generan malestar y facilitar el cambio (p. ej., el malestar que siente la persona adicta al trabajo cuando algo le impide trabajar).

Aunque con menor frecuencia, los PAE se pueden utilizar también como herramientas de gestión para identificar el origen de la adicción al trabajo y sus áreas de intervención, o para hacer frente a situaciones conflictivas o difíciles. Además, pueden jugar también un papel importante en la intervención primaria como fuente de información para evitar las situaciones que han llevado al trabajador a convertirse en adicto al trabajo y requerir apoyo individual. En el cuadro 4.19 se describen las características básicas de este tipo de programas:

Cuadro 4.19 Características básicas de los PAE adaptados a la adicción al trabajo

- 
- Línea telefónica gratuita las 24h del día durante los 365 días del año. De gran importancia si se tiene en cuenta que la persona adicta al trabajo puede estar trabajando en horarios de trabajo muy poco usuales.
  - Atención a todos los trabajadores que se relacionan directa o indirectamente con la persona adicta al trabajo, así como a aquellos familiares que conviven en el mismo domicilio.
  - Sesiones de psicoterapia en las que, a través de un enfoque cognitivo-conductual, se intenta el cambio de actitud y de conducta del adicto al trabajo. Estas sesiones se pueden realizar tanto telefónica como presencialmente.
  - Mantenimiento de una confidencialidad absoluta. Punto fundamental para la aceptación por parte de la persona adicta al trabajo y para que el programa sea eficaz.
  - Atención prestada por psicoterapeutas expertos en adicciones conductuales como la adicción al trabajo, normalmente externos a la organización.
  - Acceso libre y gratuito para el empleado que presente sintomatología de adicción al trabajo.
- 

También se ha de recalcar el control estadístico y periódico de los datos de los trabajadores atendidos (siempre de forma anónima) que realizan los PAE, para elaborar informes estadísticos con información relevante para la organización. Dichos informes muestran las problemáticas que provocan más consultas, el porcentaje de éxito en el tratamiento, o la existencia de épocas en las que las consultas son mayores. Esta información es especialmente útil para la organización, pues le ayuda a introducir mejoras en la gestión de sus recursos humanos.

#### 4.6. Dificultades y recomendaciones en la intervención de la adicción al trabajo

Una de las principales dificultades que se ha encontrado a la hora de llevar a cabo una intervención en adicción al trabajo, es la ausencia de protocolos de actuación para su prevención e intervención que estén basados en investigación científica. La necesidad de una unión entre la ciencia y la

práctica resulta clave para intervenir de forma correcta y con éxito. Por ello, la solución que se ha adoptado en esta guía es la adaptación de aquellas estrategias centradas en la prevención y el tratamiento de sintomatología de estrés, que la investigación empírica ha mostrado como eficaces.

Otra de las grandes dificultades que se encuentra a la hora de intervenir, sobre todo a nivel secundario y terciario, es la negación del problema por parte de las personas adictas al trabajo (Porter, 1996). Por un lado esta negación dificulta la detección de las personas que presentan sintomatología de adicción al trabajo, ya que en la mayoría de las ocasiones son los propios afectados los que informan sobre sus percepciones a través de cuestionarios de autoinforme o de entrevistas. La negación del problema puede hacer que estas personas falseen la información sobre ellas mismas, impidiendo un buen diagnóstico de su situación. En estos casos resulta útil obtener información de compañeros, familia o amigos si se tiene acceso a estas fuentes, ya que supone un indicador más fiable que los autoinformes de los participantes.

Por otro lado, si se consigue identificar adecuadamente a aquellas personas con síntomas de adicción al trabajo, la negación de su problema es un escollo insalvable a la hora de que la intervención tenga éxito. La persona ha de reconocer que tiene un problema con el trabajo excesivo y compulsivo para que se pueda llevar a cabo una intervención; si el adicto no reconoce lo que le sucede, cualquier intervención será ineficaz. Una posible acción que se puede implementar para que la persona tome conciencia de su problema es aquella en la que se le pide que anote todos los días de la semana cuántas horas ha trabajado y cuántas ha dedicado a actividades extra-laborales. Al final de la semana se le expone aquello que él mismo ha ido anotando, para que sea consciente de que la mayoría del tiempo está ocupado con tareas laborales. Esta estrategia funciona muy bien porque estos hechos no pueden ser negados por la persona adicta y posibilita que deje de subestimar las horas que trabaja, haciéndole consciente de que tiene un problema.

En cualquier caso, para realizar un mejor diagnóstico de la adicción al trabajo se recomienda no evaluarla de forma aislada. De esta forma los trabajadores tienen mayor dificultad a la hora de identificar qué es lo que se

está evaluando. Así, la situación ideal es realizar una evaluación de riesgos psicosociales en la que se estudie un número más amplio de factores y no solo la adicción al trabajo. Otra opción, si no es posible realizar una evaluación generalizada (p. ej., por limitaciones económicas), es informar de que se va a realizar un estudio sobre los hábitos de trabajo que presentan los empleados con el fin de mejorar su bienestar. De este modo los trabajadores no se muestran tan escépticos sobre las preguntas que contestan y adoptan una predisposición más positiva.

Otra dificultad relacionada con este tipo de evaluaciones son las reticencias que en muchas ocasiones muestran las organizaciones a la hora de implementarlas. Sin embargo, la gerencia ha de ser consciente del carácter preventivo de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, que insta a que se actúe antes de que puedan aparecer daños psicosociales como la adicción al trabajo, y que poco a poco va haciendo que las empresas tomen conciencia y lleven a cabo medidas a distintos niveles.

