



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Adicción al trabajo, satisfacción y desempeño laboral en
ejecutivos mexicanos**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctor en Administración
(Organizaciones)

Presenta:

Carlos Gabriel Colín Flores

Tutor

Dra Nadima Simón Domínguez
Facultad de Contaduría y Administración

México, D. F., octubre de 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	
ADICCIÓN AL TRABAJO	
1.1 Introducción al concepto de adicción.....	9
1.1.2 El campo de las adicciones.....	9
1.1.3 Definición de adicto y adicción.....	10
1.1.4 Pensamiento y personalidad adictiva.....	15
1.1.5 El proceso de adicción y el ciclo adictivo.....	18
1.1.5.1 El cambio interno.....	18
1.1.5.2 El cambio en estilo de vida.....	23
1.1.5.3 La vida se destruye.....	27
1.2 Adicción al trabajo.....	30
1.2.1 Introducción al concepto de adicción al trabajo	30
1.2.2 Definición de la adicción al trabajo.....	30
1.2.3 Perfil típico de una persona adicta al trabajo.....	35
1.2.4 Diferentes propuestas de clasificación de adictos al trabajo.....	40
1.2.4.1 Tipología de Spence y Robbins.....	40
1.2.4.2 Tipología de Robinson.....	43
1.2.4.3 Tipología de Van Beek, Taris y Schaufeli.....	45
1.2.5 Diferenciación de constructos afines a la adicción al trabajo	47
1.2.5.1 Adicción al trabajo y personalidad.....	55
1.2.5.2 Adicción al trabajo y conducta tipo “A”.....	55
1.2.5.3 Adicción al trabajo y las cinco grandes dimensiones de la personalidad.....	57
1.3 Consecuencias de la adicción al trabajo.....	61

1.3.1	Introducción a las consecuencias de la adicción al trabajo	61
1.3.2	Consecuencias de la adicción al trabajo sobre la persona adicta al trabajo.....	61
1.3.3	Consecuencias de la adicción al trabajo sobre la organización.....	65
1.3.4	Consecuencias de la adicción al trabajo sobre las relaciones extra-laborales.....	67

CAPÍTULO 2

MODELOS CONCEPTUALES DE LA ADICCIÓN AL TRABAJO

2.1	Introducción a los modelos conceptuales de la adicción al trabajo.....	71
2.2	Teoría de los rasgos de personalidad.....	72
2.3	Modelo de esfuerzo recompensa.....	73
2.4	Modelo de afecto-cognición-conducta.....	73
2.5	Modelo del conflicto de rol.....	77
2.6	Teoría de la personalidad y los incentivos.....	79

CAPÍTULO 3

LA ORGANIZACIÓN ADICTIVA AL TRABAJO

3.1	Introducción al concepto de la organización adictiva.....	82
3.2	Sistema organizacional adictivo.....	84
3.3	Formas de adicción en las organizaciones.....	91
3.3.1	Personas clave en la organización adictiva.....	91

3.3.2	Replicación de la realidad de un co-dependiente y su proyección en la organización.....	91
3.3.3	La organización como la sustancia adictiva.....	96
3.3.4	La organización como adicta.....	100

CAPÍTULO 4

SATISFACCIÓN LABORAL

4.1.	Introducción al concepto de satisfacción laboral....	103
4.2	Definición de satisfacción laboral.....	104
4.3	La satisfacción laboral y el bienestar del trabajador	108
4.4	Modelos conceptuales de la satisfacción laboral....	110
4.4.1	Modelo bifactorial de Herzberg.....	110
4.4.2	Modelo de Porter y Lawler.....	113
4.4.3	Modelo Lawler –determinantes de la satisfacción al trabajo.....	114
4.4.4	Modelo Loitegui.....	115

CAPÍTULO 5

DESEMPEÑO LABORAL

5.1	Introducción al concepto de desempeño laboral...	117
5.2	Definición de desempeño laboral.....	119
5.3	Modelo conceptual de desempeño laboral.....	121

CAPÍTULO 6**MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

6.1	Tipo de estudio.....	124
6.2	Preguntas de investigación.....	129
6.3	Hipótesis de investigación.....	130
6.4	Objetivos generales.....	130
6.5	Objetivos específicos.....	130
6.6	Etapas o fases de la investigación.....	131
6.7	Instrumentos de medición.....	132
6.7.1	Instrumento de medición – fase cuantitativa.....	132
6.7.1.1	Objetivos de instrumento de medición – fase cuantitativa.....	132
6.7.2	Instrumento de medición – fase cualitativa.....	133
6.7.2.1	Objetivos de instrumento de medición – fase cualitativa.....	133
6.7.3	Marco muestral de participantes.....	133
6.7.3.1	Marco muestral fase cuantitativa.....	133
6.7.3.2	Marco muestral fase cualitativa.....	134
6.7.4	Diseño de la muestra.....	134
6.7.4.1	Diseño de la muestra fase cuantitativa.....	134
6.7.4.2	Diseño de la muestra fase cualitativa.....	136
6.7.5	Variables.....	137
6.7.5.1	Variables fase cuantitativa.....	137
6.7.5.1.1	Variables de estudio fase cuantitativa.....	137
6.7.5.1.2	Definición de variables independiente fase cuantitativa.....	138
6.7.5.1.3	Variable dependiente fase cuantitativa.....	139
6.7.5.1.4	Definición de variable dependiente fase cuantitativa.	140

6.7.5.2	Variables fase cualitativa.....	140
6.7.5.2.1	Variables de estudio fase cualitativa.....	140
6.7.5.2.2	Definición de variables independientes fase cualitativa.	140
6.7.5.2.3	Variable dependiente fase cualitativa.....	143
6.7.5.2.4	Definición de variables dependiente fase cualitativa.	143
6.7.6.	Recolección de información.....	143
6.7.6.1	Recolección de información fase cuantitativa.....	143
6.7.6.2	Recolección de información fase cualitativa.....	144
6.7.7	Análisis de información.....	144
6.7.7.1	Análisis estadístico fase cuantitativa.....	144
6.7.7.2	Análisis de datos fase cualitativa.....	145

CAPÍTULO 7

CONTEXTO DEL ESTUDIO DE CASO

7.1	Generalidades de los participantes seleccionados para el estudio de caso.....	147
7.2	Desempeño de la empresa.....	150
7.3	Personal empleado y su desempeño.....	150
7.4	Perfil de los ejecutivos de la empresa.....	154
7.5	Identificación de la empresa participante en el estudio de caso como empresa adictiva al trabajo.....	158

CAPÍTULO 8.0**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

8.1	Análisis factorial y revisión de confiabilidad de los instrumentos de medición: cuestionario Duwas-10 y cuestionario de satisfacción laboral general aplicado a la muestra seleccionada para el estudio de caso....	163
8.2	Análisis descriptivo.....	172
8.3	Resumen de resultados del análisis de correlación..	192
8.4	Resumen de resultados del modelo de regresión lineal	194
8.5	Análisis de independencia Ji cuadrada.....	196
8.6	Resultados de la sección cualitativa, derivados de la aplicación de las entrevistas a adictos al trabajo y sus colaboradores.....	198

CAPÍTULO 9**DISCUSIÓN DE RESULTADOS, RECOMENDACIONES, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

9.1	Discusión de resultados.....	210
9.2	Recomendaciones.....	228
9.3	Conclusiones.....	242
9.4	Sugerencias para futuras investigaciones.....	246
	Anexo "A"	248
	Anexo "B".....	268
	Referencias.....	304

Número	Descripción	
1.1	Placer, poder, sentido y conexión en una persona que sufre adicción.....	14
1.2	El ciclo adictivo.....	20
1.3	Perfiles de los adictos al trabajo de acuerdo a la Tipología de Robinson (2007).....	44
1.4	Teoría de la auto-determinación (basada en Ryan y Deci, 2000)	46
2.1	Modelo de esfuerzo-recompensa (Peirpel y Jones, 2001).....	75
2.2	Modelo afecto-cognición-conducta (Ng, Sorensen, y Feldman, 2007).....	76
2.3	Modelo de conflicto de rol (Schaufeli, Bakker, Van der Heijden y Prins, 2009).....	78
2.4	Modelo de personalidad y los incentivos (Liang y Chu, 2009).....	81
4.1	Modelo Bifactorial (Herzberg, 1968).....	112
5.1	Modelo conceptual de estrés, satisfacción y desempeño laboral – Narbiye <i>et al</i> (2011)	122
6.1	Realización de inferencias a dos niveles (generalización analítica).....	127
6.2	Método de estudio de caso.....	128
9.1	Proceso de adicción al trabajo.....	227
9.2	Procesos de prevención e intervención de la adicción al trabajo en las organizaciones.....	230

Número	Descripción	
8.1	Ponderación de factores para el análisis factorial exploratorio con rotación varimax de las escalas de adicción al trabajo. Escala Duwas-10.....	165
8.2	Varianza total explicada para el análisis factorial exploratorio de la escala de adicción al trabajo. Duwas-10.....	166
8.3	Alfa de Chronbach de escala Duwas-10: estadísticas totales.....	167
8.4	Ponderación de factores para el análisis factorial exploratorio con rotación varimax de la escala de satisfacción laboral general (Cook, Wall y Warr, 1981).....	169
8.5	Varianza total explicada para el análisis factorial exploratorio de la escala de satisfacción laboral general (Cook, Wall y Warr, 1981)	170
8.6	Alfa de Chronbach de escala de satisfacción laboral general: estadísticas totales.....	171
8.7	Frecuencias de variables ordinales: sexo, educación, estado civil, puesto, trabajo en exceso, trabajo compulsivo, nivel de adicción al trabajo, factores intrínsecos de satisfacción laboral, factores extrínsecos de satisfacción laboral y satisfacción laboral general.....	174
8.8	Análisis descriptivo de variables numéricas: edad, horas trabajadas en exceso, antigüedad y desempleo..	175
8.9	Resumen de correlaciones de Spearman para la muestra completa (n=74).....	176

Número	Descripción	
8.10	Frecuencias de variables ordinales: sexo, educación, estado civil, puesto, trabajo en exceso, trabajo compulsivo, nivel de adicción al trabajo, factores intrínsecos de satisfacción laboral, factores extrínsecos de satisfacción laboral y satisfacción laboral general.....	179
8.11	Análisis descriptivo de variables numéricas: edad, horas trabajadas en exceso, antigüedad y desempleo..	180
8.12	Resumen de correlaciones de Spearman para la muestra adictos al trabajo (n=21).....	181
8.13	Frecuencias de variables ordinales: sexo, educación, estado civil, puesto, trabajo en exceso, trabajo compulsivo, nivel de adicción al trabajo, factores intrínsecos de satisfacción laboral, factores extrínsecos de satisfacción laboral y satisfacción laboral general.....	184
8.14	Análisis descriptivo de variables numéricas: edad, horas trabajadas en exceso, antigüedad y desempleo..	185
8.15	Resumen de correlaciones de Spearman para la muestra no adictos al trabajo (n=53).....	186
8.16	Resultados de coeficientes de correlación de Spearman para la variable dependiente nivel de adicción al trabajo con la demás variables independientes para la muestra completa, adictos al trabajo y no adictos al trabajo.....	193
8.17	Resumen del modelo de regresión.....	194
8.18	Coefficientes del modelo de regresión.....	195
8.19	Estadísticas de residuales.....	195
8.20	Resultado de pruebas de independencia Ji cuadrada..,	197

Índice de cuadros Página

Número	Descripción	
1.1	Perfiles laborales de acuerdo a la clasificación de Spence y Robbins (1992).....	42
1.2	Predicción de niveles de los cinco grandes de un adicto al trabajo.....	60
9.1	Estrategias de intervención en la adicción al trabajo.	235

Índice de gráficas Página

Número	Descripción	
8.1	Simulación de tipologías de adicción al trabajo.....	190

INTRODUCCIÓN

Esta tesis se desarrolló en el marco del macroproyecto “administración y sustentabilidad”, en el tema de responsabilidad social corporativa, dirigido por la Doctora Nadima Simón Domínguez.

La adicción al trabajo es un tema de reciente estudio, mismo que empezó desde que Oates (1971) dio a conocer el término de “workaholic”, palabra con la que él describía su adicción al trabajo – utilizando una analogía con el alcoholismo-.

A partir de 1971, se ha desarrollado una investigación continua, misma que ha permitido a los investigadores sobre este tema contar con cinco escalas confiables para la medición de la adicción al trabajo y asimismo les ha sido posible plantear modelos conceptuales sobre la etiología de la adicción al trabajo, mismos que se indican a continuación: **Teoría de los rasgos de personalidad:** McMillan, O’Driscoll, Marsh y Brady (2004), **Modelo de esfuerzo-recompensa:** Peirpel y Jones (2001), **Modelo de afecto-cognición-conducta:** Ng, Sorensen y Feldman (2007), **Modelo del conflicto de rol:** Schaufeli, Bakker, Van der Hiejden y Prins (2009) y la **Teoría de la personalidad y los incentivos:** Liang y Chu (2009).

Estos trabajos muestran un gran avance hacia el entendimiento del fenómeno de adicción al trabajo, sin embargo la evidencia empírica no ha permitido confirmar estos constructos y por ende se abre una ventana de oportunidad para su comprobación o bien el planteamiento de nuevos modelos.

En el campo de la administración, la adicción al trabajo tiene varias aristas que han justificado ampliamente su estudio, entre ellas se encuentra la idea de que las empresas fomentan la adicción al trabajo, ya que en muchas organizaciones se favorece este tipo de adicción, debido a que los empleados adictos son tomados como ejemplo para los demás (Burke, 2001 b; Porter, 2006). Asimismo Schneider,

Goldstein y Smith (1995)¹, argumentan que es un hecho que hay organizaciones que atraen un tipo determinado de trabajadores y como consecuencia de esto los adictos al trabajo podrían ser atraídos por un determinado tipo de organización.

Del Líbano y Llorens (2010) indican que “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 retadoras²-, recursos laborales específicos y la forma de ser de cada persona³, lo que determinaría finalmente la presencia o ausencia de la adicción al trabajo” (pp. 59- 63).

Como en el caso de los constructos, ésta correlación de factores organizacionales como impulsores de la adicción al trabajo debe ser comprobada y es un campo abierto para la investigación.

Otro aspecto fundamental en el estudio de la adicción al trabajo, son las consecuencias que ésta puede causar. Del Líbano y Llorens (2010) indican al respecto que las consecuencias de la adicción al trabajo se pueden clasificar en tres tipos: “las que afectan al adicto, a la organización y a las relaciones extra-laborales” (p. 63).

Del Líbano y Llorens (2010) afirman que la mayor parte de las consecuencias que se derivan de la adicción, recaen en la propia persona y como tal se trata de un constructo negativo⁴.

Basado en la postura de la adicción al trabajo como constructo perjudicial para el adicto, hay diversas investigaciones que apoyan ésta: por ejemplo, Buelens y Poelmans (2004) reportan que los adictos al trabajo muestran altos niveles de

¹ Basado en su teoría: atracción-selección-abandono.

² Las demandas retadoras que pueden llegar a ser adictivas son: la sobrecarga de trabajo, la presión temporal y las fechas límite (Del Líbano y Llorens, 2010, P. 62)

³ Valores y antecedentes familiares, entre otros.

⁴ Aunque hay históricamente algunas investigaciones que indican que los adictos pueden funcionar relativamente bien sin padecer demasiados problemas de salud y si experimentar niveles altos de estrés (Burke, 1999b; McMillan y O´Driscoll, 2006) e incluso presentando satisfacción en el trabajo.

estrés laboral, presentan quejas a la salud -sobre todo de tipo mental-, relacionadas con su impulsividad y a su vez identificaron que estas personas estaban poco satisfechos con su salario, familia, relaciones con compañeros de trabajo y supervisores, en comparación con otros trabajadores no adictos, aunque en su trabajo en general estaban satisfechas.

En sus investigaciones Robinson (2007) y Schaufeli, Shimazu y Taris (2009) indican que la adicción al trabajo también puede contribuir a aumentar la aparición de otros fenómenos negativos en el empleado, como el desgaste por estrés o *“burnout”*.

En lo referente a las consecuencias de la adicción sobre la organización, Porter (1996; 2006), explica los resultados de su investigación en la que los compañeros prefieren no trabajar con personas que se centran más en el trabajo, que en los resultados a alcanzar, porque a los adictos no les importa quedarse más tiempo del necesario para realizar una actividad.

En lo relativo a las consecuencias de la adicción al trabajo sobre las relaciones extra-laborales Kluft y Kleiner (1998), escribieron acerca de los problemas conyugales de las personas adictas al trabajo y constataron que la amplia mayoría de los matrimonios terminaban en divorcio.

Con base en los argumentos presentados sobre las posibles causas y consecuencias de la adicción al trabajo, considero que se justificó realizar una investigación sobre este tema en México para entender cuáles son los factores que causan este tipo de adicción y cuál es la relación de la adicción al trabajo con la satisfacción y desempeño laboral en los ejecutivos mexicanos que laboran en una organización.

En este trabajo se plantearon dos preguntas de investigación:

- 1) ¿Cuáles son los factores que explican la adicción al trabajo en ejecutivos mexicanos?
- 2) ¿Existe una relación significativa entre la adicción al trabajo, la satisfacción y desempeño laboral en ejecutivos mexicanos?

Por otro lado las hipótesis de investigación propuestas fueron:

H1: los factores que explican la adicción al trabajo en ejecutivos mexicanos son: la edad del empleado, la antigüedad en la empresa, las horas trabajadas en exceso y la posición jerárquica que ocupan en la empresa.

H2: existe relación significativa entre la adicción al trabajo y la satisfacción y desempeño laboral en ejecutivos mexicanos.

Y concatenado con las preguntas de investigación e hipótesis, los objetivos generales de este trabajo fueron: conocer las variables que explican la adicción al trabajo en ejecutivos mexicanos y por otra parte estudiar la relación que tiene este fenómeno con la satisfacción y desempeño laboral de éstos en una organización.

En relación a los objetivos específicos de esta investigación fueron los siguientes: evaluar la proporción de adictos al trabajo; determinar el comportamiento de las variables sociodemográficas y su relación con el nivel de adicción al trabajo; identificar la correlación entre nivel de adicción al trabajo y satisfacción laboral general para la totalidad de la muestra, los adictos al trabajo y los no adictos al trabajo y además encontrar la correlación entre el nivel de la adicción al trabajo y desempeño laboral para la totalidad de la muestra, para los adictos al trabajo y los no adictos al trabajo; obtener el perfil de los ejecutivos mexicanos adictos al trabajo mediante la identificación de variables que explican su comportamiento y explicar las causas del fenómeno de adicción al trabajo en ejecutivos mexicanos.

Resumen Capitular

La presente tesis consta de nueve capítulos precedidos por una introducción, y culmina con el apartado para presentar las conclusiones a las que se llegó.

- En el primer capítulo, se hace referencia a la adicción al trabajo y se inicia con una introducción al tema de la adicción, en la que se explica la forma en que empezó el estudio de las adicciones, la interconexión entre los diferentes tipos de adicción, se define el fenómeno de la adicción y al adicto. Asimismo se describe el pensamiento y la personalidad adictiva, además de comentar sobre el proceso adictivo y cómo se genera el ciclo adictivo en las personas. En el proceso adictivo se hace un recorrido por cada una de las fases del mismo que son el cambio interno, el cambio en el estilo de vida y por último cuando la vida se destruye.

Una vez revisado el concepto general de adicción, se integra una sección en la que se trata específicamente la adicción al trabajo y se transita por las diferentes corrientes de pensamiento sobre la adicción al trabajo, las cuales identifican a este concepto en algunos casos como positivo y en otros como negativo, se revisan las definiciones de adicción al trabajo que han sido desarrolladas desde 1971 a la fecha y finalmente se presenta la definición de adicción al trabajo seleccionada en este estudio.

Adicionalmente, en este capítulo se habla sobre el perfil típico de una persona adicta al trabajo, además se desarrolla una revisión de diferentes conceptos que pueden confundirse con la adicción al trabajo y se presenta una discusión sobre la diferencia entre estos constructos. Asimismo, en este capítulo se trata el tema de la clasificación –tipología- de los adictos al trabajo con base en los principales hallazgos en las investigaciones sobre este tema y se concluye esta sección con la explicación del impacto de la adicción al trabajo sobre las personas, la organización y las relaciones extra-laborales.

- En el segundo capítulo se tocan los diferentes modelos conceptuales que han sido desarrollados después de cuarenta años de investigación, entre los que se encuentran el modelo basado en la teoría de los rasgos de personalidad, asimismo se habla del modelo de esfuerzo recompensa, también del modelo de afecto-cognición-conducta, por otro lado se revisa el modelo del conflicto de rol y por último el modelo basado en la teoría de la personalidad y los incentivos.

Cada una de las propuestas presentadas en este capítulo trata de encontrar la explicación del fenómeno de adicción al trabajo.

- En el tercer capítulo denominado como “la organización adictiva”, se presenta una introducción al concepto de la organización adictiva para después profundizar en el constructo de sistema organizacional adictivo y las formas de adicción en la organización –orientado hacia la adicción al trabajo– que se fundamentan en la discusión de los siguientes elementos: la persona clave en la organización adictiva como promotor de la adicción, el co-dependiente de adictos y su proyección en esta, la organización como sustancia adictiva y finalmente se muestra a esta como adicta.
- En el cuarto capítulo intitulado “satisfacción laboral”, se define el concepto de satisfacción laboral, se habla sobre ésta y el bienestar del trabajador, además de diferentes modelos conceptuales que tratan de explicar el fenómeno de satisfacción laboral como el modelo bifactorial de Herzberg, por otro lado el modelo de Porter y Lawler, una versión revisada del modelo propuesto por Lawler y por último la propuesta realizada por Loitegui.
- En el quinto capítulo “desempeño laboral”, se plantea una revisión de los resultados de las diferentes investigaciones realizadas en torno a la satisfacción y desempeño laboral, se define el concepto de desempeño

laboral, se revisa la relación entre la satisfacción, estrés y desempeño laboral y se presenta un constructo sobre el desempeño laboral fundamentado en la relación satisfacción-estrés-desempeño laboral.

- En el sexto capítulo “metodología de la investigación”, se presenta la metodología utilizada para la aplicación e interpretación de la encuesta para la fase cuantitativa de la investigación y la entrevista para la fase cualitativa.

Se describen el tipo de estudios realizados, se presentan las preguntas de investigación y las hipótesis de éstas, así como los objetivos generales y los objetivos específicos que guían el desarrollo del trabajo. Se detalla el procedimiento utilizado y los instrumentos de medición empleados para cada fase de la investigación, así como la definición de las variables.

- En el séptimo capítulo, se presenta el contexto del estudio de caso en el que recae este trabajo de investigación y se describen las generalidades de la empresa participante, el comportamiento histórico de sus principales indicadores de negocio, las características del personal empleado y su desempeño laboral. Además del perfil de los ejecutivos de la empresa divididos en: directores, gerentes y supervisores.

También se comenta sobre las expresiones de uso común entre los empleados de la organización, mismas que manifiestan algunos aspectos culturales de la organización y finalmente se presentan los criterios que identifican a la firma participante como empresa adictiva.

- En el octavo capítulo denominado “análisis de resultados”, se presentan los resultados de la fase cuantitativa, mismos que fueron obtenidos de la aplicación de los cuestionarios y en los que se revisa la validez del instrumento de medición, el análisis descriptivo, el análisis de correlación, además de los resultados de la pruebas de independencia Ji-cuadrada.

En el caso de la fase cualitativa, se presentan los resultados de las historias de vida referentes a los adictos al trabajo, en las que se incorporaron los resultados de la auto-descripción hecha por éstos y la descripción de hábitos de trabajo realizadas por los colaboradores de los adictos al trabajo. Al final de este capítulo se presenta la revisión de los resultados de las entrevistas contrastadas con el perfil de adicto al trabajo propuesto por Del Líbano y Llorens (2010).

- En el noveno capítulo “discusión de resultados, conclusiones, recomendaciones y sugerencias para futuras investigaciones”, se comentan los resultados de la investigación de campo realizada y se comparan con los planteamientos teóricos y estudios previos de diversos autores presentados en los capítulos previos.

En la sección de conclusiones, se muestran los principales hallazgos de la investigación y la evidencia que aportan a favor de las hipótesis planteadas. Asimismo se realizan propuestas para futuras investigaciones sobre el tema y finalmente se plantea una estrategia para abordar la adicción al trabajo como un problema de salud pública.

- En el anexo “A”, se presentan los cuestionarios empleados para medir la adicción al trabajo y la satisfacción laboral, así como los procedimientos de calificación de éstos.
- En el anexo “B”, se encuentran las historias de vida completas de los tres participantes en la fase cualitativa.
- En el apartado de referencias, se muestran los datos de libros, publicaciones en revistas científicas, boletines y manuales consultados por el autor para el desarrollo de esta tesis.

Capítulo 1

Adicción al trabajo

1.1 Adicción

1.1.1 Introducción sobre el concepto de adicción

Las adicciones pueden clasificarse ya sea por la sustancia/objeto que las provoca o bien el evento que las origina.

La adicción a sustancias genera una dependencia química entre el individuo y objeto o sustancia, como es el caso del alcohol, drogas psicotrópicas, nicotina y cafeína entre otras.

Por otra parte, la adicción a eventos se genera por medio de una dependencia psicológica con éstos, como son el caso de la comida, el juego, el teléfono celular, internet, sexo y trabajo entre otros.

En particular, esta investigación trata sobre la adicción al trabajo y la organización adicta al trabajo. Antes de empezar a hablar de estos temas en específico, conviene iniciar con el estudio del campo de las adicciones, definir el concepto de adicción y concluir el capítulo con la definición de adicción al trabajo.

1.1.2 El campo de las adicciones

El campo de estudio de las adicciones, es relativamente reciente. Nakken (2007) y Twerski (1999) indican que esta disciplina, en cualquier escala considerable, comenzó en 1935 con Alcohólicos Anónimos, organización que se ocupó de una adicción en específico, la cual ha sido gradualmente ampliada para ayudar a personas con toda clase de compulsiones (Blum, 1978).

Un hecho que resulta relevante sobre las adicciones, es que los propios enfermos afectados fueron los pioneros en éste campo, ya que el estudio de las adicciones no lo comenzaron profesionales, sino personas que sufrían de un tipo de adicción (Nakken, 2007).

Asimismo, a raíz del estudio de las adicciones se ha encontrado una interconexión entre los diferentes tipos de adicción (Guerreschi, 2007) y al conocerse más acerca del problema de la adicción, se encontró que los principios para la recuperación también podían ayudar a gente con otras adicciones⁵. La razón aparentemente es que se trata de la misma enfermedad: la adicción⁶ (Valleur y Matysiak, 2005).

Con base en lo anterior, puede afirmarse que las adicciones muestran un patrón de comportamiento y rehabilitación, que puede representarse a través del concepto de personalidad adictiva.

1.1.3 Definición de adicto y adicción

Para definir el término adicto es conveniente tomar como referencia la raíces etimológicas como lo hizo Kalina (2005): “La palabra ‘adicto’ remite a la antigua Roma, en donde cuando un sujeto no podía pagar sus deudas entregaba su vida como *adicto*, es decir como esclavo. De este modo salía de su condición de deudor, entregando su libertad como pago” (pp16-17).

Trasladando este concepto de “adicto” a la sociedad actual. ¿El adicto es esclavo de qué o de quién?

⁵ Así comenzaron su rehabilitación los jugadores anónimos, drogadictos anónimos, comedores compulsivos anónimos, y otros grupos de auto-ayuda por medio de los doce pasos [método utilizado para la rehabilitación de los alcohólicos anónimos].

⁶ Se empezó a ver que hay muchas formas de este padecimiento; a pesar de que son diferentes entre sí, comparten similitudes esenciales o rasgos de comportamiento que conforman la personalidad adictiva.

La respuesta a esta pregunta tiene su base en el deseo de felicidad y plenitud del ser humano. Nakken (2007), Kalina (2005) y Twerski (1999) coinciden en que el ser humano tiene un deseo profundo de sentirse feliz y de encontrar la paz de mente y alma. En ciertas ocasiones en la vida del ser humano, algunas personas encuentran esa plenitud de paz y belleza, pero repentinamente se esfuma. Al desaparecer, los individuos experimentan tristeza y hasta un poco de duelo. Este es el ciclo natural de la vida y se encuentra fuera del control de las personas (Nakken, 2007).

La adicción puede ser vista como el intento de controlar estos ciclos incontrolables (Nakken, 2007). Cuando un adicto utiliza un objeto en particular, como una sustancia o un evento para producir un cambio en su estado de ánimo, cree que puede controlar dichos ciclos, por lo que *la adicción*, en su nivel más básico es un intento de controlar y satisfacer la necesidad de felicidad (Nakken, 2007; Twerski, 1999)

Entonces el adicto busca satisfacer su necesidad de felicidad y plenitud, y con la intención de controlarlas utiliza objetos o eventos, haciéndose esclavo – dependiente- de los mismos. El adicto busca esta satisfacción mediante un patrón que se convierte en conducta y transforma su personalidad a lo largo de un proceso.

La adicción debe ser entendida como un proceso, una enfermedad progresiva que se desarrolla continuamente desde un punto de inicio específico, a veces difuso, hasta un punto final y se debe entender que todas las adicciones y procesos adictivos tienen en común: la búsqueda incontrolada y vaga de la plenitud, la alegría y la paz, a través de la relación con un objeto o evento para producir un cambio en su estado de ánimo, un estado de intoxicación o un estado de trance (Nakken, 2007; Kalina, 2005)

Algunos ejemplos de la vida real en los cuales las personas buscan el cambio de humor de manera incontrolada o compulsiva –felicidad, plenitud, paz- son: un alcohólico vive un cambio en su estado de ánimo cuando bebe una copa o bien un jugador compulsivo experimenta un cambio en su ánimo cuando apuesta a las carreras o en su caso un adicto al trabajo tiene un cambio en su estado de ánimo al quedarse a trabajar y realizar o concluir con alguna actividad, en lugar de ir a su casa o a divertirse.

El origen de este proceso adictivo se sitúa en un patrón de comportamiento, que parte de un disparador y pone en marcha el proceso adictivo. Los adictos se sienten atraídos a ciertos cambios de humor o éxtasis.

Milkman y Sunderwith (2005) en su libro: “*Ansiando el éxtasis: La conciencia y la química del escape*”, hablan de éxtasis adictivos diversos y al mismo tiempo específicos a los que las personas se sienten atraídas: excitación, saciedad y fantasía⁷.

La búsqueda de este éxtasis que le provoca un cambio de estado de ánimo al adicto, se vuelve una necesidad que sale de su control –una compulsión o disparador- y es la base del comportamiento adictivo.

Para el adicto, el comportarse compulsivamente es un medio para crear sentimientos que producen el cambio emocional y mental que desea, ya sea a través de pensamientos o conductas, él aprende a crear sentimientos de relajación, excitación o control y al mismo tiempo puede también crear sentimientos de miedo, disgusto hacia su persona, vergüenza y odio a sí mismo (Guerreschi, 2007).

⁷ a) La excitación de la sensación de poder intenso, puro ilimitado hace sentir omnipotencia, b) la saciedad da una sentimiento de plenitud, más allá de cualquier dolor, c) la fantasía o trance que es un estado de distanciamiento, separación del entorno físico, vivir en dos mundos, flotando entre el mundo adictivo y real.

El adicto tiene la ilusión de estar en control a través del comportamiento compulsivo (Kalina, 2005).

La principal motivación para actuar de manera compulsiva y buscar un cambio de humor, es la de encontrarle sentido a la vida (Nakken, 2007).

En relación a esta búsqueda, la adicción se convierte en un intento de encontrar sentido emocional a la vida.

Los adictos creen a nivel emocional que están siendo satisfechos. El trance creado por la conducta compulsiva es descrito frecuentemente por los adictos como el momento en que se sienten vivos y plenos, especialmente cierto en las etapas tempranas del proceso adictivo (Twerski, 1999).

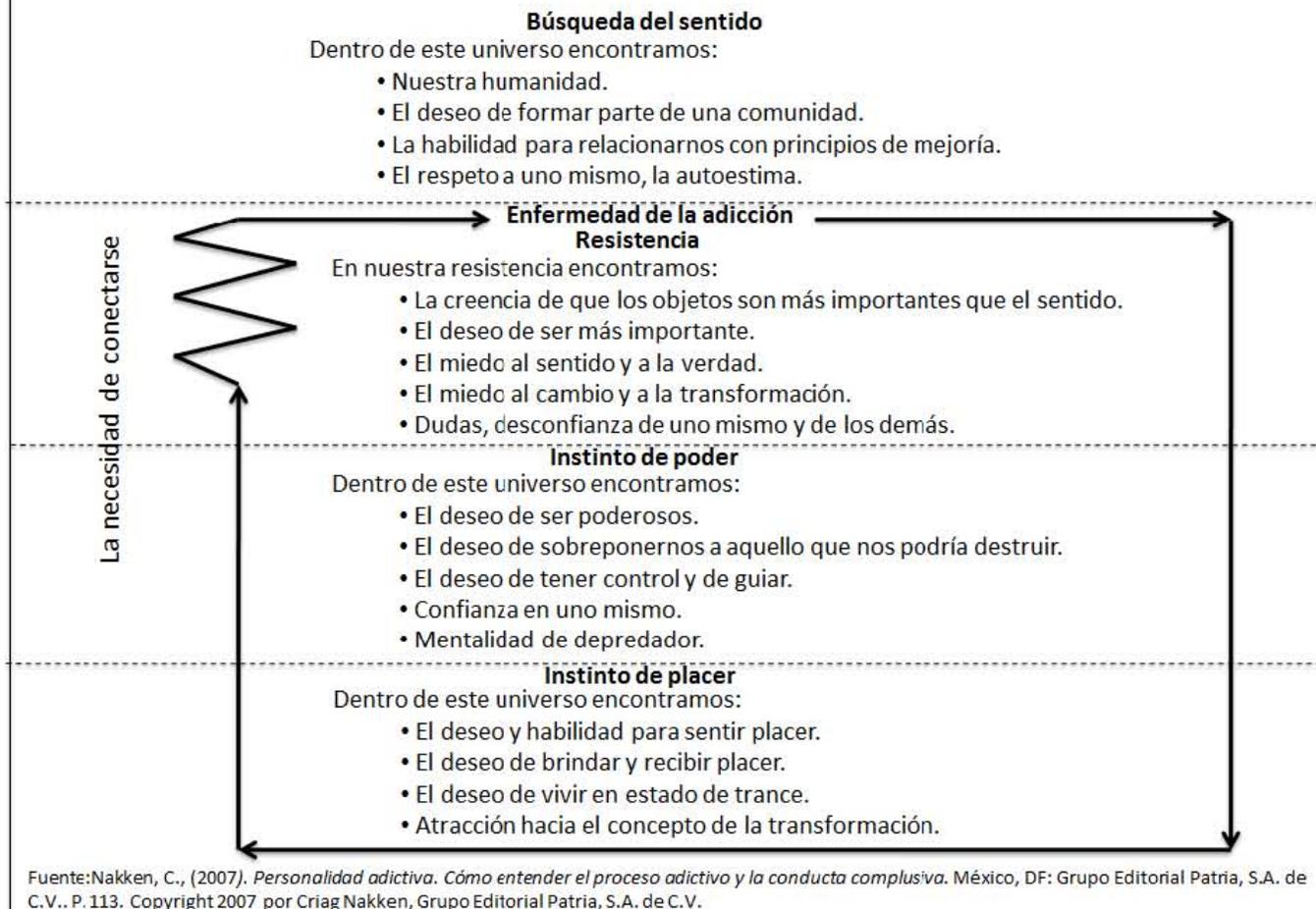
La adicción sin embargo, se convierte en un estilo de vida en el que la persona pierde el control sobre el uso de los objetos y eventos hasta quedar atrapada en la evasión emocional de la vida (Kalina, 2005).

Nakken (2007), indica que en una persona que sufre adicción interactúan de forma destructiva el placer, poder y sentido de la vida en un círculo vicioso que la hunde (ver figura 1.1).

Aunque el adicto busca encontrarle sentido a la vida, esto no implica que sea un sentido sano, como fue mencionado anteriormente, el adicto es un enfermo y sigue una lógica distorsionada, basada en una ilusión o evasión de la realidad, hablando de esta lógica particular.

La adicción comienza como una ilusión emocional que se arraiga en el adicto, es una relación emocional con un objeto o evento, a través del cual el adicto intenta satisfacer su necesidad de intimidad, ésta sigue una progresión lógica que se basa en una lógica emocional que puede comprenderse mejor con la frase: quiero lo que quiero y lo quiero ahora (Nakken, 2007; Kalina, 2005).

Figura 1.1. Placer, Poder, Sentido y Conexión en una persona que sufre adicción



Las necesidades emocionales son a menudo urgentes y compulsivas. La lógica emocional busca satisfacer esta necesidad urgente, aun cuando no sea para bien de la persona, debido a que la adicción implica la necesidad imperiosa de satisfacer los deseos emocionales y de liberar tensiones emocionales, finalmente debe rendirse a sus deseos. La lógica emocional enfrenta al adicto contra sí mismo.

Nakken (2007) define a la adicción como: “un amor patológico y una relación de confianza con un objeto o un evento” [en búsqueda de un sentido de vida] (p. 29).

Estos sentimientos de amor y confianza de la persona hacia el objeto o evento, en busca de encontrar un sentido a la vida, generan en el adicto un comportamiento que presenta diferentes rasgos como: racionalización, negación, proyección, omnipotencia, impotencia, baja estima personal, evasión, mentira, proyección, hipersensibilidad, culpa, vergüenza, comportamiento ritual, rigidez de pensamiento, baja estima personal, manipulación y como consecuencia una conducta en la vida cotidiana que conforma la personalidad adictiva.

1.1.4 Pensamiento y personalidad adictiva

Twerski (1999), psiquiatra y rabino estadounidense, en su revisión sobre personalidad adictiva, indica que en su opinión la teoría más convincente sobre pensamiento adictivo fue presentada en un artículo de Sedlack (1983), en el que describe el pensamiento adictivo como la incapacidad de la persona de *tomar decisiones sanas por sí misma*. Señala que no es una deficiencia moral de la fuerza de voluntad de la persona. Sino más bien una *enfermedad de la voluntad* y la incapacidad de usarla.

Sedlack (1983), subraya que este trastorno del pensamiento único no afecta a otros tipos de razonamiento. Así la persona que desarrolla un trastorno del pensamiento adictivo puede ser inteligente, intuitiva, persuasiva y capaz de un

razonamiento filosófico y científico válido. La peculiaridad del pensamiento adictivo, dice, es la imposibilidad de *razonar con uno mismo*.

Por otra parte Twerski (1999) identifica a su parecer “los tres elementos más comunes del pensamiento adictivo [rasgos] son: (1) la negación, (2) la racionalización y (3) la proyección” (p. 59)

Con otra visión sobre el pensamiento adictivo, el psiquiatra Kalina (2005) argumenta que el adicto vive permanentemente un malentendido, y que además por norma, es malentendido, y lo que es aún más trágico, racionaliza su patología en términos de una ideología de vida, asumiendo un delirio que es diferente en contenido a lo que conocemos como psicosis, pero similar en estructura.

Para entender a un adicto hay que invertir el sentido de nuestro pensamiento: en su búsqueda de placer se daña; en su búsqueda por encontrarle sentido a su vida se mata; en su afán de independencia se vuelve esclavo, buscando liberarse de vínculos simbióticos humanos no resueltos con sus objetos primarios, ya sea la familia o equivalentes, se procura una simbiosis artificial; en su búsqueda por ser, acepta vivir como un no-ser, y morir con la fantasía maníaco-omnipotente de vencer la finitud y modificar la realidad de manera inmediata es el objetivo del adicto, hacerlo en la fantasía mediante la ingesta de algún estimulante, resulta fácil, inmediato y sólo requiere de esfuerzos insignificantes⁸ (Kalina, 2005).

A su vez desde la óptica del psicólogo y psicoterapeuta Nakken (2007), la personalidad adictiva es creada a partir de la enfermedad de adicción que ocurre dentro de la persona. Esta personalidad no existe antes de la enfermedad de la adicción.

⁸ A la manera de Popeye, quien accede mediante una fórmula mágica –comer espinaca- a la posibilidad de realizar todos sus sueños y hazañas ... el adicto con el fin de acceder a esta fantasía establece una relación psicopática y narcisista por excelencia, donde cuenta exclusivamente su necesidad, sin importar la necesidad, seguridad, integridad o sentimientos del otro.

La adicción a objetos o eventos generan un comportamiento y conductas en la persona que dividen a la persona en dos: el yo y el adicto. El yo como una persona común y el adicto que es cuando la persona común se transforma en vías de obtener placer inmediato. La piedra angular de la creación de la personalidad adictiva, es el surgimiento del yo y el adicto (Schaufelli, Taris y Bakker, 2006).

El yo representa a la parte humana “normal” de la persona adicta, mientras que el adicto representa la parte que es consumida y transformada por la adicción. Eventualmente, la persona adicta crea una relación de dependencia con su propia personalidad adictiva (Nakken, 2007; Schaufeli, Taris y Bakker, 2006).

Una cita clásica para ejemplificar la personalidad adictiva es el caso de la novela del *Doctor Jekyll y Mr. Hyde*, en la que se ilustra en la doble personalidad, el yo con el Doctor Jekyll y el adicto con Mr. Hyde⁹.

Cuando el adicto le ha ganado al yo y adquiere el dominio de la personalidad, entonces la personalidad adictiva se ha instalado en el individuo (Nakken, 2007; Schaufelli, Taris y Bakker, 2006).

La personalidad adictiva buscará obsesivamente conservarse a través de actos compulsivos, en los que el objeto o evento causan la dependencia (Twerski, 1999).

Cuando el adicto toma el control, las personas adictas pueden cambiar los objetos adictivos conforme cambian sus preferencias o conforme surgen problemas con un objeto o un evento en específico (Nakken, 2007; Twerski, 1999).

⁹ Nakken (2007) toma una cita de esta novela en la que “el doctor Jekyll describe la pérdida de su yo”: “Mientras al principio la dificultad había estribado en deshacerme del cuerpo de Jekyll, al final, de manera gradual pero decidida, se había transferido al otro lado... estaba perdiendo paulatinamente a mi mejor original yo; y lentamente me estaba incorporando a mi segundo y peor yo” (pp. 47-48).