A nivel teórico la investigación ha identificado al menos dos aspectos importantes para realizar intervenciones con éxito (Macik-Frey, Quick y Nelson, 2007), que las organizaciones deberían seguir a la hora de realizar propuestas de intervención específicas sobre adicción al ira bajo. El primero de ellos hace referencia a la comparación de los resultados obtenidos por aquellas personas que han recibido algún tipo de intervención centrada en adicción al trabajo (a los que se denomina 'grupo intervenido', p.ej., los trabajadores que han asistido a una sesión de Survey Feedback), con los trabajadores que no han participado (a los que se denomina 'grupo control'). Como se ha explicado en un punto anterior, por motivos éticos, si la comparación muestra que la intervención ha tenido éxito la organización se asegurará que también la reciban los trabajadores del grupo control. El segundo aspecto importante es la necesidad de realizar diferentes evaluaciones sobre la eficacia de las intervenciones a corto, a medio y a largo plazo, para corroborar que los cambios en cuanto a la manifestación de conductas relacionadas con la adicción al trabajo se mantienen en el tiempo. Para realizar estas evaluaciones se han de utilizar instrumentos de evaluación

ajustados y validados empíricamente como los que se han descrito en el capítulo 3 de esta guía. Ahora bien, es necesario tener en cuenta que dado que las intervenciones que se pueden realizar a nivel psicosocial implican cambios de actitudes o el uso de estrategias cognitivo-conductuales, los cambios que tengan lugar puede que no aparezcan a corto plazo. Por ello, la evaluación a medio y a largo plazo todavía adquiere más importancia si cabe; solo de este modo se tendrá la oportunidad de consolidar mecanismos, estrategias y protocolos de intervención válidos y fiables para el tratamiento de la adicción al trabajo (Salanova et al., 2007).

También es importante recalcar la conveniencia de combinar la aplicación de estrategias de prevención-intervención basadas tanto en el foco como en el objetivo de la intervención, así como aprovechar la información obtenida con la intervención a distintos niveles para mejorar en la medida de lo posible las distintas acciones que se pongan en práctica. En todo el proceso de evaluación-intervención es fundamental, además, garantizar la confidencialidad y el anonimato de los trabajadores, así como almacenar los datos obtenidos de forma segura para que queden totalmente protegidos ante fuentes externas a la organización.

Por último, a partir de la investigación que existe sobre adicción al trabajo y en función de las estrategias de prevención e intervención que pueden utilizarse para su tratamiento, a continuación se presentan los 10 criterios de éxito o The Best Practices en la intervención de la adicción al trabajo (ver cuadro 4.20).

Cuadro 4.20 Criterios de éxito para una correcta intervención en adicción al trabajo

<i>¡La adicción al trabajo existe!</i>	La organización ha de reconocer la adicción al trabajo como un daño psicosocial real que puede afectar a sus empleados.
<i>¡Pero se puede prevenir e intervenir!</i>	Las políticas de prevención e intervención de la organización han de incluir un apartado específico para la prevención e intervención de la adicción al trabajo.
<i>¡El trabajo no lo es todo!</i>	Se han de fomentar hábitos de trabajo saludables caracterizados por el equilibrio entre la vida laboral y la vida extra-laboral.
<i>¡Si eres adicto o adicta al trabajo no te preocupes, la organización te ayudará!</i>	Se han de realizar auditorías de la adicción al trabajo de forma anual o bianual para monitorizar la situación de los trabajadores.
<i>¡Todo el mundo tiene cualidades, lo único que hay que hacer es encontrarlas!</i>	Todos los empleados han de pasar por una planificación de carrera para establecer desde un principio los objetivos y aspiraciones de cada uno.
<i>¡Cuánto más profunda sea la intervención, más duraderos serán los cambios!</i>	Se han de combinar las estrategias de intervención de la adicción al trabajo a todos los niveles, esto es, a nivel primario, secundario y terciario, así como actuar tanto sobre la persona como sobre la organización del trabajo.
<i>¡Cuánto más implicados se sientan todos, mayor éxito de las estrategias!</i>	Se ha de facilitar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones respecto a las estrategias de intervención que se vayan a aplicar para controlar la adicción al trabajo.
<i>¡Cuánta más claridad, más efectividad!</i>	Se han de definir claramente los roles y responsabilidades que tendrá cada empleado, durante la implantación de las estrategias de intervención de la adicción al trabajo en todos los niveles de la organización.

---

<i>¡Saber implica no temer!</i>	Se ha de potenciar la comunicación y el intercambio de información y opiniones sobre los objetivos y beneficios de las estrategias de prevención e intervención de la adicción al trabajo. En este sentido son muy útiles las sesiones informativas donde se expliquen pormenorizadamente las acciones que se van a realizar.
<i>¡El rigor metodológico es calidad!</i>	Deben establecerse los mecanismos necesarios para poder contrastar la eficacia de las estrategias de prevención e intervención, es decir, utilizar tanto metodología cuantitativa (cuestionarios) como cualitativa (opinión de los trabajadores), así como distintas fases de intervención (intervenciones longitudinales). A través de este <i>feedback</i> , las estrategias se podrán ir adaptando a las necesidades concretas de los trabajadores de la organización y, así, maximizar su eficacia.

---

#### 4.7. Conclusiones

En el último capítulo de esta guía se ha intentado ofrecer una panorámica comprehensiva sobre la prevención e intervención en adicción al trabajo, para que el profesional se familiarice con las acciones más habituales de que se disponen para poder actuar ante este daño psicosocial. Así, se han propuesto estrategias que se pueden aplicar en función del objetivo de la intervención (primarias, secundarias y terciarias) y en función del foco de la intervención (sobre el trabajador o sobre la organización).

Sin embargo, hay que tener en cuenta que el éxito de cualquier acción depende de que se cumplan una serie de factores críticos. Así, para que las estrategias tengan el éxito esperado se debe utilizar un acercamiento sistémico, de pasos bien delimitados y planificados. Por otra parte, es necesario realizar un diagnóstico adecuado y fiable de la adicción al trabajo, así como utilizar una combinación de medidas dirigidas a producir mejoras en la persona (p. ej., formación específica a través de workshops) y dirigidas a generar cambios en la organización (p. ej., re-diseño y enriquecimiento de puestos). Por último, resulta indispensable establecer un acercamiento

participativo, donde se implique a los empleados y equipo de dirección medios y altos de la empresa en todo el proceso de evaluación-diagnóstico-prevención-intervención.

A nivel organizacional todos los trabajadores tendrían que ser informados debidamente de qué es la adicción al trabajo y de las consecuencias que lleva asociadas para, por ejemplo, tener más opciones de reconocer a algún compañero o compañera con sintomatología de adicción, o incluso para que fueran más conscientes de que ellos mismos pueden llegar a convertirse en adictos o adictas al trabajo. En este mismo sentido, a nivel social sería muy importante que se realizasen campañas en las que se advirtiera a la población, primero de la existencia de la adicción al trabajo, de su aparición cada vez más común en las organizaciones europeas y después de las consecuencias negativas que implica a nivel individual, grupal y social. También sería interesante que se empezaran a inculcar valores que no tuvieran al trabajo como elemento central, en los que no se otorgara tanta importancia al ámbito laboral comparado con otras esferas de la vida como pueden ser la familia, o las amistades; básicas para un desarrollo psicológico saludable de las personas. A la vez, se tendrían que transmitir otro tipo de valores como el cuidado, la ayuda y el respeto hacia los demás, así como ser capaz de mantener un equilibrio entre la vida laboral y la vida privada.

Como todo daño de origen psicosocial, la adicción al trabajo puede diagnosticarse de forma fiable y válida desde la investigación científica, y por tanto, la organización puede tomar acciones preventivas contra ella y caminar hacia una meta que sí ofrece valor añadido: la generación de capital psicológico saludable y resiliente.

#### Cuadro resumen

1. Para garantizar la calidad del proceso de intervención, desde la Psicología de la Salud Ocupacional se exige que las estrategias de intervención de la adicción al trabajo estén basadas en la aplicación de principios científicos y metodología contrastada.

2. A pesar de la 'quasi' ausencia de propuestas preventivas sobre adicción al trabajo, se pueden extrapolar estrategias basadas en la prevención del estrés que pueden ser útiles para prevenir-intervenir la adicción al trabajo; éstas se clasifican en función del foco ("sobre quién") y del objetivo ("para qué").
3. La mejor opción es combinar el uso de las diferentes estrategias tanto a nivel individual (sobre la propia persona) como a nivel estructural (sobre la propia organización), resaltando la primacía de la intervención primaria sobre el resto de estrategias secundarias y terciarias: "más vale prevenir que curar".
4. Por estrategias de intervención primaria de la adicción al trabajo se entienden aquellas estrategias preventivas y proactivas que tienen como objetivo reducir los factores de riesgo de la adicción al trabajo o alterar su naturaleza antes de que el trabajador experimente cualquier síntoma.
5. Las estrategias de intervención secundaria son aquellas estrategias de mejora que tienen como objetivo reducir o eliminar la sintomatología de adicción al trabajo cuando ésta ya está presente en algunos de los empleados de la organización.
6. Las estrategias de intervención terciaria son estrategias reactivas que tienen por objetivo tratar, compensar y rehabilitar a aquellas personas que son adictas al trabajo.
7. Aunque todavía queda mucho camino por recorrer, la investigación y la práctica profesional están mostrando una serie de criterios de éxito de las intervenciones que deben considerarse para lograr una prevención-intervención adecuada y precisa.

## Estudio de caso

Tras la evaluación de riesgos psicosociales que ha realizado la empresa de publicidad donde trabaja Natalia, los consultores

responsables presentaron un informe a la gerencia de la empresa con los resultados obtenidos. Al margen del evidente caso de adicción al trabajo de Natalia, se detectó a otras personas que estaban experimentando también síntomas similares. Por ello, la Gerencia, tras diversas reuniones con el Comité de Seguridad y Salud, decidió implementar un plan enfocado a mejorar la salud de sus trabajadores a través de la intervención en adicción al trabajo. De manera preventiva realizaron a corto plazo una sesión de información dirigida a los trabajadores, en la que se mostraron los resultados obtenidos tras la administración de la versión breve del DUWAS y de diversas entrevistas personales. Además, apostaron por realizar sesiones de Survey Feedback a las diferentes áreas de la organización para discutir sobre los resultados de la evaluación. De estas sesiones surgieron diferentes problemáticas y una serie de propuestas de mejora que afectaban, principalmente, a nivel individual a las personas. En función de las estrategias propuestas en el Survey Feedback se pasó a la fase de acción propiamente dicha. A corto plazo (1 a 3 meses) la empresa apostó por la realización de un workshop sobre autoeficacia orientado a incrementar la percepción de ésta en otros ámbitos ajenos al trabajo, para reducir la dedicación laboral innecesaria de los trabajadores, así como otro workshop sobre gestión del tiempo, para que fueran capaces de gestionarlo mejor y llevar una mejor conciliación familia-trabajo.

Un mes después de la aplicación de estas medidas se administró de nuevo la versión breve del DUWAS para comprobar la eficacia de la intervención. Además, a medio plazo tienen previsto realizar una mejora de puestos (a nivel de la organización), así como desarrollar grupos de mejora, que combinados con estrategias de coaching, potenciarán las relaciones sociales y el trabajo en equipo para reducir la dedicación excesiva y compulsiva de los trabajadores con

problemas. La necesidad de seguir evaluando y de institucionalizar la prevención de la adicción al trabajo dentro del plan estratégico de la organización es también un reto de futuro a consolidar en la empresa. Con la puesta en práctica de estas estrategias, la gerencia de la empresa está convencida de que los problemas que han aparecido últimamente en la organización desaparecerán y volverán a ser líderes en su sector y a contar con empleados saludables.