1.1.5 El proceso de adicción y el ciclo adictivo

Hasta ahora se ha definido lo que es un adicto, la adicción, el pensamiento adictivo y la personalidad adictiva. Es momento de integrar todos estos conceptos en el proceso adictivo, mismo que afecta al individuo adicto.

Nakken (2007) indica que existen tres etapas en el proceso adictivo: a) el cambio interno; b) el cambio en el estilo de vida c) la vida se destruye

A continuación se describe cada una de las etapas.

1.1.5.1 El cambio interno

En primer lugar debe reconocerse a la adicción como una enfermedad¹⁰, bajo este entendido, Nakken (2007) y Kalina (2005) indican que como muchas enfermedades la adicción, cambia a la gente de manera permanente, en la primera etapa la personalidad se verá alterada definitivamente.

El cambio en la persona derivado de la adicción tiene un comportamiento cíclico.

El detonante del ciclo adictivo es de la siguiente forma: la adicción comienza cuando el adicto experimenta el placer –cambio en su estado de ánimo- que le producen ciertos comportamientos con objetos o eventos. Para el adicto potencial, es información nueva e intensa (Nakken, 2007).

En este cambio de estado de ánimo existe la ilusión de control, de confort y perfección (Kalina, 2005).

¹⁰En el CIE-10 –clasificación estadística internacional de enfermedades y problemas relacionados con la salud, emitido por la Organización Mundial de la salud- se reconoce solamente el síndrome de dependencia a sustancias –F10.19 al F10.26- y no abarca a otros eventos como son el juego, sexo, trabajo, compras etc. Esto mismo sucede con el DSM-IV-TR –manual de diagnóstico y estadística de trastornos mentales de la asociación americana de psiquiatría- , ya que en el capítulo de trastornos relacionados con sustancias y el subcapítulo de trastorno por consumo de sustancias, se definen los criterios para dependencia de sustancias exclusivamente, sin hacer referencia a eventos.

Cualquier relación adictiva comienza cuando una persona busca constantemente el alivio falso, con el fin de evitar sentimientos o condiciones incómodas (Twerski, 1999).

Esto es nutrirse a través de la evasión, una manera anormal de manejar sus necesidades emocionales. Es en este punto donde los adictos empiezan a dejar sus relaciones naturales¹¹ -sanas- y el alivio que les ofrecen (Nakken, 2007).

En consecuencia, el adicto busca la serenidad a través de un objeto o un evento.

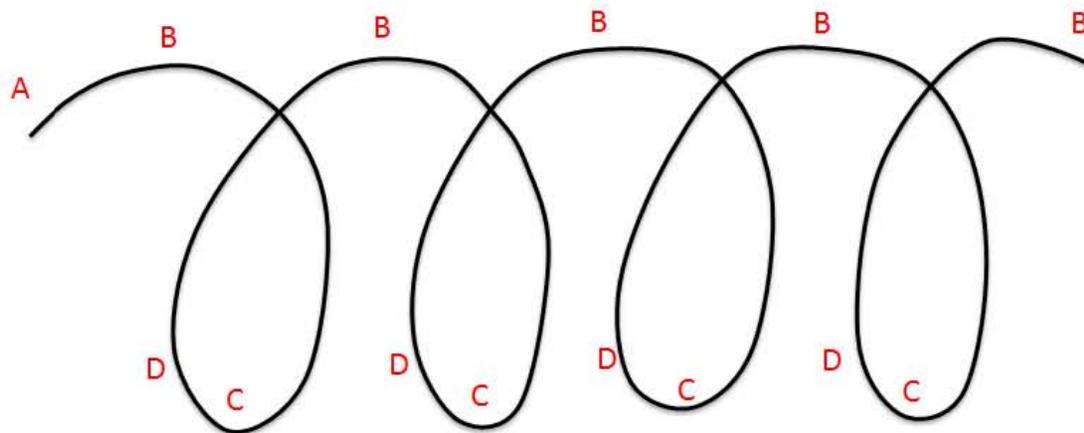
Ante la evasión de la realidad mediante un objeto o evento, se activa el ciclo adictivo que de acuerdo con Nakken (2007), muestra la siguiente secuencia:

(A) La persona tiene dolor; (B) por lo que siente la necesidad de actuar compulsivamente con un objeto o evento; (C) de tal forma que actúa compulsivamente y tiene una sensación de mejoría en su ánimo; (D) sin embargo, pasa el efecto de haber actuado compulsivamente y siente nuevamente dolor (ver figura 1.2).

Este ciclo se repite en el tiempo y se reproduce en ansiedad y preocupación. El grado de obsesión es por lo general un indicador del grado de estrés en la vida del adicto [cada vez que se reproduce un ciclo el adicto va tomando el control de la personalidad del individuo o el yo].

¹¹ Nakken (2007) indica que las relaciones naturales son: 1) familiares y amigos en la que adquirimos una mejor idea de quiénes somos a través de la retroalimentación con ellos, desarrollamos un sentido de importancia, un sentimiento de ser necesitados, responsabilidad, solidaridad e independencia; 2) poder superior o espiritual... para algunos es Dios, para otros la naturaleza o un grupo de amigos cercanos que se apoyan entre sí, en el que aprendemos que somos una parte del mundo y una pieza de la humanidad. Nos ayuda a mirar la realidad con perspectiva; 3) nosotros mismos, aprendemos a educarnos, amarnos, y de vernos como un medio al que podemos recurrir durante tiempos difíciles y 4) comunidad en donde aprendemos de la responsabilidad con nosotros mismos y los demás. A contribuir, dar, tomar y recibir cuidados de aquellos a quienes nunca hemos conocido, y aprendemos a ser interdependientes (pp. 44-45)

Figura 1.2. El ciclo adictivo



A= dolor; B= sentir la necesidad de actuar compulsivamente; C= actuar compulsivamente, comenzar a sentirse mejor, D= dolor resultante de haber actuado compulsivamente

Fuente: Nakken, C., (2007). *Personalidad adictiva. Cómo entender el proceso adictivo y la conducta compulsiva*. México, DF: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.. P. 46. Copyright 2007 por Criag Nakken, Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

A medida que la adicción se va arraigando en la persona y que el adicto toma el control del ser, la sensación de bienestar va transformándose a una experiencia de terror.

El ciclo adictivo actúa en el individuo ilustrando este flujo de bienestar al horror: en la primera etapa actuar compulsivamente y experimentar el cambio anímico produce emoción, diversión, nuevas ideas y estimulación (Nakken, 2007; Kalina, 2005).

El objeto o evento siempre mantiene su habilidad para cambiar el estado de ánimo; pero con el tiempo, mucha de la diversión empieza a desvanecerse y actuar compulsivamente adquiere un matiz de mantenimiento: la persona ahora se conduce compulsivamente (Twerski, 1999).

Los actos compulsivos los realiza con la intención de escapar del dolor y la frustración creados por el proceso adictivo, conforme avanza la enfermedad, el sistema ilusorio se volverá más complejo y rígido. Este sistema es descrito comúnmente como un muro que rodea a la persona, con dos funciones principales. En primer lugar, mantiene encerrada dentro de sí misma a la persona y sólo se puede relacionar con el adicto, se vuelve solitario, recluso. La segunda función del sistema ilusorio es la de alejar a toda persona que pueda poner en riesgo la relación adictiva (Valleur y Matysiak, 2005).

La vergüenza en el proceso adictivo se desempeña como un catalizador para el comportamiento adictivo, ya que a través de ésta, el adicto encuentra un justificante para actuar compulsivamente y generar alivio temporal a su estado de tensión (Kalina, 2005).

Nakken (2007) ilustra como este fenómeno: la adicción empieza a crear un subproducto: la vergüenza, esto ocurre tanto a nivel consciente como

subconsciente en el adicto, pero más a nivel subconsciente. Entre más busque el adicto un alivio a través de su adicción, mayor vergüenza sentirá y más necesitará justificar a sí mismo su relación adictiva. El enfermo empieza a sentir vergüenza debido a que los signos de la pérdida de control comienzan a aparecer, el adicto busca refugiarse del dolor de la adicción avanzando todavía más en el proceso adictivo y no puede darse cuenta de que el dolor es creado por actuar compulsivamente.

En esta etapa la persona puede sentirse incómoda, inquieta y culpable, señales internas de advertencia, pero una parte del proceso de adicción consiste en negar dichas señales de alarma (Twerksi, 1999).

La pugna entre el yo y el adicto en esta etapa resulta en un conflicto interno que genera un comportamiento obsesivo – compulsivo, mismo que origina inestabilidad en el individuo.

Nakken (2007) describe el mecanismo obsesivo - compulsivo: gran parte de las obsesiones de un adicto resultan de negar o resistirse a reconocer la pérdida de control que se está dando a nivel emocional. Al evadir la realidad de una situación, se crea más dolor y sobreviene la necesidad de explicarnos qué es lo que está ocurriendo. Esto degenera en pensamientos obsesivos, preocupaciones y racionalizaciones. Los pensamientos obsesivos se tornarán más frecuentes y consistirán en un cuestionamiento constante de ¿por qué actúa compulsivamente y no hay manera de satisfacerse?

La preocupación tiene que ver con actuar compulsivamente y crea un cambio en el estado de ánimo negativo (Kalina, 2005).

En la primera etapa, la personalidad adictiva parece más un amigo que algo aterrador. Esto forma la base de lo que se conoce como recuerdo eufórico, el

recordar eventos placenteros del proceso adictivo, negando u olvidando el dolor (Kalina, 2005).

Una vez que se crea la personalidad adictiva en la persona, ésta la acompañará de por vida y aún al estar en recuperación y presentar abstinencia, es muy usual que los adictos adquieran otro tipo de adicciones a manera de compensación como comer compulsivamente, hacer ejercicio compulsivamente, trabajar compulsivamente, entre otras¹² (Guerreschi, 2007).

1.1.5.2 El cambio en el estilo de vida

Con la personalidad adictiva presente, los rasgos del comportamiento adictivo se empiezan a manifestar en compulsiones: comer, jugar, trabajar y beber alcohol compulsivamente.

Estas compulsiones son signos de que el individuo ha perdido el control interno y se genera un cambio en el estilo de vida de la persona.

Nakken (2007) indica que en la segunda etapa del proceso adictivo, la persona comienza a desarrollar una dependencia conductual, a conducirse compulsivamente de acuerdo con su sistema de creencias adictivas, de una manera ritual se hace dependiente de la personalidad adictiva.

Los adictos empiezan a alinear sus vidas y relaciones conforme a la lógica adictiva, los rasgos adictivos afloran. La persona comienza a mentir, a culpar a los demás, a conducirse de manera ritual, a retraerse de los demás, la persona tendrá

¹² Nakken (2007) ejemplifica esta situación: los alcohólicos secos, que se encuentran abstemios “cuya vida ha sido controlada por una personalidad adictiva, a pesar de abstenerse de la sustancia siguen confiando en el proceso de adicción y se aíslan de los tipos de relaciones naturales que necesitan para desarrollarse... son susceptibles de crear una relación adictiva con otro objeto o evento tal como la comida o el juego [a manera de ejemplo]. En el ejemplo de la adicción al alcohol puede darse el caso de un alcohólico en recuperación, quien a los tres o cuatro años de haber dejado el centro de rehabilitación del alcoholismo, suba veinte o veinticinco kilogramos y siga tan triste y aislado emocionalmente como el día en que empezó el tratamiento (Nakken, 2007, pp. 48-49).

un mundo secreto¹³ al cual retraerse emocional y mentalmente, es aquí cuando el adicto recurre a los mecanismos de defensa para lograr enfrentar lo que está sucediendo, cada vez que el adicto actúa compulsivamente y después justifica sus acciones profundiza su adicción a través de la continua actuación compulsiva aunada a la obsesión, la persona se compromete más con el adicto, el cual adquiere más y más control.

El comportamiento ritual en los adictos es un rasgo fundamental como lo indican Nakken (2007), Kalina (2005) y Twerski (1999), en la adicción, los rituales¹⁴ son afirmaciones de las creencias del adicto y éstos hacen que su conducta sea ritual, ya que al ser predecible, se sienten seguros.

Cuando los adictos son confrontados con una crisis y estrés, corren a buscar el confort que encuentran en los rituales. Los adictos no creen en las personas, sino en sus rituales adictivos¹⁵ (Twerski, 1999).

Al tener que decidir en actuar compulsivamente o no hacerlo, se genera una tensión, misma que puede prolongarse horas, días o semanas, y forma gran parte del sufrimiento que causa la adicción. El ritual adictivo aliviará esta tensión, se ha tomado una decisión y hay un sentimiento de alivio¹⁶ (Nakken, 2007; Twerski, 1999).

Los adictos podrán sufrir después un tipo de tensión o estrés diferente, el causado por la vergüenza de haber actuado compulsivamente. Los rituales adictivos casi

¹³ Un mundo físico secreto en el cual vive su estilo de vida adictivo -los adictos a la comida pueden empezar a esconder los alimentos; los alcohólicos pueden empezar a tomarse unos cuantos tragos y unas pastillas de menta para el aliento antes de llegar a casa, mostrando un compromiso de conducta al proceso adictivo para sostener este nuevo estilo de vida (Nakken, 2007, P. 62).

¹⁴ Los rituales son importantes por muchas razones. Nos ayudan a entrar en contacto con nuestras creencias, y valores, a conectarnos con gente que comparte creencias y valores similares a los nuestros... reafirmamos nuestras convicciones y ética. Erich Fromm afirma en su libro *la sociedad sana* que en un ritual la gente "expresa con el cuerpo lo que tiene en el cerebro" (Nakken, 2007, p. 63).

¹⁵ Cada parte del ritual es importante para el adicto y está diseñado para incrementar el cambio anímico.

¹⁶ A esto se le denomina rendirse negativamente.

siempre son llevados a cabo de manera solitaria o dentro de grupos cuyos miembros no tienen una relación afectuosa entre sí¹⁷ (Twerski, 1999).

Cuando el adicto se instala en la persona, éste se aísla cada vez más y su comportamiento es ya evidentemente diferente.

Nakken (2007) describe que debido a que el principal apego emocional de un adicto es con un objeto o un evento y no con una persona, ocurren muchos cambios en la vida del adicto.

Empieza a manipular a las personas y a tratarlas como cosas, es con frecuencia muy soberbio y egoísta. El adicto las ve como entrometidas y su preocupación por él es un obstáculo que hay que vencer. Las personas, incluyendo el yo, no son importantes a menos que puedan ser usadas para aumentar su adicción.

El yo ya no tiene el control, sino el adicto. Esto los avergüenza todavía más y en muchas ocasiones empiezan a tenerse lástima, a sentirse víctimas y a desesperarse, empiezan a buscar al villano, a alguien o algo a quien echarle la culpa; y usualmente termina siendo alguien cercano a ellos, el coraje y estrés que sienten los adictos lo proyectan al principio hacia los demás, después hacia ellos mismos y por último hacia el resto del mundo.

Los ataques, el retraimiento, las mentiras y la negación se convierten en este punto en conductas compulsivas. A través de este actuar se produce un dolor interno que justifica el próximo arrebató (Schaufeli, Taris y Bakker, 2006; Nakken, 2007).

En el adicto, otro aspecto fundamental es el comportamiento con los familiares, se crea un ambiente enrarecido, en el que al mismo tiempo se ama a la persona, pero se odia al adicto y llegan a generarse relaciones de co-dependencia con

¹⁷ Los adictos se vuelven fanáticos de sus rituales, por ejemplo para el alcohólico, el tomar alcohol se vuelve parte de un ritual sagrado, más poderoso que la vida misma.

familiares y amigos, que en muchos casos son destructivas. Los amigos, familiares y otras personas alrededor del adicto continúan tratando de establecer un contacto emocional con el yo del adicto. No consiguen cosa alguna, y en cierto momento cambian su relación con el adicto con el fin de protegerse emocionalmente (Nakken, 2007; Twerski, 1999).

Cuando se ha identificado y etiquetado al adicto, se le otorga un lugar dentro de la familia, la cual ajusta a la persona cambiada y los miembros de la familia, entonces se enfrentan a un problema: odian al adicto pero aman al ser dentro de la persona¹⁸. La familia trata de hacer que el adicto sea más responsable y respetuoso, pero fracasa, ya que un adicto activo no es capaz de cambiar. Al ser etiquetada negativamente, la personalidad adictiva se siente más libre para actuar irresponsablemente (Nakken, 2007; Twerski, 1999).

El cambio en el estilo de vida del adicto culmina con la pérdida de control de la persona sobre su vida.

Nakken (2007), ilustra esta etapa de la siguiente manera: el adicto empieza a sentirse más confiado en su habilidad para manipular a los demás, pero el ser – yo- se siente cada vez más culpable, perdido y sólo. Los adictos se ven a sí mismos como extraños. Nadie conoce esto mejor que alguien que sufre de adicción; el dolor, la rabia y la desesperación de estar emocional y espiritualmente aislado de los demás y de uno mismo.

Esta constante incomodidad, desesperación emocional y espiritual conlleva al yo a buscar al adicto para obtener alivio, hundiéndose más profundamente en la enfermedad. Los adictos desarrollan “tolerancia”, es decir, se acostumbran al cambio en su estado de ánimo producido por el actuar compulsivamente. Sin embargo, ahora el cambio de humor que antes los extasiaba, ahora es insuficiente. Debido a esta tolerancia y a los mayores niveles de rabia y dolor, el

¹⁸ No es común que los miembros de la familia se den cuenta de que están enfrentando una enfermedad; conforme la adicción progresa dentro de la familia, todos empiezan a ajustarse paulatinamente a ella.

adicto comienza a comportarse compulsivamente con mayor frecuencia y de maneras más peligrosas con el fin de llevar el estilo de vida adictivo, los adictos deben re canalizar su energía, las actividades y personas que les fueron importantes en el pasado, dejan de serlo. A la persona que está sufriendo por la adicción se le dificulta vivir dos vidas (Nakken, 2007; Kalina, 2005; Twerski, 1999).

Así que algo tiene que irse y esto es el tiempo dedicado a la familia, a las viejas amistades, a los pasatiempos y a uno mismo. Ahora se dedica a la adicción. La energía antes usada para amar a los demás y a uno mismo es usada ahora para mantener la relación adictiva. La adicción cada vez demandará más; y ya que la persona adicta ha perdido el control, se rendirá ante las demandas de la adicción (Twerski, 1999; Valleur y Matisyak, 2005).

El cambio en el estilo de vida concluye en realidad con una ruptura de la vida de la persona adicta. Antes de llegar a este punto hay muchas señales de que el adicto va tomando el control del yo, sin embargo la persona es incapaz de darse cuenta de esto y como consecuencia su vida se destruye.

1.1.5.3 La vida se destruye

En esta etapa la personalidad adictiva ejerce un control total sobre la persona enferma y por tanto el adicto, es el que está presente en la vida de la persona y de seguir así, con el paso del tiempo su vida quedará destruida (Twerski, 1999).

Nakken (2007) explica que en esta última etapa al adicto no le importa lo que le pase a los demás, ni le preocupa lo que le pase a la persona que sufre la adicción y es cuando la vida del afligido empieza literalmente a resquebrajarse, bajo el enorme estrés causado por el dolor incesante, la rabia y el miedo.

El actuar compulsivamente ya no produce gran placer. La ansiedad y la compulsión todavía producen un cambio en el estado de ánimo, pero ahora existe

demasiado dolor del cual escapar y la magia de la adicción -la intoxicación, el éxtasis- empieza a desaparecer por el estrés en el que vive la persona debido a la sobrecarga emocional. Su conducta compulsiva le empieza a aburrir y los adictos comienzan a comportarse de manera que nunca creyeron posible. La conducta es tan extremosa que asusta al adicto (Nakken, 2007; Kalina, 2005).

Es en esta etapa que los aspectos peligrosos que ponen en riesgo a la vida misma, se vuelven obvios para el adicto, sus familiares y amigos, se encuentra totalmente envuelto por el proceso adictivo y no podrá romper este ciclo sin alguna forma de intervención (Twerski, 1999; Kalina, 2005).

El adicto en esta parte del proceso, ha perdido el sentido de su vida y se encuentra en una etapa muy vulnerable y decisiva: o cambia a través de un proceso de intervención asistida o su vida se va a la ruina o bien la pierde literalmente (Kalina, 2005).

Nakken (2007) comenta que la conducta del adicto muchas veces ya no tiene sentido para él y se sume en un estilo de vida basado por completo en el ritual adictivo.

La vida es controlada totalmente por el sistema de creencias adictivas y su lógica se reduce a la simple idea de "llega al trance y existe".

El adicto sólo se relacionará con personas o ideas que sintonicen con su estilo de vida, todo lo demás será desechado. El adicto tiene tantos problemas no resueltos que llega a un punto de suma debilidad emocional y puede tener ataques de ira sin razón alguna (Kalina, 2005).

El adicto se vuelve paranoico y comienza a interrogar a todos y cuestionarse sobre todo. A nivel interno se pregunta una y otra vez: ¿por qué? -realiza los actos compulsivos-, esto se puede transformar en un estado de angustia (Blum, 1978).

Aquellos que experimentan ansiedad sienten que todo el mundo está en su contra, que a nadie le importa y que nadie los quiere. Este aspecto de la enfermedad de la adicción puede ser demoledor para el adicto y éste tiene miedo de quedarse solo. La adicción puede progresar hasta el punto de desarrollar enfermedades del corazón, hígado, garganta, transmisión sexual, etc. (Kalina, 2005)

El adicto en esta etapa tan difícil puede pensar en el suicidio para terminar con su sufrimiento o bien para recuperarse, forzosamente requiere de ayuda externa para romper con el ciclo adictivo, ya que de otra manera seguirá en este proceso hasta que éste acabe con él (Nakken, 2007; Kalina, 2005; Twerski, 1999).

1.2 Adicción al trabajo

1.2.1 introducción al concepto de la adicción al trabajo

El término de adicción al trabajo fue definido por primera vez por el ministro y psicólogo estadounidense Wayne E. Oates en 1968, para referirse a su propia adicción al trabajo de manera similar a como ha empezado el estudio de otro tipo de adicciones, en la que el afectado distingue su afección, la define e inicia los primeros estudios para la comprensión del fenómeno y eventualmente el tratamiento para su control.

1.2.2 Definición de adicción al trabajo

En 1971 Oates publica el primer documento formal sobre el fenómeno de adicción al trabajo en 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 de trabajar incesantemente que afecta a la salud, a la felicidad y a las relaciones de la persona*” (Oates, 1971, 1981).

A partir de la definición de la adicción al trabajo, este tema ha sido tomado en cuenta de forma importante tanto en el ámbito de los negocios y en la gestión pública, así como en el de la investigación científica.

Debido a que la adicción al trabajo es un término reciente, no existe un pleno consenso sobre algunos aspectos de este tipo de adicción. De hecho como es de esperarse existen diferentes ópticas al momento de plantear una definición de la adicción al trabajo. En principio porque puede haber enfoques opuestos sobre ésta, ya sea tener una visión positiva o negativa sobre este tipo de adicción.

Sobre esta dicotomía del enfoque de la adicción al trabajo, puede decirse que la perspectiva positiva de la adicción al trabajo tuvo su mayor predominancia en los

primeros años de estudio del concepto en autores como Machlowitz (1978, 1980) y Korn, Pratt y Lambrou (1987).

Estos autores entendían la adicción al trabajo como un fenómeno positivo desde el punto de vista organizacional. A pesar de que en la actualidad existe un mayor acuerdo sobre su connotación negativa, todavía algunos autores como Peirpel y Jones (2001) afirman que la adicción al trabajo hace disfrutar a las personas que son más trabajadoras.

La predominancia de enfoques –positivo o negativo- fue estudiada por Del Líbano y Llorens (2010) empleando la base de datos EBSCO y en particular la Psycinfo y encontraron que a Junio de 2009, la proporción de investigaciones que consideran el fenómeno de adicción al trabajo como negativo con consecuencias perniciosas para el trabajador era de 10:1, sobre las que lo consideraban positivo.

Además, como es mencionado por varios investigadores como Kalina (2005) y Del Líbano y Llorens (2010), el emplear la palabra “adicción” para nombrar un fenómeno infiere un calificativo negativo que no se puede pasar por alto.

Por otro lado las consecuencias negativas de la adicción al trabajo son claras, no sólo a nivel individual, por ejemplo, problemas de salud, de comunicación; sino también grupal, por ejemplo, malas relaciones entre compañeros de trabajo, desestructuración familiar (Del Líbano y Llorens, 2010; Robinson, 1998 a).

Por tal motivo, la adicción al trabajo debe considerarse como un constructo mayormente perjudicial para el individuo - aunque un 10% de las investigaciones lo consideren como positivo-.

Como es natural, está presente la controversia en la literatura sobre los elementos clave para definir el concepto de la adicción al trabajo –ocasionada por los diversos estudios realizados a lo largo del tiempo-.

A continuación se presenta una recopilación histórica de varias investigaciones, en la que se muestra la evolución del concepto de adicción al trabajo en el tiempo.

Del Líbano y Llorens (2010) comentan que en la década de 1980 puede considerarse que empieza el estudio intensivo de la adicción al trabajo.

Cherrington (1980) la define [adicción al trabajo] 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).

Machlowitz (1978, 1980), define a las personas [adictas al trabajo] como: *“gente que siempre dedica más tiempo a pensamientos relacionados con su trabajo, de lo que la situación requiere, lo que los mantiene separados del resto de trabajadores en su actitud hacia el trabajo, no el número de horas que trabajan”* (p. 1).

Mosier (1983) definió la adicción al trabajo contemplando las horas que trabajaban las personas: *“los adictos al trabajo eran aquellos que trabajaban al menos 50 horas a la semana”*. Mientras que para unos autores lo importante es la actitud, para otros el aspecto básico se refiere a las horas dedicadas a trabajar [las cursivas son mías] (citado por Del Líbano y Llorens, 2010).

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”* (citado por Del Líbano y Llorens, 2010).

Killinger (1991, 2006), quien define al adicto [al trabajo] 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).

Spence y Robbins (1992) publican su estudio en el que generan una escala para medir la adicción al trabajo. Estas autoras definen a la personas adicta al trabajo como: *“alguien que está muy implicado al 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”* (citado por Del Líbano y Llorens, 2010).

Porter (1996), contribuye con la definición de 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).

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 sus hábitos de trabajo y por la exclusión de muchas otras actividades cotidianas”* (p. 81).

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) *son persistentes y frecuentemente piensan sobre el 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).

Snir y Zohar (2000), definen la adicción al trabajo 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 última definición se destaca otro aspecto relevante: solamente 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 mejor puesto dentro de la organización), es cuando se entiende que puede existir adicción al trabajo. En este sentido quizá este tipo de causas externas mencionadas pueden facilitar o disparar el inicio de la adicción al trabajo, pero de acuerdo con Snir y Zohar (2000), en ningún caso serán las responsables de la necesidad imperante de trabajar.

Schaufeli, Taris y Bakker (2006) realizaron un trabajo de investigación en el que afirman que: *“los adictos al trabajo son personas que trabajan por encima de lo que las prescripciones de su trabajo requieren y se esfuerzan más de lo esperado por la gente con quien o para quien trabajan, lo que supone que descuiden otras áreas de su vida fuera del 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).

Una definición contemporánea y robusta que sintetiza este recorrido histórico de la investigación realizada sobre la adicción al trabajo, es la siguiente: ***“La adicción al trabajo es un daño laboral de tipo psicosocial, que se caracteriza por el trabajo excesivo que un individuo lleva a cabo debido a una irresistible necesidad o impulso de trabajar constantemente”*** (Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S., Schaufelli, S. y Fidalgo, M., 2008).

Considero que ésta última definición reúne lo mejor de lo encontrado por diversos investigadores a lo largo de cuarenta años de estudio, por lo que es la que emplearé en esta investigación.

1.2.3 Perfil típico de una persona adicta al trabajo

Contando con una definición de lo que representa la adicción al trabajo, ahora es importante entender cómo se aplica ésta al hombre en su quehacer cotidiano, por lo que resulta primordial plantear el perfil de una persona adicta al trabajo.

Teniendo en cuenta las características tanto personales, como laborales de la adicción al trabajo, recopiladas de investigaciones de autores varios sobre el tema y de las propias, Del Líbano y Llorens (2010) proponen un perfil típico de la persona adicta al trabajo, en el cual se especifican las características clave o necesarias para presentar la adicción al trabajo: trabajo excesivo; trabajo compulsivo; negación del problema; necesidad de control; alta importancia y significación al trabajo; alta vitalidad, energía y competitividad, problemas extra-laborales, problemas de rendimiento a medio-largo plazo.

Por otra parte, las otras características importantes son: manipulación de la información; realización de tareas innecesarias; comunicación interpersonal deficiente; problemas de salud y autoeficacia.

A continuación se presenta la definición de cada uno de estos conceptos de acuerdo a lo planteado por Del Líbano y Llorens (2010). En relación a las características clave:

Trabajo excesivo. El adicto 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.

Trabajo compulsivo. La sensación que tiene el adicto al trabajo se puede describir como un impulso que lo 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 (Robinson, 1998 b, 1999). 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 culpa (Robinson, 2000).

Negación del problema. Del mismo modo que en las adicciones a sustancias o a objetos, uno de los elementos clave de la adicción al trabajo es la negación de la propia persona sobre lo que está sucediendo¹⁹. (Porter, 1996, 2001, 2006).

Necesidades de control. El adicto tiene una alta necesidad de control acerca de todos los aspectos relacionados con su trabajo -por ejemplo, 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 logros²⁰ (Porter, 1996).

Alta importancia y significación al 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 (Aziz, Adkins y Wuensek, 2010).

¹⁹ Dentro de esta negación, el adicto inventa excusas que explica a sus compañeros de trabajo, amistades o familia. Tal llega a ser la negación de su problema que el adicto llega a creer que tales justificaciones son ciertas.

²⁰ Generalmente, el control que ejercen las personas adictas al trabajo desencadena una serie de estresores grupales (por ejemplo, frustración, falta de cohesión entre compañeros, clima enrarecido). Además afectan de forma directa o indirecta al rendimiento individual de cada trabajador y por extensión al rendimiento global de la organización.

El adicto es un claro ejemplo del “vivir para trabajar” en lugar de “trabajar para vivir” (Robinson, 1996). Por ello, es habitual que trabaje los fines de semana, en vacaciones e incluso cuando no se encuentra en buenas condiciones debido a alguna enfermedad (Aronsson y Gustafsson, 2005).

Alta vitalidad energía y competitividad. El adicto es una persona con mucha energía, con alta 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 (Aziz y Zickar, 2006).

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, Llorens, Salanova y Schaufeli, 2010; Salanova, Cifre, Martinez y Llorens, 2007).

Respecto a las relaciones sociales, el descuido de la familia es una de las primeras consecuencias del exceso de trabajo (Burke, Stig y Stale, 2006). Se ha constatado que los niveles de separación matrimonial son relativamente altos entre los adictos al trabajo (Robinson, Carrol y Flowers, 2001), y que, en promedio, experimentan más conflictos vida-trabajo que las personas no adictas (Burke, 2006). 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 Koksai, 2002).

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 (Burke, 2000). 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).

Asimismo, las otras características importantes de acuerdo a lo planteado por Del Líbano y Llorens (2010), pueden definirse como:

Manipulación de la información. Aunque generalmente el adicto [al trabajo] 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 permanente de trabajo. Así, el ocultamiento de la información, traicionar la confianza de los demás y la incapacidad para compartir o delegar responsabilidades son los métodos más usados para tener acceso a un exceso de trabajo (Porter, 2001).

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).

Comunicación interpersonal deficiente. A la persona adicta al trabajo le importa su propia tarea, y no por tanto las relaciones con los demás. Este hecho hace que posea pocas habilidades para comunicarse con sus compañeros, e influye directamente en su dificultad para delegar actividades. 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 sus compañeros, subordinados o superiores (Paulhus y Williams, 2002).

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 excesivos²¹ (Meijman y Mulder, 1998).

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), la autoeficacia se define como *“las creencias en la propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados”*.

La investigación ha demostrado 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 Putcka, 2002).

En esta línea Del Líbano, Llorens, Salanova y Schaufeli (2010), han concluido que los adictos al trabajo se caracterizan por tener niveles altos 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 aquellos que presentan bajos niveles.

²¹ 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.

En caso de que estos resultados pudieran confirmarse en futuras investigaciones, supondrían un hallazgo muy relevante de cara a la prevención e intervención en caso de la adicción al trabajo.

1.2.4 Diferentes propuestas de clasificación de adictos al trabajo

Al inicio de las investigaciones sobre la adicción al trabajo, diversos autores como: Malchowitz (1980), Schaufeli *et al* (2006), Del Líbano y Llorens (2010) consideraron a este tipo de adicción como un fenómeno dicotómico – estaba presente o no estaba presente- en el individuo y por lo tanto no consideraban tipologías sobre el mismo.

Al pasar de los años y con el desarrollo de investigaciones en este campo, algunos autores han identificado diferentes niveles de intensidad en los que se manifiesta la adicción al trabajo en los empleados, y han propuesto una tipología para clasificar a ésta, con base en características propias del comportamiento de los trabajadores en su actividad laboral. A continuación se presentan las tipologías más relevantes.

1.2.4.1 Tipología de Spence y Robbins

Spence y Robbins (1992) desarrollaron un instrumento de medición denominado *WorkBAT –Workaholism Battery-*, en el cual se miden tres dimensiones básicas, mismas que son:

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

Estas tres dimensiones conforman el llamado “*modelo de la triada adictiva*”, en el que se basan todas las preguntas del cuestionario. El resultado del cuestionario permite hacer una clasificación de los resultados en seis perfiles laborales:

1. Adictos al trabajo.
2. Trabajadores entusiastas.
3. Adictos entusiastas.
4. Trabajadores no enganchados
5. Trabajadores relajados
6. Trabajadores desilusionados.

En esta óptica Spence y Robbins consideran a los tres primeros perfiles como adictos (ver cuadro 1.1).

Esta herramienta ha sido una de las más estudiadas y se han encontrado diferentes recomendaciones sobre la misma. Por ejemplo, Buelens y Poelmans (2004) y McMillan *et al* (2006), llegaron a la conclusión de que las dimensiones de compulsividad y satisfacción pueden considerarse válidas estadísticamente, sin embargo la implicación laboral no lo es, ya que su correlación resultó estadísticamente poco significativa y de acuerdo con estos autores, este concepto no forma parte del constructo de adicción al trabajo.

Cuadro 1.1. Perfiles laborales de acuerdo a la clasificación de Spence y Robbins (1992)

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

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

Fuente: Spence, J. T. & Robbins A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, p 169. Copy Right por Spence & Robbins

1.2.4.2 Tipología Robinson

Robinson (2007) en su libro *Encadenados al escritorio: una guía para los workaholicos* plantea cuatro tipos de adictos al trabajo (ver figura 1.3), mismos que son:

1. Tipo implacable.
2. Perfil de bulímico.
3. Tipo de déficit de atención.
4. Perfil pausado.

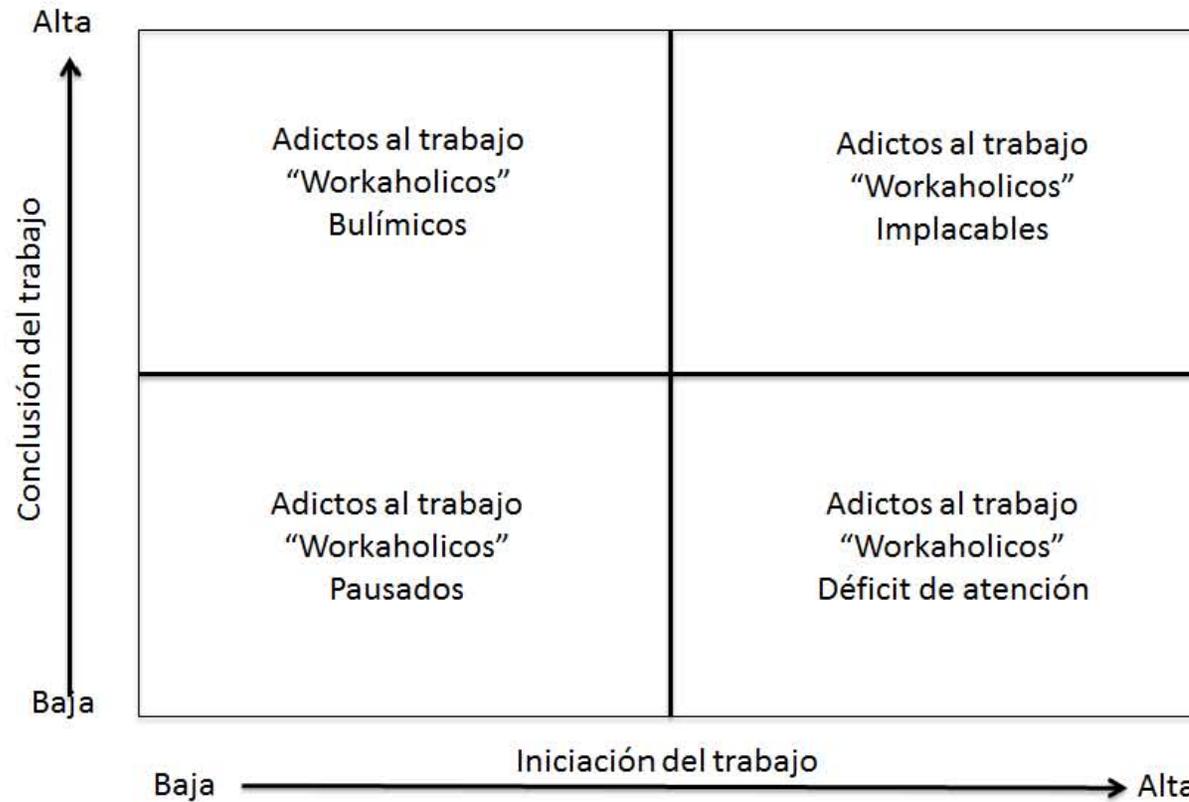
El tipo implacable es el típicamente estereotipado como aquel que trabaja compulsiva y constantemente día y noche, en días de descanso y fines de semana.

El perfil bulímico es quién tiene patrones de trabajo que se salen de control que alterna entre juega y purga. Este tipo de trabajadores espera hasta el último momento, en el que el tiempo se agota, entonces éstos entran en pánico y trabajan frenéticamente para cumplir con la entrega del trabajo.

El tipo de déficit de atención son aquellos adictos al trabajo “workaholicos”, que buscan adrenalina, son aquellos que se aburren fácilmente y buscan constantemente estimulación.

El perfil de adicto al trabajo “workaholico” pausado. Este tipo de trabajadores son completamente opuestos al tipo de déficit de atención, ya que son lentos, deliberan y son metódicos. Estos empleados son perfeccionistas y están aterrados porque nunca tienen el detalle suficiente para terminar un proyecto o una actividad y por lo tanto nunca terminan de manera satisfactoria. Este tipo de adictos tienen una gran dificultad para decidir cuándo un trabajo está incompleto o cuando ha sido finalizado.

Figura 1.3. Perfiles de los adictos al trabajo de acuerdo a la tipología de Robinson (2007)



Fuente: Robinson, B. *Chained to the Desk a Guide for Workaholics*, New York: New York University Press, p 193. Copy Right por Robinson, 2007, New York University Press

1.2.4.3 Tipología de Van Beek, Taris y Schaufeli

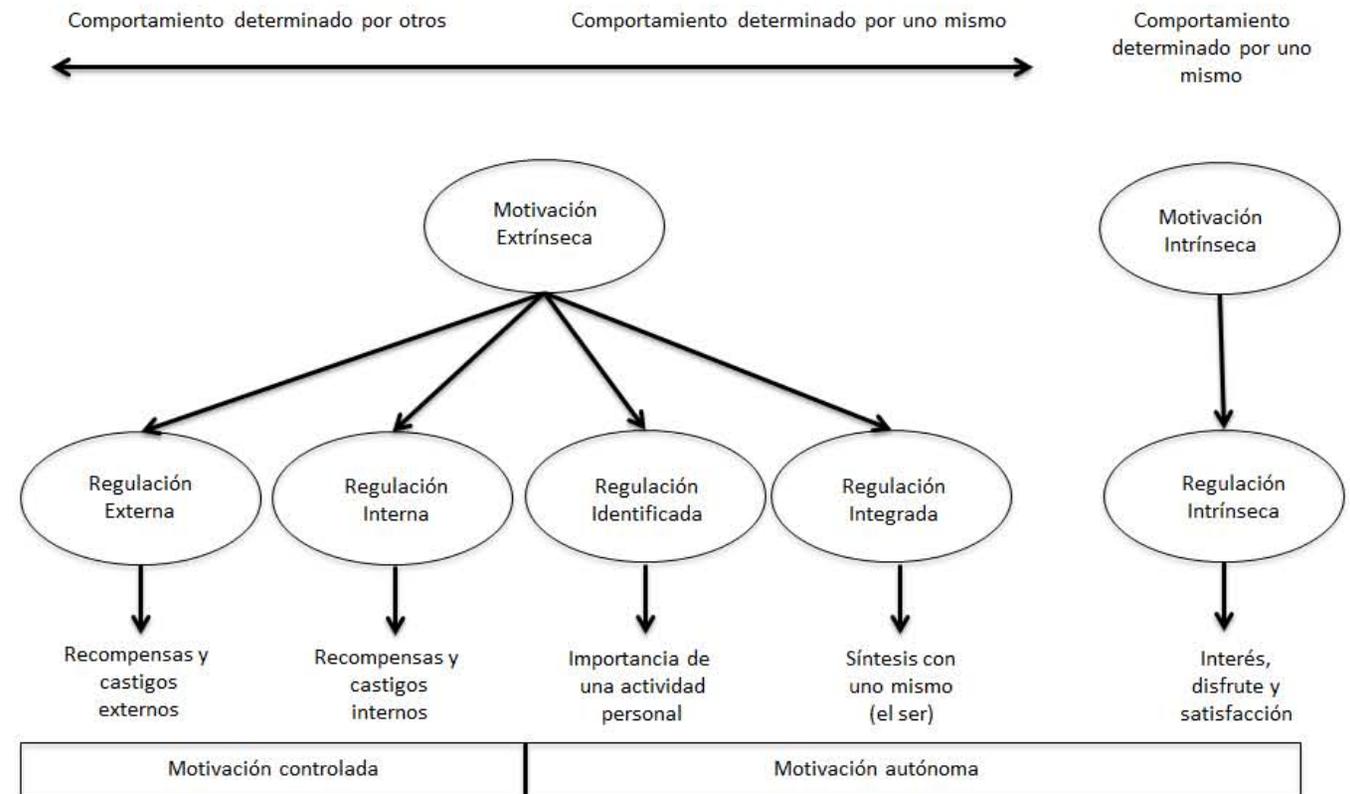
Van Beek, Taris y Schaufeli en 2011 en su investigación sobre adicción al trabajo y enganche al trabajo –Workaholics and Work Engagement- identificaron a cuatro perfiles de trabajadores:

1. Empleados adictos al trabajo “workaholicos”.
2. Trabajadores enganchados.
3. Empleados enganchados/adictos al trabajo.
4. Trabajadores no adictos al trabajo y no enganchados

En esta clasificación los autores se basan en la teoría de autodeterminación de Ryan y Deci (2000), en la que los motivadores extrínsecos e intrínsecos definen el comportamiento del trabajador como auto-determinado y no auto-determinado. A su vez este comportamiento cuenta con motivadores: controlados y autónomos (ver figura 1.4).