Respecto al caso particular de Natalia, al margen de todas estas medidas, el Comité de Seguridad y Salud de la compañía le ha otorgado prioridad para inscribirse en los futuros Programas de Asistencia al Empleado que también se han planteado incluir como medida de intervención terciaria a largo plazo. A nivel personal, una vez se dio cuenta de que realmente tenía un problema y reconoció su adicción al trabajo, Natalia decidió buscar ayuda y gracias a la psicoterapia que está recibiendo ya se encuentra en proceso de rehabilitación.

### Preguntas de auto-evaluación

1. ¿Cuál de las siguientes características no es propia de las estrategias de intervención primaria de la adicción al trabajo?
  - a) Van dirigidas a grupos con sintomatología de adicción al trabajo.
  - b) Se consideran la verdadera prevención.
  - c) Son de carácter general y se dirigen a todos los trabajadores de la organización.
  - d) Son proactivas, puesto que permiten anticiparse a los cambios
  - e) La mayoría se aplican a la organización o al ambiente de trabajo

2. Una estrategia de intervención primaria de adicción al trabajo a nivel de la organización es...

a) Psicoterapia

b) Programas corporativos

c) Team building & team development

d) Grupo de apoyo de compañeros

e) Workshops

3. ¿Cuál fue la clave para que Natalia decidiera tratar su adicción al trabajo?

a) La presión de sus compañeros de trabajo

b) La realización de la evaluación de riesgos psicosociales

c) El reconocimiento de que realmente tenía un problema

d) Las estrategias aplicadas por la organización

e) Los Workshops

4. A la estrategia que consiste en una comunicación bidireccional entre profesionales expertos y grupos pequeños de trabajadores en la que se plantean estrategias de mejora de la adicción al trabajo se la denomina...

a) Workshops.

b) Desarrollo organizacional

c) Formación

d) Survey Feedback

e) The Best practices

5. Una estrategia de intervención secundaria de adicción al trabajo a nivel de la organización es...

a) Desarrollo organizacional

b) Información

c) Coaching

d) Survey Feedback

e) Planificación de carrera

6. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones NO es una recomendación a la hora de aplicar estrategias de intervención de la adicción al trabajo?

a) Cuando la persona no reconoce que tiene un problema es aconsejable preguntar a compañeros, familiares o amigos.

b) Es mejor evaluar más de un riesgo psicosocial para asegurar que la persona no falsea la información que da de él mismo.

1c) Se recomienda que se comparen los grupos de trabajadores intervenidos con los no intervenidos para ver la eficacia de las acciones implementadas.

d) No es necesario intervenir sobre todos los grupos de trabajadores de la organización, aunque la comparación indique los beneficios de las acciones.

e) Es aconsejable intervenir a más de un nivel para asegurar el éxito de las estrategias de intervención.

# Claves de respuesta

## Capítulo 1

	a	b	c	d	e
1.- Pregunta:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Pregunta:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Capítulo 2

	a	b	c	d	e
1.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Pregunta:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.- Pregunta:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

---

### Capítulo 3

	a	b	c	d	e
1.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Pregunta:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

---

---

---

### Capítulo 4

	a	b	c	d	e
1.- Pregunta:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Pregunta:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Pregunta:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

# Bibliografía

- Akerstedt, T. E., Fredlund, P., Gillberg, M. y Jansson, B. (2002). A Prospective Study of Fatal Occupational Accidents: Relationship to Sleeping Difficulties and Occupational Factors. *Journal of Sleep Research*, 11, 69-71.
- Ali, A. J. y Al-Kazemi, A. (2005). The Kuwaiti manager: Work values and orientations. *Journal of Business Ethics*, 60, 63-73.
- Andreassen, C.S., Ursin, H. y Eriksen, H.R. (2007). The relationship between strong motivation to work, "workaholism," and health. *Psychology er Health*, 22, 625-629.
- Aron, A., Aron, E. N. y Smollan, D. (1992). Inclusion of other in the self scale and the structure of interpersonal closeness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 596-612.
- Aronsson, G. y Gustafsson, K. (2005). Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors, and an Outline of a Model for Research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 958-966.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bateman, T. S. y Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal* 27, 95-112.
- Berger, M. L., Howell, R., Nicholson, S. y Sharda, C. (2003). Investing in healthy human capital. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45, 1213-1225.
- Bernes, K. y Magnusson, K. (1996). A description of career development

- services within Canadian organizations. *Journal of Counseling & Development*, 76, 569-575.
- Biswas-Diener, R. (2008). Personal coaching as a positive intervention. *Journal of Clinical Psychology: in session*, 65, 544-553.
- Bonebright, C. A., Clay, D. L. yAnkenmann, R. D. (2000). The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life. *Journal of Counseling Psychology*, 47, 469-77.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Brown, D. (2002). The role of work and cultural values in occupational choice, satisfaction, and success: A theoretical statement. *Journal of Counseling and Development*, 80, 48-55.
- Buelens, M. y Poelmans, S. A. Y. (2004). Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism. Demographic, motivational and organizacional correlatos. *Journal of Organizacional Change Management*, 17, 440-458.
- Burke, R. J. (1999a). Workaholism in organizations: the role of beliefs and fears. *Anxiety, Stress and Coping*, 13, 1-12.
- Burke, R. J. (1999b). Workaholism and extra-work satisfactions. *International journal of Organizational Analysis*, 7, 352-364.
- Burke, R. J. (1999c). Workaholism in organizations. Measurement validation and replication. *International journal of Stress Management*, 6, 45-55.
- Burke, R. J. (2001 a). Predictors of workaholism components and behaviors. *International journal of Stress Management*, 8, 113-127.
- Burke, R. J. (2001b). Workaholism in organizations: The role of organizacional values. *Personnel Review*, 30, 637-645.