Los principales impulsores para los empleados adictos al trabajo, es la motivación controlada que involucra a las regulaciones internas y externas que están ligadas a los premios y castigos. Por otra parte, los trabajadores enganchados están impulsados por la motivación autónoma que está asociada a la importancia que la persona le asigna a una actividad, afinidad con la actividad, interés, disfrute y satisfacción.

Figura 1.4. Teoría de la auto-determinación (basada en Ryan y Deci, 2000)



Fuente: Van Beek, I., Taris, T. & Schaufeli, W. Workaholic and Work Engaged Employees: Dead Ringers or Worlds Apart, *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 2011, p469. Copy Right por Van Beek, Taris & Schaufeli, 2011

1.2.5 Diferenciación de constructos afines a la adicción trabajo

Desde que Oates (1971) planteó la adicción al trabajo, se ha investigado sobre el tema y como indica Del Líbano y Llorens (2010), se han ido resolviendo problemas conceptuales que surgían debido a la confusión entre la adicción al trabajo y otros constructos.

Con una definición clara del constructo de adicción al trabajo, sumada al perfil del adicto al trabajo, se sientan las bases para plantear una diferenciación de conceptos que pudieran confundirse con la adicción al trabajo.

Así es que en un intento por realizar esta diferenciación Del Líbano y Llorens (2010), han revisado y planteado las diferencias entre la adicción al trabajo y cinco constructos con los que a menudo pueden confundirse.

Estos constructos que pueden ser confundidos con la adicción al trabajo, son: presentismo, compromiso organizacional, implicación laboral, enganche (*engagement*) y pasión por el trabajo.

Presentismo y su diferencia con la 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 su máximo nivel (Hemp, 2004).

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 debe confundir el *presentismo* con la adicción, y por consiguiente no debe asumirse que un trabajador *presentista* es adicto al trabajo.

El *presentismo* se puede producir por una amplia variedad de razones²² (Aronson y Gustafson, 2005)

El *presentismo* más tradicional se refiere al que se produce debido a la enfermedad, es decir, cuando el trabajador acude a su puesto de trabajo a pesar de no estar capacitado para ser totalmente productivo debido a la enfermedad o condiciones médicas (Hemp, 2004).

El otro ámbito de estudio se produce cuando el trabajador está presente en el trabajo pero no puede realizar correctamente sus tareas debido, por ejemplo a problemas de concentración²³ (Simpson, 1998).

Los estudios realizados al respecto de este tipo de *presentismo*, indican que las personas dedican 6.48 horas por semana a asuntos personales mientras están en el trabajo. En términos económicos, este tipo de *presentismo* le cuesta a las organizaciones alrededor de 10,000 dólares por persona al año, debido a la pérdida que se produce en su nivel de producción (D'Abate y Eddy, 2007).

La adicción al trabajo puede estar relacionada con un *presentismo* asociado con la enfermedad, motivado por la compulsión que éstos experimentan hacia el trabajo y no ligado con solidaridad hacia el equipo de trabajo, ni por miedo a perder el trabajo.

Compromiso organizacional y su diferencia con la adicción al trabajo. 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).

²² Inseguridad laboral del trabajador - para conservar su puesto se siente obligado a acudir a trabajar incluso en malas condiciones-; co-responsabilidad que siente con el resto de su equipo - que le lleva a asumir el esfuerzo de acudir a trabajar estando enfermo-; existencia de problemas de personal para reemplazar su falta.

²³ Esta falta de concentración se puede producir, por realizar en el puesto de trabajo tareas de índole personal. Este incluye el envío de correos electrónicos personales, hacer compras on-line, u organizar reuniones personales, entre otros.

Una diferencia clave es que el compromiso organizacional tiene un componente de actitud importante, mientras que en el concepto de adicción al trabajo este componente es más difuso o menos relevante (Burke, 1999 a, 1999 b).

El estudio del compromiso con la organización se llevó a cabo en sus primeras fases desde una perspectiva meramente de actitud (Baterman y Stratesser, 1984).

Conceptualizaciones posteriores lo definen como un constructo multidimensional formado por tres aspectos principales (Meyer, Allen y Smith, 1993): un lazo afectivo con la organización, un costo percibido por dejar la organización y una obligación de permanecer en la organización.

Estas dimensiones de la definición no coinciden con la adicción al trabajo al menos por dos razones (Morrow, 1993): 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 las actividades de trabajo, es una reacción que varía en función del trabajador y de otros factores situacionales.

Por el contrario, los adictos al trabajo dedican muchas horas a trabajar independiente de los sentimientos que tengan hacia su trabajo u organización en particular.

Implicación laboral y su diferencia con la adicción al trabajo. La investigación sobre adicción al trabajo ha considerado en muchas ocasiones que la adicción era solamente un caso de implicación laboral o *“work involvement”* o más específicamente con el puesto que tienen la persona en el trabajo en ese momento -implicación en el puesto o *“job involvement”*- de forma extrema (Keichel, 1989).

La implicación en el trabajo o *“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).

Éste es un constructo similar al de 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, 1987; Spence; Helmreich y Pred, 1987).

Se trata de un constructo más generalizado y por ello bastante similar al de la conducta de las personas adictas al trabajo.

Pero, la adicción al trabajo no sólo se refiere a una actitud o una creencia sobre el trabajo, sino que también se refiere a un patrón de conducta y pensamiento generalizado sobre éste (Burke, 1991).

Además, una persona puede estar muy implicada con el trabajo y no ser adicta al mismo (Bakker, Demerouti y Burke, 2009). 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 siguiente día cuando vuelve a trabajar, en la línea de lo que hacen los trabajadores “*enganchados*”. Por tanto, también se puede concluir que la adicción al trabajo no es un caso extremo de implicación con el trabajo en general.

Por otra parte, la implicación en el puesto o “*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).

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: la adicción al trabajo no es una actitud o creencia sobre el trabajo.

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. 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 (Burke, Burgess y Oberklaid, 2003; Burke, Jeng, Koyuncu y Fiksenbaum, 2009).

En contraste, la implicación con el puesto de trabajo es específica para un puesto de trabajo y determinada situacionalmente. Por lo que puede concluirse que la adicción al trabajo tampoco puede o debe considerarse como un caso extremo de implicación con el puesto.

Enganche o “*Engagement*” y su diferencia con la adicción al trabajo: El enganche 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, González-Roma y Bakker, 2002).

El enganche se puede considerar como un indicador de la motivación intrínseca por el trabajo.

Más que un estado específico y temporal, el enganche se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente en el tiempo, que no está centrado exclusivamente en un objeto o conducta específica. Como indican Salanova y Schaufeli (2004), el vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que 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.

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 desconectarse de lo que está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

El enganche podría llegar a confundirse con la adicción al trabajo porque coinciden en algunos elementos. Los trabajadores “*enganchados*” son agentes activos, que toman iniciativas personales en su trabajo y que generan su propia retroalimentación sobre su desempeño y buscan nuevos retos en su trabajo y si llegan a sentir falta de reto profesional, prefieren cambiarlo o reestructurar sus puestos (Schaufeli, Shimazu y Taris, 2009).

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 (por ejemplo, promociones, orgullo por el trabajo bien hecho) y también desde sus clientes o usuarios (por ejemplo, gratitud, satisfacción, aprecio).

Como se puede comprobar tanto por la iniciativa de los trabajadores “*enganchados*” 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 enganche (Schaufeli, Taris y Bakker, 2006).

Además algunas investigaciones indican que ambos constructos comparten la dimensión de absorción, hecho que refuerza la importancia de hacer una adecuada diferenciación a la hora de identificar la adicción al trabajo (Schaufeli, Taris y Bakker, 2006).

Pasión laboral y su diferencia con la adicción al trabajo. La pasión hacia una actividad es un concepto que ha sido muy utilizado en disciplinas como la filosofía (Rony, 1990), pero que en el mundo de la psicología ha recibido menor atención.

Algunos psicólogos han enfatizado su poder motivacional (Fridja, Mesquita, Sonnemans y Van Goozen, 1991), incluso la han estudiado junto a conceptos similares como la dependencia positiva y negativa (Glasser, 1976), pero ninguno de estos estudios ha tenido mucha repercusión.

Ha sido a partir del modelo dualístico de la pasión (Vallerand, Blanchard, Mageau, Koestner, Ratelle y Leonard, 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 le dedican tiempo y energía. De acuerdo con este modelo se pueden distinguir dos tipos de pasiones²⁴: la pasión armoniosa y la pasión obsesiva.

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

²⁴ Para que una actividad pueda llegar a apasionar existen dos procesos importantes implicados: la valoración de la actividad -tiene que gustar- y 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.

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.

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 las personas disfrutan con la actividad, se sienten impulsadas por esas contingencias internas que las controlan.

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 sobre el tema 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 Gogriensky y Bakker (2010), el modelo dualístico de la pasión se puede aplicar dentro del contexto laboral a dos conceptos prácticamente sinónimos: el enganche y la adicción al trabajo.

El enganche se acercaría mucho a la pasión armoniosa, mientras que la adicción al trabajo sería muy similar a la concepción de pasión obsesiva (Del Líbano y Llorens, 2010).

Una vez que se dispone de la información necesaria para poder diferenciar la adicción al trabajo de conceptos que resultan o pueden resultar similares, también es de gran utilidad analizar si la personalidad, tan estudiada en el campo de la psicología, puede ayudar a predecir quienes son más propensos a desarrollar la adicción al trabajo en función de rasgos de personalidad.

1.2.5.1 Adicción al trabajo y personalidad

El adicto al trabajo desarrolla una personalidad adictiva, sin embargo una pregunta razonable es: ¿hay predisposición con algún tipo de conducta o personalidad para que un individuo se convierta en adicto al trabajo?

En este sentido Del Líbano y Llorens, (2010) comentan que la comunidad científica se está interesando cada vez más en estudiar cómo aspectos de la personalidad puede influir en el proceso de adquisición y desarrollo de la adicción al trabajo.

Al respecto Del Líbano y Llorens (2010) indican que aunque el estudio de la personalidad en relación con la adicción al trabajo está todavía en su etapa de desarrollo, hasta el momento se pueden distinguir dos perspectivas diferenciadas.

La primera se refiere al estudio del patrón de conducta tipo “A” que tiene mayor soporte en investigación.

La segunda hace referencia al estudio de las cinco dimensiones principales de la personalidad, según la teoría de los cinco grandes, perspectiva que está empezando a obtener resultados interesantes.

1.2.5.2 Adicción al trabajo y *conducta tipo “A”*

Los estudios entre adicción al trabajo y patrón de *conducta tipo “A”*²⁵ tuvieron su auge entre los años 1980 y 1990, cuando se realizaron distintas investigaciones que señalaban una posible relación del patrón de *conducta tipo “A”* y los rasgos obsesivos – compulsivos con la adicción al trabajo.

²⁵El 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 costo (Friedman y Rosenman, 1959). Como Savikas (1990) indica, el patrón de *conducta tipo “A”* se puede describir aplicado al ámbito laboral, como “una competitividad, urgencia en el tiempo, impaciencia, hostilidad y sobre implicación en el 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).

Machlowitz (1980), afirmó que el patrón de *conducta tipo "A"* se correlaciona bastante con los rasgos obsesivos – compulsivos y probablemente con los adictos al trabajo. 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 obsesivo – 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.

Del Líbano, García, Llorens y Salanova (2004) advierte 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, mismas que son: la urgencia e impaciencia en situaciones de espera, la hostilidad ante la ausencia de control, manifestada a través de cólera o ira, o a través de la hostilidad en sí misma -por ejemplo, competitividad, actitudes de dominio y evitación de conductas de conformismo y sumisión- y mediante agresividad manifiesta -física o verbal-, las constantes auto-referencias para enfatizar su auto-concepto a través por ejemplo, de llamar la atención sobre la posición social privilegiada que pueda estar ocupando, de exagerar la propia importancia y de

realizar afirmaciones arrogantes, la sobre-implicación y sobre-compromiso con la organización a la que pertenece (Bakker, Demerouti y Burke, 2009).

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 (Spence, Helmreich y Pred, 1987), los estudios de Pérez-Prada (1996) y McMillan y O'Driscoll (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.

1.2.5.3 Adicción al trabajo y las cinco grandes dimensiones de la personalidad

Como es usual en los estudios de psicología, se emplean los rasgos de personalidad como predictores de conductas.

Del Líbano y Llorens (2010), indican que algunos estudios se han realizado para estudiar cómo las dimensiones de la personalidad están influyendo la adicción al trabajo. Estos estudios se han basado en la teoría de los cinco grandes²⁶ (Goldberg, 1993; McCrae y John, 1992; Raskin y Terry, 1998; Rice, Ashby y Slaney, 2007).

A partir de los resultados encontrados por Del Líbano *et al* (2010), se pueden realizar una serie de predicciones sobre la adicción al trabajo utilizando estas cinco dimensiones de personalidad (Levy, Cober y Norris-Watts, 2003):

²⁶ Esta teoría de los cinco grandes, 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 puedan 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, 1991). (McCrae y Costa, 2003) cambiaron el término de neuroticismo por el de estabilidad emocional para que todas las dimensiones se evaluaran en sentido positivo: extraversión se asocia con la sociabilidad, dominancia, ambición y asertividad; estabilidad emocional: se liga negativamente con inestabilidad, propensión al estrés, inseguridad personal y depresión; afabilidad: se relaciona con ser cooperativo, bondadoso y agradable; responsabilidad: se vincula con persistencia, dependencia y organización, apertura mental: se relaciona con ser intelectual, imaginativo e inconformista.

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"-.

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 sus impulsos- (Leonard y Harvey, 2008).

Estas últimas características están también estrechamente relacionadas con una de las dos dimensiones básicas de la adicción al trabajo, esto es, el trabajo compulsivo (Kanai y Wakabayashi, 2001, 2004).

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 (Andreassen, Ursin, Eriksen 2007; Andreassen, Ursin, Eriksen y Pallesen, 2012).

En los mismos estudios realizados por Del Líbano *et al* (2010), se indica que respecto a las otras tres dimensiones todavía no han sido confirmadas empíricamente, aunque se pueden proponer 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 (Andreassen, Hetland, Molde y Pallesen, 2011; Penney y Spector, 2002).

Por otra parte el adicto al trabajo 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 (Mudrack, 2004).

Asimismo puede presentarse la 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 puede mostrar una baja capacidad para considerar las cosas desde diferentes perspectivas y falta de apertura hacia los valores, estilos, modos de vida y culturas distintas (Andreassen, Heltland y Pallesen, 2010; Bonebright, Clay y Ankenman, 2000)

Un resumen en el que se relaciona el nivel de adicción con las dimensiones y sub-dimensiones de la personalidad fue desarrollado por Del Líbano *et al* (2010) y puede verse en el cuadro 1.2. Este es un intento de asociación del nivel de adicción al trabajo y las dimensiones de la personalidad, mismo que deberá pasar por pruebas y validaciones empíricas.

Como puede apreciarse en este tema en particular, es necesario hacer mucho más investigación respecto a cómo la personalidad puede estar determinando o influyendo el proceso de adquisición y desarrollo de la adicción al trabajo.

Cuadro 1.2. Predicción de los niveles en los cinco grandes de un adicto al trabajo

Dimensión de la personalidad	Nivel [de Adicción]
1. <i>Extraversión</i>	Alto
Dinamismo	Alto
Dominancia	Alto
2. <i>Estabilidad Emocional</i>	Bajo
Control de emociones	Bajo
Control de 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

Fuente: Del Líbano, M, Llorens, S., (2010). *Adicción al trabajo: guías de intervención*. Madrid: Editorial Síntesis. P. 37. Copyright 2010 por Del Líbano, M., Llorens, S.

1.3 Consecuencias de la adicción al trabajo

1.3.1 Introducción al concepto de las consecuencias de la adicción al trabajo

Se pueden distinguir distintos tipos de consecuencias derivadas de la adicción al trabajo en función del alcance de las mismas. A continuación, se clasifican estas consecuencias en función de su ámbito de influencia y el tipo de afectación:

1. A la propia persona adicta al trabajo.
2. A la organización.
3. A las relaciones extra-laborales del adicto.

Es necesario tener en cuenta que en muchas ocasiones los distintos tipos de consecuencias están interrelacionadas, por lo que a pesar de que se intenten tratar por separado, es inevitable hablar de las mismas, ya que están interconectadas.

1.3.2 Consecuencias de la adicción sobre la persona adicta al trabajo

La mayor parte de las consecuencias que se derivan de la adicción al trabajo se tienen sobre la propia persona adicta.

A pesar de que existen algunas que indican que los adictos pueden funcionar relativamente bien, sin padecer demasiados problemas, sin experimentar altos niveles de estrés (Burke, 1999 b; McMillan y O'Driscoll, 2004) e incluso presentando satisfacción con su trabajo, la mayoría de los estudios han relacionado consecuencias negativas con la adicción al trabajo.

Klaft y Kleiner (1988) indican que 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, cardiopatías, depresión y otros problemas psicológicos.

En estudios más recientes hechos por Buelens y Poelmans (2004) y Burke, Richardsen y Martinussen (2002), se han obtenido resultados que apoyan la postura sobre los efectos negativos de la adicción para con los propios adictos. Los adictos al trabajo reportan altos niveles de estrés laboral y presentan quejas de salud -sobre todo de tipo mental- relacionadas con su impulsividad.

Sonnetag (2003) ha apuntado que trabajar muchas horas aumenta la fatiga de la persona, presumiblemente porque ésta no tiene tiempo suficiente para recuperarse del esfuerzo excesivo, lo que a su vez se traduce en estados de estrés, en alteraciones del sistema inmune (Trinkoff, Geigerbrown, Upscomb y Lang, 2006), en depresión y otros trastornos psicológicos (Shields, 1999), así como en una mayor probabilidad de cometer errores en la actividad laboral por parte de la persona adicta al trabajo (Akerstedt, Fredlund, Gillberg y Jansson, 2002).

Bonebright, Clay y Ankenman (2000) indican que desde un punto de vista emocional, se ha corroborado que los adictos presentan una menor satisfacción extra-laboral -menor satisfacción con las relaciones sociales- que otros trabajadores no adictos.

Buelens y Poelmans (2004), 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-.

Burke (1999 b) indica que en un estudio con una muestra de 540 empresarios, los adictos al trabajo reportaron más estrés laboral en comparación con otras personas no adictas.

Robinson (1999) y Schaufeli *et al* (2009) indican que la adicción al trabajo puede contribuir a aumentar la aparición de otros fenómenos psicosociales negativos como, el desgaste por trabajo o “*burnout*”.

Nagy y Davis (1985) encontraron que la adicción al trabajo y desgaste por trabajo o “*burnout*” estaban relacionados positivamente - a más adicción al trabajo más desgaste por trabajo o “*burnout*”-.

Burke y Matthiesen (2004), encontraron en otro estudio los mismos resultados relativos a que los adictos al trabajo se caracterizaban por altas puntuaciones en des-personalización y agotamiento emocional, esto es por tener mayores niveles de desgaste por trabajo o “*burnout*” que otro tipo de trabajadores.

Andreassen, Ursin y Eriksen (2007, 2012) obtuvieron resultados interesantes con 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 los disfrutaban, mientras los segundo, no- y encontraron que los adictos no entusiastas eran los que mostraban más estrés, más desgaste por trabajo o “*burnout*” y más quejas de salud.

En relación a las quejas de salud derivadas de la adicción al trabajo, existen diversos estudios que muestran las consecuencias habituales en trabajadores adictos.

Burke (2011 b) concluye que los adictos muestran más síntomas psicosomáticos, así como menores niveles de bienestar físico y psicológico que otros trabajadores.

Burke, Oberklaid y Burgess (2004) indican que 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.

McMillan, O'Driscoll y Burke (2003) comentan que con base en sus estudios pueden concluir que la adicción al trabajo efectivamente está asociada con quejas sobre la salud tanto física como psicológica.

Araki e Iwasaki (2005) en su artículo causa de muerte por trabajo excesivo (Karoshi), establecieron un estudio contundente en Japón, en el que se afirma que el exceso de trabajo puede causar la muerte.

Este estudio fue presentado por el comité experto de estudios para el reconocimiento de estándares de enfermedades del corazón y del cerebro del ministerio de salud, trabajo y bienestar del Japón, en el que se analizaron las demandas presentadas a la Suprema Corte de Justicia de Japón de dos casos de choferes uno de 54 y otro de 51 años, que sufrieron hemorragias cerebrales debido al exceso de trabajo.

El comité determinó que las causas de muerte fueron debidas a la hipertensión provocada por el exceso de trabajo y a partir de estos resultados se emitió por la Suprema Corte un programa obligatorio de prevención de enfermedades por exceso de trabajo, esto en febrero de 2002.

En el programa anteriormente citado se establecen tres rangos de horas trabajadas: 45 horas o menos por semana, más de 45 y hasta 100 horas por semana y más de 100 horas por semana. En cada una de ellas se establecen niveles de riesgo y medidas preventivas a tomar por los empleados, gobierno y patrones.

Otra variante de este fenómeno en Japón es el denominado *karo-jisato* o suicidio causado por la sobre carga de trabajo (Kanai y Wakabayashi, 2004)

1.3.3 Consecuencias de la adicción al trabajo sobre la organización

La adicción al trabajo no solo afecta al trabajador que la padece en el plano individual y sus relaciones, sino que también penetra en las vidas de sus compañeros y afecta a la organización en la que trabaja.

Robinson (2007) indica que los adictos al trabajo tienen problemas para delegar a sus colaboradores e incluso, en ocasiones asumen parte de su trabajo con el afán por trabajar cada vez más, esto afecta a los compañeros de trabajo, ya que les genera incomodidad y estrés.

Mudrack (2004) halló en una muestra de 278 trabajadores de Estados Unidos de América, 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.

Del Líbano y Llorens (2010) indican que 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 las relaciones interpersonales.

La adicción al trabajo afecta también a la organización debido a los problemas de rendimiento que presenta el adicto al trabajo. Del Líbano y Llorens (2010) indican que curiosamente, aunque a corto plazo el adicto puede producir por encima de la media, a mediano/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.

Porter (1996), explica a través de la comparación del alcoholismo con la adicción al trabajo, 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 en 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 -por ejemplo, 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.

Ellingsen y Johansson (2007) indican que si el adicto o adicta tiene trabajadores a su cargo, éstos se ven también inmersos en el ritmo de trabajo que marca, lo

que 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.

Robinson (2007) indica que 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 obtener un mejor rendimiento en una empresa –trabajar en equipo y que exista un buen ambiente de trabajo- no se pueden cumplir. Esto tiene un impacto directo en los resultados organizacionales que se sitúan por debajo de los estándares fijados.

La situación empeora con el tiempo que la persona adicta permanece en la organización, así como el número de adictos o adictas, y peores serán los resultados (Del Líbano y Llorens, 2010).

1.3.4 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, 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 de 1980 empiezan los estudios sobre el impacto de la adicción en la familia.

Klaft y Kleiner (1988), escribieron acerca de los problemas conyugales de las personas adictas, y constataron que la amplia mayoría de matrimonios terminan

en divorcio.

Minirth, Meier, Wichern, Brewer y Skipper (1981) encontraron que el adicto no tiene tiempo para relaciones extra-laborales, lo que incluye a la familia y a las amistades.

Robinson (1995, 1998, 2001), ha encontrado que los niveles de separación matrimonial son relativamente altos entre las personas adictas al trabajo y que en promedio, experimentan más conflictos vida-trabajo que las personas no adictas.

Burke y Koxsal (2002) indican que los adictos al trabajo 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.

Robinson en los años 1990, dirigió diversas investigaciones sobre los efectos de la adicción al trabajo 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).

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, 1998 b).

La estructura de la familia del adicto 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, 1996 b, 1998 a).

Robinson, Carrol y Flowers (2001) llevaron a cabo una investigación en la que se evaluó directamente a los cónyuges de los adictos al trabajo, preguntándoles acerca del ambiente en el que viven. Según este estudio los cónyuges de las 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 resultados del azar, el destino o suerte o el poder y decisiones de otros.

Robinson, Carrol y Flowers (2001) sugieren 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 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 sólo se ha tenido en cuenta el efecto sobre los cónyuges de las personas adictas al trabajo, también los hijos de las mismas han sido estudiado.

La literatura clínica sugiere que muchos hijos de adictos heredan las mismas características de sus progenitores. Robinson (1998 a) indica que además estos niños son fácilmente dirigibles y buscan cumplir con las expectativas de los adultos.

Robinson y Kelly (1998) comprobaron 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 en ellos mismos adicción con el tiempo, que otros hijos de trabajadores no adictos.

Robinson (1989, 1996, 1996 a, 1996 b, 1997, 1999), indica que 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 su desarrollo.

Del Líbano y Llorens (2010), indican que 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.

Las investigaciones han de continuar su camino no sólo 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.

Capítulo 2

Modelos conceptuales de la adicción al trabajo

2.1 Introducción a los modelos conceptuales de la adicción al trabajo

Hasta el momento, se ha podido entender qué es la adicción al trabajo, qué perfil tiene un adicto al trabajo, cómo se diferencia de fenómenos parecidos y que pudieran confundirse con ésta y las consecuencias de la adicción al trabajo sobre los individuos adictos, compañeros de trabajo y la organización. Sin embargo, aspectos fundamentales sobre su origen, aún quedan por ser investigados y comprobados.

Preguntas sobre: ¿cómo se origina la adicción al trabajo en una persona?, ¿cómo se desarrolla?, ¿hay puestos de trabajos más adictivos?, ¿se fomenta desde las organizaciones?. Aún quedan por ser resueltas, ya que desde que se inició con el estudio de la adicción al trabajo, la interpretación de los motivos y como tal el fenómeno, ha generado muchas interpretaciones, que hasta el momento no han sido consensuadas.

Del Líbano y Llorens (2010) comentan que el llegar a un entendimiento profundo de la adicción al trabajo requiere de metodologías de investigación longitudinales para establecer relaciones causa-efecto, sin embargo su factibilidad en el campo es baja, ya que se debería encontrar un trabajador no adicto que participara en el estudio y que con el tiempo desarrollara la adicción.

Dada esta condición casi utópica, Del Líbano y Llorens (2010) indican que otra alternativa que puede adoptarse es la de hacer “estudios retrospectivos”, en los que en primer lugar, se detecta a la persona adicta al trabajo y una vez identificada, la persona hace una reflexión sobre los acontecimientos pasados que originaron la aparición de la adicción al trabajo -sus antecedentes-, así como las consecuencias de esta situación hasta el momento.

Del Líbano y Llorens (2010), indican que los principales modelos o teorías que han tenido un mayor impacto en el estudio de la adicción al trabajo, sin ser ninguno de ellos concluyente y quedando aún mucho camino por recorrer, son los siguientes: teoría de los rasgos de personalidad, modelo de esfuerzo-recompensa, teoría del afecto-cognición-conducta, modelo del conflicto del rol y teoría de la personalidad y los incentivos.

A continuación, se presenta un resumen sobre los principales modelos conceptuales que han sido desarrollados para explicar las causas de la adicción al trabajo.

2.2 Teoría de los rasgos de personalidad

McMillan, O'Driscoll, Marsh y Brady (2001) y McMillan, O'Driscoll y Burke (2003), consideran 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 esta teoría los adictos nacen, no se hacen. Argumento que gana terreno si se considera que ante un mismo ambiente, son las características de personalidad las que influyen en la aparición de la adicción. Los rasgos más representativos serían: la obsesividad, la compulsividad, tener un nivel de energía elevado (Clark, Livesley, Schroeder e Irish, 1996; Clark, Lechhook y Taylor, 2010) y el perfeccionismo (McMillan, Brady, O'Driscoll y Mash, 2002; McMillan y O'Driscoll, 2006; McMillan, O'Driscoll y Brady, 2004). De esta manera las personas adictas al trabajo podrían caracterizarse por ser obsesivas –pensar continuamente en temas del trabajo-, compulsivas –trabajar sin control con el objetivo de reducir su ansiedad-, tener altos niveles de energía que destinan únicamente al trabajo y ser excesivamente perfeccionistas y detallistas en el trabajo que realizan.

2.3 Modelo de esfuerzo-recompensa

Peirpel y Jones (2001), proponen un modelo de adicción al trabajo que considera dos dimensiones independientes. La percepción del esfuerzo que realiza la persona y por otra parte la percepción de la recompensa recibida (ver figura 2.1).

En función de la combinación de estas dos dimensiones, los autores distinguen a cuatro tipos de trabajadores: los adictos al trabajo, los trabajadores excesivos (*overworkers*) (Fisher, 1992), los posponedores (*withholders*) y los coleccionistas. En este caso los “adictos al trabajo” son aquellos trabajadores que perciben que hacen un gran esfuerzo pero también que a cambio de este reciben una gran recompensa, acorde con el esfuerzo que han realizado. Este modelo fue puesto a prueba en un estudio con 174 personas en el Reino Unido. Los resultados confirmaron que la adicción al trabajo no solo dependía del esfuerzo del trabajador (las horas que dedica), sino también la recompensa que creía recibir a cambio del esfuerzo (Brower, Brett y Stroth, 2003). Por lo que una persona adicta al trabajo dedicaría mucho tiempo a trabajar pero con la finalidad de recibir su recompensa.

2.4 Modelo de afecto-cognición-conducta

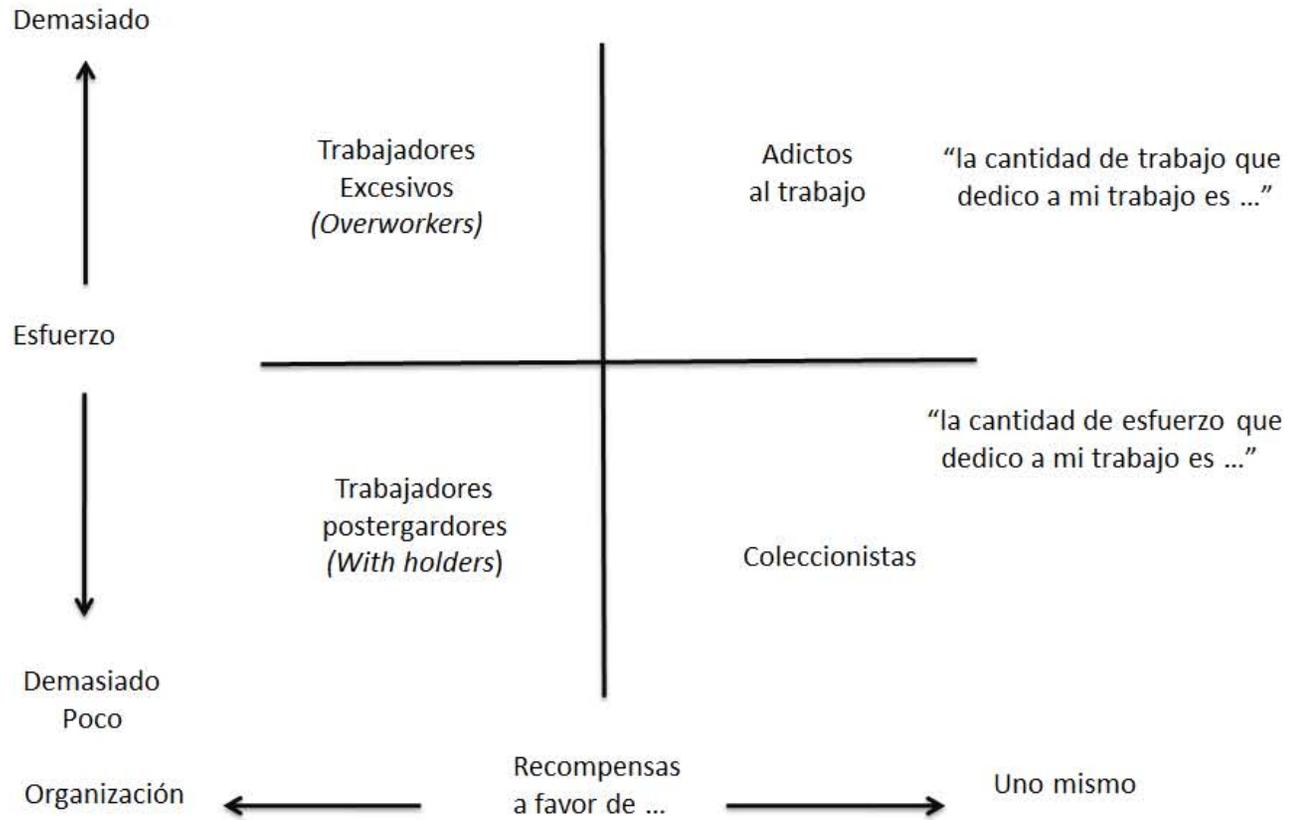
Ng, Sorensen y Feldman (2007) y Ng y Feldman (2008), proponen estudiar la adicción al trabajo basándose en las teorías de la adicción. El modelo considera tres dimensiones básicas en la explicación de la adicción al trabajo: afecto, cognición y conducta.

Con base en estas tres dimensiones, se distinguen una serie de antecedentes de la adicción al trabajo que clasifican en: disposiciones –por ejemplo, autoestima-, experiencias socio-culturales –por ejemplo, experiencias familiares- y refuerzos conductuales del ambiente –por ejemplo, recompensas tangibles e intangibles-

Según el modelo, es la existencia e interacción de antecedentes específicos lo que determina que el trabajador desarrolle un patrón de conducta caracterizado por disfrutar trabajando –dimensión afectiva-, por dedicar 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 la autoeficacia o competitividad en el trabajo.

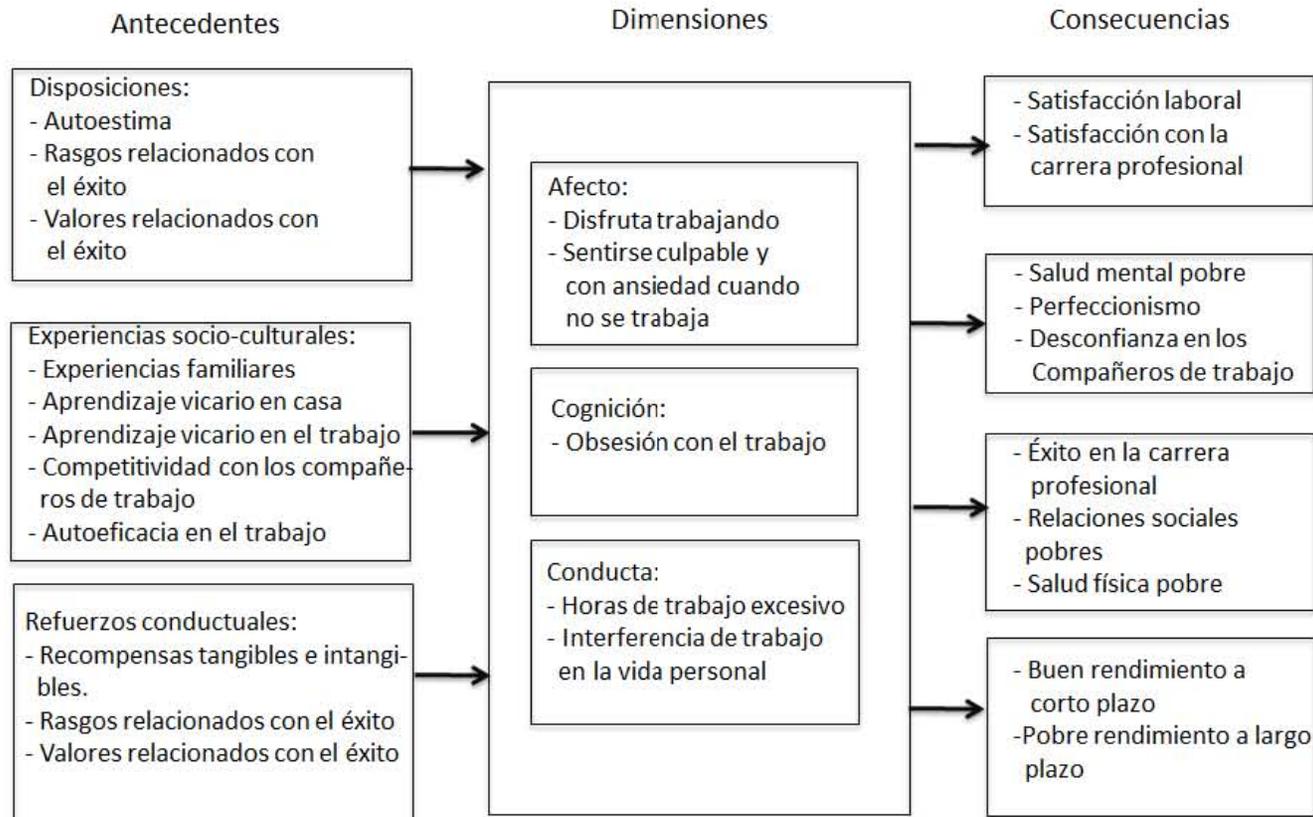
El trabajador que presente este patrón de conducta sería categorizado como adicto al trabajo y tendría asociadas una serie de consecuencias que también predice el modelo, entre las que se encuentran la satisfacción tanto laboral como la carrera profesional, pero también problemas de salud tanto física como mental, así como relaciones sociales muy pobres (ver figura 2.2).

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



Fuente: Del Líbano, M, Llorens, S., (2010). *Adicción al trabajo: guías de intervención*. Madrid: Editorial Síntesis. P. 47. Copyright 2001 por Peirpel y Jones.

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



Fuente: Del Líbano, M, Llorens, S., (2010). *Adicción al trabajo: guías de intervención*. Madrid: Editorial Síntesis. P. 49. Copyright 2007 por Ng, Sorensen y Feldman.

2.5 Modelo del conflicto de rol

Schaufeli, Van der Hiejden 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 desgaste por trabajo o *“burnout”* (Robinson, 1989,1998 a; Schaufeli, Taris y van Rhenen, 2008; Schaufeli *et al*, 2009) y del bienestar –entendido como el conjunto de felicidad, salud y satisfacción laboral-, ver figura 2.3.

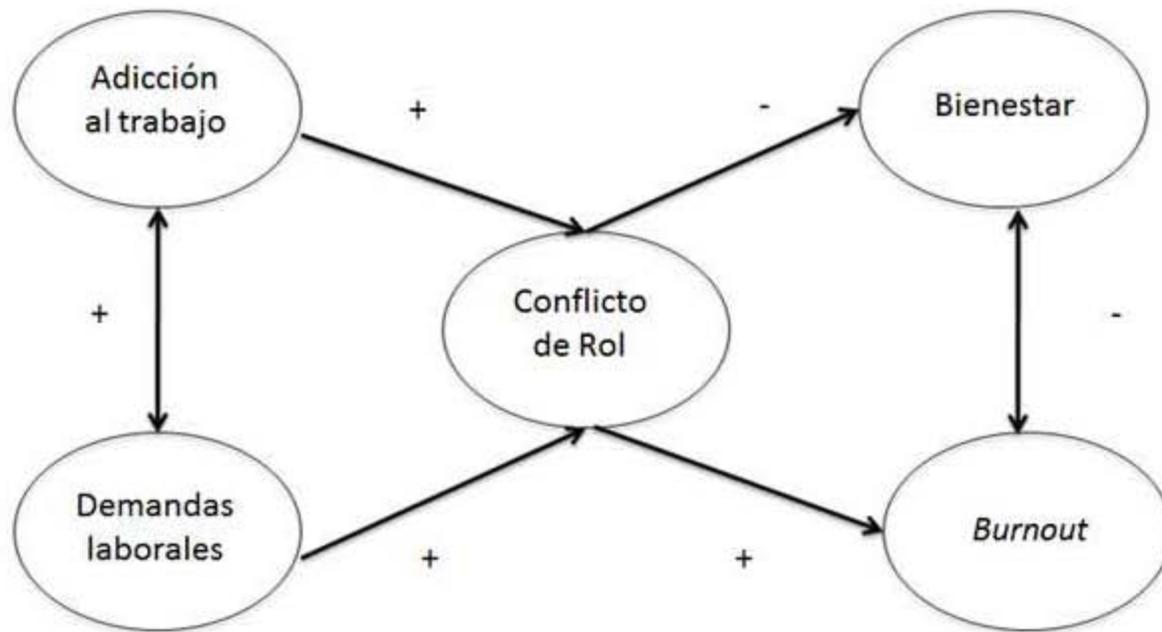
El desgaste por trabajo o *“burnout”* ²⁷, se define como *“un estado mental persistente negativo relacionado con el trabajo, en individuos ‘normales’, que se caracteriza principalmente por agotamiento, acompañado por distrés, un sentimiento de reducida competencia y motivación, y el desarrollo de actitudes y conductas disfuncionales en el trabajo”* (Schaufeli y Enzman, 1998, p. 36).

Parece ser que el conflicto de rol resulta un factor clave que media la relación entre la adicción al trabajo, el desgaste por trabajo o *“burnout”* y bienestar.