- Burke, R. J. (2004). Workaholics, self-esteem and motives for money. *Psychological Reports*, 94, 457-463.
- Burke, R. J. y Koksall, H. (2002). Workaholism among a sample of Turkish managers and professionals: An exploratory study, *Psychological Reports*, 91, 60-68.
- Burke, R. J. y Matthiesen, S. (2004). Short communication. Workaholism among Norwegian journalists: antecedents and consequences. *Stress and Health*, 20, 301-308.
- Burke, R. A., Oberklaid, E, & Burgess, Z. (2004). Workaholism among Australian women psychologists: Antecedents and consequences. *Women in Management. Review*, 5, 252-259.
- Burke, R. J., Richardsen, A. M. y Mortinussen, M. (2004). Workaholism among Norwegian managers: work and well-being outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 7, 459-70.
- Carrol, J. J. (2001). Female spouses of compulsive high achievers: Consequences and implications for counselors. En B.E.Robinson y N. D. Chase (Eds.), *Highperforming families: Causes, consequences, and clinical solutions* (pp. 23-40). Washington, DC: American Counseling Association.
- CCH Incorporated. (2004). 2004 CCH unscheduled absenteeism survey: Unscheduled employee absenteeism rises to fiveMear high. Consultado el 16 de Febrero de 2005 (<http://www.cch.com/press/news/2004/20041007h.asp>).
- Chatterji, M. y Tilley, C. J. (2002). Sicknes, absenteeism, presenteeism, and sick pay. *Oxford Economic Papers*, 54, 669-687.
- Clark, L. A. (1993). *Manual for the Schedule for Nonadaptive and Adaptive Personality (SNAP)*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

- Clark, L. A., Livesley, W. J., Schroeder, M. L., e Irish, S. L. (1996). Convergence of two systems for assessing specific traits of personality disorder. *Psychological Assessment*, 5, 81-91.
- Clark, L. A., McEwen, J. L., Collard, L. M. y Hickok, L. G. (1993). Symptoms and traits of personality disorder: Two new methods for their assessment. *Psychological Assessment*, 5, 81-91.
- D'Abate, C. P. y Eddy, E. R. (2007). Engaging in personal business en the job: extending the presenteeism construct. *Human Resource Development Quarterly*, 18, 361-383-
- Deci, E.L., Eghrari. H., Patrick. B.C. y Leone. D. R (1994). Facilitating internalization: The self-determination perspective. *Journal of Personality*, 62, 119-142.
- Del Líbano, M., García, M., Llorens, S. y Salanova, M. (2004). ¿Existen relaciones significativas entre adicción al trabajo y satisfacción? *Fórum de Recerca*. 9. <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi9/psi/12.pdf> Servei de Publicacions. Universitat Jaume I. ISSN: 1139-5486.
- Del Líbano, M., Salanova, M., Schaufeli, W. y Llorens, S. (sometido). Are workaholics 'engaged' workers? About the relationship among workaholism, work engagement, positive psychological constructs and personality. *European Journal of Personality*,
- Del Líbano, M., Llorens, S., Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2010). Validity of a brief workaholism scale. *Psichothema* 22, 143-150.
- Ellingsen, T. y Johannesson, M. (2007). Paying respect. *Journal of Economic Perspectives*, 21, 135-149.
- Fassel, D. (1990). *Working ourselves to death: The high cost of Workaholism, the rewards of recovery*. San Francisco, CA: Harper Collins Publishers.

- Flowers, C. y Robinson, B. E. (2002). A structural and discriminant analysis of the Work Addiction Risk Test. *Educational and Psychological Measurement*, 62, 517-526.
- Franco, J. y Salanova, M. (2009). La prevención de riesgos laborales de origen psicosocial. En M.Salanova (Dir), *Psicología de la salud ocupacional* Madrid: Editorial Síntesis.
- French, W. L. y Bell, C. H. (1978). *Organization development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Friedman, M. y Rosenman, R. H. (1959). *The Type A Behavior and your Heart*. New York: Knof.
- Frijda, N. H., Mesquita, B., Sonnemans, J. y Van Goozen, S. (1991). The duration of affective phenomena or emotions, sentiments and passions. In K.T.Strongman (Ed.), *International review of studies on emotion* (Vol. 1, pp. 187-225). New York: Wiley.
- Garson, B. (1990). *Work addiction: Organizational boon or doom?* [Manuscrito inédito.]
- Glasser, W. (1976). *Positive addiction*. New York: Harper & Row.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26-34.
- Goodman, B. (2006). A field guide to the workaholic. *Psychology Today*, 39, 40-41.
- Gorgievski, M. J. y Bakker, A. B. (2010). Pasion for work: work engagement versus workaholism. En S.Albrecht (Ed.), *The Handbook of employee engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice* (pp. in press). Northampton/Cheltenham Glos: Edward Elgar.
- Hatten, T. S. (1997). *Small Business: entrepreneurship and beyond*.

PrenticeHall, Upper Saddle River, NJ.

Haymon, S. (1993). The relationship of work addiction and depression, anxiety, and anger in college males. Doctoral dissertation, Florida State University 1992. Dissertation Abstracts International, 53, 5401-B.

Haynes, S. G., Levine, S., Scotch, N., Feinleib, M. y Kannel, W B. (1978). The relationship of psychosocial factors to coronary heart disease in the Framingham study: 1. Methods and risk factors. American Journal of Epidemiology, 107, 362-383.

Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work - But out of it. Harvard Business Review, 82, 49-58.

Hochschild, A. R. (1997). The time bind: When work becomes home and home becomes work. New York, NY: Henry Holt.

Holland, D. W. (2008). Work Addiction: costs and solutions for individuals, relationships and organizations. Journal of workplace behavioral health, 22, 1-15.