El modelo propone que la adicción al trabajo y las demandas laborales están asociadas directamente con el desgaste por trabajo o *“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 desgaste por trabajo o *“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 desgaste de trabajo o *“burnout”*.

²⁷ El desgaste por trabajo o *“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).

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



Fuente: Del Libano, M, Llorens, S., (2010). *Adicción al trabajo: guías de intervención*. Madrid: Editorial Síntesis. P. 50. Copyright 2009 por Schaufeli, Bakker, van der Heijden y Prins.

2.6 Teoría de la personalidad y los incentivos

Liang y Chu (2009) plantearon un modelo específico de la adicción al trabajo que desarrollan, a partir de las propuestas de Ng, Sorensen y Feldman (2007). Esta teoría propone que la adicción al trabajo aparece cuando confluyen tres factores: unos determinados rasgos de personalidad, los incentivos personales y los incentivos organizacionales.

En cuanto a los rasgos de personalidad, el modelo considera cuatro rasgos clave en el desarrollo de la adicción al trabajo: rasgos obsesivos-compulsivos²⁸, orientación hacia el éxito²⁹, perfeccionismo³⁰ y responsabilidad³¹.

Respecto a los dos tipos de incentivos, los ‘incentivos personales’, se generan a través de 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 de conductas adictivas en la familia, entre más conductas adictivas se presenciaron 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 laboral³². 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).

²⁸ Obsesión que experimentan los adictos por el trabajo y la dificultad que tienen para dejar de trabajar.

²⁹ La orientación al éxito influye tanto en el tiempo invertido, como en el dedicado a pensar sobre el trabajo, más allá de los requerimientos reales.

³⁰ El perfeccionismo hace referencia a la exactitud con la que se realizan las tareas y se ha relacionado fuertemente con la adicción (Goodman, 2006).

³¹ La responsabilidad está asociada a los altos niveles de éxito a través de la planificación y perseverancia (Fassel, 1989).

³² Eso se refiere a medidas como el reconocimiento explícito a aquellas personas que trabajan por encima de lo estipulado, o el fomento de una cultura organizacional en la que trabajar más de lo normal es habitual –en algunos casos obligatorio-. También se refiere a la competencia o rivalidad que se establece entre los trabajadores, y el aprendizaje de conductas adictivas en el ámbito laboral –aprender mediante la observación de conductas adictivas de los compañeros- (Harpaz y Snir, 2003; Kanai, Wakabayashi y Fling, 1996).

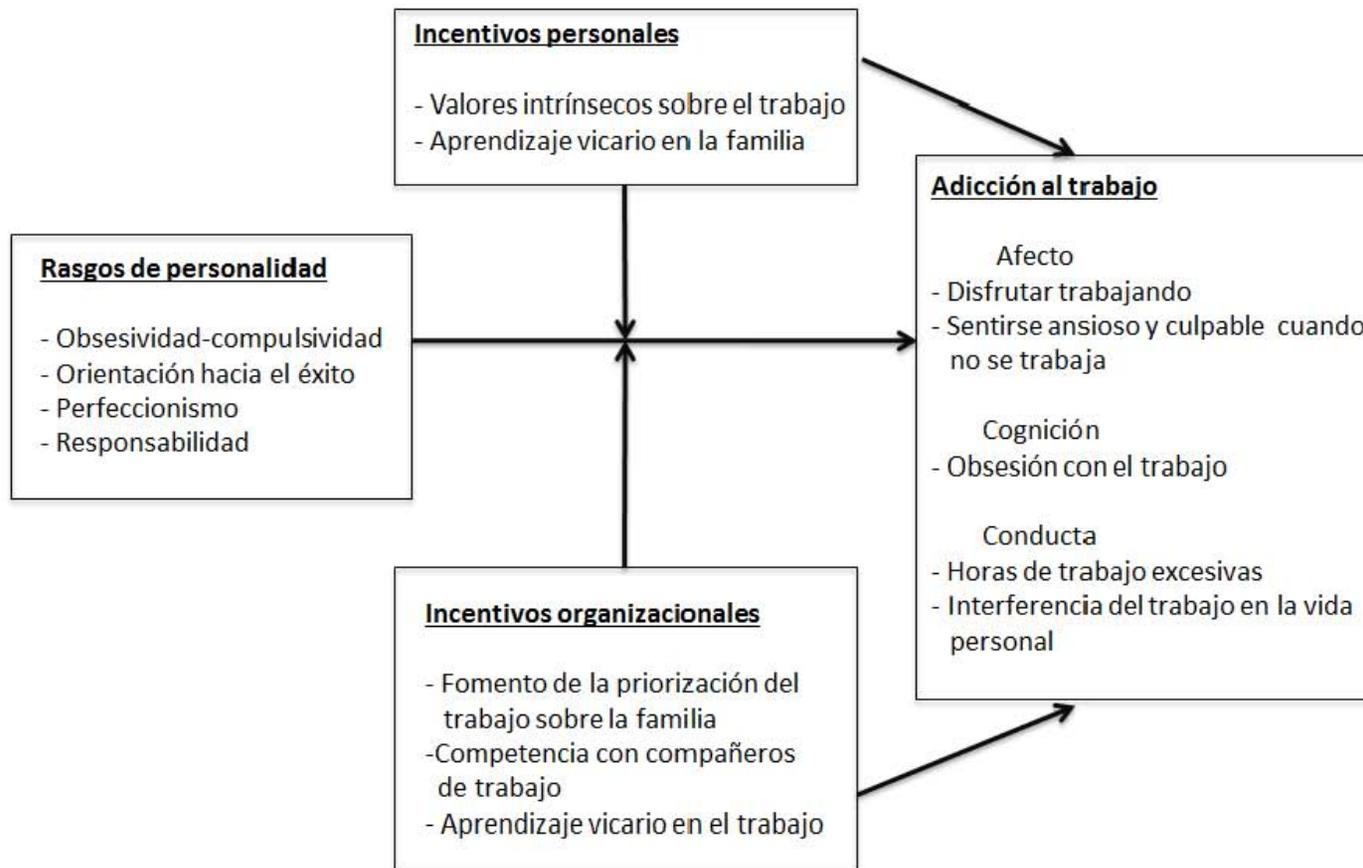
La interacción entre rasgos e incentivos es la responsable de hacer disfrutar a la persona por trabajar –dimensión afectiva-, de que trabaje en exceso, de que tenga dificultades para diferenciar entre su vida laboral y su vida privada –dimensión conductual- y de que se obsesione con su trabajo –dimensión cognitiva-, llevándolo 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.

Este modelo plantea 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 que se desenvuelva.

Estos modelos planteados por diferentes autores constituyen un avance importante hacia el entendimiento de la adicción al trabajo, sin embargo como indican Del Líbano y Llorens (2010). “todavía se necesitan estudios de carácter empírico, que a lo largo del tiempo permitan confirmar las hipótesis propuestas en los modelos teóricos existentes”.

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



Fuente: Del Líbano, M, Llorens, S., (2010). *Adicción al trabajo: guías de intervención*. Madrid: Editorial Síntesis. P. 52. Copyright 2009 por Liang y Chu.

Capítulo 3

La organización adictiva al trabajo

3.1 Introducción al concepto de la organización adictiva

Partiendo del principio de que la empresa es un sistema organizacional. Schaeff y Fassel (1989) indican que un sistema organizacional es:

- Una entidad que comprende un contenido -expresado como ideas roles y definiciones- y por otra parte procesos - que son las formas de hacer las cosas en un sistema- en el que ambos se complementan.
- Está hecho de sus partes y el sistema a menudo es más grande que la suma de sus partes.
- Frecuentemente tiene una vida propia diferente de las vidas de los individuos que lo componen y tiene sus tradiciones, formas de hacer las cosas, reglas no escritas y expectativas.
- Existe antes de los empleados actuales y estará después de ellos.

Los sistemas organizacionales generan una visión del mundo que forman paradigmas internamente consistentes –a manera de cultura- y éstos se crean para dar sentido a todo lo que pasa en ellos como la explicación de nuestra experiencia y la validez de nuestras acciones.

El sistema organizacional puede utilizar información de diferentes maneras dependiendo de qué tan abierto o cerrado sea.

En sistemas cerrados, la información no puede ser procesada si no concuerda con el paradigma existente, de hecho no será permitida o reconocida. Por definición

esta información ajena al paradigma organizacional simplemente no existe (Schaef y Fassel, 1989).

Los sistemas organizacionales abiertos, toman información fresca o novedosa y la adoptan con flexibilidad como una característica de su esencia y por ende están abiertos a esta nueva información como un camino para iniciar el cambio y renovarse (Schaef y Fassel, 1989).

Todos los sistemas organizacionales requieren individuos, conductas y procesos que sean consistentes con el sistema y su paradigma. Los sistemas organizacionales sutil y explícitamente recompensan a la gente por expresar estos comportamientos o la castigan por no tenerlos (Schaef y Fassel, 1989).

Un ejemplo de esto se encuentra en un relato de Scheaf y Fasel (2000) sobre una asesoría que proporcionaban a una empresa, en la que el presidente de ésta contaba sobre una experiencia reciente que tuvo con un ejecutivo -muy carismático y exitoso-, al que deseaba incorporar a su equipo de trabajo como vicepresidente.

Todo iba bien hasta que se enteró que era divorciado y aunque no había reglas escritas sobre que los vicepresidentes de la compañía no debían ser divorciados, el presidente no lo incorporó a su equipo y como consecuencia el ejecutivo carismático renunció por sentir que no había oportunidades de desarrollo para él y no encajar en el sistema organizacional de la empresa para la que trabajaba.

El ejecutivo no encajaba en el paradigma –no escrito- de la organización y por lo tanto fue ignorado para la promoción, no existía para esa plaza.

3.2 Sistema organizacional adictivo

Las principales características de un sistema organizacional adictivo son:

- Un sistema organizacional adictivo es antes que nada un sistema cerrado (Schaef y Fassel, 1989).
- Es cerrado, porque presenta muy pocas opciones para el individuo en términos de roles y comportamientos, o incluso los pensamientos o percepciones que una persona pueda ejecutar en sus actividades diarias (Schaef y Fassel, 1989).
- Básicamente un sistema adictivo requiere de comportamientos adictivos para estar en sintonía (Schaef y Fassel, 1989).
- El sistema organizacional adictivo tiene todas las características del adicto como individuo (Schaef y Fassel, 1989).

El mecanismo de defensa más importante de un sistema adictivo es la negación, el cual respalda su sistema cerrado. Si algo no concuerda con las reglas del sistema, no existe y simplemente no tiene por qué ser considerado.

A manera de analogía de negación por parte del adicto, por ejemplo: los alcohólicos dicen, no soy alcohólico, solo tengo un pequeño problema con la bebida y esto se acentúa un poco los fines de semana o cuando estoy bajo estrés, pero no tengo un problema severo.

Las corporaciones frecuentemente utilizan la negación para justificar lo que no concuerda con su filosofía de operación, por ejemplo dicen: tenemos una caída en ventas, pero esto es una situación temporal o es debido a un factor externo a la compañía que ya pasará.

En la empresa se presentan una serie de características adictivas como confusión – evita tomar la responsabilidad-, centrarse en sí mismos – privilegiar el resultado individual al de equipo-, deshonestidad –manifestada como desinformación, por ejemplo no decir lo que un ejecutivo piensa sobre una situación y seguir con la corriente del grupo directivo o en el poder-, perfeccionismo –los errores son inaceptables y quien los comete es excluido del sistema-, escasez –por ejemplo, escasez de tiempo, que se manifiestan en urgencia y priorización del trabajo sobre los demás aspectos de la vida-(Schaef y Fassel, 1989; Robinson, 2007).

Adicionalmente a estas características, la organización adictiva cuenta con ciertos procesos en los que se fundamenta la cultura y la forma de trabajar de la empresa.

A manera de ejemplo, el proceso de dar un mensaje – comunicación organizacional- en el sistema adictivo, es frecuentemente más poderoso que el contenido del mismo y es al que la gente responderá usualmente.

En una junta de revisión de resultados, el gerente de ventas dice a sus vendedores: “aunque sé que el mes ha sido pobre en ventas, sé que ustedes, nuestros vendedores harán lo mejor para llegar al objetivo el próximo mes”.

La comunicación con un tono de su voz cínico y crítico; con sus dientes apretados, su ceño fruncido y su cuello rígido. Genera una mensaje en la que los colaboradores salen de la junta con un significado particular para la organización: “la señal fue que él gerente está furioso, sino llegamos a la meta el próximo mes, habrá problemas, así que a trabajar duro”

Los procesos forman parte de la cultura y modo de trabajar en una empresa adictiva y cambiarlos sería muy difícil. Los procesos del sistema adictivo son su fortaleza escondida para perpetuar la cultura de la organización.

Schaef y Fassel (1989), indican que hay seis procesos en el sistema organizacional adictivo que debe considerarse: la promesa, la extensión del ego, la referencia externa, la invalidación, personalidades en conflicto y el dualismo.

Promesa. Sitúa a los miembros del sistema organizacional fuera del presente, ignora sus experiencias previas y enfoca a éstos hacia el futuro sobre las expectativas de una recompensa, mientras que los mantiene en contacto con el presente trabajando.

Todo esto anima a los integrantes del sistema organizacional a vivir sus vidas sobre expectativas de lo que pueden obtener de la organización.

A manera de ejemplo puede tomarse una analogía religiosa para explicar el efecto de la promesa sobre los miembros de la organización. Los pobres se adhieren al sermón que dice: “sufrimos y estamos privados de lujos y riquezas, estamos limitados de cosas materiales en esta vida con la esperanza de obtener nuestra recompensa en el cielo”.

En la organización adictiva la analogía del ejemplo pudiera expresarse como: “esfuérzate hoy en este proyecto, que sumará medallas para tu futuro y progresarás”.

Extensión del ego. En este proceso las cosas que representan un sistema diferente al actual, son identificadas, se simula en el sistema que son tomadas en cuenta, sin embargo son absorbidas, controladas y eventualmente eliminadas por el sistema adictivo.

Este proceso es una especie de colonización, el cual absorbe e incorpora las diferencias dentro del sistema, se apropia de las discrepancias y las controla, entonces las usa para perpetuar el sistema intacto, eliminándolas o bien

manejándolas a conveniencia del sistema adictivo. Es decir genera una ilusión de que es un sistema abierto y flexible, sin embargo, no lo es.

Un ejemplo de esto es cuando en una organización hay una declaración de balance de vida y por otro lado se le pide a los ejecutivos de la empresa, estar disponibles a toda hora en sus teléfonos celulares y efectivamente les llaman por la noche, madrugada, fines de semana o vacaciones para tratar temas de trabajo.

Esto es una simulación en la que el sistema mantiene el “status quo”.

Referencia externa. Es el proceso por el cual se le da valor a lo que el individuo es o aprende por la confianza depositada en entidades externas como escuelas, familias, iglesias, compañías, etc.

En el sistema organizacional adictivo se tiende a juzgar el éxito del individuo, por cómo son percibidos estos por otras personas. Los miembros de la organización se hacen expertos en aprender qué cosas les complace a otros para que al hacerlas sean valorados y finalmente realizarlas.

En el sistema de organización adictiva el punto de referencia está siempre fuera del individuo. Éstos empiezan a ser menos capaces de sentir lo que ellos sienten o quieren y lo que no deben hacer, todo esto en la búsqueda de la validación del comportamiento de la persona al interior de la organización. En este proceso el miembro de la organización centra su valor como persona en la pertenencia a un área de trabajo o a la empresa.

Por ejemplo a un ejecutivo se le da valor por pertenecer a una empresa en particular, estar en el equipo de algún funcionario bien percibido o pertenecer a un área de la organización identificada como de élite.

Invalidación. Es el proceso que el sistema organizacional adictivo emplea para definir la inexistencia de las ideas o experiencias que el sistema no conoce, no entiende o no controla. La invalidación es uno de los principales sellos de un sistema cerrado. Este admite que existen ideas divergentes pero que no entrarán en el marco de referencia del sistema y aunque reconoce su existencia los rechaza por amenazar a la organización adictiva.

Como ejemplo se puede citar el caso en el que un ejecutivo de reciente ingreso en una organización, que propone una práctica operativa novedosa y aparentemente más eficiente, que compromete el “status quo” del responsable del área y que recibe la siguiente retroalimentación: “las cosas funcionan bien tal y como operamos, ese es el estilo de la empresa de hacerlas y no los cambiaremos mientras funcione”.

Personalidades en conflicto. El proceso de generación de conflictos intenta demeritar o minimizar las aportaciones de individuos o grupos mediante la ilusión de que las personas están en conflicto con la organización.

Esta técnica sirve para descalificar al portador de información no deseada. La fabricación de una personalidad en conflicto es usualmente el camino de bloquear la entrada de información que pudiera amenazar el sistema organizacional adictivo -aunque esta se cierta- y el objetivo principal es mantener el “status quo”.

A forma de ejemplo, un ejecutivo habla sobre los largos horarios de trabajo y sobre mejorar la eficiencia del área de trabajo, tal y como lo hacen en una empresa que pone como ejemplo; en este caso el líder del grupo empieza a descalificar al ejecutivo, indicando que la situación mencionada no es comparable, debido a aspectos como la diferencia de la operación y giro del negocio, resultados financieros alcanzados por la empresa cuestión o bien otro tipo de logros de la empresa, la intención claramente es la de neutralizar el comentario ante los demás integrantes del área.

Dualismo. El proceso dualístico de pensamiento tiene varias funciones en el sistema adictivo.

Permite simplificar un muy complejo mundo en dos decisiones: verdadero o falso, con base en el supuesto de que el individuo puede decidir cuál término del dualismo es el correcto en función de los paradigmas de la organización. Este tipo de pensamiento está cercanamente relacionado a la ilusión de control. Un ejemplo clásico es el caso de un ejecutivo que pregunta a un colaborador o colega: ¿estás conmigo o contra mí?

Una vez que se conocen las características y procesos que conforman el sistema organizacional adictivo, éste se encuentra descrito casi por completo, solamente falta incluir un aspecto vital que es el rol del co-dependiente para completarlo

Codependencia en la organización adictiva. En términos de un sistema organizacional adictivo es primordial identificar que el co-dependiente y el adicto son simultáneamente diferentes e iguales.

Si la gente renuncia a jugar el rol de co-dependiente los adictos no sobrevivirían en él sistema. Los adictos deben estar en estrecho contacto y colusión con los co-dependientes para mantener su cerrado proceso adictivo en la organización.

Los co-dependientes frecuentemente gastan mucho de su tiempo cuidando de los adictos, son servidores voluntarios y sufren con y por ellos, siendo una de sus principales características.

En la organización, los co-dependientes son expertos en referenciar externamente e impresionar a la gerencia. Ellos invierten la mayor parte de su tiempo en entender las necesidades de los adictos y de sutilmente darle pie a lo que éstos quieren. Al mismo tiempo son observadores astutos y ellos intuitivamente saben qué respuestas son las que se requieren dar en la mayoría de las situaciones.

Los co-dependientes son expertos en vaguedad, manipulación, rumores y rara vez dirán lo que piensan y quieren.

La adicción y la co-dependencia juegan un rol esencial en mantener al sistema adictivo funcionando.

Un ejemplo de co-dependencia es el colaborador leal a un jefe adicto, que se identifica como gente de confianza del jefe y que conoce lo que le gusta o no le gusta. Este colaborador le sirve como confidente, emisario, contrapeso en situaciones conflictivas, encubridor, es incondicional y a final de cuentas se cobija con la figura del jefe y el jefe lo utiliza para sus fines.

Schaef y Fassel (1989), cuentan un relato de un alto ejecutivo al cual pidieron entrevistar y mientras esperaban entrar a la oficina de éste, vieron entrar y salir varias veces a un colaborador, en una de estas ocasiones, el colaborador se dirigió a ellos indicándoles, el jefe les pide lo disculpen pero estamos resolviendo un tema urgente y no puede atenderlas. A lo que Schaef y Fassel contestaron de una manera insistente, nos gustaría solamente saludarlo y acordar entonces otro momento, el colaborador volvió a entrar y entonces, les pidió que se aproximaran a la oficina, en la puerta este obstaculizaba la entrada y se podía ver de lejos al ejecutivo con los ojos inyectados y en el ambiente de la oficina un olor a alcohol.

Este ejecutivo estaba ebrio y en realidad no había ninguna urgencia, sino el colaborador simulaba una situación para evitar la presencia de los consultores, a partir de esta situación el ejecutivo entró en un programa de rehabilitación de su alcoholismo.

3.3 Formas de adicción en las organizaciones

3.3.1 Personas clave en la organización adictiva

Las personas clave en la organización adictiva pueden ser los ejecutivos con mayor nivel jerárquico y liderazgo, mismos que pueden ejercer un gran nivel de influencia sobre la forma de actuar de sus seguidores, consumiendo gran cantidad de su tiempo y atención.

Cuando las personas clave en la organización adictiva son adictas al trabajo, ésta es más propensa a mantenerse como adicta y fomentar el comportamiento adictivo entre sus integrantes.

Generalmente en estas organizaciones el estilo de gestión es jerárquico y las decisiones e instrucciones vienen de arriba de la organización y son ejecutadas por los subordinados.

Las personas clave en la empresa adictiva son las principales promotoras para mantener a la organización como un sistema cerrado y estas se constituyen en un círculo selecto para mantener el control.

3.3.2 Replicación de la realidad de un co-dependiente y su proyección en la organización

Cuando una persona ha vivido inmersa en una situación de adicción como co-dependiente, ésta replicará en su vida diaria algunas o muchas de sus experiencias vividas en su infancia y adolescencia.

Un co-dependiente por antonomasia, es el que se conoce como adulto hijo de un alcohólico o AHA. Esta es una persona que creció en una familia en la que uno o más parientes fueron alcohólicos o en una familia que repite patrones alcohólicos.

En su infancia y adolescencia fue obligadamente co-dependiente

Esta situación de co-dependencia llevada al campo de las adicciones en general –juego, comida, sexo, etc- y no limitándola sólo al alcoholismo, se le conoce como: adulto co-dependiente de adicto o ACOA.

Los ACOA podrían ser adictos o no serlo, sin embargo en su comportamiento traen una herencia de problemas emocionales y desordenes de personalidad que afectan a su vida.

Schaef y Fassel (1989) indican que en Estados Unidos de América de acuerdo con estimaciones de Wegscheider y Cruse, el número de co-dependientes ronda el 96% de la población, por lo que Schaef ha declarado al amparo de estas cifras que las adicciones en nuestros tiempos son una norma en la sociedad.

El adulto co-dependiente de adicto o ACOA en el trabajo

Los ACOA's tienen dificultades en el trabajo y de acuerdo con Godlberg (1993), éstos presentan algunos comportamientos en su carrera profesional, mismos que si no son bien manejados, pueden convertirse en problemas, entre ellos se encuentran: el perfeccionismo, la adicción al trabajo, rigidez de pensamiento, manejo de crisis, trabajo en equipo y co-dependencia.

Perfeccionismo. Como declara Goldberg (1993), los ACOA's sienten que ellos deben hacer un trabajo perfecto. Ellos se reprenden a sí mismos por cualquier error, aun cuando éste sea pequeño. Son auto-críticos en extremo y no prestan atención a los elogios. Tienden a invertir desmesuradamente tiempo, con la intención de asegurar que los proyectos o actividades salgan bien.

Adicción al trabajo. La adicción seleccionada por muchos ACOA's es trabajar en exceso. Algunos haciendo esto enmascaran sus sentimientos de inseguridad o

inferioridad. Otros son incapaces de decir que no a las demandas de sus jefes, colegas y colaboradores. Al respecto Goldberg (1993) plantea que hipotéticamente muchos ACOA's son adictos al trabajo, ya que ellos prefieren adherirse a lo que conocen mejor y esto es que son mejores trabajando que en relaciones personales, mismas que perciben como difíciles y les produce ansiedad.

Los ACOA's pueden ser los trabajadores más dedicados de la compañía, raramente no siguen el ritmo. Muchas organizaciones aman su dedicación y productividad. Sin embargo mientras ellos son excelentes en el trabajo, ellos tienden a morir emocionalmente.

Rigidez de pensamiento. Los ACOA's pierden flexibilidad en su forma de pensar y ésta tiende a ser dualística. Ellos piensan en términos de blanco o negro, correcto e incorrecto. Su rigidez de pensamiento combinada con su perfeccionismo, guían sus creencias a que sólo lo que ellos piensan o proponen conforma la manera correcta de actuar.

Los ACOA's en raras ocasiones están abiertos a opciones. Por ejemplo, se les puede pedir a los ACOA's un trabajo en particular y manifestar su acuerdo con las recomendaciones o los resultados específicos que se le solicitan, sin embargo, terminarán haciendo lo que a ellos le parece mejor. Su lema es "lo hago a mi manera".

Manejo de crisis. Los ACOA's tienden a mantener un desempeño superior sobre las crisis. De hecho, ellos permanecen serenos cuando las cosas empiezan a complicarse y hacen crisis. Esto es probablemente porque ellos vivieron en su niñez con familias adictivas en las que estaban invadidas por la incertidumbre, donde la crisis era usual.

Los ACOA's aprendieron a estar en calma bajo situaciones extremas. Obviamente si ellos vivieron en hogares donde la situación era violenta, ellos aprendieron a permanecer en calma para salvar sus vidas.

La habilidad de permanecer en calma durante la crisis es una cualidad admirable en el lugar de trabajo. Desafortunadamente, la orientación a la crisis empieza a ser el estilo de vida de los ACOA's. y podría afirmarse que ellos tienen problemas con calma.

Los ACOA's podrían ser generadores natos de crisis en su ambiente laboral como forma de trabajo.

Trabajo en Equipo. En esta era en la que el trabajo en equipo es fundamental, los ACOA's tienen dificultades para ajustarse a éste. Generalmente, ellos pueden trabajar mejor solos, ellos no son jugadores naturales de equipo.

Muchos ACOA's nunca aprendieron lecciones básicas de cooperación en su unidad familiar, La familia rara vez operaba como unidad, y de niños crecieron solos y asilados. De hecho la participación en familia era una fuente de tensión, dolor y miedo. Estando solos estaban seguros.

Consecuentemente muchos ACOA's llegan a los lugares de trabajo con muy pobres habilidades y experiencia en trabajo en grupos. Goldberg (1993) identifica tres razones principales por las que los ACOA's tienen habilidades limitadas para el trabajo en equipo: 1) tienen dificultad en escuchar y comunicarse, 2) se les complica dar y recibir retroalimentación y 3) tienen una fuerte necesidad de control.

La rigidez de pensamiento y perfeccionismo aunado a la necesidad de control hace que ellos tengan una personalidad que se enfoque en tomar a cargo al

equipo, ya que ellos quieren ser los líderes y fungir como estrellas en el equipo y sacar a todos de la escena.

Los ACOA's son impredecibles trabajando en equipo. Algunas veces asumen toda la responsabilidad y otras veces abandonan la responsabilidad completamente.

Los supervisores ACOA's pueden ser jefes difíciles de sobrellevar, ya que a menudo son jefes impositivos, debido a su alta necesidad de control ellos no delegan fácilmente. Sus colaboradores a menudo comentan cosas como: "El jefe me da un trabajo para realizar pero yo sé que nunca es mío. Aunque él dice que es mi bebé, él siempre está viendo sobre mi hombro supervisando cada paso que doy".

Los ACOA's crecieron en familias en las que no podían confiar en sus padres. Como supervisores, sus problemas no son con el trabajo, sino casi siempre con el personal. Como gerentes ellos pueden generar hostilidad y crear fricción y hacer sentir a los demás mal, porque al hacerlo alejan a la gente y los pone en el estado que quieren tener y éste es el de estar aislados.

Los ACOA's como empleados tienen problema con la autoridad. Los gerentes y supervisores son vistos como sus padres e inconscientemente esperan de ellos, lo que no recibieron de sus padres. Sus trastornos de la niñez, afectan sus reacciones con los supervisores en el presente; los ACOA's no sabían cómo iban a actuar sus padres, así que cuando ellos escuchan de su jefe como quieren que se desempeñen, a menudo entran en pánico.

Los jefes son vistos como los padres que nunca tuvieron y cuando estos no responden a sus expectativas de filiación -objetos de proyección-, entonces los ACOA's se vuelven hostiles y desafiantes. Como conclusión estos adoran a sus jefes o bien se comportan hostiles con ellos.

Co-dependencia. En las organizaciones las relaciones co-dependientes del adicto tienen una analogía a las de la esposa con el adicto. Los co-dependientes tienden a proteger al adicto y lo encubrirán cuando su desempeño es cuestionado o falla a sus compromisos. Los co-dependientes como los ACOA's, son ansiosos alrededor de las figuras de autoridad y tienden a ser cómplices y tratar de complacer. Los co-dependientes evitan el conflicto a toda costa. De hecho éstos se aterrorizan por el conflicto, ellos son buenos conciliadores e intentan armonizar a todos.

Los co-dependientes tienen alta tolerancia a la confusión y a la crisis. La confusión y la crisis son vistos como norma en sus vidas diarias. Por ejemplo, un jefe con amplias debilidades de gestión que tolera a sus subordinados que sacan el trabajo, aun cuando llegan tarde, son conflictivos, les gusta generar crisis, etc.

3.3.3 La organización como la sustancia adictiva.

Schaef y Fassel (1989) indican que la organización es el contexto propicio para que se genere el comportamiento adictivo.

La organización por sí misma es la sustancia adictiva para la persona susceptible a adicción como lo es un ACOA. Nada en sí mismo es adictivo, cualquier cosa puede ser adictiva cuando esta comienza a ser central en la vida de la persona y ésta siente que la vida no es posible tenerla sin dicha sustancia o proceso.

Las organizaciones funcionan como la sustancia adictiva para muchas personas.

Para muchas personas, el lugar de trabajo, el puesto de trabajo y la organización han sido el foco central de sus vidas, han fijado su atención en estos aspectos y poco a poco han perdido el contacto con otros puntos de su vida dándole lo que saben, sienten y creen a la organización como sustancia adictiva.

Una de las formas más importantes en que la organización funciona como sustancia adictiva, es a través de la promesa que hace y tiene con los empleados.

Hay que recordar que el propósito de la promesa en el sistema adictivo es tomarlo y sacarlo del aquí y el ahora. Este proceso mueve a la persona de lo que él o ella sabe y busca fomentar fuera de ella las respuestas a aspectos como seguridad, auto-estima y sentido de vida.

La organización tiene una gran cantidad de promesas. Ésta promete al individuo: desarrollo en su carrera profesional, poder, dinero e influencia. Promete que será una persona reconocida por su trabajo, si ésta se desempeña de ciertas maneras. Si el individuo quiere ser considerado por la organización como persona clave y tener un desarrollo a futuro, éste debe estar vinculado y pertenecer a la organización y hacer lo que ésta pide de él.

Casi todas las promesas de la organización están ligadas a lo que es aceptado como éxito en la sociedad -poder, influencia y dinero-. Estas promesas de cumplirse serían percibidas como un buen nivel de vida como lo define la cultura popular y esto es tremendamente seductor para el individuo.

La promesa de buena vida mantiene a los empleados enfocados activamente en el futuro y en la creencia de que si las cosas no van bien por el momento, estas mejorarán –habrá tiempo para convivir con la familia, habrá tiempo para ir de vacaciones, etc-.

La orientación al futuro de la organización, es uno de los procesos que inducen al individuo para trabajar arduamente en el presente.

Los empleados a menudo se sienten muy vinculados a las organizaciones, ya que éstas prometen a los trabajadores cosas que perciben que sus familias nunca les

darán, como reconocimiento, aprobación, desarrollo de habilidades sociales y una identidad de grupo.

Frases como: “nosotros somos grandes, somos una familia feliz aquí” son reveladoras de este tipo de promesas

Los empleados que tienen relaciones disfuncionales con su familia son rápidamente captados por la promesa de la organización y hacen de la empresa su familia. Este modelo alimenta las necesidades de pertenencia del trabajador a una familia, la empresa como familia.

Por otra parte, la organización empieza a ser adictiva cuando el individuo se engancha de manera obsesiva con el trabajo y pone a un lado la misión de la empresa por considerarla inalcanzable. Esto pasa cuando el trabajo en la organización se convierte en una sustancia adictiva, cuando sus acciones y actividad pueden dispensar el seguir la misión que tiene en la empresa y concentrarse solamente en el resultado económico de corto plazo.

Otros aspectos como la lealtad y los beneficios derivados de la lealtad son otros elementos con los que la organización empieza a fijar un agente adictivo.

Cuando la lealtad a la empresa empieza a ser un sustituto para el individuo de vivir su propia vida, ésta se convierte en una sustancia adictiva.

La organización puede hacer que ésta sea central para la vida de la persona, debido a bonos, premios y recompensas. La obtención de beneficios por el trabajo realizado es algo necesario pero cuando éstos pasan a ser lo central en su vida, es cuando se vuelve una sustancia adictiva.

Así mismo hay muchos refuerzos en el entorno social que evidencian que la cultura popular respalda y promueve la adicción al trabajo. Schaefer y Fassel (1989)

indican que en muchas revistas que hablan sobre la carrera de las mujeres tal como “Working Woman and Savy”, elogian el ejemplo de una mujer y su dedicación al trabajo.

Este tipo de revistas publican artículos sobre mujeres que han hecho su primer millón antes de los 30 años, son descritas como super-mujeres, personas que desarrollaron sus compañías, corren y nadan diariamente, trabajan 60 horas en la oficina, tienen una familia y niños, llevan trabajo a casa en las noches y trabajan los fines de semana.

El mensaje que transmite este tipo de artículos es trabaja igual y sigue adelante.

Las entrevistas en este tipo de revistas presentan a mujeres diciendo de ellas mismas. Soy “workaholica” –adicta al trabajo- y amo serlo. Un ejemplo de ser una adicción aceptada socialmente. No obstante con otras adicciones estas revistas ¿podrían publicar lo mismo?; ¿la ejecutiva estaría motivada a decir lo mismo?; se publicaría una entrevista de una ejecutiva bien vestida diciendo: “soy alcohólica activa y amo serlo”. La respuesta es “no”, evidentemente. Este caso que acaba de describirse puede aplicarse de la misma manera a los hombres, es decir, no es privativo del sexo de la persona.

La adicción al trabajo es un proceso en el que agente adictivo es el trabajo.

El adicto al trabajo comienza a ser adicto por la realización de trabajo, utilizando éste como mecanismo de crecimiento y para seguir adelante en su carrera, ser exitoso, evitar sentimientos y ultimadamente, evitar vivir.

Al igual que todas las adicciones, la adicción al trabajo afecta negativamente a la familia, relaciones personales en la casa y trabajo. Esta es una enfermedad progresiva que conduce a la muerte si no es tratada.

Los efectos secundarios de estrés de la adicción al trabajo, pueden ser más severos que los efectos físicos del alcoholismo, por ejemplo, generan una muerte prematura para algunos adictos al trabajo.

Para la gente que no es adicta, las pausas entre proyectos o actividades, representan momentos en los que el individuo saborea el éxito y descansa e invierte tiempo con los que ama. Para el adicto al trabajo el estar en estas pausas es terrible, ellos no experimentan esos momentos de libertad y tranquilidad. Sino todo lo contrario, esto por no estar en contacto con la sustancia adictiva, misma que es el trabajo.

Muchos adictos han tomado las recomendaciones de médicos y terapeutas sobre el cuidado de la salud, hacen ejercicio diariamente y comen saludablemente. Este enfoque por la salud física, lo han utilizado los adictos al trabajo para ganar fortaleza física en el corto plazo y ésta la utilizan para trabajar incluso más fuerte y así mantener su adicción.

Esta reducción del estrés mediante actividades que promueven la salud, en realidad, le permiten al adicto prolongar su adicción, poniendo foco en su adicción y sirve como un engaño de ellos hacia los demás.

3.3.4 La organización como adicta

Es absolutamente esencial que se reconozca que las organizaciones por sí mismas son adictas y éstas a nivel corporativo funcionan de la misma forma que cualquier adicto individual.

La organización adictiva es una consecuencia natural de la gente que la compone y de la cultura en la cual está inmersa.

Uno de los principales indicadores sobre una organización adicta al trabajo es el proceso de comunicación. Esto debido a que la comunicación es tan básica y central para el funcionamiento organizacional, que resulta muy sensible, para identificar cualquier tipo de disfunción.

En muchas organizaciones la gente admite que tiene problemas de comunicación.

Las comunicaciones son usualmente terribles en una organización disfuncional, pero esto es solamente un síntoma de un problema mayor y más profundo.

Un ejemplo de disfunción de comunicación en una organización adictiva, es que la comunicación frecuentemente es indirecta. Ésta toma muchas formas y la gente que siente que tiene conflictos con otras personas, rechazan declarar sus conflictos abiertamente a la persona involucrada.

No hay una disposición a discutir conflictos de manera directa y en lugar de ello, se cuentan historias del problema y gastan cantidades importantes de tiempo para justificar su posición ante los demás miembros de la organización.

Discuten sobre el conflicto con personas que pueden simpatizar con ellos para ganar adeptos y que a menudo no tienen ningún poder para resolverlo y que lo único que pueden hacer es escuchar.

La comunicación en este tipo de ambientes es vaga, confusa e inefectiva. La comunicación en una organización adictiva, es a menudo caracterizada por una abundante producción de papel y de memos. Escribir memos es empleado muy a menudo en una organización adictiva para evitar la confrontación cara a cara de temas sensibles.

La triangulación es una característica del proceso de comunicación adictivo. Si José quiere darle un mensaje a María, él no habla con María, le manda un correo electrónico o un memo.

La expresión de sentimientos está también notablemente ausente en las organizaciones adictivas. No mostrar sentimientos es un elemento institucionalizado. Primero que nada, los sentimientos no son discutidos en estas compañías.

Una creencia generalizada es que la expresión de sentimientos, podría verse como un signo de inestabilidad y esto podría arriesgar la seguridad en el trabajo. Expresiones como: “en el trabajo no vengo a hacer amigos”, “no es nada personal, son asuntos de trabajo” son muy utilizadas. Por otra parte, la pérdida de memoria corporativa es una característica sobresaliente de la organización adictiva. Los adictos no aprenden de su pasado, porque no tienen memoria. Por ejemplo, cada vez que hay cambio de mandos en la organización, todo lo anterior es desechado y vuelven a trabajar desde cero. O bien si otra área realiza un trabajo, éste no es tomado en cuenta e inician todo desde cero.

La proyección es otro síntoma de la organización adictiva. Cuando la organización es proyectiva este comportamiento se institucionaliza y una manifestación de esto es que no toman la responsabilidad de las cosas y de sus actos. Una organización así culpa de sus problemas al mercado, clientes o la economía.

Por otra parte también se manifiesta el dualismo la organización, hay grupos de trabajo amigos y no amigos. Las cosas se hacen bien o no se hacen.

Capítulo 4

Satisfacción Laboral

4.1 Introducción al concepto de satisfacción laboral

El estudio de la satisfacción laboral, es un tema clásico y una constante en el campo de la conducta organizacional.

Los primeros estudios realizados sobre la productividad y vinculados a la satisfacción laboral fueron los de Taylor (1911) y Mayo (1932), éstos estaban orientados a encontrar la relación existente entre el rendimiento del empleado y satisfacción laboral, teniendo como objetivo el aumento de la productividad del mismo.

La satisfacción laboral como concepto, es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppok en 1938, abarcando amplios grupos de población, desarrollara los primeros estudios sobre esta temática.

Por otra parte es evidente el gran impacto que tiene la satisfacción laboral en la persona y en la empresa.

Gamero (2003) indica que el tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque muchas evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más – causando mayores costos a la empresa-, mientras que los satisfechos, gozan de mejor salud y viven más años. Es decir al tener satisfacción laboral en el empleado, se genera una relación simbiótica, en la que gana la empresa y gana el trabajador.

Así es que al hablar de trabajo, empresa y trabajador, siempre está presente el tópico de satisfacción laboral.

4.2 Definición de satisfacción laboral

A pesar de que la satisfacción laboral empezó a estudiarse formalmente a principios de 1930, no fue sino cuarenta años más tarde cuando se establece la primera definición formal del tema.

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un *"estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto"*.

Blum (1978) por su parte indica que "los conceptos: *actitudes, satisfacción y moral laboral* son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos; las actitudes pueden contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas, y, a su vez, la satisfacción influye en la moral". Este autor propone las siguientes definiciones que acompañan a su definición: *actitud laboral*; es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, y su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo; *satisfacción laboral*, es el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general; *moral laboral*³³ desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables.

Blum y Naylor (1988) definen a la satisfacción laboral como "el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos -como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones

³³ La moral es generada por el grupo, pero no se trata de la media de las actitudes de los miembros del grupo. La moral comporta cuatro determinantes fundamentales: el sentimiento de solidaridad del grupo, la necesidad de un objetivo común, progreso observable hacia este objetivo y la participación individual en las tareas que son consideradas como necesarias para alcanzar dicho objetivo- (Weinert, 1987; Paulhus y Williams, 2002).

de trabajo, etc.- y la vida en general.

Muñoz (1990) define *la satisfacción laboral* como: el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.

Del mismo modo, define *la insatisfacción laboral* como: el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas.

Loitegui (1990) aborda la misma temática para definir el concepto de satisfacción en el trabajo, señalando que *la satisfacción laboral* es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción.

Gibson, Ivancevich y Donnely (1994, 2001) indican que la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales y la definen como: el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales.

Siguiendo las indicaciones del propio autor, se identifican estas como: paga, el trabajo, oportunidad de ascenso, el jefe y colaboradores³⁴

Kreitner y Kinicki (1997) indican que la satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional en varias facetas del trabajo del individuo”. Esta definición no recoge una conceptualización uniforme y estática, ya que la propia satisfacción laboral puede proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en áreas concretas de ese trabajo e insatisfacción en otras facetas que este mismo trabajo exija para su desempeño.

Robbins (1987) por otro lado indica que la satisfacción laboral es: el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

En general, se han presentado las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde aspectos teóricos que no siempre son coincidentes y por tanto reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: como por ejemplo, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo. Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción.

Así de esta forma aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y

³⁴ *Paga* es la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga; *trabajo* es el grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades; *oportunidad de ascenso* es la existencia de oportunidades para ascender; *jefe* es La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados; *colaboradores* es el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán la satisfacción o insatisfacción.

La satisfacción laboral es entonces, un concepto globalizador con el que se hace referencia a actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo, por lo que ésta se enfoca en actitudes.

La satisfacción laboral también puede ser entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo y ésta se ha convertido en un problema central para la investigación de la organización.

Según Schneider (1985), entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral, se deben considerar: la satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional y que la insatisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como predictor significativo de conductas disfuncionales como son el ausentismo, rotación de personal dentro y fuera de la organización, entre otros.

Asimismo es importante indicar que la satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos de un bienestar deseable para el trabajador, sino también en términos de productividad y calidad del trabajo.

Profundizando sobre la investigación de la satisfacción laboral, Davis y Newstrom (2002) consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera.

Dentro de los aspectos significativos de acuerdo con estos autores y que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el

superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo, las condiciones de trabajo inmediatas. Además, factores claves que giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

4.3 La satisfacción laboral y el bienestar del trabajador

Es un hecho que el bienestar es aspecto fundamental para las empresas, especialmente, a partir de que en 1948, la Organización Mundial de la Salud, lo declara como la piedra angular de sus principios constitucionales. Esta organización define a la “salud” como completo bienestar físico, psicológico y social.

Es así como surge la necesidad de entender y gestionar el bienestar del trabajador en el trabajo.

En este contexto, términos como los de bienestar, felicidad, satisfacción, salud, e incluso optimismo y expresiones como salud mental, calidad de vida o experiencia óptima, han sido usados en ocasiones como sinónimos intercambiables (Rain, Lane y Steiner, 1991, Veenhoven, 1991; Warr, 2007).

Lo mismo puede decirse a propósito de expresiones como el bienestar subjetivo (Diener y Lucas, 1999) y bienestar psicológico (Warr, 2007).

Según la acepción más comúnmente aceptada, el bienestar -subjetivo o psicológico-, consiste en un conjunto de juicios valorativos y de reacciones emocionales concernientes al grado en que la propia experiencia es vivida como satisfactoria, agradable y positiva (Diener y Lucas, 1999).

En la experiencia de estar bien en la vida y en el trabajo confluyen factores situacionales y personales. De ahí deriva la coexistencia, más o menos tensa de explicaciones de “centrado en la situación” y “centrado en la persona”, en un juego dialéctico marcado por el predominio del segundo enfoque, a través del cual la persona trabajadora aparece no sólo como el escenario de manifestación del bienestar laboral, sino también como un decisivo factor de producción del mismo.

Desde este punto de vista, el estado de bienestar laboral es tratado generalmente como consecuencia – “efecto de...”, “reacción a...”, etc. - personal de algún estímulo organizacional –“condiciones de trabajo”, “cambio de trabajo”-, Warr (2007) y excepcionalmente como factor causante de determinadas consecuencias personales u organizacionales (Diener y Lucas, 1999).

Según Schaufeli, Taris y Vethoeven (2005), hasta principios del siglo XXI, las investigaciones psicológicas sobre aspectos negativos de la experiencia laboral – distrés, desgaste por trabajo o “*burnout*”, ansiedad, depresión, trastornos mentales menores, disfunciones psico-fisiológicas, etc- predominaron en una relación de 15:1, sobre las que trataron facetas positivas de la misma -felicidad, satisfacción, bienestar, autorrealización, etc-.

Cuando se piensa de este modo en las causas y consecuencias del bienestar laboral en la persona trabajadora, se tiende a buscar prioritariamente “síntomas” individuales.

Así se relega la información sobre las características organizacionales del trabajo al apartado de los datos censales; lo que de paso le confiere estatus de realidades casi naturales, como el sexo, la edad o la antigüedad en el puesto. Lo cual inspira a su vez, el diseño de la investigación y el formato de los instrumentos de evaluación.

Sin embargo una visión renovada para investigar sobre los aspectos positivos del bienestar laboral surgió, a partir de la renovada insistencia de la Organización

Mundial de la Salud (1981) en la promoción de la salud como bienestar y no como simple ausencia de malestar, en su estrategia mundial de salud para todos en el año 2000 y en sucesivas propuestas sanitarias que le han seguido. Y, por otro lado, el auge de la psicología positiva que, siguiendo el camino iniciado por Marie Jahoda (1958) con su *Current Concepts of Positive Mental Health*, está contribuyendo a compensar aquel énfasis en lo patológico, reforzando una perspectiva centrada en la vertiente positiva del bienestar personal y laboral (Salanova, Bakker y Schaufeli, 2006; Salanova, Llorens y Schaufeli, 2011).

En resumen bienestar del trabajador y satisfacción laboral van ligados y por el contrario, los opuestos el malestar del trabajador e insatisfacción laboral también lo están.

4.4 Modelos conceptuales de la satisfacción Laboral

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada.

4.4.1 Modelo bifactorial de Herzberg

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos (ver figura 4.1).

Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción, ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son inherentes al trabajo; como son: el contenido del mismo, los retos, la responsabilidad, logro, etc.

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos a los que llamó "factores motivadores", mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos a los que dio la denominación de "factores higiénicos".

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a unos y otros factores (Herzberg, 1968).

En esta investigación se toma esta definición conceptual como el eje para medir la satisfacción laboral, aunque es importante plantear otros constructos que pudieran ser complementarios o enriquecer este marco teórico.

Figura 4.1. Modelo Bifactorial (Herzberg, 1968)

Factores Motivadores		Factores higiénicos			
Satisfactores	Factores que cuando van bien producen satisfacción	Factores que cuando van mal, no producen satisfacción	Motivadores	Factores que cuando van bien, no producen insatisfacción	Factores que cuando van mal, producen insatisfacción
	-Realización exitosa del trabajo -Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros -Promociones en la empresa	- Falta de responsabilidad - Trabajo rutinario y aburrido, etc.		- “Status” elevado - Incremento del salario - Seguridad en el trabajo, etc.	- Malas relaciones interpersonales - Bajo salario - Malas condiciones de trabajo, etc.

Fuente: *Ministerio del trabajo y asuntos laborales de España*, NTP Satisfacción laboral: Escala general de satisfacción, Madrid. P. 1. Copyright 1968 por Herzberg.

4.4.2 Modelo de Porter y Lawler

En este modelo se plantea que la satisfacción es el producto de la interacción entre la motivación, el desempeño -la medida en que las recompensas utilizadas por la organización satisfacen las expectativas del trabajador- y de la percepción subjetiva entre lo que éste aporta y lo que recibe a cambio de su labor. Del mismo modo, se considera que en el nivel de satisfacción influyen de forma directa aspectos como las relaciones interpersonales, la autorrealización, entre otros factores intrínsecos a la actividad laboral y la expectativa que tiene el trabajador en relación a lo que debe recibir a cambio de su esfuerzo.

Además, se plantea que en el desempeño no sólo influye la motivación del individuo, sino también, sus habilidades y particularidades subjetivas y el nivel de esfuerzo que éste considera necesario para realizar de forma eficiente su actividad productiva.

El modelo de Porter y Lawler (1968), al colocar las recompensas como punto de conexión entre la satisfacción y la motivación, se constituye en una perspectiva muy interesante para la comprensión de la relación entre ambas variables organizacionales.

No obstante, esta postura no debe ser comprendida de manera literal para toda la gente, sino que se deben tomar en consideración las diferencias personales; es decir, la influencia que ejercen las particularidades psicológicas de los individuos en la dinámica de este complejo proceso. Por este motivo, todo cambio que se desee efectuar en el ambiente laboral debe tomar en consideración las características personales de los trabajadores, el modo en que es percibido por ellos y la influencia que ejercerá en su desempeño y rendimiento laboral.

4.4.3 Modelo de Lawler -Determinantes de la satisfacción al trabajo-

El modelo remarca la relación “*expectativas - recompensas*”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968).

Lawler parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.

Para este modelo, tiene una importancia capital el fenómeno de la percepción individual de la situación laboral, al tiempo que asume el punto de partida de la teoría sobre la disonancia cognitiva, sobre todo de la teoría de la igualdad, el proceso que conduce a la satisfacción e insatisfacción está determinado, por lo tanto, básicamente por las siguientes variables: a) inversiones personales y percibidas, en el trabajo; b) inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia; c) características del trabajo percibidas; y d) cantidad percibida de recompensas o de compensación. Por otra parte, es necesario dejar claro que, dentro de esta teoría, el término “recompensa” no significa sólo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, etc.).

4.4.4 Modelo de Loitegui

Para Loitegui (1990) la satisfacción laboral es un constructo multidimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto, como de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, retomando su concepto de satisfacción al trabajo que indica que ésta se encuentra integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, *la satisfacción laboral* es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

La investigación de Loitegui (1990) parte de este modelo multidimensional de satisfacción laboral, centrándose exclusivamente en aquellas dimensiones o facetas asociadas al trabajo mismo.

Las facetas del trabajo, en cuanto a su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores que ha tratado este autor, son: funcionamiento y eficacia en la organización; condiciones físico-ambientales en el trabajo; contenido interno del trabajo; grado de autonomía en el trabajo, tiempo libre; ingresos económicos; posibilidades de formación; posibilidades de promoción, reconocimiento por el trabajo; relaciones con los jefes; relaciones de colaboración y trabajo en equipo; prestaciones sociales.

Loitegui, (1990) concluye diciendo que la satisfacción laboral depende de la interacción entre dos clases de variables: a) de los resultados que consigue el trabajador mediante la realización del propio trabajo. b) de cómo se perciben y vivencian dichos resultados en función de las características y peculiaridades de la personalidad del trabajador.

Para finalizar, teniendo en cuenta las aportaciones de los diferentes autores, puede decirse que la satisfacción laboral nace en el contexto laboral, desde la implicación de los distintos aspectos, que de una forma u otra influyen en el estado de ánimo y situación emocional de la persona, proyectándose desde aquí situaciones y perspectivas positivas o negativas, según los agentes implicados en el quehacer laboral.

Capítulo 5

Desempeño Laboral

5.1 Introducción al concepto de desempeño laboral

La especulación que la satisfacción laboral y su vinculación con el desempeño data de los primeros años de psicología industrial/organizacional y los primeros pasos en la investigación sobre este tema fueron los de Kohnhauser y Sharo (1932). A través de los años los investigadores de las organizaciones han avanzado observando varios puntos de vista sobre la relación satisfacción y desempeño y a continuación se describen éstos (Jones, 2006):

1. La satisfacción causa el desempeño.
2. El desempeño causa satisfacción.
3. La relación satisfacción-desempeño esta moderada por otras variables.
4. Ambas están causadas por variables exógenas

Algunas de las variables moderadoras incluyen: otorgamiento de premios (Jacobs y Solomon, 1977; Lawler, 1973), restricciones situacionales (Bhagat, 1983, Braplus y Crocket, 1955; Herman, 1973), autoestima (Jacobs y Solomon, 1977; López; 1982, 2011), presiones para producir (Triandis, 1959) y normas de reciprocidad (Organ, 1977).

Muchas de estas variables han sido estudiadas por un gran número de investigadores y al momento no se ha llegado a un consenso, en el cual se muestre la validez de los supuestos y por ende de la propuesta teórica.

Además, la mayoría de los hallazgos publicados sobre este tema apuntan a una postura que indica que la relación entre satisfacción y desempeño es débil en el mejor de los casos (Jones, 2006)

Algunos investigadores entre los que se encuentran Katz, Maccoby y More (1950) y Katz, Maccoby, Gurin y Floor, 1951, han encontrado que no hay diferencias en la satisfacción entre grupos de alto o bajo desempeño y en algunos casos concluyeron que algunos grupos con bajos niveles de desempeño reportaban altos niveles de satisfacción.

Chapman y Chapman (1969) revisaron la literatura existente sobre el tema y concluyeron que hay una ligera relación entre las actitudes de los empleados y el desempeño.

Chapman y Chapman (1969) llamaron a la relación entre satisfacción laboral y desempeño, una “correlación ilusoria” que es una relación percibida entre dos variables que lógicamente o intuitivamente puede pensarse que están interrelacionadas, pero que de hecho no lo están.

Jones (2006) revisó en la literatura existente tres meta-análisis, mismo que aportaron los resultados siguientes: Vroom (1964) el índice de correlación de Pearson fue de $r = 0.14$, Petty, Mcgee y Cavender (1984) $r = 0.23$ y finalmente Laffaldano y Muchinsky (1985) $r=0.17$.

Jones (2006) en su investigación sobre variables predictoras del desempeño encontró que la satisfacción laboral y desempeño no mostraban una relación estadísticamente significativa, sin embargo la satisfacción de vida y desempeño mostraron una relación estadísticamente significativa.

Así después de una gran cantidad de estudios no hay una conclusión definitiva sobre la relación existente entre desempeño y satisfacción laboral. Aunque la mayor parte de los argumentos indican que estas variables no están correlacionadas, habrá que seguir haciendo investigación sobre el tema para confirmar o descartar dicha relación.

5.2 Definición de desempeño laboral

Milkovich y Bodreau (1994) definen el concepto de desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Por otra parte Gibson, Ivancevich y Donneley (2001) definen el desempeño laboral como el resultado de actividades que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse para estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y la organización para producir comportamientos, los cuales a su vez afectan los resultados (Chiang, Méndez y Sánchez, 2010).

Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados se tienen: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, entre otros.

El desempeño refleja principalmente la eficacia, esto es, alcanzar la metas, al mismo tiempo que se utilizan los recursos adecuadamente (Chiang, Méndez y Sánchez, 2010).

La evaluación del desempeño, según Mondy y Noe (2005), es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos.

El enfoque de la evaluación de desempeño en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual, aunque la evaluación del desempeño en equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización (Mondy y Noe, 2005).

Un sistema de evaluación de desempeño eficaz, ya sea que evalúe el desempeño individual o de grupo, evalúa los logros e inicia planes de desarrollo metas y objetivos.

Por otro lado Yaghinlo, Khalili Aragi y Javarhedashti (2005) indican que la evaluación y medición del desempeño son fundamentales para calificar la gestión de los ejecutivos, y subrayan que mantener el estrés laboral en niveles moderados, es un factor de éxito muy importante para incrementar el desempeño organizacional.

Apoyando estos argumentos, Hamidi y Zahra (2010) encontraron que cuando los niveles de estrés laboral eran bajos o altos el desempeño laboral era deficiente y por otra parte cuando el estrés estaba en niveles medios, éste tenía una correlación positiva con un buen desempeño laboral.

Los resultados de varias investigaciones (Flanagan y Flanagan, 2002; Sveindottir, Biering y Ramel 2006; Zangaro y Soecken 2007), han reportado una relación inversa o negativa entre el estrés y la satisfacción laboral, esto es que cuando el estrés laboral aumenta, la satisfacción en el trabajo disminuye.

Por otra parte en estudios con enfermeras Sveindottir *et al* (2006) encontró que en altos niveles de estrés ocupacional, se reducía la calidad de los cuidados proporcionados por las enfermeras a los pacientes y asimismo encontró una alta rotación de personal en el área de cuidados intensivos asociada al estrés ocupacional originado por los incrementos en la tasa de mortalidad de pacientes en esta sala del hospital.

En otros estudios realizados en Jordania también con enfermeras (Abdu Al Rub y Al-Zaru, 2008), se encontró que el reconocimiento al desempeño de las enfermeras tuvo un efecto amortiguador sobre el estrés laboral y sobre su decisión de permanecer en el trabajo.

Carlledge (2001) identificó que el reconocimiento conduce a una satisfacción en el trabajo y bajos índices de rotación. En este sentido la moral es otro factor que afecta el desempeño de los trabajadores.

En el caso de las enfermeras en particular, Stapleton, Henderson y Creedy (2007) indican que una moral alta en las enfermeras puede estimularse creando un ambiente caracterizado por una supervisión que apoye su trabajo, retroalimentación positiva y una buena comunicación.

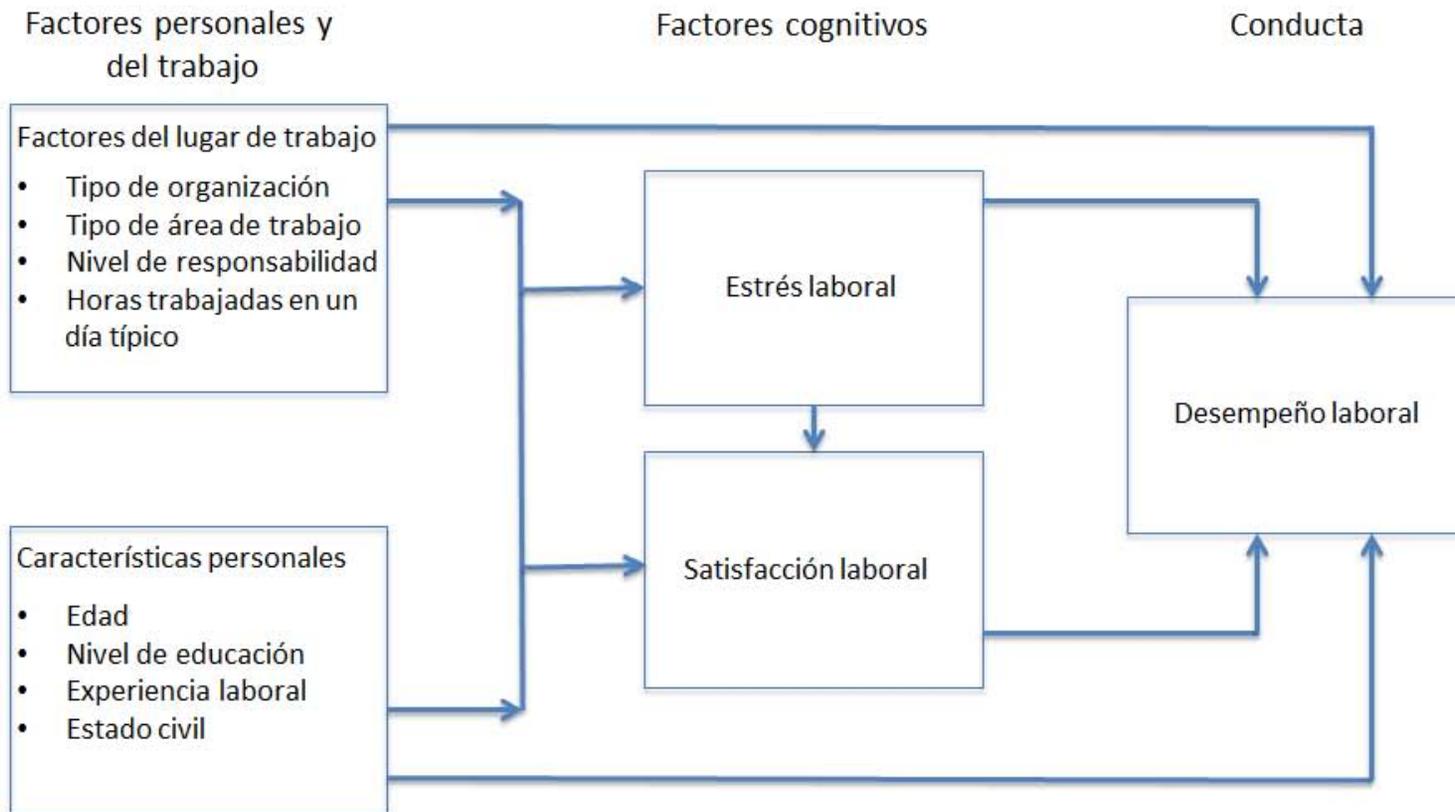
5.3 Modelo conceptual de desempeño laboral

Nabirye, Brown, Pryor y Maples (2011) indican que hay factores en el trabajo como tipo de organización, área de trabajo o características del trabajo y aspectos propios de la persona como la edad, educación, experiencia, estado civil, entre otras, que conforman un perfil particular de ambiente laboral y trabajador.

Ante este perfil, los trabajadores a nivel cognitivo perciben una situación particular al hacer sus actividades, misma que influye sobre el nivel de estrés laboral que presenta el trabajador y sobre la satisfacción que tiene éste al realizar sus tareas.

A su vez en la persona esta sensación de estrés laboral y de satisfacción laboral interactúan estimulando positiva o negativamente a la persona, influyendo en su conducta hacia el trabajo, lo que da como resultado un nivel determinado de desempeño laboral. Por ejemplo, cuando el nivel de estrés laboral es muy alto, éste provoca un desgaste en la persona y una satisfacción laboral baja, lo que da como resultado un deterioro en los resultados de la persona y por ende en su desempeño laboral, a menos que el individuo reciba una estimulación positiva que pueda contrarrestar la sensación negativa de alto estrés laboral y produzca una satisfacción laboral que influya en una conducta de compromiso hacia el trabajo y como consecuencia genere un buen desempeño del trabajador (ver figura 5.1).

Figura 5.1. Marco conceptual de estrés , satisfacción y desempeño laboral – Nabirye *et al* (2011)



Fuente: Nabirye, R.C., *et al* (2011). Occupational stress, job satisfaction and job performance among hospital nurses in Kampala, Uganda, *Journal of Nursing Management*, 2011, 19, 760-768. Copyright 2011 por Nabirye.R.C. et al., p766.

Ante estos argumentos planteados en el modelo conceptual de desempeño laboral de Nabirye *et al* (2011), el estrés, satisfacción y desempeño laboral deberían mostrar una relación.

En el modelo de adicción al trabajo de conflicto de rol propuesto por Schaufeli, Van der Hiejden y Prins (2009), una de las variables relacionadas con la adicción al trabajo es la desgaste por trabajo o *“burnout”*, misma que se liga al estrés laboral, por lo que la adicción al trabajo, satisfacción y desempeño laboral debería tener algún tipo de relación.

CAPÍTULO 6

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Tipo de estudio

No experimental: por ser del tipo que se realiza cuando los hechos y variables ya ocurrieron y observa variables y relaciones entre éstas en su contexto natural, sin manipular deliberadamente las variables independientes, además de que las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, es sistemática y empírica (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p.189)

Transeccional descriptivo y explicativo: transeccional, porque mide la relación de datos que se hizo en un tiempo único. Descriptivo, porque mide en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporciona su descripción. Explicativo debido a que explica por qué ocurre un fenómeno y las condiciones en que se da éste (Hernández, *et al*, 1991, p.189).

Expost-facto: por ser aquella en la que “resulta imposible manipular variables o agregar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los participantes en el estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad” (Hernández, *et al*, 1991, p.189)

Estudio de caso: por ser una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo a profundidad y en un contexto de la vida real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y que hace frente a una situación técnicamente distintiva en la cual habrá muchas más variables de interés que puntos de datos, y como un resultado contar con múltiples fuentes de evidencia, con los datos necesarios para converger en una forma de triangulación, y como otro resultado beneficiarse de desarrollos

anteriores de propuestas teóricas para guiar la recolección de datos y análisis (Yin, 2009).

En esencia esta definición de estudio de caso muestra como la investigación de estudios de caso comprende un todo (comprendido en un método), cubriendo la lógica de diseño, las técnicas de recolección de datos, y enfoque específicos para el análisis de datos.

Generalización analítica en estudios de caso. Una falla fatal en los estudios de caso es concebir la generalización estadística como método de generalización de resultados en el estudio de caso particular.

Esto es porque los casos no son “unidades muestreadas” y no deben ser escogidas para este fin. Sino que, los estudios de caso individuales son seleccionados como un laboratorio para el investigador para un tópico a experimentar. Bajo estas circunstancias, la forma de generalización es analítica, en la cual una teoría previamente desarrollada es empleada como una plantilla con la cual comparar los resultados empíricos del estudio de caso. Los resultados empíricos pueden ser considerados más poderosos si dos o más casos soportan la misma teoría, pero no respaldan una igualdad plausible; es decir una teoría opuesta.

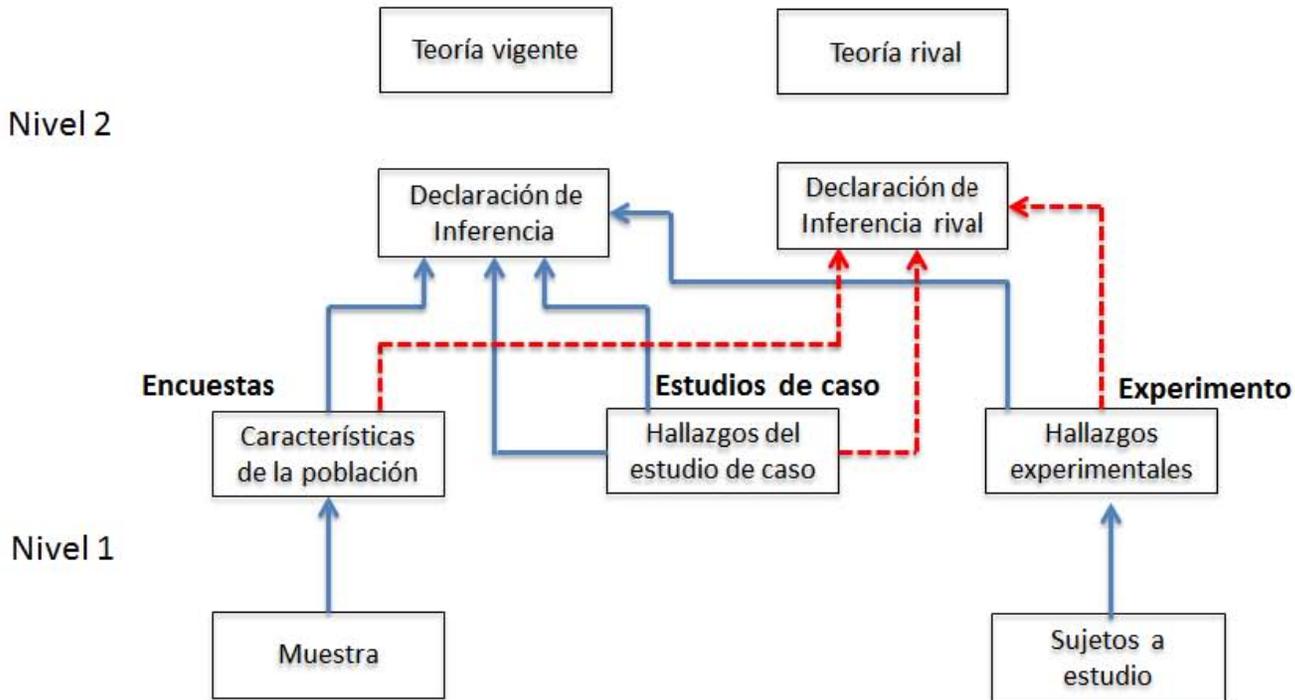
Un solo estudio de caso no es suficiente para hacer una inferencia que pueda modificar una teoría, se requiere del desarrollo de múltiples casos para contrastar los resultados y finalmente hacer una confirmación o descarte de la teoría vigente o la teoría nueva o rival (ver figura 6.1.)

Cabe mencionar que esta circunstancia no es aplicable exclusivamente al estudio de caso. El resultado de una sola investigación (experimento, encuestas o estudio de caso), no es suficiente para comprobar una teoría, se requiere su replicación y

la consistencia de resultados para concluir con una inferencia que pueda construir o crear una teoría y este forma parte del proceso de investigación científica.

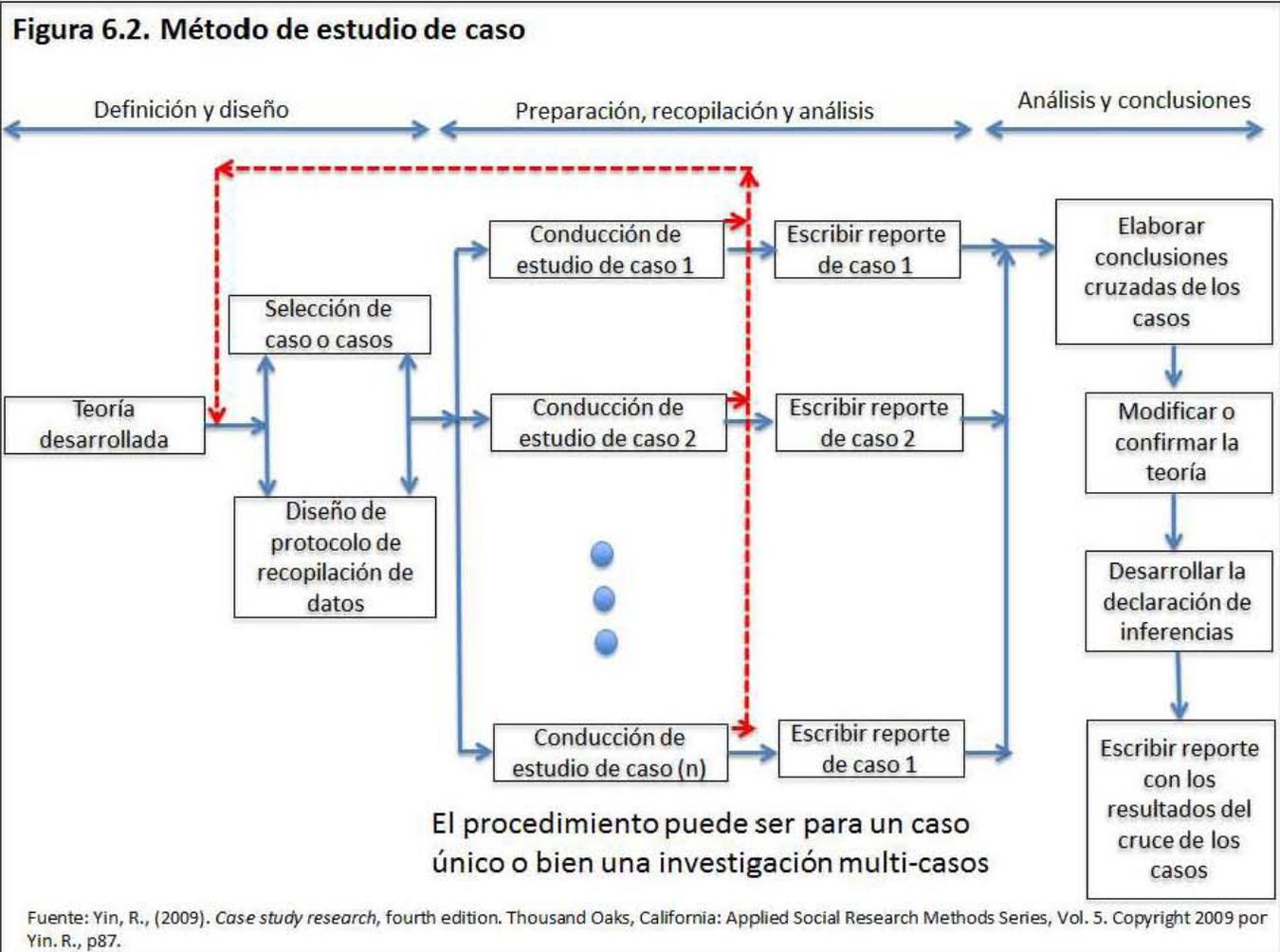
En particular el método de investigación basado en el estudio de caso, ya sea para un caso único o una investigación multi-casos, se encuentra descrito en la figura 6.2, como modelo de estudio de caso.

Figura 6.1. Realización de inferencias a dos niveles (generalización analítica)



Entre más encuestas, estudios de caso o experimentos confirmen una teoría, más aceptada será. Sin embargo, si hay un indicio de diferencia, entonces éste invita a generar más investigación para confirmar o refutar un teoría diferente o rival

Fuente: Yin, R., (2009). *Case study research*, fourth edition. Thousand Oaks, California: Applied Social Research Methods Series, Vol. 5.. Copyright 2009 por Yin. R., p69.



Fases de la investigación: este trabajo consta de dos fases una cuantitativa y otra cualitativa.

Fase cuantitativa: la investigación corresponde por sus características a un diseño transeccional descriptivo³⁵ en lo referente al objetivo de evaluar las variables presentes en los ejecutivos adictos al trabajo y por otro lado también un diseño transeccional correlacional³⁶ en lo que respecta al objetivo de determinar la relación entre el nivel de adicción al trabajo, su nivel de satisfacción y desempeño laboral.

En la fase cualitativa: la investigación corresponde a un diseño transeccional descriptivo y explicativo, en lo relacionado a los objetivos de determinar las características de comportamiento comunes en los adictos al trabajo.

Una vez realizadas las fase **cualitativa** y **cuantitativa** el estudio corresponde a un diseño transeccional explicativo, en relación a la explicación de las causas del fenómeno de adicción al trabajo en ejecutivos mexicanos para el estudio de caso en particular.

6.2 Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación planteadas en este trabajo fueron:

- 1) ¿Cuáles son los factores que explican la adicción al trabajo en ejecutivos mexicanos?

- 2) ¿Existe una relación significativa entre la adicción al trabajo, satisfacción y

³⁵ Investigación de tipo descriptivo; este tipo de investigación, plantea como objetivo central obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas y conocer las variables que se asocian (Rojas, 1982).

³⁶ Investigación de tipo correlacional / causal tiene como objetivo describir las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones pero no de variables individuales sino de su relaciones

desempeño laboral en ejecutivos mexicanos?

6.3 Hipótesis de Investigación

H1: los factores que explican la adicción al trabajo en ejecutivos mexicanos son: la edad del empleado, la antigüedad en la empresa, las horas trabajadas en exceso, posición jerárquica en la empresa, trabajo compulsivo y trabajo en exceso.

H2: existe una relación significativa entre la adicción al trabajo y la satisfacción y desempeño laboral en ejecutivos mexicanos.

6.4 Objetivos Generales

- 1) Conocer las variables que explican la adicción al trabajo en ejecutivos mexicanos.
- 2) Estudiar la relación que tiene el fenómeno de adicción al trabajo con la satisfacción y desempeño laboral en ejecutivos mexicanos.

6.5 Objetivos específicos

Los objetivos específicos establecidos fueron:

- Evaluar la proporción de adictos al trabajo en la organización estudiada.
- Determinar el comportamiento de las variables sociodemográficas y su dependencia con el nivel de adicción al trabajo.
- Identificar la correlación entre nivel de adicción al trabajo y satisfacción laboral general para la totalidad de la muestra, los adictos al trabajo y los no adictos al trabajo y además encontrar la correlación entre el nivel de la adicción al trabajo y desempeño laboral para la totalidad de la muestra, para los adictos al trabajo y los no adictos al trabajo.

- Obtener el perfil de los ejecutivos mexicanos adictos al trabajo mediante la identificación de variables que explican su comportamiento.
- Explicar las causas del fenómeno de adicción al trabajo en ejecutivos mexicanos.

6.6 Etapas o fases de la investigación

Este estudio constó de dos fases:

- Una fase cuantitativa, en la que se aplicó el cuestionario Duwas-10 para medir el nivel de adicción al trabajo y a su vez se realizó la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral general de Cook, Wall y Warr (1981), a una muestra de 74 participantes, ejecutivos de diferentes niveles jerárquicos que trabajan en la empresa sujeta a estudio. Adicionalmente, se solicitó al área de recursos humanos de la empresa sujeta a estudio, los datos de desempeño laboral de cada participante en la muestra.
- Una fase cualitativa, en la que se realizaron tres bloques de entrevistas, en la que participaron 3 ejecutivos adictos al trabajo y 3 colaboradores directos de los ejecutivos adictos al trabajo que trabajan en la empresa sujeta a estudio y finalmente se entrevistó a 2 colaboradores del adicto al trabajo en segundo nivel –colaboradores de los colaboradores de los adictos al trabajo-.

El primer bloque de entrevistas, se realizó a un adicto al trabajo, mismo que fue identificado en la aplicación del cuestionario Duwas-10, en la fase cuantitativa. Ésta es una auto-descripción del adicto al trabajo, sobre los temas siguientes: aspectos socio-demográficos, un día de trabajo promedio, relaciones sociales y familiares, reseña de interacción con la cultura de la empresa y consciencia de ser adicto al trabajo

El segundo bloque fueron tres entrevistas a los colaboradores de los adictos al trabajo – un colaborador por adicto- y en esta se le pidió al colaborador entrevistado una descripción sobre el estilo de trabajo del adicto y esta se enmarcó en los siguientes puntos: estilo de trabajo, rasgos de comportamiento y hechos destacables que ejemplifican la adicción.

En el último bloque se entrevistó a dos colaboradores de segundo de nivel –colaborador del colaborador- de dos adictos al trabajo distintos, en la que se investigó sobre el estilo del adicto y el impacto de este estilo en la vida laboral, personal y social del entrevistado.

6.7 Instrumentos de medición

6.7.1 Instrumento de medición fase cuantitativa

El instrumento seleccionado es la combinación de dos cuestionarios: Duwas-10 para medir la adicción al trabajo y el cuestionario de satisfacción laboral de Cook, Wall y Warr (1981). Además de la información proporcionada por el área de recursos humanos de la empresa en estudio sobre cada participante.

Los cuestionarios y sus características psicométricas, pueden verse en el anexo A.

6.7.1.1 Objetivos del instrumento de medición fase cuantitativa

- Conocer las variables socio-demográficas de los participantes en la muestra.
- Determinar el nivel de adicción al trabajo de los participantes y calificarlos como adictos o no adictos al trabajo.

- Identificar el nivel de satisfacción laboral general, los factores intrínsecos de satisfacción laboral y los factores extrínsecos de satisfacción laboral en los participantes en el estudio.
- Obtener el desempeño laboral de los empleados participantes en la muestra.

6.7.2 Instrumento de medición fase cualitativa

El instrumento seleccionado es la combinación de tres entrevistas semi-estructuradas: Una de ellas se aplica al adicto al trabajo para obtener una auto-descripción de sus hábitos de trabajo, la otra a un colaborador en la que se le pida describa los hábitos de trabajo del adicto y la última sobre una entrevista a un colaborador del colaborador del adicto que describa el estilo de trabajo del jefe del jefe y el impacto de éste en la vida laboral, personal y social del entrevistado.

El formato de las entrevistas y su forma de aplicación pueden verse en el anexo A.

6.7.2.1 Objetivos del instrumento de medición fase cualitativa

- Recopilar las variables declaradas tanto del adicto como de los colaboradores de éste sobre su estilo de trabajo, relaciones socio-laborales, extra-laborales, relación empresa-adicto y rasgos de comportamiento.
- Integrar el perfil del adicto al trabajo con la información obtenida.

6.7.3 Marco muestral de participantes

6.7.3.1 Marco muestral fase cuantitativa

El marco muestral está compuesto por los empleados de la empresa sujeta a estudio que tienen personal a su cargo, a los que se denomina como ejecutivos. Éstos están compuestos por supervisores, gerentes y directores

6.7.3.2 Marco muestral fase cualitativa

El marco muestral está compuesto por los empleados adictos al trabajo resultantes de la fase cuantitativa, los colaboradores que les reportan a éstos y adicionalmente se considera a los subordinados de los colaboradores del adicto al trabajo.

6.7.4 Diseño de la muestra

En este estudio se diseñaron dos muestras, una para la fase cuantitativa y otra para la fase cualitativa.

6.7.4.1 Diseño de la muestra fase cuantitativa

Los participantes son empleados de la empresa sujeta a estudio, que cuentan con responsabilidades de toma de decisiones y que tienen personal a su cargo. A su vez estos se estratifican en tres niveles de ejecutivos: dirección, gerencia y supervisión.

Se realizó un muestreo aleatorio estratificado para los diferentes ejecutivos, mismo que se fundamentó en la dinámica siguiente:

Selección de la muestra:

<u>Puesto</u>	<u>Población</u>	<u>n= muestra Teórica</u>	<u>n=muestra para investigación</u>
Directores	10	4	5
Gerentes	121	26	35
Supervisores	310	45	55
Total	441	75	95

La Formula usada para calcular el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{(Z^2) N P Q}{(e^2) (N-1) + (Z^2) P Q}$$

n = tamaño de la muestra.

Z = nivel de confianza del resultado (95%).

P = Proporción poblacional.

Q = (1-P).

E = Error de estimación (5%)

Se empleó una muestra de 95 participantes escogidos de manera aleatoria estratificada, con la intención de contar con reemplazos, en el caso de que no hubiera respuesta de los participantes o que se tuviera que desechar algún cuestionario por inconsistencias.

Al final de la prueba se recogieron un total de 77 cuestionarios contestados.

Después de realizar la revisión de los cuestionarios y el vaciado de la información en la base de datos de esta investigación, tuvieron que rechazarse 3 cuestionarios más por omisión a respuestas o respuestas dobles en algunos reactivos, quedando finalmente 74 cuestionarios válidos –la no respuesta fue de un 22% de la muestra para investigación- .

La composición final de los cuestionarios comparados con el plan fue la siguiente:

<u>Puesto</u>	<u>Población</u>	<u>n = muestra</u>	<u>n=muestra</u>	<u>n=muestra</u>
		<u>Teórica</u>	<u>para investigación</u>	<u>real</u>
Directores	10	4	5	4
Gerentes	121	26	35	33
Supervisores	310	45	55	37
Total	441	75	95	74

6.7.4.2 Diseño de la muestra fase cualitativa

Una vez que fueron aplicados los cuestionarios Duwas-10 y el de satisfacción laboral general, se identificaron a los empleados adictos al trabajo, dando como resultado 21 participantes con estas características.

Se seleccionaron a cinco de ellos para realizar la investigación cualitativa –misma que representaban el veinticinco por ciento de la muestra de adictos al trabajo- y se identificaron a dos colaboradores de los adictos como candidatos a entrevistar.

Una vez seleccionados tanto los adictos al trabajo como colaboradores, se procedió a pedirles su consentimiento para realizar la entrevista y en esta etapa uno de los adictos al trabajo se negó a participar, por lo que quedaron cuatro participantes adictos potencialmente entrevistables.

En el caso de los colaboradores que fueron seleccionados como candidatos a entrevistar, se les explicó que se estaba realizando una trabajo de investigación para una tesis de doctorado y que se solicitaba su colaboración para describir el estilo de trabajo de su jefe, se les comentó que los resultados de la entrevista eran para la investigación y no tenían nada que ver con la empresa para la cual trabajan y se garantizaba el anonimato y la confidencialidad para con la empresa y jefe, así mismo se les informó que la entrevista se haría fuera del lugar de trabajo para preservar la confidencialidad.