Hosokawa, M., Tajiri, S. y Uehata, T (1982). Karoshi: Approval of cerebral and cardiovascular diseases as occupational disease and how to prevent them. Tokyo: Rodo Keizaisha.

Jenkins, C. D., Zyzanski, S. J. y Rosenman, R.H. (1979). Manual For The Jenkins Activity Survey. New York: The Psychological Corporation.

Katzell, R. A. y Guzzo, R. A. (1983). Psychological approaches to productivity improvement.

American Psychologist, 38, 468-472

Kanai, A., Wakabayashi, M. y Fling, S. (1996). Workaholism among employees in Japanese corporations: an examination based on the Japanese version of the Workaholism Scales. Japanese Psychological

Research, 38, 192-203.

Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.

Kiechel, W. (1989). The workaholic generation. *Fortune*, 10, 50-62.

Killinger, B. (1991). *Workaholics: The respectable addicts*. New York: Simon & Schuster.

Kirk, J. J., Downey, B., Duckett, S. y Woody, C. (2000). Name your career development intervention. *Journal of workplace learning*, 12, 205-216.

Klaft, R. P. y Kleiner, B. H. (1988). Understanding workaholics. *Business*, 38, 37-40.

Kobasa, S.C., Maddi, S. R. y Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prospective study. *Journal of Personality & Social Psychology*, 42, 168-177.

Korn, E. R., Pratt, G. J. y Lambrou, P. T. (1987). *Hyper-performance: the A.I.M strategy for releasing your business potential*. New York: John Wiley.

Lamontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A. y Landsbergis, P. A. (2007). A systematic review of the job stress intervention evaluation literature, 1990-2005. *International journal of Occupational and Environmental Health*, 13, 268-280.

Lawler, E. E. y Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.

Lepine, J. A., Podsakoff, N. P. y Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: an explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of*

Management Journal, 48, 764-775.

Liang, Y. y Chu, C. (2009). Personality traits and personal and organizational inducements: antecedents of workaholism. *Social behavior and personality*, 37, 645-660.

Llorens, S., Del Líbano, M., Schaufeli, W. y Salanova, M. (2006). Acciones preventivas de la adicción al trabajo. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 28, 18-24.

Loscocco, K. A. (1997). Work-family linkages among self-employed women and men. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 204-226.

Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: Living with them, working with them*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Macik-Frey, M., Quick, J. C. y Nelson, D. L. (2007). Advances in occupational health: From a stressful beginning to a positive future. *Journal of Management*, 33, 809-840.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. y Leiter, M. P. (2001). Job burnout.' *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

McCrae, R. R. y Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood*. New York: The Guilford Press.

McCrae, R. R. y John, O. P (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215.

McMillan, L. H. W, Brady, E. C., O'driscoll, M. P. y Marsh, N. V. (2002). A multifaceted validation study of Spence and Robbins' (1992) Workaholism Battery. *Journal of Occupational and Organizational Psycholog*, 75, 357-368.

McMillan, L. H. W. y O'Driscoll, M. P. (2004). Workaholism and health: implications for organizations. *Journal of Organizational Change*

Management, 17, 509-519.

McMillan, L. H. W, O'Driscoll, M. P. y Burke, R. J. (2003). Workaholism: A review of theory, research, and future directions. En C.L.Cooper y I.T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology, Vol. 18 (pp. 167-189). New York: Wiley.

McMillan, L. H. W., O'driscoll, M. P, Marsh, N. V. y Brady, E. C. (2001). Understanding workaholism: data synthesis, theoretical critique, and future design strategies. International journal of Stress Management, 8, 69-91.

McMillan, L. H. W. (2000). Workaholism: how loes it impact on a persons life? Unpublised raw data. University of Waikato. New Zealand.

Meijman, T. E y Mulder, G. (1998). Psychological Aspects of Workload. En P.J.Drenth, H.Thierry y C.J.De Wolff (Eds.), Handbook of Work and Organizational Psychology (2,'d Ed) (pp. 5-33). Hove, England UK: Psychological Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.

Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, C.A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78, 538-551.

Milano, C. (2005). Being There: Can Coming to Work Be a Risk? Risk management, 52, 30-34.

Minirth, F., Meier, P., Wichern, F., Brewer, B. y Skipper, S. (1981). The workaholic and his family: An incide look. Gran Rapids, MI: Baker Book House.

Morrow, P. C. (1993). The Theory and Measurement of Work Commitment. JAI Press, Greenwich, CT.

Mosier, S. K. (1983). Workaholics: an analysis of their stress, success and priorities. Tesis de máster inédita, Universidad de Tejas.

- Mudrack, P. E. y Naughton, T. J. (2004). Job involvement, obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 490-508.
- Nagy, S. y Davis, L. G. (1985). Burnout: a comparative analysis of personality and environmental variables. *Psychological Reports*, 57, 1319-1326.
- Naughton, T. J. (1987). A conceptual view of workaholism and implications for career counselling and research. *The Career Development Quarterly*, 35, 180-187.
- Nezu, A. M., Maguth, C. M. y Geller, P. A. (2003). Handbook of Psychology, Health Psychology. Volumen 12. En I.B.Weiner (Ed.) *Handbook of Psychology*. Willey: Canadá.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. y Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extensión. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111-136.
- Oates, W. E. (1968). On being a 'workaholic' (a serious jest). *Pastoral Psychologist*, 19, 16-20.
- Oates, W. E. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York: World.
- Parks, K. M. y Steelman, L. A. (2008). Organizational wellness programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 58-68.
- Peiperl, M. y Jones, B. (2001). Workaholics and overworkers: Productivity or pathology? *Group and Organization Management*, 26, 369-393.
- Pérez-Prada, E. (1996). *Personality at work*. Unpublished doctoral dissertation: Saint Louis University, Missouri, MO.
- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism. Suggestions for

researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 70-84.