Después de esta explicación accedieron a participar solamente cuatro colaboradores, sin embargo solamente podían formarse tres bloques jefe colaborador, por lo que la en esta fase cualitativa se programaron tres entrevistas: adicto al trabajo y colaborador –cada una de ellas independiente-.

En el caso del participante adicto que tenía dos colaboradores entrevistables, se descartó a uno de ellos, básicamente por el tiempo que tenía de trabajar con él,

éste colaborador tenía menos de un año de trabajar con el participante adicto.

Una vez garantizada la participación de tres bloques y contando con su aprobación, se programaron las sesiones de trabajo y se procedió a realizar las entrevistas.

Se empleó una entrevista semi-estructurada para identificar las características del perfil del adicto al trabajo. Para hacer la estructura de la entrevista se tomó como base el perfil propuesto por Del Líbano y Llorens (2010), del que se tomó en cuenta solamente las características clave del perfil.

Los colaboradores de los colaboradores del adicto al trabajo fueron identificados y se seleccionaron a dos por cada colaborador del adicto. Se les platicó sobre el trabajo de investigación y se les comentó sobre la confidencialidad de los resultados, solamente aceptaron a conceder la entrevista dos de ellos, a los que se procedió a entrevistar.

6.7.5 Variables

6.7.5.1 Variables fase cuantitativa

6.7.5.1.1 Variables de estudio fase cuantitativa

Las variables independientes analizadas derivadas de la encuesta aplicada a los ejecutivos participantes fueron:

- Sexo.
- Edad.
- Estado civil.
- Nivel de educación.
- Puesto.

- Antigüedad en la empresa.
- Horas trabajadas en exceso al horario de trabajo por contrato.
- Trabajo en exceso.
- Trabajo compulsivo.
- Satisfacción laboral general.
- Factores de satisfacción laboral intrínsecos.
- Factores de satisfacción laboral extrínsecos.
- Desempeño laboral.

6.7.5.1.2 Definición de variables independientes fase cuantitativa

Sexo: hombre o mujer.

Edad: edad del participante en años cumplidos.

Estado civil: Soltero, casado, divorciado, viudo o unión libre.

Nivel de educación: técnica o bachillerato, profesional, posgrado.

Puesto: supervisor, gerente, director.

Antigüedad en la empresa: años completos cumplidos trabajando en la empresa.

Horas trabajadas en exceso al horario de trabajo por contrato: Horas trabajadas en exceso al horario definido por contrato.

Trabajo en exceso: 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) (Del Líbano y Llorens, 2010, p19).

Trabajo compulsivo: impulso que orienta a trabajar a la persona, 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. 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 culpa (Robinson, 2000; Del Líbano y Llorens, 2010, p19)

Satisfacción laboral general: estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto [tanto intrínsecas como extrínsecas] (Locke,1976).

Factores laborales intrínsecos: son aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, entre otros (Herzberg, 1959).

Factores laborales extrínsecos: condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, entre otros (Herzberg, 1959)

Desempeño laboral: es la evaluación del desempeño laboral en función al cumplimiento de objetivos planteados entre jefe y subordinado y ésta se realizó de acuerdo a los criterios de la empresa participante.

6.7.5.1.3 Variable dependiente fase cuantitativa

La variable dependiente es el nivel de adicción al trabajo.

6.7.5.1.4 Definición de variable dependiente fase cuantitativa

Adicción al trabajo: es un daño laboral de tipo psicosocial, que se caracteriza por el trabajo excesivo que un individuo lleva a cabo debido a una irresistible necesidad o impulso de trabajar constantemente [compulsivamente] (Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S., Schaufeli, S. y Fidalgo, M., 2008).

Nivel de adicción al trabajo: Es el resultado de aplicar el cuestionario Duwas-10 que mide las variables trabajo en exceso y trabajo compulsivo y que sumadas determinan el nivel de adicción al trabajo.

6.7.5.2 Variables fase cualitativa

6.7.5.2.1 Variables de estudio fase cualitativa

Las variables independientes analizadas derivadas de las entrevistas realizadas a los ejecutivos adictos al trabajo y sus colaboradores fueron:

- Trabajo excesivo.
- Trabajo compulsivo.
- Negación del problema de adicción al trabajo.
- Necesidad de control.
- Alta importancia y significación al trabajo.
- Alta vitalidad, energía y competitividad.
- Problemas extra-laborales.
- Problemas de rendimiento a mediano y largo plazo.
- Antecedentes de adicción en la familia de origen.

6.7.5.2.2 Definición de variables independientes fase cualitativa

Trabajo excesivo: 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) (Del Líbano y Llorens, 2010, p19).

Trabajo compulsivo: impulso que orienta a trabajar a la persona, 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. 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 culpa (Robinson, 2000; Del Líbano y Llorens, 2010, p19)

Negación del problema de adicción al trabajo: del mismo modo que en las adicciones a sustancias o a objetos, uno de los elementos clave de la adicción al trabajo es la negación de la propia persona sobre lo que está sucediendo³⁷. (Porter, 1996; Del Líbano y Llorens, 2010, p19)

Necesidad de control: el adicto tiene una alta necesidad de control acerca de todos los aspectos relacionados con su trabajo (por ejemplo, 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 logros³⁸ (Porter, 1996; Del Líbano y Llorens, 2010, p19)

³⁷ Dentro de esta negación, el adicto inventa excusas que explica a sus compañeros de trabajo, amistades o familia. Tal llega a ser la negación de su problema que el adicto llega a creer que tales justificaciones son ciertas

³⁸ Generalmente, el control que ejercen las personas adictas al trabajo desencadena una serie de estresores grupales -por ejemplo, frustración, falta de cohesión entre compañeros, clima enrarecido-. Además afectan de forma directa o indirecta al rendimiento individual de cada trabajador y por extensión al rendimiento global de la organización.

Alta importancia y significación al 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 de “trabajar para vivir”. Por ello, es habitual que trabaje los fines de semana, en vacaciones e incluso cuando no se encuentra en buenas condiciones debido a alguna enfermedad (Aronsson y Gustafsson, 2005, Milano, 2005; Del Líbano y Llorens, 2010, p19)

Alta vitalidad, energía y competitividad: el adicto es una persona con mucha energía, con alta 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 (Del Líbano y Llorens, 2010, p19).

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, 2011). El descuido de la familia (Robinson, Flowers y Carrol, 2001). 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 Koksal, 2002).

Problemas de rendimiento a mediano-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; Del Líbano y Llorens, 2010, p19).

Antecedentes de adicción en la familia de origen: antecedentes de adicción en la amplia gama de posibilidades en que puede presentarse –alcoholismo, drogadicción, tabaquismo, ludopatía, trabajo, entre otras- en la familia de origen en padres, madres, abuelos.

6.7.5.2.3 Variable dependiente fase cualitativa

La variable dependiente es el perfil de la persona adicta al trabajo.

6.7.5.2.4 Definición de variable dependiente fase cualitativa

Perfil de la persona adicta al trabajo: en el cual se especifican las características clave para que la adicción al trabajo esté presente: trabajo excesivo; trabajo compulsivo; negación del problema; necesidad de control; alta importancia y significación al trabajo; alta vitalidad, energía y competitividad, problemas extra-laborales, problemas de rendimiento a medio-largo plazo (Del Líbano y Llorens, 2010) y antecedentes de adicción en la familia de origen (Schaefer y Fassel, 1989)

6.7.6 Recolección de la información

6.7.6.1 Recolección de información fase cuantitativa

Los cuestionarios – que estaban integrados en un solo documento con el cuestionario para datos sociodemográficos, Duwas-10 y satisfacción general- fueron entregados en propia mano a cada uno de los participantes, a los que se les explicó que la aplicación de estos cuestionarios formaba parte de un trabajo de investigación para una tesis de doctorado, que la información de los mismos era confidencial y se analizaría en conjunto con la de otros participantes. Además se

les indicó la forma de resolver el cuestionario. Una vez realizadas dichas explicaciones, se dejó el cuestionario y se fijó un plazo de una semana para recoger los mismos de igual manera de propia mano.

Transcurrida una semana se recogieron los cuestionarios, faltando 18 de los 95 entregados. Es decir se recogieron un total de 77 cuestionarios contestados. Después de realizar la revisión de los cuestionarios y el vaciado de la información en la base de datos de esta investigación, tuvieron que rechazarse 3 cuestionarios más por omisión a respuestas o respuestas dobles en algunos ítems, quedando finalmente 74 cuestionarios válidos –la no respuesta fue de un 22% de la muestra para investigación- .

6.7.6.2 Recolección de información fase cualitativa

La dinámica de la entrevista en la que se recopiló la información fue de acuerdo al guion que se muestra en el anexo A de este trabajo, tanto para el participante adicto al trabajo como para los colaboradores.

Las entrevistas fueron grabadas y transcritas a papel. Una vez que se contó con la transcripción, se procedió a solicitarle al participante que diera su visto bueno sobre lo anotado de la entrevista o en su caso hiciera las correcciones que considerara convenientes para ajustar el contenido de la entrevista a lo que realmente pensaba y quería decir.

Una vez teniendo el visto bueno de los participantes, entonces se incorporaron al estudio como historias de vida y se procedió al análisis.

Las historias de vida en su versión completa se encuentran en el anexo B.

6.7.7 Análisis de la información

6.7.7.1 Análisis estadístico fase cuantitativa

Una vez que el contenido de los cuestionarios fue vaciado en la base de datos –se utilizó Excel Microsoft 10 para almacenar la base de datos-, se inició el análisis estadístico.

Cada cuestionario se calificó de acuerdo al método descrito por los autores, con el objetivo de cuantificar las dimensiones de los mismos.

El análisis de información comprende los siguientes aspectos:

- Análisis factorial para los cuestionarios Duwas-10 y satisfacción laboral general.
- Análisis descriptivo de la información recopilada por los cuestionarios tanto para las variables ordinales como las cuantitativas.
- Análisis de correlación y de regresión lineal.
- Análisis de independencia mediante Ji-cuadrada.

En el análisis estadístico se emplearon varios paquetes computacionales, mismos que se detallan a continuación. En el análisis descriptivo se empleó Excel Microsoft 10, en el análisis de factores SPSS 17, en el análisis de correlación Minitab 15, y para el análisis de independencia Ji-cuadrada Excel Microsoft 10.

6.7.7.2 Análisis de datos fase cualitativa

La información obtenida de las entrevistas siguió el siguiente procedimiento:

Se realizaron las entrevistas en una sola sesión por persona y estas fueron

grabadas, transcritas a papel y revisadas por los entrevistados, una vez que dieron su visto bueno sobre el contenido, se transfirieron a este estudio

La información se transcribió en Microsoft Word y se redactó como una historia de vida. El análisis se hizo mediante la especificación de las características del perfil del adicto al trabajo formulado por Del Líbano y Llorens (2010) y el llenado de éste con base en la información obtenida de la entrevista tanto del adicto al trabajo como del colaborador y la del colaborador del colaborador.

Capítulo 7

Contexto del estudio de caso

7.1 Generalidades del participante seleccionado para el estudio de caso

Se seleccionó a una empresa mexicana líder en el sector de bienes de consumo y se solicitó autorización al director general de la empresa para hacer el estudio de caso, al cual accedió con la condicionante de omitir el nombre de la misma por fines de confidencialidad y omitir la identidad de los participantes por respeto a éstos.

En esta sección se describen características generales que permiten tener un contexto del tipo de empresa, rasgos culturales generales, características de desempeño de la empresa y de los ejecutivos, niveles de rotación y finalmente un perfil general de los ejecutivos.

Esta empresa cuenta con más de 20 años de operación y es filial de dos grupos empresariales, uno mexicano y otro estadounidense, los cuales individualmente tienen más de 100 años de operación y ambos son líderes en su ramo.

La empresa sujeta a estudio tiene una estructura de capital mixta, en la que participa capital mexicano -de la empresa filial mexicana-, estadounidense -de la empresa filial estadounidense- y hay una parte de capital cotizando en la bolsa de valores tanto en México con en Nueva York, en la que cualquier inversionista puede comprar acciones.

El control de la empresa pertenece a la filial mexicana y el consejo de administración está formado por una combinación de consejeros representantes de las filiales y un grupo de consejeros independientes. Las decisiones se toman por una mayoría calificada del 66% del consejo y el voto de calidad lo tiene el presidente del consejo que es el director general de la empresa filial mexicana.

Cuenta con una estructura de gobierno corporativo bien cimentada, en la que están establecidos los estatutos de la corporación, que cumplen con la ley del mercado de valores y las reglamentaciones establecidas por la comisión bancaria y de valores, además de contar con un código de ética, otro de mejores prácticas corporativas, una declaración de valores de la empresa y principios de actuación para los empleados.

En sus estatutos se encuentra definido el mecanismo para nombrar a los miembros del consejo de administración, el número de éstos y la cantidad de consejeros independientes -de acuerdo a la ley del mercado de valores-.

Como es usual en corporaciones grandes y que cotizan en la bolsa de valores, están definidos los mecanismos de compensación a consejeros y ejecutivos clave, así como la política de incentivos en acciones. En particular en esta organización, éstos se otorgan en función del cumplimiento de objetivos establecidos al inicio del año y que se orientan hacia el incremento del valor de la empresa, esto medido como valor económico agregado.

Así mismo, como parte del gobierno corporativo, también están establecidas sus políticas de responsabilidad social y sustentabilidad, mismas que han sido desarrolladas y ejecutadas en los años recientes.

Sobre este último tema de sustentabilidad, la empresa ha presentado su reporte de sostenibilidad y el mismo ha sido confirmado por la agencia internacional “Global Reporting Initiative” al amparo de la guía 3.1. En esta se cubren los aspectos de:

- Estrategia y análisis (GR 1.1 a GR 1.2), perfil de la empresa (GR 2.1 a GR 2.10), parámetros del informe (GR 3.1 a GR 3.13), gobierno corporativo y participación de grupos de interés (GR 4.1 a GR 4.17), desempeño

ambiental (EN1 a EN 30), desempeño de derechos humanos HR 1 a HR 11), desempeño de prácticas laborales y trabajo digno (LA 1 a LA 14), desempeño social (SO 1 a SO 10), desempeño de responsabilidad social de productos (PR1 a PR 9), desempeño económico (EC1 a EC9).

En particular las relacionadas con desempeño de prácticas laborales y trabajo digno son:

- LA1, LA2 Empleo, LA3 Beneficios, LA4 Convenio colectivo, LA5 Preaviso de cambios organizacionales y especificación de convenios colectivos, LA6 Comités de salud y seguridad, LA7 Ausentismo y días perdidos, LA8, LA9 Salud, LA10, LA11 Capacitación, LA 12 Desempeño profesional y desarrollo, LA 13 Diversidad, LA 14 Relación del salario base entre hombres y mujeres, LA 15 Beneficios.

En cuanto a sustentabilidad la empresa indica que su eje base es la ética y valores de la empresa, misma que genera operaciones sostenibles mediante la siguiente política:

- Atendiendo a su gente con capacitación y desarrollo integral soportados en la cultura y valores de la organización.
- Apoyando a la comunidad mediante estilos de vida saludables, el desarrollo comunitario y con un abastecimiento sostenible.
- Cuidando el planeta mediante el cuidado del agua, reciclando los residuos y aprovechando la energía.

Por otra parte, la empresa de este estudio de caso, ha sido reconocida por el CEMEFI (centro mexicano para la filantropía, A.C.), como una empresa socialmente responsable por más de 5 años.

Sus oficinas corporativas están basadas en la Ciudad de México y cuenta con operaciones de filiales en varios países, lo que la convierte una empresa multinacional.

7.2 Desempeño de la empresa

Las ventas de esta empresa superan los 7 mil millones de dólares en promedio para el periodo 2006 -2011. El tamaño de sus ventas la coloca dentro de las 500 empresas más importantes de México reportadas por la revista expansión de junio de 2011, pp128 -138.

En los últimos cinco años (2006 a 2011) sus ventas han crecido en promedio a un ritmo del 6%, su utilidad bruta al 8% y su utilidad de operación a un nivel del 7% - todas las cifras de crecimiento describen el crecimiento con base anual y en pesos constante de 2011-. Asimismo promedia una relación de utilidad neta a ventas de 9% en el periodo de referencia.

7.3 Personal empleado y su desempeño

La empresa cuenta con más de 75 mil empleados trabajando en toda la organización, que abarca desde las oficinas corporativas en México y cada una de las localidades operativas de la empresa en los países en los que opera.

El 80% del personal está contratado por la empresa y el resto está empleado por compañías terceras bajo el esquema de “outsourcing”.

Asimismo en esta organización trabajan cerca de 8 mil ejecutivos desde nivel supervisión, pasando por gerentes y directores, mismos que tienen gente a su cargo.

En las oficinas corporativas en México hasta Enero de 2013 hay 1,200 empleados y de estos 10 son directores, 121 son gerentes y 319 son jefes o supervisores - personas con empleados a su cargo-, los 750 empleados restantes son analistas o empleados operativos, mismos que no cuentan con personal a su cargo.

En el proceso de contratación de personal como parte del programa de inducción se comparten la historia de la empresa, misión, visión, valores, principios de actuación, código de ética y se transmite la cultura organizacional de la empresa.

En este sentido la empresa cuenta con una cultura organizacional bien definida y se asegura de transmitirla a todos sus empleados de manera formal.

Los ejes rectores de la cultura organizacional son: la generación de valor para clientes y accionistas, enfoque a reducción de costos y optimización de operaciones, productividad, excelencia y rapidez en la ejecución de la operación.

Por otra parte hay otros elementos de la cultura organizacional que se transmiten informalmente como: la lealtad que se espera de los empleados hacia la empresa –ponerse la camiseta-, el concepto de concebir al empleado como parte de la familia –interpretando a la empresa como a la familia-, el compromiso con la empresa en cuanto a horarios extendidos de trabajo o el trabajar fines de semana –un valor entendido por los empleados de la empresa-, la alineación hacia el jefe, entendiendo al jefe como una autoridad en la empresa que no se le debe contradecir o bien ignorar, además de un estilo de liderazgo jerárquico, en el cual las ideas y estrategias, se generan en el nivel jerárquico más alto de la organización .

La empresa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño que se realiza con base al cumplimiento de objetivos, mismos que se plantean al inicio del año por los jefes a sus colaboradores, siguiendo una estructura completamente jerárquica, de hecho el concepto que se utiliza para la fijación de objetivos a los colaboradores, es el de “*cascadear*” los objetivos –concatenar los objetivos de la

posición jerárquica más alta de la función con sus colaboradores hasta el nivel operativo-.

El sistema de fijación de objetivos parte de las expectativas de los accionistas y clientes, mismas que se traducen a objetivos accionables en la empresa –esto lo hace recursos humanos y los valida el consejo de administración-. Una vez que los objetivos generales están establecidos, recursos humanos y el consejo de directores de negocio, fijan objetivos para las áreas funcionales de negocio, alineados a los objetivos generales de la organización y éstos se comparten con los equipos funcionales para que a partir de estos se fijen los objetivos de cada gerente, supervisor y empleado operativo, en congruencia con los objetivos funcionales y generales de la compañía.

El proceso de fijación de objetivos va de arriba hacia abajo en la organización, lo que describe el estilo de gestión de la empresa como jerárquico y por área funcional - situación que tiende a crear silos y feudos de poder-.

En cuanto al desempeño de los empleados, este se evalúa una vez al año y se mide el año operativo (enero – diciembre). La evaluación se realiza en enero del año inmediato posterior al cierre del periodo operativo.

Los indicadores de desempeño cuentan con la escala siguiente: D+ = superó los objetivos, D = Cumplió todos sus objetivos, C+ = Cumplió con la mayor parte de sus objetivos, C= cumplió con algunos de sus objetivos, C- = Cumplió con un objetivo y estuvo alrededor de un 10% cerca de sus demás objetivos, B+ = No cumplió con sus objetivos, A= por debajo de expectativas (no cumplió con ningún objetivo) y estuvo lejos de ellos (más del 10%).

Esta evaluación contempla exclusivamente el logro de objetivos, es decir se enfoca solamente en el resultado, no en la forma de llegar a ellos. No evalúa la creatividad, innovación, trabajo colaborativo, entre otros aspectos que tratan sobre la manera de gestionar el trabajo propio y de los colaboradores,

En la evaluación tampoco se tocan temas sobre el desarrollo propio del ejecutivo y del personal a su cargo.

Los aspectos cualitativos de la evaluación se manejan de forma separada, en lo que se denomina evaluación de gestión y desarrollo ejecutivo. En general la empresa la emplea para generar programas de capacitación.

El equivalente numérico para efectos de compensación y bonos de desempeño es el siguiente: D+ = 120%, D= 100%, C+= 90%, C= 80%, C - = 70%, B+ = 60%, B= 50%, A= 0%

En el año 2012 las evaluaciones de desempeño por nivel por posición jerárquica en la empresa sujeta a estudio fueron:

- Directores: D+ = 100%
- Gerentes: D = 2.1%, C+ = 8.2%, C = 35.3%, C - = 29.1%, B + = 11.3%. B = 6.7%, A = 7.3%
- Supervisores: D = 1.3%, C+ = 7.4%, C = 20.6%, C- = 30.8%, B+ = 17.5% . B = 10.4% y A = 12.0%

El desempeño promedio en 2012 por tipo de puestos en la compañía fue:

- Directores: 120%
- Gerentes: 82.5%
- Supervisores: 76.3%

El desempeño promedio del nivel ejecutivo fue: 81.8%

Así mismo otro indicador importante sobre el personal, es la rotación por posición jerárquica, misma que se presenta a continuación:

- Directores: 0%
- Gerentes: 8.9%
- Supervisores: 16.3%
- Nivel operativo (personas sin personal a su cargo): 21.7%

7.4 Perfil de los ejecutivos de la empresa

El perfil de los ejecutivos es diferente de acuerdo al grado de responsabilidad que tienen en la empresa, a continuación se presentan las características de estos por nivel jerárquico.

Perfil de directores. Son empleados que han desarrollado gran parte o toda su carrera profesional en la empresa, todos provienen de universidades privadas y cuentan con estudios en el extranjero, son bilingües inglés – español.

Todos los directores cuentan con un bono por desempeño y un paquete accionario que constituye parte de su compensación y que se emplea por la empresa como un plan de retención de ejecutivos.

Adicionalmente estos directivos cuentan con beneficios como pago de escuelas a los hijos, pago de membresía a clubes deportivos, entre otros.

Perfil de gerentes. La mayor parte de los empleados vienen de nivel supervisión, aunque hay algunos que son contratados específicamente para este nivel

gerencial, directamente del mercado laboral de empresas triple “A” -nacionales o multinacionales-.

Su formación básica puede ser en escuelas públicas o privadas, sin embargo han llevado algún curso formativo –diplomado, especialización o maestría- patrocinado por la empresa, en una institución privada. La totalidad de los ejecutivos que cuentan con posgrado, han cursado dichos estudios en universidades privadas y son bilingües inglés – español, en su gran mayoría.

A partir de este nivel, la empresa, otorga como parte de la compensación ejecutiva, un bono de desempeño y además como plan de retención a largo plazo, asigna acciones.

Perfil de los supervisores. En su gran mayoría son ejecutivos recién egresados de licenciatura y algunos de escuelas con carreras profesionales técnicas.

Para la gran mayoría de los supervisores este es su primer trabajo y solo una proporción menor es contratada del mercado laboral de empresas triple “A” -nacionales o multinacionales-.

Alrededor de tres cuartas partes de los supervisores provienen de universidades privadas y una cuarta parte de universidades públicas.

A este nivel, la evaluación de desempeño constituye el mecanismo para determinar el incremento de sueldo para el año operativo que inicia.

Expresiones comunes de los empleados sobre aspectos culturales de la organización

En la empresa los horarios de trabajo suelen ser largos en promedio 10 horas, hay frases que manifiestan este aspecto cultural, como la siguiente: “sabes a qué hora entras, pero no a la que vas a salir”.

En cuanto al estilo de gestión jerárquico de la compañía, en la empresa se comenta: “en el olimpo se toman todas las decisiones”, “si no eres gerente, tu opinión no tiene ningún peso”, “porque no consultas con tu “sensei”, si se puede hacer o no el proyecto”, “si no quieren hacer las cosas, entonces aprieta el botón de pánico y diles que hablaras con el director”, “el jefe me dice que es mi trabajo, pero él se mete en todo, no me deja ni respirar”, “tengo al jefe como vampiro en la garganta, siguiéndome los pasos”; “ya no sé qué se le va a ocurrir al jefe, ya hice todos los escenarios que me pidió, no creo que haya más”; “vamos a hacer estas corridas para tenerlas de respaldo, por si se ofrece”

En lo que respecta al enfoque a la tarea y disponibilidad para la empresa hay comentarios que muestran los siguiente: “yo no voy al curso, nada más voy a perder mi tiempo, en lugar de eso deberíamos estar trabajando”; “estos talleres de planeación solamente quitan el tiempo, deberíamos estar trabajando y haciendo cosas que sí valen la pena”; “¿todavía no te acostumbras a no comer?”; “en la operación somos de acero, trabajamos los 365 días del año”; “Tienes un teléfono que paga la compañía, tienes que tenerlo prendido siempre, para cuando se requiera tu apoyo”

En relación a la colaboración en equipo, hay frase que expresan lo siguiente: “haz tu trabajo y yo hago el mío”, “yo no te voy a decir cómo hacer tu trabajo, tú me tienes que entregar resultados”, “yo sé cuál es el problema, pero quiero que ellos me lo digan para ver si están en la jugada”, “yo sé dónde está el problema, pero no voy a hacer su trabajo, eso le toca a ellos”.

En lo relativo a relaciones extra-laborales: “paso más tiempo en el trabajo que con mi familia”, “no tengo vida social”, “el estado ideal del colaborador, es que sea divorciado, ya que los tienes disponibles tiempo completo”, “mis colegas son parte de mi familia, de hecho los veo más que a mis hijos”, “la fiesta de fin de año es para las esposas, ya que es una manera de compensarles, el tiempo que los quitamos a sus esposos por estar trabajando en la empresa”; “trabajo mucho y aunque no le dedico el tiempo que me gustaría a mi familia, todo lo hago por ellos, para que tengan comodidades y una buena vida”.

Al respecto del enganche de los empleados con la empresa, se dice lo siguiente: “es un orgullo pertenecer a la empresa, ya que es la número uno en el mundo”, “tengo puesta totalmente la camiseta, soy incondicional a la empresa”, “tengo tatuado –metafóricamente- el nombre de la empresa”, “soy un activo fijo de la empresa”.

En relación al estado de salud de los empleados: “supiste que el gerente de presupuestos tuvo un infarto”; “¿cuantos gerentes ya pasaron por este puesto en este año?”; “Te sacaste en la rifa el tigre, vas a trabajar con “el terminator”, a ver cuánto duras”; “sé que es mucho trabajo y el tiempo es corto, pero piensen que son privilegiados, cuántos afuera quisieran su puesto”; “¿Ya viste?, ya casi todos los supervisores y analistas son nuevos”; “lo saludable es que los ejecutivos tengan una rotación del 10%, los que quedan son los realmente comprometidos”

Respecto a la formación de grupos: “ya viste, el director de finanzas va a ser el de ventas y el de ventas va a planeación, el de planeación a finanzas. Son como la energía, los directores no cambian, solo se transforman”, “Hoy tienen reunión del club de Toby –todos los gerentes se fueron a comer juntos-“, “Si entras al club de Toby, ya la hiciste, pero para entrar, tienes que hacer méritos”

Muchos de estos comentarios expresan la forma de pensar de los empleados y son una manifestación de la cultura de la empresa.

En ellos pueden apreciarse elementos que indican que la compañía muestra un perfil de organización adicta al trabajo como: un estilo de gestión jerárquico en el que los directores determinan la forma de trabajar, los equipos con los que van a trabajar y que son regularmente círculos muy cerrados, trabajo en exceso, trabajo innecesario, alto enfoque a la tarea, poco trabajo en equipo, bajo nivel de relaciones extra-laborales de los empleados, muy fuerte enganche de los empleados con su trabajo, enfoque en la retención en empleados clave que son afines con la cultura de la empresa y que al mismo tiempo son capaces.

7.5 Identificación de la empresa participante en el estudio de caso como empresa adictiva

La empresa sujeta a estudio es un sistema cerrado, ya que presenta una cultura organizacional muy bien definida en la que existe un código de conducta formal expresado en un código de ética, otro de mejores prácticas corporativas, una declaración de valores de la empresa y principios de actuación para los empleados. Asimismo cuenta con un código de conducta informal en el cual se especifica lo que está permitido y es aceptado. Estos códigos perfilan el comportamiento de los trabajadores en la organización dejando muy pocas opciones para el individuo, en términos de roles, comportamientos, pensamientos o percepciones que una persona pueda ejecutar en sus actividades diarias.

En la organización participante en el estudio se presentan características de una organización adictiva como privilegiar el trabajo individual, en el que el desempeño de la persona es exaltado y estimulado, sobre el trabajo del equipo o grupo. Hay empleados estrella, jugadores, novatos e indeseables.

Por otra parte es una organización poco asertiva, en la que se evita el conflicto y se evita tomar la responsabilidad sobre aspectos que pudieran lesionar la imagen del desempeño del ejecutivo. Hay un estilo en el que se trabaja a base del rumor, fomentando la desinformación y la generación de aliados sobre algún aspecto a tratar en la organización, destacando los errores o consecuencias de decisiones tomadas por otros y formando bandos en la empresa, generando un pensamiento dual de estás conmigo o contra mí.

En otros aspectos en la organización sujeta a estudio los errores son inaceptables y quien los comete es señalado como inefectivo y se ve excluido, aislado y eventualmente expulsado. En la organización se premia el perfeccionismo, por ejemplo en la presentación de ideas o resultados, en los que la forma tiene más peso que el fondo.

Otro aspecto que distingue a la organización sujeta a estudio como adictiva es el manejo de la escasez, en este caso en términos de limitaciones de tiempo y priorización del trabajo sobre los demás aspectos de la vida de los empleados. Un ejemplo coloquial es la expresión: “como siempre ya estamos tarde y el trabajo lo necesitamos para ayer”.

En cuanto a los procesos adictivos que maneja la organización está una comunicación organizacional en la que el mensaje es más importante que el contenido, hay rituales en la organización muy bien establecidos que corresponden a este concepto, como son las reuniones trimestrales de comunicación al equipo gerencial, en las reuniones anuales directivas, en las que se transmite un mensaje sobre el comportamiento esperado de los ejecutivos y el hecho de ser convocado a estas reuniones como parte del grupo élite de la empresa.

En la empresa la promesa es parte del sistema de trabajo, en el que ésta se maneja como parte del dialogo entre jefe y subordinado. La empresa te premiará

siempre y cuando cumplas con un código de conducta y logres tus objetivos y ayudes a tu jefe a lograr los suyos. Expresiones como “estas ganando estrellitas en la organización”, son comunes en la empresa.

Hay una manifestación clara del proceso de extensión del ego, en el que se comunica que la empresa está abierta a los cambios y por ejemplo cuando se ha preguntado sobre el código de vestir y los empleados han sugerido cambiar el código formal de traje y corbata por un estilo casual de negocios, camisa sin corbata, saco y pantalón de vestir; la empresa simula escuchar pero niega el cambio y por años se ha mantenido el código de vestir de traje y corbata cuando muchas otras organizaciones han cambiado. Otro ejemplo de este proceso es el del horario, se ha preguntado sobre el mejor horario a manejar y los empleados han sugerido un horario de entrada flexible o salir los viernes a las 15:00 horas y esto ha seguido la misma suerte que el caso del código de vestir, se simula que se escucha y al final no se hace ningún cambio, aun cuando otras empresas han adoptado este estilo de trabajo de horarios de entrada flexible, para evitar el tránsito y han optado por extender los horarios de lunes a jueves y salir temprano el viernes (entre las 14:00 y 15:00 horas) y que los empleados convivan con su familia o amistades. La empresa sujeta a investigación se ha mantenido sin cambios en este sentido, el mismo horario de entrada y un horario impredecible para salir del trabajo.

El proceso de referencia externa también está presente, ya que frecuentemente se habla de la empresa como una familia y al empleado se le da valor por pertenecer a esta familia empresarial y por su procedencia dentro de esta familia, por ejemplo la empresa originalmente estaba formada por compañías más pequeñas que al pasar de los años se han integrado a la actual, ya sea por compras o fusiones, entonces se habla del grupo de la empresa “X” o bien el grupo de la empresa “Y”, los independientes o los que vienen de empresas de consultoría. A los ejecutivos se les valoriza por pertenecer a la gran familia de la empresa pero también por su origen particular.

La empresa sujeta a estudio como sistema cerrado también manifiesta el proceso de invalidación. En este caso la empresa desestima por ejemplo la venta en canales de distribución donde no controla la venta y de hecho trata de ignorarlos o restringir su venta en éstos. A su vez, por ejemplo sistemas de trabajo en los que se privilegia el trabajo en equipo y la autoridad se reparte en los miembros del equipo como en los grupos auto-administrados, han sido evitados por la empresa, ya que abiertamente los directivos han manifestado que se necesita de un líder fuerte para conducir a los colaboradores para lograr los objetivos de trabajo e invalidan estos sistemas alternativos por la propuestas de liderazgo jerárquico que es el que conocen y dominan.

También manejan el proceso de personalidades en conflicto, esto ha sido relativamente común y se ha combinado con la invalidación. En los casos en los que se ha contratado a ejecutivos provenientes de otras industrias y que tratan de generar procesos diferentes a los existentes, frecuentemente se indica que éstos ejecutivos no conocen la empresa, ni la industria y que lo que estos proponen no aplica a la industria a la que pertenece la empresa.

Otro proceso que está presente en la empresa en estudio es el dualismo, en el que los ejecutivos de la empresa tienen un pensamiento dual, es negro o blanco, estás conmigo o contra mí, está bien o está mal. Un ejemplo de esto es cuando se generan conflictos entre áreas funcionales, los miembros de un área funcional deben apoyar a su jefe en todo, a pesar de que haya alguna cosa que no sea del todo correcta, una manifestación contraria al jefe, es una muestra de deslealtad, que es castigada tarde o temprano.

En realidad, parte del lenguaje cotidiano de la empresa pone de manifiesto el dualismo, ya que en las juntas se habla de ellos o aquéllos, aun siendo empleados de la misma compañía. En este último proceso también se hace evidente la

presencia de los co-dependientes, ya que para que el dualismo esté presente, se requiere de co-dependientes, que respalden estos comportamientos.

En este caso de estudio como puede observarse por todos los argumentos anteriormente mencionados se está en presencia de una organización adictiva, en el que la sustancia adictiva es la empresa y una de sus manifestaciones claras es la adicción de los empleados al trabajo.

Capítulo 8

Análisis de resultados

8.1 Análisis factorial y revisión de confiabilidad de los instrumentos de medición: cuestionario Duwas-10 y cuestionario de satisfacción general aplicados a la muestra seleccionada para el estudio de caso

Los cuestionarios se aplicaron a 74 ejecutivos de la empresa sujeta a estudio y para medir la aplicabilidad de estos instrumentos de medición al contexto del estudio de caso de esta investigación, se realizó un análisis factorial exploratorio que arrojó los siguientes resultados:

Cuestionario Duwas-10: los resultados de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) – que define la medida de adecuación muestral global al modelo factorial basado en los coeficientes de correlación parcial (Pérez, 2004)- , indican un valor de 0.825, valor significativo -mínimo aceptable 0.5 e ideal 1.0 (Pérez, 2004)-.

Asimismo los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett –correlación entre las variables a evaluar en el análisis factorial (Pérez, 2004)-, ofrece un nivel de significancia de 0.0, lo cual indica la independencia de las variables y viabilidad del análisis factorial.

Los factores trabajo en exceso y trabajo compulsivo explican el 73.2% de la varianza y los *eigen values* fueron 5.897 y 1.422 respectivamente , por arriba de 1.0 ver tablas 8.1, y 8.2.

Por otra parte, se calculó el alpha de Cronbach para los resultados del cuestionario, dando un valor de 0.911 -mínimo aceptable 0.7 a 0.8 (Pérez, 2004)-, ver tabla 8.3.

Todos estos indicadores permiten concluir que los resultados del cuestionario aplicados a la empresa sujeta a estudio, identifican dos factores, coincidiendo con los autores de la escala y que denominaron como: trabajo excesivo y trabajo compulsivo. En conclusión el cuestionario entrega datos que son confiables y válidos.

Tabla 8.1. Ponderación de factores para el análisis factorial exploratorio con rotación varimax de las escalas de adicción al trabajo. Escala Duwas-10.

Escala	T_Exceso	T_Compulsivo
1. Parece que estoy en una carrera contra reloj	0.724	0.433
2. Me encuentro trabajando continuamente, después de que se han ido	0.708	0.558
3. Para mí es importante trabajar duro incluso cuando no disfruto	0.287	0.885
4. Generalmente estoy ocupado, llevo muchos asuntos entre manos	0.672	0.432
5. Siento que hay algo dentro de mí que me impulsa a trabajar duro	0.043	0.840
6. Dedico más tiempo a trabajar que a estar con mis amigos	0.774	0.442
7. Me siento obligado a trabajar duro , incluso cuando no disfruto	0.885	0.006
8. Me encuentro a mi mismo haciendo dos o tres cosas al mismo tiempo	0.617	-0.197
9. Me siento culpable cuando tengo un día libre	0.719	0.505
10. Me resulta difícil relajarme cuando no estoy trabajando	0.861	0.269

Nota: Factor de ponderación > 0.40 en negritas. T_Exceso, es el factor de trabajo en exceso y T_Compulsivo, es el factor de trabajo compulsivo.

Tabla 8.2. Varianza total explicada para el análisis factorial exploratorio de la escala de adicción al trabajo. Escala Duwas-10

Componente	Eigenvalues iniciales			Extracción de la suma de cuadrados de las cargas			Rotación de la suma de cuadrados de las cargas		
	Total	% de Varianza	% acumulado	Total	% de Varianza	% acumulado	Total	% de Varianza	% acumulado
1	5.897	58.973	58.973	5.897	58.973	58.973	4.583	45.833	45.233
2	1.422	14.220	73.193	1.422	14.222	73.195	2.736	27.362	73.195
3	0.866	8.664	81.857						
4	0.570	5.699	87.556						
5	0.383	3.828	91.384						
6	0.280	2.802	94.186						
7	0.218	2.177	96.363						
8	0.170	1.696	98.059						
9	0.127	1.275	99.334						
10	0.066	0.665	100.000						

Tabla 8.3. Alfa de Cronbach de escala Duwas-10: estadísticas totales

Escala	Media de la escala si el reactivo es borrado	Varianza de la escala si el reactivo es borrado	Correlación total corregida por reactivo	Alfa de Cronbach si el reactivo es borrado
1	24.338	31.925	0.779	0.900
2	24.973	27.369	0.844	0.891
3	25.014	28.822	0.652	0.904
4	24.460	32.087	0.719	0.902
5	24.473	33.869	0.370	0.917
6	24.919	29.171	0.842	0.892
7	24.905	30.114	0.673	0.902
8	24.460	33.101	0.349	0.921
9	25.621	27.006	0.838	0.891
10	24.824	29.243	0.818	0.893

Cuestionario de satisfacción laboral genetal de Cook, Wall y Warr 1981. Los resultados de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) –que define la medida de adecuación muestral global al modelo factorial basado en los coeficientes de correlación parcial (Pérez, 2004)- , indican un valor de 0.854, valor significativo - mínimo aceptable 0.5 e ideal 1.0 (Pérez, 2004)-.

Asimismo los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett –correlación entre las variables a evaluar en el análisis factorial (Pérez, 2004)-, ofrece un nivel de significancia de 0.0, lo cual indica la independencia de las variables y viabilidad del análisis factorial.

Los factores intrínsecos de satisfacción laboral y factores extrínsecos de satisfacción laboral, explican el 75.03% de la varianza y los *eigen values* fueron 10.053 y 1.202 respectivamente, por arriba de 1.0 ver tablas 8.4, y 8.5.

Por otra parte se calculó el alpha de Cronbach para los resultados del cuestionario, dando un valor de 0.963 -mínimo aceptable 0.7 a 0.8 (Pérez, 2004)-, ver tabla 8.6.

Todos estos indicadores permiten concluir que los resultados del cuestionario aplicados a la empresa sujeta a estudio, identifican dos factores, coincidiendo con los autores de la escala y que denominaron como: factores intrínsecos de satisfacción laboral y factores extrínsecos de satisfacción laboral. En conclusión el cuestionario entrega datos que son confiables y válidos.

Tabla 8.4. Ponderaciones de factores para el análisis factorial exploratorio con rotación varimax de las escalas de satisfacción laboral general (Cook, Wall y Warr, 1981)

Escala	Factores Intrínsecos	Factores Extrínsecos
1. Condiciones físicas del trabajo	0.240	0.779
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo	0.642	0.375
3. Tus compañeros de trabajo	0.083	0.806
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	0.560	0.588
5. Tu superior inmediato	0.610	0.591
6. Responsabilidad asignada	0.863	0.336
7. Salario	0.869	0.279
8. Posibilidad de utilizar capacidad personales	0.782	0.364
9. Relaciones entre dirección y trabajadores	0.910	0.189
10. Posibilidades de promoción	0.907	0.209
11. Modo de gestión de la empresa	0.726	0.441
12. Atención a las sugerencias hechas	0.826	0.391
13. Horario de trabajo	0.846	0.195
14. Variedad de las tareas que haces	0.885	0.272
15. Estabilidad en el empleo	0.763	0.155

Nota: Factores de ponderación > 0.40 en negritas

Tabla 8.5. Varianza total explicada para el análisis factorial exploratorio de la escala de satisfacción laboral general (Cook, Wall y Warr, 1981)

Componente	Eigenvalues iniciales			Extracción de la suma de cuadrados de las cargas			Rotación de la suma de cuadrados de las cargas		
	Total	% de Varianza	% acumulado	Total	% de Varianza	% acumulado	Total	% de Varianza	% acumulado
1	10.053	67.021	67.021	10.053	67.022	67.022	8.278	54.184	55.184
2	1.202	8.011	75.032	1.202	8.010	75.032	2.977	19.849	75.032
3	0.717	4.779	79.811						
4	0.612	4.083	83.894						
5	0.570	3.803	87.697						
6	0.421	2.809	90.506						
7	0.389	2.596	93.102						
8	0.289	1.927	95.029						
9	0.239	1.594	96.623						
10	0.163	1.089	97.712						
11	0.129	0.86	98.572						
12	0.107	0.713	99.285						
13	0.047	0.314	99.599						
14	0.036	0.238	99.837						
15	0.024	0.162	100.000						

Tabla 8.6. Alfa de Cronbach de escala satisfacción laboral general: estadísticas totales

Escala	Media de la escala si el reactivo es borrado	Varianza de la escala si el reactivo es borrado	Correlación total corregida por reactivo	Alfa de Cronbach si el reactivo es borrado
1	62.050	229.805	0.523	0.964
2	61.800	221.835	0.700	0.962
3	6.890	233.605	0.401	0.966
4	61.800	221.780	0.730	0.961
5	62.240	211.091	0.779	0.960
6	62.240	209.392	0.907	0.958
7	62.470	205.431	0.884	0.958
8	61.920	213.911	0.836	0.959
9	62.410	206.491	0.876	0.958
10	62.620	199.115	0.886	0.959
11	61.950	215.203	0.820	0.960
12	62.000	205.233	0.932	0.957
13	62.500	206.199	0.819	0.960
14	62.010	213.822	0.896	0.958
15	61.850	224.676	0.717	0.962

8.2 Análisis descriptivo

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios Duwas-10 y satisfacción laboral general, mismos que contestaron 74 personas. Además se incorporan los resultados de la evaluación de desempeño realizada por la empresa por participante para el año 2012.

Los resultados de los cuestionarios permitieron dividir el análisis de los resultados en la siguiente forma:

Nivel de adicción al trabajo:

La escala Duwas-10 cuenta con 4 niveles de respuesta y para su análisis los autores de ésta la clasificaron en:

10 a 29 No adictos al trabajo.

30 a 40 Adictos al trabajo .

Satisfacción laboral general:

La escala de satisfacción laboral general (Cook, Wall y Warr, 1981), cuenta con 7 niveles de respuesta y para su análisis se clasificaron en:

15 Muy insatisfecho laboralmente.

16 a 30 Insatisfecho laboralmente.

31 a 45: Insatisfecho moderadamente.

46 a 60: Ni insatisfecho / ni satisfecho – neutro-.

61 a 75: Moderadamente satisfecho.

76 a 90: Satisfecho laboralmente.

91 a 105 Muy satisfecho laboralmente.

Con base en lo anterior, el análisis descriptivo se realizó para la siguientes muestras:

1. Muestra completa -74 participantes-.

La muestra de adictos y no adictos al trabajo, se separó de la muestra total para su análisis, mediante el empleo de la regla definida por los autores del cuestionario Duwas-10.

2. Adictos al trabajo – 21 participantes-.

3. No adictos al trabajo – 53 participantes-.

En esta sección se presenta el análisis de frecuencias de la variables ordinales: sexo, educación, estado civil, puesto, trabajo en exceso, trabajo compulsivo, nivel de adicción al trabajo, factores intrínsecos de satisfacción laboral, factores extrínsecos de satisfacción laboral y satisfacción laboral general-.

Por otra parte, se muestra el análisis descriptivo de las variables numéricas: edad, horas trabajadas en exceso, antigüedad y desempeño laboral.

Asímismo se presentan la tabla de coeficientes de correlación de Spearman, por tratarse de variables ordinales.

Tabla 8.7. Frecuencias de variables ordinales: sexo, educación, estado civil, puesto, trabajo en exceso, trabajo compulsivo, nivel de adicción al trabajo, factores intrínsecos de satisfacción laboral, factores extrínsecos de satisfacción laboral y satisfacción laboral general

Estadístico	Sexo	Educación	E_Civil	Puesto	T_Exceso	T_Compulsivo	Adicción_Trabajo	F_Intrínsecos	F_Extrínsecos	S_Laboral
n=	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Mediana	1	2	2	3	14	12	26	30	35	66
Mínimo	1	1	1	1	8	7	15	19	22	41
Máximo	2	3	3	3	20	20	40	46	48	93
Percentiles										
25	1	2	1	2	13	11	24	26	30	56
50	1	2	2	3	14	12	26	30	35	66
75	2	2	2	3	17	15	33	38	43	83

Nota: E_Civil (estado civil), T_Exceso (trabajo en exceso), T_Compulsivo (trabajo compulsivo), Adicción_Trabajo (nivel de adicción al trabajo), F_Intrínsecos (factores intrínsecos de satisfacción laboral), F_Extrínsecos (factores extrínsecos de satisfacción laboral) y S_Laboral (satisfacción laboral general)

Tabla 8.8. Análisis descriptivo de variables numéricas: edad, horas trabajadas en exceso, antigüedad y desempeño.

Estadístico	Edad	H_Trabajadas	Antigüedad	Desempeño
n=	74	74	74	74
Media	33.420	2.290	4.530	81.760
Desviación estándar (DE)	6.428	1.661	3.120	12.859
Mínimo	26	0	1	50
Máximo	55	6	18	120

Tabla 8.9. Resumen de las correlaciones de Spearman para la muestra completa (n=74) para edad, sexo, estado civil, puesto, horas trabajadas en exceso, trabajo en exceso, trabajo compulsivo, nivel de adicción al trabajo, factores intrínsecos de satisfacción laboral, factores extrínsecos de satisfacción laboral, satisfacción laboral general y desempeño

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Edad	-													
2. Sexo	-0.162	-												
3. Educación	-0.032	-0.055	-											
4. E_Civil	0.433*	-0.330**	-0.003	-										
5. Puesto	-0.612**	0.152	-0.112	-0.249	-									
6. H_Trabajadas	0.438*	-0.033	-0.093	0.106	-0.296*	-								
7. Antigüedad	0.639**	-0.028	0.032	0.143	-0.574**	0.523**	-							
8. T_Exceso	0.411**	0.061	-0.003	-0.013	-0.389*	0.650**	0.478**	-						
9. T_Compulsivo	0.406**	0.134	-0.086	-0.088	-0.313*	0.566**	0.498**	0.827**	-					
10. Adicción_Trabaj	0.412**	0.125	-0.035	-0.093	-0.352*	0.596**	0.513**	0.933**	0.964**	-				
11. F_Intrínsecos	0.378**	0.028	0.164	-0.085	-0.360**	0.556**	0.591**	0.666**	0.800**	0.775**	-			
12. F_Extrínsecos	0.382**	0.096	0.094	-0.014	-0.331**	0.589**	0.567**	0.676**	0.820**	0.780**	0.947**	-		
13. S_Laboral	0.394**	0.033	0.139	-0.041	-0.374**	0.570**	0.595**	0.679**	0.823**	0.789**	0.987**	0.979**	-	
14. Desempeño	0.279**	-0.160	0.071	0.238*	-0.375**	0.309**	0.174	0.362**	0.282*	0.314**	0.288*	0.239*	0.291*	-

** Correlación significativa al nivel $P < 0.01$ (2-colas)

* Correlación significativa al nivel $p < 0.05$ (2-colas)

Nota: E_Civil (estado civil), H_Trabajadas (horas trabajadas en exceso), T_Exceso (trabajo en exceso), T_Compulsivo (trabajo compulsivo), Adicción_Trabajo (nivel de adicción al trabajo), F_Intrínsecos (factores intrínsecos de satisfacción laboral), F_Extrínsecos (factores extrínsecos de satisfacción laboral), S_Laboral (satisfacción laboral general)

Resultados de la muestra completa (74 participantes)

Los resultados de la muestra indican que el 85% de los ejecutivos están en un rango de edad entre 20 y 40 años. La media es de 33.4 años con una edad mínima de 26 y máxima de 55 años.

En cuanto a sexo el 70.3% son hombres y el 29.7% son mujeres. La mediana es ejecutivos hombres.

En lo relativo al nivel educativo, el 5.4% de los ejecutivos participantes en la muestra tienen estudios técnicos, el 71.6% profesionales y el 23.0% cuentan con estudios de posgrado. La mediana es estudios profesionales.

Al respecto del estado civil el 48.6% son solteros, 32.4% casados y 18.9% son divorciados. La mediana es ejecutivos casados.

En relación al cargo de los ejecutivos representado en la muestra de estudio, el 60.8% fueron supervisores, 33.8% gerentes y 5.4% directores. La mediana es de ejecutivos supervisores.

El tiempo trabajado en exceso por lo ejecutivos de la muestra fue el siguiente: de 0 y hasta 1 horas el 41.9%, más de 1 y hasta 2 horas el 18.9% y más de 2 horas el 33.8%. La media es de 2.4 horas con un tiempo mínimo de 0 y máximo de 6 horas.

El 75.4% de los ejecutivos tienen una antigüedad de más de 2 años y el 40.5% cuenta con más de 4 años en la organización. La media es de 4.5 años con un mínimo de 1 y un máximo de 18 años.

De acuerdo al cuestionario Duwas-10 y los criterios de evaluación establecidos por los autores del mismo, el 28.4% de los ejecutivos son adictos al trabajo y el 71.6% no son adictos al trabajo. Cabe hacer mención que el 67.5% de los ejecutivos muestran un nivel de adicción entre 20 y 29 de una escala con un máximo de 40, lo que ubica a este grupo entre el segundo y tercer cuartil.

Referente a la satisfacción laboral el 12.2% están insatisfechos, el 27.0% moderadamente satisfechos, el 23.0% ni satisfechos ni insatisfechos –neutros-, el 50% moderadamente satisfechos y el 10.8% satisfechos. La mediana de la satisfacción laboral es de 66, que ubica a la muestra en el rango de moderadamente satisfechos.

En relación al desempeño de los ejecutivos el 5.5% de la muestra tuvo un desempeño superior al 100% del cumplimiento de sus objetivos; es decir, excedió lo solicitado por la organización, otro 5.5% tuvo un desempeño mayor a 90% e igual 100%, el 14.8% quedó entre mayor a 80% y hasta 90%. La media fue de 81.8% de cumplimiento de objetivos con un mínimo de 50 y un máximo de 120% del cumplimiento de objetivos.

En lo referente la correlación entre adicción al trabajo y las variables independientes, las que muestran coeficiente de correlación de Spearman significativo a un nivel $p < 0.01$, son: edad $r=0.412$, horas trabajadas en exceso $r=0.596$, antigüedad $r=0.513$, trabajo en exceso $r=0.933$, trabajo compulsivo $r=0.964$, factores intrínsecos de satisfacción laboral $r=0.775$, factores extrínsecos de satisfacción laboral $r=0.780$, satisfacción laboral general $r=0.789$ y desempeño 0.314.

El coeficiente de correlación de Spearman significativo a un nivel $p < 0.05$, es: puesto $r = -0.352$.

Tabla 8.10. Frecuencias de variables ordinales: sexo, educación, estado civil, puesto, trabajo en exceso, trabajo compulsivo, nivel de adicción al trabajo, factores intrínsecos de satisfacción laboral, factores extrínsecos de satisfacción laboral, satisfacción laboral general

Estadístico	Sexo	Educación	E_Civil	Puesto	T_Exceso	T_Compulsivo	Adicción_Trabajo	F_Intrínsecos	F_Extrínsecos	S_Laboral
n=	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Mediana	1	2	2	2	18	17	35	41	45	84
Mínimo	1	1	1	1	16	15	31	36	39	75
Máximo	2	3	3	3	20	20	40	46	48	93
Percentiles										
25	1	2	1	2	18	16	34	37	45	83
50	1	2	2	2	18	17	35	41	45	84
75	2	2	2	3	20	20	40	45	46	91

Nota: E_Civil (estado civil), T_Exceso (trabajo en exceso), T_Compulsivo (trabajo compulsivo), Adicción_Trabajo (nivel de adicción al trabajo), F_Intrínsecos (factores intrínsecos de satisfacción laboral), F_Extrínsecos (factores extrínsecos de satisfacción laboral) y S_Laboral (satisfacción laboral general)

Tabla 8.11. Análisis descriptivo de variables numéricas: edad, horas trabajadas en exceso, antigüedad, desempeño

Estadístico	Edad	H_Trabajadas	Antigüedad	Desempeño
n=	21	21	21	21
Media	38.430	4.430	7.140	89.520
Desviación estándar (DE)	7.467	0.952	3.851	17.742
Mínimo	28	2	3	70
Máximo	55	6	18	120

Tabla 8.12. Resumen de las correlaciones de Spearman para la muestra adictos (n=21) para edad, sexo, estado civil, puesto, horas trabajadas en exceso, trabajo en exceso, trabajo compulsivo, nivel de adicción al trabajo, factores intrínsecos de satisfacción laboral, factores extrínsecos de satisfacción laboral, satisfacción laboral general y desempeño

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Edad	-													
2. Sexo	-0.061	-												
3. Educación	0.383	-0.171	-											
4. E_Civil	0.575**	0.028	0.412	-										
5. Puesto	-0.711**	0.291	-0.323	-0.117	-									
6. H_Trabajadas	0.349	-0.533*	0.066	0.153	0.052	-								
7. Antigüedad	0.479*	-0.493*	-0.316	0.056	-0.598**	-0.196	-							
8. T_Exceso	0.665**	-0.192	0.522*	0.608**	-0.640**	0.100	0.448*	-						
9. T_Compulsivo	0.277	-0.179	-0.046	0.037	-0.575**	-0.067	0.465*	0.549**	-					
10. Adicción_Trabaj	0.469*	-0.309	0.284	0.307	-0.698**	-0.040	0.536*	0.848**	0.879**	-				
11. F_Intrínsecos	0.408	-0.415	0.078	0.116	-0.725**	-0.138	0.580**	0.688*	0.903**	0.932**	-			
12. F_Extrínsecos	0.281	-0.594**	0.000	0.391	-0.058	0.325	-0.177	0.381	0.296	0.257	0.070	-		
13. S_Laboral	0.388	-0.234	0.046	0.168	-0.658**	-0.036	0.486*	0.692**	0.963**	0.949**	0.929**	0.341	-	
14. Desempeño	0.654**	-0.199	0.066	0.371	-0.636**	0.257	0.545*	0.503**	0.583**	0.692**	0.610**	0.146	0.633*	-

** Correlación significativa al nivel $p < 0.01$ (2-colas)

* Correlación significativa al nivel $p < 0.05$ (2-colas)

Nota: E_Civil (estado civil), H_Trabajadas (horas trabajadas en exceso), T_Exceso (trabajo en exceso), T_Compulsivo (trabajo compulsivo), Adicción_Trabajo (nivel de adicción al trabajo), F_Intrínsecos (factores intrínsecos de satisfacción laboral, F_Extrínsecos (factores extrínsecos de satisfacción laboral), S_Laboral (satisfacción laboral general)

Resultados de la muestra: adictos al trabajo (21 participantes)

Los resultados de la muestra indican que el 90% de los ejecutivos están en un rango de edad entre 30 y 50 años. La media es de 38.4 años con una edad mínima de 28 y máxima de 55 años.

En cuanto al sexo el 71.4% son hombres y el 28.6% son mujeres. La mediana es ejecutivos hombres.

En lo relativo al nivel educativo, el 19.0% de los ejecutivos participantes en la muestra tienen estudios técnicos, el 61.9% profesionales y el 19.0% cuentan con estudios de posgrado. La media es ejecutivos con estudios profesionales.

Al respecto del estado civil el 40.0% son solteros, 40.0% casados y 20.0% son divorciados. La mediana es ejecutivos casados.

En relación al cargo de los ejecutivos representado en la muestra de estudio, el 38.1% fueron supervisores, 42.9% gerentes y 19.0% directores. La mediana es de ejecutivos gerentes.

El tiempo trabajado en exceso por lo ejecutivos de la muestra fue más de 3 horas. La media es de 4.4 horas con un tiempo mínimo de 2 y máximo de 6 horas.

El 100% de los ejecutivos tienen una antigüedad de más de 3 años. La media es de 4.4 años con un mínimo de 3 y un máximo de 18 años.

Referente a la satisfacción laboral el 71.4% de los ejecutivos están moderadamente satisfechos y el 28.6% satisfechos. La mediana es de 84 que ubica a la satisfacción general en un rango de moderadamente satisfechos.

En relación al desempeño de los ejecutivos el 19% de la muestra tuvo un desempeño de 120% del cumplimiento de sus objetivos; un 14% de la muestra tuvo el 100% de cumplimiento de objetivos, una 10% de la muestra presentó un 90% de cumplimiento, un 38% de la muestra tuvo el 80% de cumplimiento de

objetivos y el 19% de la muestra presentó el cumplimiento del 70% de los objetivos. La media fue de 89.5% de cumplimiento de objetivos con un mínimo de 70 y un máximo de 120% del cumplimiento de objetivos.

En lo referente la correlación entre adicción al trabajo y las variables independientes, las que muestran coeficiente de correlación de Spearman significativo a un nivel $p < 0.01$, son: puesto $r = -0.698$, trabajo en exceso $r = 0.848$, trabajo compulsivo $r = 0.879$, factores intrínsecos de satisfacción laboral $r = 0.932$, satisfacción laboral general $r = 0.949$ y desempeño $r = 0.692$.

El coeficiente de correlación de Spearman significativo a un nivel $p < 0.05$, es: edad $r = 0.469$ y antigüedad $r = 0.536$.

Tabla 8.13. Frecuencias de variables ordinales: sexo, educación, estado civil, puesto, trabajo en exceso, trabajo compulsivo, nivel de adicción al trabajo, factores intrínsecos de satisfacción laboral, factores extrínsecos de satisfacción laboral, satisfacción laboral general

Estadístico	Sexo	Educación	E_Civil	Puesto	T_Exceso	T_Compulsivo	Adicción_Trabajo	F_Intrínsecos	F_Extrínsecos	S_Laboral
n=	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Mediana	1	2	1	3	14	11	25	27	32	58
Mínimo	1	2	1	2	8	7	15	19	22	41
Máximo	2	3	3	3	15	14	29	40	43	83
Percentiles										
25	1	2	1	2	13	10	23	24	26	50
50	1	2	1	3	14	11	25	27	32	58
75	2	3	2	3	14	12	26	31	36	67

Nota: E_Civil (estado civil), T_Exceso (trabajo en exceso), T_Compulsivo (trabajo compulsivo), Adicción_Trabajo (nivel de adicción al trabajo), F_Intrínsecos (factores intrínsecos de satisfacción laboral), F_Extrínsecos (factores extrínsecos de satisfacción laboral) y S_Laboral (satisfacción laboral general)

Tabla 8.14. Análisis descriptivo de variables numéricas: edad, horas trabajadas en exceso, antigüedad, desempeño

Estadístico	Edad	H_Trabajadas	Antigüedad	Desempeño
n=	53	53	53	53
Media	31.430	1.440	3.490	78.680
Desviación estándar (DE)	4.733	0.974	2.025	8.779
Mínimo	26	0	1	50
Máximo	47	4	12	100

Tabla 8.15. Resumen de las correlaciones de Spearman para la muestra no adictos (n=53) para edad, sexo, estado civil, puesto, horas trabajadas en exceso, trabajo en exceso, trabajo compulsivo, nivel de adicción al trabajo, factores intrínsecos de satisfacción laboral, factores extrínsecos de satisfacción laboral, satisfacción laboral general y desempeño

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Edad	-													
2. Sexo	-0.196	-												
3. Educación	-0.055	0.007	-											
4. E_Civil	0.404**	-0.465**	-0.174	-										
5. Puesto	-0.504**	0.074	-0.103	-0.293*	-									
6. H_Trabajadas	0.136	-0.128	0.093	0.033	-0.082	-								
7. Antigüedad	0.534**	0.111	0.150	0.157	-0.467**	0.227	-							
8. T_Exceso	-0.032	0.175	0.234	-0.275*	-0.149	0.138	0.032	-						
9. T_Compulsivo	0.014	0.316*	0.166	-0.346*	0.005	-0.056	0.096	0.539**	-					
10. Adicción_Trabaj	0.004	0.317*	0.206	-0.398**	-0.056	0.021	0.116	0.822**	0.907**	-				
11. F_Intrínsecos	0.026	0.155	0.542**	-0.280*	-0.119	0.038	0.346*	0.137	0.505**	0.421**	-			
12. F_Extrínsecos	-0.038	0.108	0.526**	-0.238	-0.151	0.003	0.328*	0.141	0.548**	0.445**	0.960**	-		
13. S_Laboral	-0.009	0.110	0.569**	-0.245	-0.135	0.008	0.333*	0.141	0.525**	0.432**	0.981**	0.993**	-	
14. Desempeño	-0.008	-0.140	0.197	0.150	-0.192	0.163	-0.104	0.218	0.040	0.101	-0.006	0.027	0.028	-

** Correlación significativa al nivel $p < 0.01$ (2-colas)

* Correlación significativa al nivel $p < 0.05$ (2-colas)

Nota: E_Civil (estado civil), H_Trabajadas (horas trabajadas en exceso), T_Exceso (trabajo en exceso), T_Compulsivo (trabajo compulsivo), Adicción_Trabajo (nivel de adicción al trabajo), F_Intrínsecos (factores intrínsecos de satisfacción laboral), F_Extrínsecos (factores extrínsecos de satisfacción laboral), S_Laboral (satisfacción laboral general)

Resultados de la muestra: no adictos al trabajo (53 participantes)

Los resultados de la muestra indican que el 92% de los ejecutivos están en un rango de edad entre 20 y 40 años. La media es de 31.4 años con una edad mínima de 26 y máxima de 47 años.

En cuanto a género el 75.5% son hombres y el 24.5% son mujeres. La mediana es ejecutivos hombres.

En lo relativo al nivel educativo, el 24.5% de los ejecutivos participantes en la muestra tienen estudios técnicos y el 75.5 % tienen estudios profesionales. La mediana es estudios profesionales.

Al respecto del estado civil el 52.8% son solteros, 28.3% casados y 18.9% son divorciados. La mediana es ejecutivos solteros.

En relación al cargo de los ejecutivos representado en la muestra de estudio, el 69.8% fueron supervisores y el 30.2% gerentes. La mediana es de ejecutivos supervisores.

El tiempo trabajado en exceso por lo ejecutivos de la muestra fue el siguiente: de 0 y hasta 1 horas el 54.9%, más de 1 y hasta 2 horas el 27.4% y más de 2 horas el 17.7%. La media es de 1.14 horas con un tiempo mínimo de 0 y máximo de 6 horas.

El 29.4% de los ejecutivos tienen una antigüedad de 1 y hasta 2 años en la empresa, el 25.5% cuenta con más de 2 y hasta 3 años en la organización y el 45.1% de los ejecutivos tienen más de 3 años en la compañía. La media es de 3.5 años con un mínimo de 1 y un máximo de 12 años.

Referente a la satisfacción laboral el 17.0% están insatisfechos, el 37.7% moderadamente satisfechos, el 35.9% ni satisfechos ni insatisfechos –neutros- y el 9.4% moderadamente satisfechos. La mediana de la satisfacción laboral es de 41, que ubica a la muestra en el rango de insatisfechos.

En relación al desempeño de los ejecutivos el 4.0% de la muestra tuvo un desempeño de 100% del cumplimiento de sus objetivos, un 15% de la muestra presentó un 90% de cumplimiento de objetivos, el 49% de la muestra contempló un 80% de cumplimiento de objetivos, el 30% de la muestra manejó un desempeño del 70% de cumplimiento de objetivos y el 12% de la muestra obtuvo un 50% de desempeño sobre los objetivos. La media fue de 78.7% de cumplimiento de objetivos con un mínimo de 50 y un máximo de 100% del cumplimiento de objetivos.

En lo referente la correlación entre adicción al trabajo y las variables independientes, las que muestran coeficiente de correlación de Spearman significativo a un nivel $p < 0.01$, son: estado civil $r = -0.398$, trabajo en exceso $r = 0.822$, trabajo compulsivo $r = 0.907$, factores intrínsecos de satisfacción laboral $r = 0.421$, factores extrínsecos de satisfacción laboral $r = 0.445$ y satisfacción laboral general $r = 0.432$.

El coeficiente de correlación de Spearman significativo a un nivel $p < 0.05$, es: sexo $r = -0.317$.

Simulación de tipología de adicción al trabajo

Al observar la información obtenida de los cuestionarios de adicción al trabajo e identificar la dispersión de los datos, se decidió realizar una simulación para segmentar los resultados en tres niveles, lo que permitió establecer una tipología de adictos al trabajo, tal y como la han hecho autores como Spence y Robbins (1992), Robinson (2007), Pierpel y Jones (2001), entre otros.

Para establecer esta segmentación se tomó la escala de medición del nivel de adicción al trabajo del cuestionario Duwas10, con los siguientes criterios:

<u>Valor de la escala</u>	<u>Tipología</u>
10 a 19	No adictos puros.
20 a 29	Ejecutivos con tendencias adictivas.
30 a 40	Adictos al trabajo.

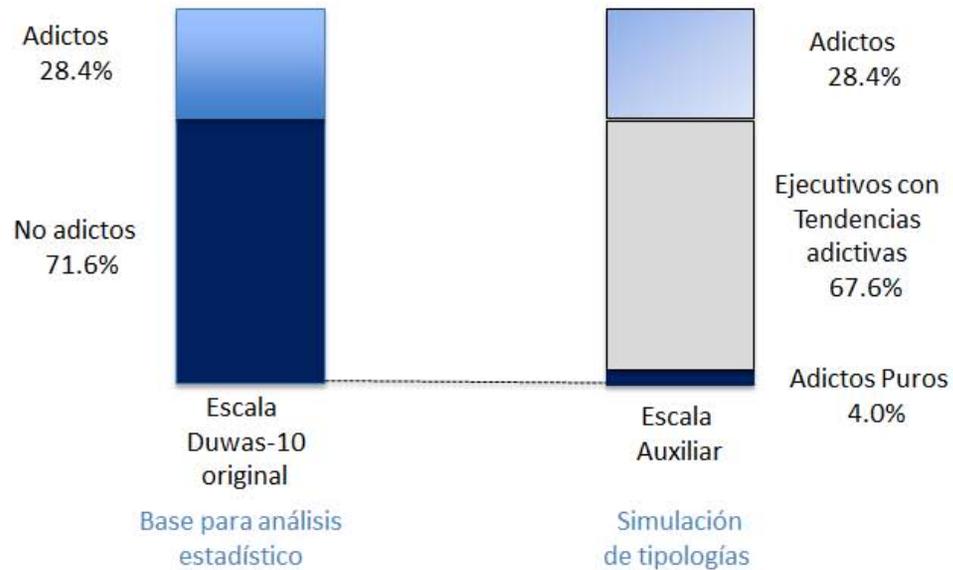
Entonces los tres niveles propuestos con esta simulación de tipología son:

- No adictos puros.
- Ejecutivos con tendencias adictivas.
- Adictos al trabajo.

Los resultados de la muestra con esta simulación de tipología de niveles de adicción, presenta el siguiente comportamiento (ver gráfica 8.1):

- No adictos puros 4.0%
- Ejecutivos con tendencias adictivas al trabajo 67.6%
- Adictos al trabajo 28.4%

Gráfica 8.1. Simulación de tipologías de adicción al trabajo



Este ejercicio sobre la escala original permite identificar que los no adictos en este caso de estudio, en su gran mayoría se encuentran ubicados entre el segundo y tercer cuartil de los parámetros que califican la adicción al trabajo. La mediana de la muestra completa es de 26, situación que la ubica entre el segundo y tercer cuartil, lo que permite simular una tipología alterna en este estudio de caso, a la cual se le denomina para este ejercicio como adictos, ejecutivos con tendencias adictivas y adictos puros

A la vista de la simulación de tipologías, los resultados indican que el 96% de los ejecutivos en la muestra de este estudio de caso tienen tendencias adictivas o bien son adictos al trabajo. Lo que permite suponer que sólo es cuestión de tiempo para que aumente el número de adictos al trabajo en la organización sujeta a estudio -misma que presenta características adictivas-.

Desde el enfoque cualitativo, en la sección de contexto del estudio de caso, se presentaron evidencias de que la organización sujeta a estudio es adictiva.

8.3 Resumen de resultados del análisis de correlación

Los resultados de la muestra completa, adictos al trabajo y no adictos al trabajo se presentan en la tabla 8.16 y se identifica una correlación significativa entre la variable dependiente –nivel de adicción al trabajo- y las siguientes variables independientes: trabajo en exceso, trabajo compulsivo, factores intrínsecos de satisfacción laboral y satisfacción laboral general, tanto para la muestra completa, como para adictos y no adictos al trabajo.

Para la muestra completa y para un nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Spearman entre la variable dependiente –nivel de adicción al trabajo- y la siguientes variables independientes es: satisfacción laboral general $r = 0.789$ y desempeño $r = 0.314$.

En el análisis particular de la muestra de adictos al trabajo, la variable dependiente –nivel de adicción al trabajo-, presenta un coeficiente de correlación de Spearman con un nivel de significancia $p < 0.01$ para las siguientes variables independientes: puesto $r = -0.698$, antigüedad $r = 0.536$, trabajo en exceso $r = 0.848$, trabajo compulsivo $r = 0.879$, factores intrínsecos de satisfacción laboral $r = 0.932$, satisfacción laboral general $r = 0.949$ y desempeño $r = 0.692$.

A partir de estos resultados se puede confirmar la hipótesis de esta investigación, en la cual hay una relación significativa entre nivel de adicción al trabajo, satisfacción laboral general y desempeño. Esto tanto para la muestra completa y los adictos al trabajo.

Además para la muestra de adictos al trabajo a un nivel de significancia de $p < 0.05$ hay otra variable que guarda correlación con el nivel de adicción al trabajo y esta es: edad $r = 0.469$.

Tabla 8.16. Resultados de los coeficientes de correlación de Spearman para la variable dependiente nivel de adicción al trabajo con las demás variables independientes para la muestra completa, adictos al trabajo y no adictos al trabajo

Variable Independiente	Variable dependiente (nivel de adicción al trabajo)		
	Muestra completa N=74	Adictos al trabajo N=21	No adictos al trabajo N=53
Edad	0.412**	0.469*	0.004
Sexo	0.125	-0.309	0.317*
Educación	-0.035	0.284	0.206
Estado civil	-0.093	0.307	-0.396**
Puesto	-0.352*	-0.698**	-0.056
Horas trabajadas en exceso	0.596**	-0.040	0.021
Antigüedad	0.513**	0.536**	0.116
Trabajo en exceso	0.933**	0.848**	0.822**
Trabajo compulsivo	0.964**	0.879**	0.907**
Factores intrínsecos de satisfacción laboral	0.775**	0.932**	0.421**
Factores Extrínsecos de satisfacción laboral	0.780**	0.257	0.445**
Satisfacción general	0.789**	0.949**	0.432**
Desempeño	0.314**	0.692**	0.101

** Correlación significativa al nivel $p < 0.01$ (2-colas)

* Correlación significativa al nivel $p < 0.05$ (2-colas)

8.4 Resumen de resultados del modelo de regresión lineal

Se realizó un análisis de regresión lineal como una primera aproximación para entender qué variables que explican el nivel de adicción al trabajo, el peso relativo de estas y su relación. Se tomó como variable dependiente el nivel de adicción al trabajo con varias variables obtenidas en este estudio, siendo las de factores intrínsecos de satisfacción laboral y trabajo compulsivo, las que presentan mejores características en el modelo, dando un coeficiente de correlación de Pearson (R) de 0.978, buenos indicadores de colinealidad -no indican colinealidad en las variables- y un análisis residual con buenas características -ver tablas 8.17, 8.18 y 8.19-.

Tabla 8.17. Resumen del modelo de regresión ^b

<u>Modelo</u>	<u>R</u>	<u>R cuadrada</u>	<u>R cuadrada ajustada</u>	<u>Error estándar de la estimación</u>
1	0.978 ^a	0.957	0.956	1.284

a. Predictores: constante, F_Intrínsecos (factores intrínsecos de satisfacción laboral), T_Complutivo (trabajo compulsivo)

b. Variable dependiente: Adicción_Trabajo (Nivel de adicción al trabajo)

La ecuación de regresión resultante es:

$$\text{Adicción_Trabajo} = 4.434 + 1.902 * \text{T_Compulsivo} - 0.047 * \text{F_Intrínsecos}$$

Indica una fuerte relación positiva con el trabajo compulsivo y una modesta relación negativa con los factores intrínsecos de satisfacción laboral.

La compulsividad del ejecutivo se regula mediante los factores intrínsecos de satisfacción laboral. La constante tan alta en la ecuación podría mostrar en este

estudio de caso, la particularidad de que la empresa sujeta a estudio es una organización adictiva

Tabla 8.18 Coeficientes del modelo de regresión ^a

Modelo	Coeficientes sin estandarizar		Coeficientes estandarizados			Coeficientes de colinealidad	
	B	Error Estándar	Beta	t	Sig.	Tolerancia	VIF
1 (constante)	4.434	0.957	0.956	7.006	0.000		
T_Compulsivo	1.902	0.088	1.033	21.718	0.000	0.270	3.7
F_Intrínsecos	-0.047	0.036	-0.061	-1.296	0.199	0.270	3.7

a. Variable dependiente: Adicción_Trabajo (nivel de adicción al trabajo)

Tabla 8.19. Estadísticas de residuales ^a

Modelo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estandar	n
Valor predicho	16.670	40.360	27.550	5.960	74
Valor Predicho Estándar	-1.827	2.149	0.000	1.000	74
Error estándar del valor predicho	0.161	0.376	0.249	0.070	74
Valor predicho ajustado	16.790	40.480	27.550	5.968	74
Residual	-2.187	3.819	0.000	1.266	74
Residual estándar	-1.703	29.75	0.000	0.986	74
Residual student	-1.726	3.010	0.001	1.004	74
Residual borrado	-2.246	3.909	0.003	1.312	74
Residual borrado stud	-1.751	-3.200	0.004	1.024	74
Distancia Mahal	0.155	5.289	1.973	1.645	74
Distancia Cook's	0.000	5.289	0.012	0.017	74
Valor de apalancamiento centrado	0.002	0.072	0.027	0.023	74

a. Variable dependiente: Adicción_Trabajo (nivel de adicción al trabajo)

8.5 Análisis de independencia Ji cuadrada

Una vez identificadas las correlaciones relevantes, ahora resulta importante el análisis de independencia sobre las variables que se trabajaron en esta investigación.

El primer análisis sobre las variables fue el de contingencia con la prueba de Ji cuadrada de independencia. En este se plantea la dependencia o independencia de la variable dependiente sobre las variables categóricas independientes analizadas en este trabajo para la muestra de adictos y no adictos al trabajo.

Los resultados indican una dependencia de la variable: nivel de adicción al trabajo con respecto a las siguientes variables: edad, posición jerárquica, horas trabajadas en exceso, antigüedad, satisfacción y desempeño laboral. A su vez hay independencia del género, educación y estado civil – ver tabla 8.20 -.

Tabla 8.20. Resultados de pruebas de independencia - Ji cuadrada

Variable independiente	Variable dependiente nivel de adicción al trabajo (para adictos y no adictos al trabajo)		Resultado de la Prueba
	Ji cuadrada Teórica ($\alpha=0.05$)	Ji cuadrada Real	
Edad	14.07	16.20	Dependencia
Sexo	7.82	0.01	Independencia
Educación	11.07	4.54	Independencia
Estado civil	11.07	0.92	Independencia
Puesto	11.07	12.03	Dependencia
Horas trabajadas en exceso	14.07	53.70	Dependencia
Antigüedad	14.07	22.10	Dependencia
Satisfacción laboral	11.07	50.59	Dependencia
Desempeño	14.07	17.25	Dependencia

8.6 Resultados de la sección cualitativa, derivados de la aplicación de las entrevistas a los adictos al trabajo y a sus colaboradores

En esta sección se muestran los resultados de la investigación cualitativa vistos desde el enfoque fenomenológico, mediante el cual se busca entender los fenómenos sociales desde la perspectiva del actor y se examina el modo en que se experimenta el mundo, a partir de los actores sociales y la realidad que les importa, es lo que las personas perciben como relevante y que tiene como principales autores a Berger, Luckman, Schutz (Pujadas, 1992).

En resumen la fenomenología pretende la **comprensión** de los fenómenos sociales.

La estructura que se empleó para recopilar las historias de vida de los adictos al trabajo, fue:

La auto-descripción por parte del adicto al trabajo sobre:

- Datos sociodemográficos del adicto al trabajo.
- Descripción por parte del adicto al trabajo sobre:
 - Un día de trabajo promedio
 - Relaciones sociales y familiares
 - Reseña de interacción con la cultura de la empresa
 - Conciencia de ser adicto al trabajo

La descripción de un colaborador del adicto al trabajo sobre el estilo de éste:

- Estilo de trabajo
- Rasgos de comportamiento
- Hechos destacables que ejemplifican la adicción

La descripción de un colaborador del adicto al trabajo en segundo nivel – colaborador del colaborador que hizo la primera descripción- sobre el estilo de éste:

- Estilo de trabajo
- Rasgos de comportamiento
- Hechos destacables que ejemplifican la adicción

Los adictos al trabajo que participaron en esta sección y para los cuales se muestran los resultados fueron:

X1: participante hombre, casado con estudios de posgrado, tiene una antigüedad de más de 15 años en la empresa, su nivel jerárquico es de dirección y tiene más de 50 años de edad.

X2: participante mujer, soltera, cuenta con estudios de posgrado y una antigüedad de más de 10 años en la empresa, su posición jerárquica es de dirección y tiene más de 40 años de edad.

X3: Participante hombre, cuenta con estudios profesionales y una antigüedad en la empresa de más de 5 años, se desempeña a nivel de supervisión y tiene más de 30 años de edad.

Hallazgos de la sección cualitativa –entrevistas-

En esta sección se empleó como marco de referencia para ordenar los hallazgos, el perfil del adicto al trabajo propuesto por del Líbano y Llorens (2010). Tomando en consideración las características clave.

- 1. Trabajo en exceso.** Los tres participantes trabajan en exceso, “X1” de 15 a 16 horas, “X2” de 13.0 a 13.5 horas y “X3” en promedio 14.0 horas.

Los adictos al trabajo parecen seguir un patrón, en el que en su horario regular de trabajo, desarrollan actividades con sus colaboradores directos o bien con otros grupos de trabajo, sin embargo al terminar lo que puede considerarse en la empresa como jornada laboral –que de por sí sobrepasa las horas de trabajo establecidas por contrato-, dedican un tiempo considerable, entre 2 a 3 horas para trabajar ellos solos, en el que reflexionan sobre su día de trabajo y redefinen su agenda de actividades, en la que incorporan nuevas acciones a realizar, derivadas de las interacciones del día o de nuevas ideas que les surgen.

En esta última actividad del día por lo que mencionaron y manifestaron en su lenguaje corporal, parece ser la que más disfrutaban en el día promedio de trabajo.

- 2. Trabajo compulsivo.** Los tres participantes muestran un comportamiento compulsivo hacia el trabajo, por ejemplo: “X1” tiene que estar haciendo algo siempre, hace dos o tres cosas al mismo tiempo, cuando está de vacaciones recibe información y hace llamadas de trabajo, en su convivencia sus temas de plática son de trabajo, tiene una lista de espera de actividades a realizar para cuando termine lo que está haciendo, contesta correos que le mandan a las 3 de la mañana casi inmediatamente. “X2” estando de vacaciones trajo folletos y fotografías de temas asociados

al trabajo. Asimismo “X2” considera como alternativa de socialización, jugar golf para convivir con los ejecutivos de su empresa y tener charlas de trabajo, está en búsqueda de actividades y proyectos para seguir trabajando. “X3” se crea su propio trabajo, aunque no haya razón para trabajar en análisis que no son solicitados.

Este comportamiento compulsivo surge como una respuesta a la ansiedad que les genera la inseguridad de que las actividades que han encargado a sus colaboradores se estén realizando correctamente, o bien por otro lado que las actividades que tengan en ese momento no sean suficientemente relevantes para mantener su *“status quo”*, ya sea en el ámbito competitivo como el caso del ejecutivo estrella o bien para asegurar su permanencia como el caso del ejecutivo indispensable – ver historias de vida en el anexo B -.

Esta ansiedad les causa a los adictos tensión y como consecuencia una obsesión que incrementa su tensión hasta que se libera cuando actúan de forma compulsiva y sienten un alivio de ésta, hasta que el ciclo se repite.

- 3. Negación del problema de adicción al trabajo.** En este caso las observaciones indican que “X1” no reconoce ser adicto al trabajo, “X2” acepta ser adicta al trabajo y “X3” no se reconoce como adicto al trabajo.
- 4. Necesidad de control.** Se pudo observar que “X1” tiene una alta necesidad de control, emplea un seguimiento personal que puede ser asfixiante para el subordinado *-micro-management-*, revisa todo personalmente, asigna tareas no delega, es perfeccionista. “X2” asigna proyectos y le da seguimiento personal a detalle, no da libertad de decisión a sus colaboradores, antes de tomar una decisión tienen que informarle, es detallista. “X3” controla el proceso y modelo que utilizan sus colaboradores para sus actividades, es él y nadie más el que tiene el acceso al mismo.

Esta necesidad de control de los adictos al trabajo surge por la idea de que nadie puede realizar el trabajo como ellos lo hacen y por lo tanto tienen que supervisarlo y asegurarse que se haga, vigilando todos los detalles, llegando a ser en momentos invasivo con los colaboradores.

Una manifestación de esta necesidad de control es la supervisión extrema *-micro-management-* y el perfeccionismo en las actividades.

- 5. Alta importancia y significación al trabajo.** Se identificó que para “X1” es muy importante y hay detalles que lo ejemplifican como: el que se fue a casar y regresó a trabajar, o bien su disponibilidad las 24 horas del día, los 7 días de la semana. “X2” ha comentado: “soy workaholica y mi trabajo es mi primera prioridad, quiero que lo sepan y me encantaría que compartieran este punto de vista conmigo o cuando menos que estuviera en sus primeras prioridades”. “X3” es la actividad que consume la mayor parte de su tiempo y él considera su trabajo como terapéutico sobre su situación personal, a manera de evasión. Asimismo comentó que su esposa dijo que el trabajo es lo más importante para él y que según ella, era lo que había causado su divorcio.