Porter, G. (2001). Workaholic tendencies and the high potential for stress among co-workers. *International journal of Stress Management*, 8, 147-164.

Porter, G. (2004). Work, work ethic, work excess. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 424-439.

Robinson, B. E. (1989). *Work addiction*. Deerfield Beach, FL: Health Communications.

Robinson, B. E. (1996a). The psychosocial and familial dimensions of work addiction: Preliminary perspectives and hypotheses. *Journal of Counseling and Development*, 74, 447-452.

Robinson, B. E. (1996b). The relationship between work addiction and family functioning: clinical implications for marriage and family therapists. *Journal of Family Psychotherapy*, 7, 13-39.

Robinson, B. E. (1997). Work addiction: Implications for EAP counselling and research. *Employee Assistance Quarterly*, 12, 1-13.

Robinson, B. E. (1998a). *Chained to the Desk: a Guidebook for Workaholics, their Partners and Children and the Clinicians who treat them*. New York: NYU Press.

Robinson, B. E. (1998b). Spouses of workaholics: clinical implications for psychotherapy. *Psychotherapy*, 35, 260-268.

Robinson, B. E. (1999). The Work Addition Risk Test: Development of a tentative measure of workaholism. *Perceptual and Motor Skills*, 88, 199-210.

Robinson, B. E. (2000). A typology of workaholics with implications for

- counselors (review). *Journal of Addictions & Offender Counseling*, 21, 34-48.
- Robinson, B. E. (2001). Workaholism and family functioning: a profile of familial relationships, psychological outcomes, and research considerations. *Contemporary Family Therapy*, 23, 123-135.
- Robinson, B. E., Carrol, J. J. y Flowers, C. (2001). Marital estrangement, positive affect, and locus of control among spouses of workaholics and non-workaholics: a national study. *American Journal of Family Therapy*, 29, 397-410.
- Robinson, B. E., Flowers, C. y Carrol, J. (2001). Work stress and marriage: A theoretical model examining the relationships between workaholism and marital cohesion. *International Journal of Stress Management*, 8, 165-175.
- Robinson, B. E. y Kelley, L. (1998). Adult children of workaholics: self-concept, anxiety, depression, and locus of control. *American Journal of Family Therapy*, 26, 35-50.
- Robinson, B. E. y Post, P. (1994). Validity of the Work Addiction Risk Test. *Perceptual and Motor Skills*, 78, 337-338.
- Robinson, B. E. y Post, P. (1995). Split-half reliability of the Work Addiction Risk Test: Development of a measure of workaholism. *Psychological Reports*, 76, 1226.
- Robinson, B. E. y Post, P. (1997). Risk of addiction to work and family functioning. *Psychological Reports*, 81, 91-95.
- Robinson, B. E., Post, P. y Khakee, J. E (1992). Test-retest reliability of the Work Addiction Risk Test. *Perceptual and Motor Skills*, 74, 926.
- Rony, J. A. (1990). *Les passions*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Salanova, M. (2008). *Organizaciones saludables: Una aproximación desde la*

- Psicología Positiva. En C.Vázquez y G.Hervás (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada* (pp.403-427). Bilbao: Desclée de brouwer.
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I. y Llorens, S. (2007). Caso a caso en la prevención de riesgos psicosociales. Metodología WONT para una organización saludable. Bilbao: Lettera Publicaciones.
- Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S., Schaufeli, W. B. y Fidalgo, M. (2008). La adicción al trabajo. Nota Técnica de Prevención, 759, 22a Serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. M. (2010). Towards a Healthy and Resilient Organizations, sometido.
- Salanova, M., Martínez, I., Cifre, E. y Llorens, S. (2009). Psicología de la salud ocupacional. State of art. En M.Salanova (Dir.), *Psicología de la salud ocupacional positiva*. Madrid: Síntesis, pp.9-63.
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M. y Schaufeli, W (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.
- Savikas, M. L. (1990). The use of career choice measures in counseling practice. En E.Watkins y V.Campbell (Eds.), *Testing in counseling practice* (pp. 373-417). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schabracq, M. J. (2003). What an Organisation can do about its employees' well-being and health; an overview. En M.J.Schabracq, J.A.M.Winnubst y C.L.Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology*. Willey: Inglaterra.
- Schaefer, A. W. y Fassel, D. (1988). *The Addictive Organization*. Harper & Row, San Francisco, CA.

- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van Der Heijden, E y Prins, J. T. (2009). Workaholism among medical residents: it is the combination of working excessively and working compulsively. *International journal of Stress Management*, 16, 249-272.
- Schaufeli, W. B y Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London. Taylor and Francis.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá. V. y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A. y Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard. The evaluation of a two-factor measure of workaholism in The Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, 43, 320-348.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. y Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. En R. Burke (ed.) *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Cheltenham, Uk and Northampton, MA: Edward Elgar.
- Schaufeli, WB., Taris, T. y Bakker, A.B. (2008). It takes two to tango. Workaholism is working excessively and working compulsively. En R.J.Burke y C.L.Cooper (Eds.). *The long work hours culture. Causes, consequences and choices* (pp. 203-226). Bingley. UK: Emerald.
- Schaufeli, W. B., Taris, T, Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. y De Jonge, J. (2001). *Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer*. *De Psycholoog*, 36, 422-428.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. y Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and work Engagement: three of a kind or three different kinds of

- employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Schwartz, S. y Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- Schneider, B., Goldstein, H.W. y Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Scott, K. S., Moore, K. S. y Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50, 287-314.
- Seligman, M. E. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seybold, K. C. y Salomone, E R. (1994). Understanding Workaholism: A Review of Causes and Counseling Approaches. *Journal of Counseling and Development*, 73, 4-9.
- Shields, M. (1999). Long Working Hours and Health. *Health Reports*, 11, 33-55.
- Simpson, R. (1998). Presenteeism, power and organizational change: Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers. *British journal of Management*, 9, 537-550.
- Snir, R. y Harpaz, I. (2004). Attitudinal and demographic antecedents of workaholism. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 520-536.
- Snir, R. y Zohar, D. (2000). Workaholism: Work-addiction or workphilia? Comunicación presentada en la conferencia internacional de Psicología 'Psicología después del año 2000'. Universidad de Haifa, Israel.

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Spence, J. T. (1985). Achievement American Style: The Rewards and Costs of Individualism. *American Psychologist* 40, 1285-1295.
- Spence, J. T, Helmreich, R. S. y Pred, R. L. (1987). Impatience versus achievement strivings in the Type A behaviour pattern: Differential effects on students' health and academic achievement. *Journal of Applied Psychology*, 72, 522-528.
- Spence, J. T. y Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178.
- Schwartz, H. S. (1982). Job involvement as obsesión-compulsion. *Academy of Management Review*, 7, 429-432.
- Taris, T. W. y Schaufeli, W. B. (2003). Werk, werk, en nog eens werk: De conceptualisering, oorzaken en gevolgen van werkverslaving. *De Psycholoog*, 38, 506-512.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., van Hoogenhuyze, C. L. P. y Zon, A. C. B. (2003). Werkverslaving en gezondheid: Ontwikkeling en validatie van een Nederlandse workaholisme-schaal. *Gedrag & Gezondheid*, 31, 2-18.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B. y Verhoeven, L. C (2005). Workaholism in the Netherlands: measurement and implications for job strain and work-nonwork conflict. *Applied Psychology: an international review*, 54, 37-60.
- TECO Energy Inc (1994). *Managers'guide to Survey Feedback*. Employee & Organizational Development. Human Resources.
- Trinkoff, A. M., Geiger-Brown, R. L., Lipscomb, L. y Lang, G. (2006). Longitudinal Relationship of Work Hours, Mandatory Overtime, and

OnCall to Musculoskeletal Problems in Nurses. *American Journal of Industrial Medicine*, 49, 964-971.

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C. E y Leonard, M. (2003). Les passions de l'ame: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psycholog*, 85, 756- 767.

Vancouver, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C. y Putka, D. J. (2002). Two studies examining the negative effects of self-efficacy on performance. *journal ofApplied Psycholog*, 87, 506-516.

Warr, P B. (2007): *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers. Mahwah, Nueva jersey.

Weinberg, R. B. y Mauksch, L. B. (1991). Examining family of origin influences in life at work. *Journal of Martial and Family Therapy*, 17, 233-242.

Whitworth, L., Kimsey-House, H. y Sandahl, P. (1998). *Co-Active Coaching*. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.

# Índice

Introducción	9
1. Desarrollo conceptual	13
1.2. Concepto y definición de la adicción al trabajo	14
1.3. Diagnóstico y perfil típico de la persona adicta al trabajo	18
1.3.1. Características claves	19
1.3.2. Otras características importantes	23
1.4. Adicción al trabajo y otros conceptos afines	25
1.4.2. Compromiso organizacional vs. adicción al trabajo	28
1.4.4. Engagement vs. adicción al trabajo	30
1.4.5. Pasión por el trabajo vs. adicción al trabajo	31
1.5. Adicción al trabajo y personalidad	33
1.5.1. Adicción al trabajo y Patrón de Conducta Tipo A	34
1.5.2. Adicción al trabajo y las cinco grandes dimensiones de personalidad	36
1.6. Conclusiones	39
Estudio de caso	40
Preguntas de auto-evaluación	42
2. Proceso de etiología de la adicción al trabajo	44
2.2. Hacia un modelo explicativo de la adicción al trabajo	46
2.2.2. Modelo de Esfuerzo-Recompensa	47
2.2.3. Modelo de Afecto-Cognición-Conducta	49
2.2.4. Modelo del conflicto de rol	50
2.2.5. Teoría de la Personalidad y los Incentivos	53
2.3. Antecedentes de la adicción al trabajo	55

2.3.1. Antecedentes de la adicción al trabajo: factores individuales	56
2.3.2. Antecedentes de la adicción al trabajo: factores organizacionales	62
2.4. Consecuencias de la adicción al trabajo	66
2.4.1. Consecuencias de la adicción sobre la persona adicta al trabajo	67
2.4.2. Consecuencias de la adicción sobre la organización	69
2.4.3. Consecuencias de la adicción sobre relaciones extralaborales	71
2.5. Conclusiones	73
Cuadro resumen	75
3 . Proceso de evaluación y diagnóstico	80
3.2. Objetivos	82
3.3. Herramientas de evaluación de la adicción al trabajo	83
3.3.2. Cuestionarios de autoinforme	86
3.3.3. Entrevistas para la evaluación de la adicción al trabajo	103
3.4. Recomendaciones para la evaluación de la adicción al trabajo	113
3.5. Conclusiones	115
4 . Estrategias y protocolo de prevención e intervención	124
4.2. El papel de la prevención e intervención en la adicción al trabajo	125
4.3. Estrategias de intervención primaria en la adicción al trabajo	129
4.3.1. Estrategias de intervención primaria sobre el trabajador	131

4.3.2. Estrategias de intervención primaria sobre la organización	141
4.4. Estrategias de intervención secundaria en la adicción al trabajo	163
4.4.2. Estrategias de intervención secundaria sobre la organización	167
4.5. Estrategias de intervención terciaria en la adicción al trabajo	178
4.5.2. Estrategias de intervención terciaria sobre la organización	181
4.6. Dificultades y recomendaciones en la intervención de la adicción al trabajo	186
4.7. Conclusiones	190
Claves de respuesta	197