En los participantes entrevistados, el trabajo representa su fuente de placer, poder y sentido a su vida.

- 6. Alta vitalidad, energía y competitividad.** Se encontró que “X1” es muy competitivo y muestra vitalidad por su ritmo de trabajo y el tipo de actividades extra-laborales que indica que realiza, es el 24-7 –veinticuatro horas al día, siete días de la semana-, “X2” se identifica como competitiva y que desde niña siempre destacó en los primeros lugares en la escuela, además de considerar la intensidad en el trabajo y la competitividad su bandera para sobresalir laboralmente. “X3” es el único que trata con su jefe y trata de crear cosas que su jefe valore para sobresalir de los demás, conoce perfectamente el sistema y no permite competencia.

La competitividad de los adictos, está centrada en su necesidad de reconocimiento y en la dimensión narcisista de su personalidad, el mantenerse reconocidos como líderes, estrellas o indispensables, constituye su principal impulsor y esto les da la energía y vitalidad para desarrollar sus actividades.

- 7. Problemas extra-laborales.** Se identificó que a “X1” le gustaría pasar más tiempo con su familia y participar en cosas significativas para ellos como cumpleaños, tiene un nivel de socialización discreta, ya que menos del 50% de sus reuniones fuera de la oficina son con amigos, el resto tiene que ver con el trabajo. Hay pasatiempos que son atractivos para él pero no los realiza por falta de tiempo. “X2” no puede desligarse de su trabajo, en sus vacaciones tuvo conferencias para atender proyectos, no tiene pareja porque esto desestabilizaría su equilibrio actual, en el que su pareja es el trabajo, que a decir de su amiga “come, vive y duerme” con el trabajo. “X3” con sus palabra indica que según su esposa, el trabajo le causó el divorcio y que ella consideraba que “X3” era un esposo ausente”

Los problemas extra-laborales, principalmente los asociados con las relaciones sociales del adicto, son los más evidentes. La asignación al trabajo como primera prioridad, que es donde invierten la mayor parte de su tiempo los adictos al trabajo y como consecuencia dejan en una segunda prioridad a sus relaciones sociales. Esto se traduce en una falta de tiempo para ellas, por lo que la convivencia con amigos, familia y comunidad, se reduce considerablemente, llegando en algunos casos a ser prácticamente inexistente. En este orden de ideas la ausencia del adicto al trabajo de eventos sociales, es una consecuencia de su adicción. Asimismo hay otro tipo de ausencia y es la mental, ya que los adictos al trabajo pueden estar físicamente presentes, pero mentalmente ausentes, situación que se observó en al menos un participante en este estudio.

Las manifestaciones de estos problemas extra-laborales se reflejan en divorcios, pobres relaciones con la familia o bien con los amigos. En otros casos, la vinculación de la vida social con aspectos relacionados con el trabajo es frecuente como puede ser la convivencia con colegas o colaboradores para hablar de trabajo que podría calificarse como socialización laboral.

8. Problemas de rendimiento a medio-largo plazo. “X1” era el ejecutivo estrella hace 10 años y aunque aún es bien reconocido por sus logros, está en búsqueda de nuevos logros, esto lo hace porque es muy competitivo y le gusta sobresalir, así somete a una gran demanda de trabajo a sus subordinados y a los que están a un nivel operativo, llega a quemarlos y se van de la empresa. “X2” ha sido sobresaliente y actualmente está bien reconocida por los directores, está en búsqueda de nuevos proyectos y por su nivel de exigencia en tareas para una persona -dos o tres al mismo tiempo- y las fechas cortas de entrega, quema a la gente y se va de la empresa o bien se va a otra área tan pronto se presenta una oportunidad. “X3” fue el creador de su área y de los reportes institucionales, tanto así que le apodaron el mago, sin embargo después de este logro, optó por no desarrollar a su personal y utilizarlos para hacer actividades mecánicas y que a veces no tienen sentido para ellos, muchos de sus colaboradores se van de la empresa y eso le conviene a “X3”, ya que evita competencia y posibles reemplazos y cuando se van estos colaboradores, entrena a empleados frescos que con el tiempo se desgastan y se genera un círculo vicioso.

En esta investigación pudo observarse que los adictos se han enfocado a tener un desempeño que sea percibido como superior. Sin embargo en la búsqueda de este desempeño superior, comprometen a sus colaboradores con trabajos excesivos y presiones a veces innecesarias –tiempos muy cortos para la entrega de trabajos, manejo de varias tareas de forma

simultánea, cambio de prioridades si una razón aparente- , mismas que desgastan al personal a cargo de los adictos.

En la organización sujeta a estudio puede observarse indicadores sobre este tipo de situaciones, por ejemplo el desempeño del personal y la rotación del mismo. Las cifras de rotación de personal son muy ilustrativas de esta situación: directores 0%, gerentes 8.9%, supervisores 16.3% y nivel operativo 21.7%. Lo cual contrasta con la evaluación de desempeño por posición jerárquica, en la que todos los directores tienen una calificación de “D”, que representa que cumplieron con todos sus objetivos y además generaron resultados por arriba de las expectativas, mientras que la calificación de gerentes y supervisores se concentra en el nivel “C” que indica cumplió con algunos de sus objetivos.

El equipo directivo tiene un desempeño superior y sus colaboradores cumplen con su trabajo. Para tener un desempeño superior, los directivos presionan a sus colaboradores y estos a sus colaboradores, causando los niveles de rotación más altos en los niveles más bajos de la organización.

Hasta este punto puede confirmarse la presencia de los elementos del perfil del adicto al trabajo de del Líbano y Llorens (2010), en la muestra estudiada.

Además al perfil antes mencionado, se encontraron otros elementos en el perfil de los adictos al trabajo en este estudio de caso, mismos que son:

- 9. Otras características observadas.** Entre la principales características se tienen: “X1” egocéntrico, baja tolerancia a los errores, competitivo, impaciente, inseguro, perfeccionista, sociabilidad ligada al trabajo en su mayoría. “X2” egocéntrica, baja tolerancia a los errores, competitiva, impaciente, insegura, perfeccionista, sociabilidad ligada al trabajo y

sociabilidad baja con otras personas -un círculo de amigos-. “X3” egocéntrico, inseguro, perfeccionista, sociabilidad ligada al trabajo.

En resumen los ejecutivos adictos al trabajo son egocéntricos, competitivos, inseguros, intolerantes y sociables laboralmente.

10. Antecedentes declarados del porqué trabajan en exceso y compulsivamente. “X1” indica que en su niñez su padre le influyó sobre la dedicación al trabajo. “X2” en su niñez el ser la primera en su clase fue determinante. “X3” en sus inicios laborales el trabajo era muy absorbente y de horarios largos.

Al parecer los participantes tuvieron una experiencia disparadora del comportamiento compulsivo y trabajo en exceso, ya sea en su niñez o bien en sus inicios de la actividad laboral. Esta experiencia aunada al medio ambiente en que se desarrollaron, parecen haber contribuido al desarrollo de estos comportamientos.

Lo que sí es un hecho, es que el fenómeno de la adicción al trabajo, lleva un proceso de desarrollo, es decir no aparece de la noche a la mañana.

11. Influencia de la empresa sobre el estilo de trabajo. “X1” dice que la empresa y él hacen click en su forma de trabajar. “X2” indica que es la empresa ideal. “X3” mi trabajo en la empresa me queda bien. Hay un estilo de trabajo. La información obtenida de la empresa indica que el promedio de horas trabajadas en exceso al horario por contrato es de 2.92 horas, lo que la hace una organización que puede considerarse que tiene una jornada laboral larga. Por otra parte, en la muestra se identificó que los directores en su totalidad y una tercera parte de los gerentes sean adictos al trabajo puede influir en la adicción al trabajo de otros empleados. Así mismo las frases como: ¿Te vas a tomar la noche libre?, ¿Es para ayer?, ¿la noche es larga y el café barato?, entre otras. Forman parte de la cultura

de la empresa, misma que se permea a todos los niveles de la organización. Asimismo puede encontrarse expresiones de la cultura como: “todos los directores parecen estar cortados con la misma tijera”, “los gerentes y supervisores se mimetizan con sus directores”, también muestra un poco más de la cultura de la empresa. Las personas clave en la organización favorecen un ambiente adictivo.

En este caso de estudio es claro que existe una cultura organizacional bien definida y que crea un ambiente laboral muy particular. Es una organización muy jerárquica, en la que los directores generan el estilo de trabajo en la compañía, por otra parte, éstos tienen un perfil similar, siendo muy competitivos y orientados a trabajar en exceso y compulsivamente. Esto se transmite a los colaboradores directos y estos a su vez a sus colaboradores, generando una cadena de principios y valores organizacionales formales e informales. Uno de ellos es la orientación al trabajo y al tiempo que permanece el empleado en el trabajo.

Entonces el estilo de liderazgo, la cultura de la empresa, la aceptación de ambos por parte del empleado y por otra parte el tiempo que el empleado permanece en él trabajo, parecen contribuir al desarrollo de adictos al trabajo.

En conclusión sobre la fase cualitativa de la investigación, sí hay un perfil característico de los adictos al trabajo, mismo que coincide con la propuesta de Del Líbano y Llorens (2010) y además puede considerarse que hay disparadores en la vida de la persona –co-dependencia- que activan el comportamiento de trabajo en exceso y trabajo compulsivo y por otra parte la empresa a través de su cultura organizacional puede fomentar el desarrollo de la adicción al trabajo en las personas –personas clave dentro de la organización y la cultura de la empresa-.

Efecto del estilo de trabajo del adicto al trabajo en empleados que pertenecen a su equipo de trabajo y que son colaboradores en un segundo nivel (colaboradores de sus colaboradores)

El estilo de trabajo del adicto influye en varios aspectos sobre el colaborador en un segundo nivel, siendo en estos últimos en los que recae la ejecución de las decisiones del adicto al trabajo.

En las dos entrevistas realizadas los colaboradores no son adictos al trabajo de acuerdo al cuestionario Duwas-10 e indican no estar satisfechos laboralmente.

Por otra parte indican que el horario laboral rebasa consistentemente el horario de trabajo marcado por contrato y es más resulta ser poco predecible la hora de salida de trabajo. El trabajar en fin de semana es también una característica frecuente. En este sentido la dedicación de tiempo para actividades personales es afectada llegando incluso a afectar decisiones de vida como es el acudir a una clase, conciertos de música, relaciones sociales y familiares. En este caso la disponibilidad del colaborador es un atributo que el jefe adicto al trabajo valora y fomenta.

En relación a la efectividad en el trabajo, los colaboradores reportan una gran cantidad de re-procesos, lo que indica una inefectividad en el trabajo, misma que absorbe el colaborador del jefe adicto al trabajo, ya que bajo estas circunstancias éste es el que tiene que trabajar en horarios extendidos para realizar estos re-procesos y entregar a tiempo los compromisos que tiene el jefe adicto al trabajo. En este sentido puede hablarse de falta de eficiencia en el trabajo, pero efectividad en la fecha de entrega y por lo tanto se cumple con los objetivos del jefe adicto, aunque los colaboradores, pueden dejar de cumplir algunos de sus objetivos por dedicarle tiempo en exceso a lo que es importante para el jefe adicto.

En uno de los casos se observa que hay división del trabajo entre los colaboradores, mismos que realizan una actividad mecánica y que a través de esta fragmentación, por ejemplo se les hace responsables de una parte de un proyecto y hacen todo para entregarla, sin embargo no hay una integración entre los demás colaboradores, lo cual hace que rompa la estructura de un trabajo en equipo y se fomenta el individualismo.

Los colaboradores se vuelven co-dependientes del jefe adicto, ya que saben que van a quedarse a trabajar horas en exceso y a reprocesar grandes cantidades de trabajo; sin embargo, éstos esperan una contraprestación del jefe adicto, en el sentido de ser considerados como parte del equipo y compensados económicamente o bien con la promoción eventual a otra área de trabajo.

Asimismo puede apreciarse una aceptación del estilo de trabajo del jefe adicto y una conciencia de que para crecer y desarrollarse en la empresa –hablando de un estilo de liderazgo similar entre los diferentes responsables de primer nivel de las áreas funcionales y por tanto de una cultura organizacional- deben de adaptar su modo de pensar y comportamiento a un estilo que vaya en línea con el del jefe adicto al trabajo, lo cual constituye la semilla del futuro adicto al trabajo en la organización y esto conforma la cultura de la empresa con comportamiento adictivo hacia él trabajo.

En este sentido es el tiempo en la empresa y el desarrollo del colaborador en ella, lo que formará eventualmente un adicto al trabajo en esta empresa, los que no se adaptan, simplemente no encajan en la cultura de esta empresa adictiva al trabajo y se van a otras empresas a trabajar.

Capítulo 9

Discusión de resultados, recomendaciones, conclusiones y sugerencia para futuras investigaciones

9.1 Discusión de resultados

Como se esperaba tanto el cuestionario Duwas-10, como el de satisfacción laboral general aportaron datos confiables para esta investigación. Los valores de alfa de Chronbach para ambos cuestionarios fueron muy buenos.

El Duwas-10, aplicado en México, tuvo un alfa de Chronbach de 0.91, resultado muy superior a los valores que indican Del Líbano, *et al* (2010), en su aplicación en Holanda de 0.75, España de 0.85 y el comentado por Carlotto y Del Líbano (2010) en Brasil de 0.74 -ver en anexo A, las características de las muestras que amparan las alfas de Chronbach de los estudios de referencia-.

El cuestionario de Satisfacción laboral general, aplicado en México, tuvo un alfa de Chronbach de 0.96, resultado superior a los valores que indica Cook, Wall y Warr (1981) de 0.85 a 0.88 -ver en anexo A, las características de las muestras que amparan las alfas de Chronbach de los estudios de referencia-.

En resumen ambos cuestionarios muestran confiabilidad en sus datos, en su aplicación en la empresa sujeta a estudio en México. Se recomienda su uso para determinar en ejecutivos mexicanos la adicción o no adicción al trabajo –aunque también es recomendable hacer el estudio del análisis factorial confirmatorio, para contar con plena certeza sobre la aplicación de los cuestionarios a ejecutivos mexicanos-.

Asimismo y también como se esperaba, las variables de adicción al trabajo y satisfacción laboral mostraron tener un comportamiento de distribución normal.

Se encontró como se esperaba, una magnitud relevante en la proporción de adictos al trabajo, misma que se ubicó en el 28.4% de los ejecutivos de la muestra.

La cifra encontrada en este estudio coincide direccionalmente con la estimación realizada en función de las horas trabajadas por semana, misma que ubica al 28% de la población económicamente activa trabajando más de 48 horas por semana y como potencialmente adicta al trabajo en México, todo esto con base en cifras del INEGI 2012.

Esta cifra de 28.4% de ejecutivos adictos al trabajo en México en la empresa en estudio, también coincide en magnitudes relativas por la encontrada en Estados Unidos de América por Doerfler y Kramer (1986) que estimaron un 23.0 % de la población económicamente activa y a su vez por lo reportado por Kanai, Wakabayashi y Fling (1996), en una muestra amplia japonesa compuesta principalmente de gerentes en la que encontraron un tasa del 21.0 %.

Un aspecto destacable, es que los resultados que miden la adicción al trabajo muestran que hay un 67.6% de los ejecutivos en la muestra, que se encuentra entre el segundo y tercer cuartil de la escala que mide el nivel de adicción –con una calificación de 20 a 29, en una escala que evalúa valores de 10 a 40-, mismos que en este estudio fueron identificados como empleados con tendencias adictivas. Esta situación permite establecer al menos tres niveles de adicción en esta investigación: los adictos al trabajo, los empleados con tendencias adictivas y los no adictos al trabajo. El ampliar la clasificación de los empleados más allá de adictos y no adictos, en diferentes tipos de comportamiento para los empleados de una organización, coincide por lo hecho por Spence y Robbins (1992), Robinson (2007) y Van Beek, Taris y Schaufeli (2011), en la que se establecen tipologías de la adicción al trabajo en los trabajadores de una organización.

Tomando como referencia esta clasificación en tipologías de adicción al trabajo,

en este estudio los ejecutivos mostraron el siguiente perfil: 28.4% son adictos al trabajo, 67.6% muestran tendencias adictivas y el 4% no son adictos al trabajo –no adictos puros-. Los resultados vistos desde esta óptica, indican que el 96% de los ejecutivos en la muestra son adictos al trabajo o muestran tendencias adictivas al trabajo, situación que muestra por sí misma una empresa con ejecutivos con un fuerte sesgo hacia la adicción al trabajo. Este 67.6% de ejecutivos con tendencias adictivas, con el paso del tiempo trabajando en la organización y conviviendo con el estilo de gestión y cultura que hay en la misma, son candidatos para convertirse en adictos al trabajo y engrosar las filas de estos en la empresa. Es más pudiera afirmarse que los ejecutivos en esta clasificación son co-dependientes que potencialmente pueden convertirse en adictos al trabajo. Para comprobarlo tendría que hacerse un estudio longitudinal en la organización.

Dicho de otra forma hoy el 28.4% de los ejecutivos de la organización son adictos al trabajo y existe un riesgo de que en el largo plazo este porcentaje pudiera elevarse hasta el 96%, en un caso extremo.

Se encontró en este estudio que los niveles de adicción al trabajo, no mostraron que haya una dependencia del sexo de la persona, por lo que este fenómeno puede estar presente tanto en hombres como en mujeres y no hay una afinidad del mismo hacia un género en particular.

En forma similar al caso del sexo, se encontró que no hay una dependencia de los niveles de adicción al trabajo para un estado civil o nivel educativo en particular.

En otro orden de ideas, se encontró que hay algunas variables socio-demográficas que sí muestran una dependencia con el nivel de adicción al trabajo. Estas variables son: posición jerárquica, horas trabajadas en exceso al horario de trabajo y antigüedad. La relación encontrada en este trabajo fue que a mayor posición jerárquica, mayor cantidad de horas trabajadas y mayor antigüedad, predominan las personas adictas al trabajo.

En la literatura el aspecto de adicción al trabajo y su relación con las horas trabajadas ha sido sujeto de discusión de diversos investigadores, en donde mayoritariamente se ha destacado el tiempo en el trabajo como un elemento propio de este tipo de adicción. Oates (1971) fue el primero que mencionó la variable de tiempo trabajado como factor determinante de la adicción laboral, siendo la más directa en este sentido, la definición de adicto hecha por Mosier (1983), en la que se decía que un adicto al trabajo era él que trabajaba más de 50 horas por semana. En oposición a este punto de vista, McMillan, O'Driscoll y Brady (2004) mencionan que no encontraron una relación significativa entre el nivel de adicción al trabajo y el tiempo que pasan los empleados trabajando, esto en una investigación realizada en Nueva Zelanda. Esta situación de diferencias de resultados, obliga a estudiar en más detalle el impacto del tiempo en el nivel de adicción al trabajo en los ejecutivos, misma que podría depender de las características culturales del país en que se realiza el trabajo.

Por otra parte, la correlación nivel de adicción al trabajo y las variables de posición jerárquica y antigüedad en la empresa, puede formar parte de la influencia que causa la cultura organizacional de la misma en el comportamiento de los ejecutivos. En la investigación cualitativa de este caso se encontraron elementos que parecen respaldar esta postura, mismos que se comentan a continuación:

En este estudio de caso es claro que existe una cultura organizacional bien definida y que crea un ambiente laboral muy particular, el de una organización adictiva al trabajo.

Esta empresa es una organización con un liderazgo jerárquico, en la que los directores influyen determinantemente en el estilo de trabajo en la compañía, así mismo estos ejecutivos presentan un estilo de trabajo en el que el perfeccionismo, el egocentrismo y el concepto de escasez, son parte de su perfil de trabajo. En esta situación laboral las personas clave –directores que en su totalidad

resultaron ser adictos al trabajo, así como los gerentes-, influyen sobre el estilo de trabajo en la empresa, siendo competitivos, exigentes, orientados a trabajar en exceso y compulsivamente.

El estilo de trabajo citado con anterioridad, se transmite a los colaboradores directos y éstos a su vez a sus colaboradores, generando una cadena de principios y valores organizacionales formales e informales. En este sentido se genera una cadena de co-dependientes, que aceptan al adicto al trabajo y sintonizan con él fomentando el proceso adictivo, como indican Schaeff y Fassel (1989). El resultado es un estilo en el que la orientación al trabajo está enfocado principalmente en la tarea, a estar ocupados haciendo algo y al tiempo de permanencia en el trabajo como un símbolo de identificación con la cultura de la empresa y con el jefe. Particularmente esto coincide con lo planteado sobre los procesos adictivos de extensión del ego, referencia externa y dualismo (Schaeff y Fassel, 1989).

Los comentarios enunciados en las entrevistas son un ejemplo de las manifestaciones culturales de la empresa sobre la presencia de los procesos adictivos mencionados en el párrafo anterior – ¿te vas a tomar la noche libre?, la noche es larga y el café barato, entre otros – y de cómo este medio ambiente organizacional influye en el comportamiento de los empleados.

Los colaboradores de la empresa que aceptan el estilo de trabajo antes descrito, adoptan este modo de pensar relacionado hacia el trabajo y en su proceder como empleados, lo hacen suyo y terminan adaptándose al modo de operar de la empresa, primero como co-dependientes del adicto al trabajo y después evolucionando a ser adictos al trabajo.

Aquellos que no se adaptan, entrarán eventualmente en el proceso de personalidades en conflicto descrito por Schaeff y Fassel (1989) y en algún momento saldrán de la empresa, ya sea siendo descartados por el propio sistema

por el proceso de personalidades en conflicto – la idea de que estas personas están en conflicto con el sistema- y el de dualismo –estás conmigo o contra mí- o bien por decisión propia.

El comentario anterior puede respaldarse con el hallazgo de que las personas clave en la organización tales como directores y gerentes adictos al trabajo, son los que tienen mayor antigüedad en la compañía más de 4 años en la empresa y de acuerdo con la prueba de independencia Ji cuadrada, hay una dependencia de la adicción al trabajo con la antigüedad en la empresa.

Entonces el estilo de liderazgo –personas clave-, la cultura de la empresa – empresa adictiva y sus procesos-, la aceptación de estos aspectos por parte del empleado – co-dependencia-, parecen contribuir al desarrollo de adictos al trabajo a lo largo de la vida laboral de los ejecutivos en la organización.

En apoyo a los argumentos anteriormente expuestos sobre la empresa adictiva y la influencia de ésta para fomentar una cultura que propicie la adicción al trabajo en los empleados, diversos autores han encontrado relaciones que coinciden con lo observado en esta investigación y lo planteado por Schaef y Fassel (1989). Por ejemplo, Porter (2004) indica que en muchas organizaciones es un hecho bastante frecuente que se refuerce la conducta de los adictos al trabajo, sobre todo en aquellas organizaciones que valoran más el tiempo trabajado que los resultados obtenidos.

Por otra parte Burke (2001b), menciona que los trabajadores que dedican más horas a trabajar son percibidos como más comprometidos con su organización y son tomados como empleados ejemplares.

Por otro lado Schneider, Goldstein y Smith (1995), argumentan que es un hecho que hay organizaciones que atraen un tipo determinado de trabajadores –se eligen trabajadores con características de personalidad muy particulares, propensas

hacia la creación de la adicción al trabajo- y por tanto los adictos al trabajo podrían ser atraídos por un determinado tipo de organización.

Del Líbano y Llorens (2010) por su parte comentan que 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, recursos laborales específicos y la forma de ser de cada persona, lo que causa la adicción al trabajo.

Por otra parte Andreassen, *et al*, (2012) indica que la posiciones directivas y gerenciales, están ligadas íntimamente con el narcisismo, ya que pertenecer a estos niveles implica un ascenso en la escala social o bien crecimiento en la jerarquía organizacional y constituye un motivador para que los empleados de mayor jerarquía sean más afines a ser adictos al trabajo e influyan a sus trabajadores con su estilo de liderazgo. Este argumento parece confirmarse en este estudio de caso, ya que el 100% de los directores de la muestra y el 27% de los gerentes resultaron ser adictos al trabajo.

Este narcisismo se ve reflejado en los resultados de la sección cualitativa, en la falta de confianza en los colaboradores y la excesiva supervisión de los ejecutivos adictos al trabajo, ya que de acuerdo con su punto de vista, ellos son los únicos capaces de hacer las cosas bien. Esto mismo se refleja en la falta de delegación y estar conectados al trabajo aún en vacaciones o estando enfermos. Asimismo se refleja en su pseudo-competitividad –que es una manifestación de su inseguridad y una proyección de ésta para con el trabajo y sus relaciones laborales- y su falta de interés por el trabajo de equipo con sus pares y sus colaboradores.

En resumen, pareciera que la empresa, a través de la cultura y la promoción de conductas adictivas y por otra parte el estilo de liderazgo de los altos ejecutivos, tienen una fuerte influencia en la presencia de la adicción al trabajo.

Esto abre la posibilidad de investigar al respecto y despejar las incógnitas relacionadas con este tema.

Otro hallazgo en esta investigación fue la relación que existe entre el nivel de adicción al trabajo y la satisfacción laboral.

En este estudio de caso pudo identificarse que entre mayor nivel de adicción al trabajo, había una mayor satisfacción laboral general. Situación que podría estar influida por la cultura organizacional de la empresa al tratarse de una organización adictiva al trabajo.

Aunque hay evidencias en las investigaciones de Buelens y Polemans (2004), en la que comentan que los adictos al trabajo están satisfechos laboralmente en general, también hay posturas opuestas, como la de Spence y Robbins (1992) que indican que un elemento característico del adicto al trabajo es la insatisfacción laboral.

Por su parte Schaufeli, Bakker, Heijden y Prins (2009), comentan que la adicción al trabajo está negativamente relacionada con varios indicadores como satisfacción en el trabajo y felicidad, De hecho estos últimos autores al considerar a la adicción al trabajo como un constructo negativo, ignoran este aspecto de satisfacción laboral y dirigen su idea, a que por definición hay insatisfacción laboral en un empleado adicto al trabajo. En esta investigación en contrapunto con algo de lo dicho por estos investigadores, se encontró una relación positiva entre satisfacción laboral general y especialmente la satisfacción de factores intrínsecos laborales a mayor nivel de adicción al trabajo.

Esta diferencia de posturas sobre satisfacción laboral y adicción al trabajo, como se menciona anteriormente, pudiera estar influida por el tipo de organización o bien la cultura del país en la que opera la empresa, por lo que habría que estudiar con mayor profundidad el impacto de estos elementos sobre la adicción al trabajo.

Cabe mencionar que en este estudio, se realizó un análisis más enfocado sobre las variables que componen a la satisfacción laboral general y se investigaron los niveles de correlación entre los factores intrínsecos y los factores extrínsecos de satisfacción laboral con los niveles de adicción al trabajo para la muestra de adictos al trabajo.

Los resultados indicaron que el trabajo compulsivo y los factores intrínsecos de satisfacción laboral están fuertemente correlacionados y esto se expresa en la investigación mediante una ecuación de regresión lineal, en la que el trabajo compulsivo suma a favor de la adicción al trabajo con un peso importante y los factores intrínsecos compensan levemente la adicción al trabajo.

Por lo que para un adicto al trabajo, sus actos compulsivos contribuyen a la satisfacción de los factores intrínsecos del trabajo, lo que le ocasiona una sensación de bienestar, lo cual permite pensar que la satisfacción encontrada en aspectos inherentes al trabajo como pueden ser el reto, la libertad de acción y obtención de logros, le generan placer al adicto al trabajo y que esta relación compulsión-placer, eventualmente contribuyen a formar un ciclo adictivo.

La adicción como fenómeno produce ansiedad, compulsión y satisfacción en un ciclo sin fin (Nakken, 2007; Twersky, 1999; Kalina, 2005). En esta óptica hay un momento de satisfacción o percepción de ésta. Entonces el adicto al trabajo en algún momento tiene o percibe satisfacción o placer con lo que hace.

Esto no implica que esta satisfacción o placer sea duradero y mucho menos permanente o bien sea una satisfacción que genere un equilibrio con otros aspectos en su vida. Esto puede verse como una ilusión de satisfacción, misma que proyecta el adicto, pero que lo envuelve hacia la búsqueda compulsiva de esta ilusión y que al final termina asilándolo de otros factores o elementos importantes en su vida

Esto puede ejemplificarse tomando el modelo del ciclo adictivo de Nakken (2007), el ciclo adictivo del adicto al trabajo podría especificarse como: a) No actividad – genera ansiedad-, b) siente la necesidad de actuar compulsivamente, c) actúa compulsivamente, d) siente la satisfacción de factores intrínsecos que le provocan placer al adicto, e) disminución del placer y de la actividad hasta no tener actividad –provocan incomodidad-, ver figura 1.2.

La idea anteriormente expuesta coincide con el planteamiento de Robinson (2000), que indica que cuando los adictos al trabajo están sin hacer alguna actividad, estos empiezan a sentir síntomas de ansiedad, siendo ésta el factor detonante de la compulsión.

En este orden de ideas valdría la pena preguntarse si esta compulsión, ansiedad y orientación a la tarea no es originada por la falta de seguridad en sí mismo y es una manifestación de la evasión de responsabilidad como lo comenta Schaefer y Fassel (1989), sobre la toma de decisiones, creando gran cantidad de escenarios o alternativas para estar cubierto ante cualquier situación posible y dejar a otros la toma de decisiones.

Relacionado con el tema de la confianza en sí mismo y en los demás, en el estudio se encontró como otro elemento del perfil del adicto al trabajo, la necesidad imperiosa que tiene el adicto de controlar tanto a las actividades, como a las personas. Esta idea se apoya en el supuesto de que los adictos creen que nadie puede hacer las cosas como a ellos les gusta o bien como ellos las harían, por lo que tienen que mantener una estrecha vigilancia sobre las actividades y personas para asegurarse del resultado perfecto para ellos.

En este sentido se manifiestan varios elementos del comportamiento del adicto, por un lado la desconfianza en la capacidad de los demás o bien el estilo del adicto que no comunica bien o de manera completa lo que desea de sus

colaboradores o de un trabajo en particular y por otra parte la excesiva supervisión que llega a ser invasiva para asegurarse de que el trabajo se exactamente como el adicto quiere, ya que no es el trabajo del equipo lo que está en juego, sino el resultado del adicto al trabajo, es el que está comprometido.

Otro elemento del perfil del adicto encontrado en este trabajo fue su alto nivel de competitividad, energía y vitalidad.

La competitividad constituye uno de los principales impulsores del adicto al trabajo y que como consecuencia, le exige la energía y vitalidad para alcanzar sus metas. Es decir, ser reconocidos como los líderes de opinión, como los empleados estrella o los trabajadores indispensables para realizar el trabajo.

La competitividad, perfeccionismo, falta de delegación, supervisión excesiva e inseguridad, se relacionan con el narcisismo del adicto al trabajo y con esto su necesidad de ser el foco de atención y ser reconocido.

Estos argumentos coinciden con lo encontrado por Andreassen, *et al*, (2012) sobre la relación del narcisismo y la adicción al trabajo, en la que indica que el narcisismo está asociado positivamente con variables relacionadas al trabajo como el disfrute y enganche.

En cuanto al desempeño laboral, en esta investigación se encontró que a mayor nivel de adicción al trabajo, mejor desempeño laboral. Esto contradice lo expuesto por la gran mayoría de los autores sobre el tema, en el que comentan que el adicto al trabajo tiene un pobre desempeño laboral y más bien es inefectivo entre estos autores están: Burke (2006), Del Líbano y Llorens (2010), Fassel (1989), Robinson (2007), Schaufeli, Taris y Bakker (2006) y Spence y Robbins (1992).

¿Cuál podría ser una explicación del resultado en este estudio de caso que contradice a lo encontrado por otros investigadores?

Una explicación puede estar en la forma en que se concibe el desempeño laboral. Por ejemplo el desempeño laboral en la organización sujeta a estudio está orientado hacia el cumplimiento de los objetivos, no importa la manera de cumplirlos, si ésta es eficiente o no eficiente, lo que buscan es la efectividad en el objetivo, por ejemplo el resultado financiero, la fecha de entrega de un proyecto, el arranque de una operación de ventas, etc.

Para la empresa de este estudio de caso, lo importante es cumplir con los objetivos y esto lo evalúan como buen desempeño. El lograr estos objetivos para los empleados en la organización puede ser muy desgastante, como se comenta en la sección cualitativa, puede incurrirse en jornadas extenuantes de trabajo, un sin número de re-procesos, cambios de dirección en cuanto a las prioridades en el trabajo, frustración entre otros aspectos. Esto describe que no se realiza un trabajo eficiente. Es decir algo que pudiera hacerse bien planificado y definido en tres días laborales de ocho horas, por ejemplo con esta aproximación pudieran ser tres jornadas laborales de veinte horas. Al final el trabajo se entrega al tercer día laboral siendo efectivos con el compromiso, pero en lugar de haber trabajado 24 horas, en esta empresa trabajaron 60 horas, es decir en la empresa el proceso fue sumamente ineficiente.

Esta diferencia de enfoques puede ser la explicación del resultado obtenido en esta investigación.

Schaef y Fassel (1989) hacen mención a que el desempeño es la combinación de efectividad y eficiencia. Sin embargo también indican que en un sistema cerrado correspondiente a una empresa adictiva el paradigma vigente es el que pone la reglas y lo que no está en éste, simplemente no puede verse o no existe para la organización, por lo que en este caso la empresa sujeta a estudio valora la efectividad en el trabajo de los ejecutivos y quizá la eficiencia en el trabajo de los ejecutivos para ésta es algo que no importa o no existe en su paradigma.

En la cultura de la empresa sujeta a estudio, la efectividad es lo importante y el mayor desgaste para lograr la efectividad lo tienen los mandos medios supervisores y empleados ejecutores, ya que son ellos los que procesan y re-procesan las diferentes tareas para cumplir con los objetivos organizacionales, el proceso que se activa en la organización para adherir a los empleados es el de la promesa, en la que los directores y gerentes prometen un futuro promisorio en la organización a los empleados como consecuencia de su dedicación, compromiso y esfuerzo. Aquellos que aceptan este estilo de trabajo, se vuelven co-dependientes y los que no simplemente saldrán de este sistema.

Sin embargo, en los niveles medios y operativos, el desempeño, la satisfacción laboral y la tasa de rotación de personal muestran un desgaste para estos empleados. En este sentido en sus investigaciones Robinson (1998 a) y Schaufeli, Shimazu y Taris (2009), indican que la adicción al trabajo también puede contribuir a aumentar la aparición de otros fenómenos negativos como el desgaste por trabajo o "*burnout*". En el mismo orden de ideas, Porter (1994; 2001), explica que los compañeros prefieren no trabajar con personas que se centran más en el trabajo que en los resultados a alcanzar, esto porque a los adictos no les importa quedarse más tiempo del necesario para realizar una actividad y es una explicación de la rotación de los trabajadores buscando opciones más equilibradas.

Los co-dependientes o aceptantes del estilo de trabajo de los adictos al trabajo, tienen altas probabilidades de convertirse en adictos al trabajo y en la medida que escalen en la jerarquía organizacional, tiendan a repetir comportamiento y a perpetuar el estilo de liderazgo y trabajo en la organización.

En otro orden de ideas quizá el elemento más importante del perfil encontrado en la investigación cualitativa, es el alto significado que tiene el trabajo para el adicto, mismo que radica en que para él, el trabajo le da sentido a su vida y como

consecuencia subordina todos los aspectos de su vida al mismo. Es aquí donde el efecto perjudicial para el individuo empieza, en el que su estilo de vida cambia como indica Nakken (2007).

Varios autores han encontrado resultados similares sobre la importancia del trabajo en la vida del adicto, por ejemplo Adreassen, *et al* (2012) comenta que el adicto invierte grandes proporciones de tiempo en trabajar, ya que el trabajo y su ambiente llenan sus necesidades de filiación y confirma su sentido de sí mismos.

En el mismo sentido Hochschild (1997) indica que para muchas personas estar en su trabajo llega a ser preferible y satisfactorio que estar en su propia casa.

Como fue mencionado anteriormente, una consecuencia del alto significado del trabajo para el adicto es que éste es su primera, sino su única prioridad, por lo que otras actividades en su vida se llevan a un segundo término.

Es aquí donde surge otro componente del perfil del adicto y es la presencia de problemas extra-laborales para él y quienes le rodean.

En este estudio en la sección cualitativa, pudieron apreciarse el aislamiento de sus relaciones familiares y sociales que sufren los adictos, que en uno de los casos culmina con el divorcio de uno de los participantes y en otro caso no tener una relación de pareja formal y no considerar ésta como importante para su vida.

Asimismo la imposibilidad de desconectarse del trabajo en su tiempo libre o que debería ser libre o personal y en sus vacaciones fue algo que se identificó en los adictos al trabajo. Tienen que estar conectados para saber qué es lo que pasa y hoy los medios tecnológicos favorecen esta conectividad continua con el trabajo y paradójicamente un aislamiento de su vida social y familiar.

Para el adicto al trabajo, éste es lo que más consume su tiempo y atención. Esta

manera de ver la vida le ocasiona problemas con sus relaciones de pareja, familiares, sociales e inclusive pueden llegar a afectar su salud. Son múltiples las coincidencias de los investigadores sobre este aspecto, por ejemplo Bonebright, Clay y Ankenmann (2000) y Schor (1991), indican que los adictos al trabajo presentan menos satisfacción extra-laboral.

Por otra parte Carrol (2001), Flowers y Robinson (2002) y Robinson, Flowers y Carroll (2001), comentan que el adicto no tiene tiempo para las relaciones extra-laborales, lo que incluye a la familia y amistades. Por su lado Lambert, Kass, Piotrowski y Vodanovich (2010) mencionan que altos niveles de adicción al trabajo correlacionan significativamente con altos niveles de desequilibrio vida-trabajo. En el mismo orden de ideas Greenhaus, Collins y Shaw (2003), Greenhaus y Parasuraman (1993) y Greenhaus, Parasuraman y Womley (1990), observaron que los adictos al trabajo tuvieron altos niveles de imbalance de vida y trabajo y altos niveles de comportamiento obsesivo compulsivo.

Los resultados de la investigación realizada sobre desequilibrio vida-trabajo coinciden completamente con lo encontrado en la literatura.

En relación a los efectos sobre la salud, Griffiths (2005), Shimazu, Schaufeli y Taris (2010), indican que la adicción al trabajo está asociada con una salud pobre derivada de las descargas emocionales que tienen los adictos en su vida diaria. Por su parte Akkertedt, Fredlund, Gillberg y Jansson (2002), Lipscomb y Lang (2006), Schwartz (1982), Sonnentag (2003) y Trinkoff, Geiger-Brown, han encontrado diversas afecciones a la salud de los adictos al trabajo como fatiga, estrés, depresión, trastornos psicológicos entre otros.

Aunque en esta investigación derivados de la entrevista o cuestionarios no se encontraron datos sobre la salud de la gente en la organización, se buscó al médico responsable de la oficina central y se le solicitó información sobre las principales causas de consulta de los empleados a lo que indicó que una de las

principales causas de consulta de los empleados es la de dolor muscular, derivado de contracturas musculares, la toma de presión arterial y la gastritis, que presumiblemente indicó el médico, son causadas por el estrés. El 77% de las consultas en 2012 fueron causadas por estos tres factores.

En cuanto a eventos extraordinarios de salud graves, el médico comentó que en los últimos cinco años, que es desde cuando se tienen registros de servicio médico en la oficina central, se han presentado cuatro eventos de accidentes cerebro-vasculares en las instalaciones de la empresa sujeta a estudio, de los cuales uno fue fatal y los otros tres incapacitantes de manera temporal, y por otra parte cinco eventos cardiovasculares incapacitantes temporalmente y sin decesos. A raíz de estos accidentes de trabajo, el médico indica que se instauró el programa de chequeo médico anual y que este ha sido un factor contundente de prevención y reducción de riesgos laborales. Por otra parte el médico indica que hay programas de detección, tratamiento y control de adicciones a sustancias como pueden ser alcohol y otras drogas, pero en términos de adicción al trabajo, no hay ningún programa instituido.

En esta dirección el impacto de la adicción al trabajo sobre la persona, puede tener consecuencias devastadoras, por lo que su prevención o bien rehabilitación debieran ser una preocupación de los directores generales de las empresas o de las instituciones gubernamentales dedicadas al trabajo o la salud.

Otro aspecto encontrado en el perfil del adicto al trabajo en esta investigación, es que éstos han tenido un estímulo previo en alguna forma, así declarado por las personas entrevistadas, ya sea en su infancia con ejemplos de vida o bien con las exigencias de los adultos a cargo de su educación o en los inicios de la vida laboral de las personas, en el que los individuos hoy adictos al trabajo, actuaron como co-dependientes.

Esto hace pensar que la adicción al trabajo es un fenómeno que tiene una incubación mediante la co-dependencia de un adicto en general o al trabajo, un

proceso de desarrollo y un momento de adopción por la persona, por lo que puede ser detectable y si es detectado prevenible, abriendo una ventana de oportunidad para trabajar en las organizaciones y prevenir el desarrollo de la adicción al trabajo o en su momento rehabilitar a los empleados con esta enfermedad. Este comentario está alineado a lo expuesto por Schaef y Fassel (1999), Schneider (1985) y Robinson (2007), en donde indican que los co-dependientes de adictos pueden contribuir a generar las adicciones en la empresa y en particular la adicción al trabajo, ver figura 9.1.

Figura 9.1. Proceso de adicción al trabajo



Fuente: Propuesta del autor de este trabajo de investigación

9.2 Recomendaciones

Una aplicación profiláctica de los resultados de esta investigación y otras tantas que han sido desarrolladas sobre la adicción al trabajo, es la generación de programas de detección y rehabilitación de la adicción al trabajo en las empresas.

En particular para este estudio de caso se propone como plan de acción un esquema de prevención e intervención podría funcionar de la siguiente manera:

La primera etapa debe ser definitivamente la detección y para este fin se recomienda el protocolo siguiente:

1.- Aplicación del cuestionario Duwas-10 y en caso de que el trabajador cuente con una evaluación con una calificación superior a 20 en la escala, pasar a la etapa de entrevista.

2.- En la entrevista, ésta se deberá realizar al empleado sujeto a evaluación, al menos a un colaborador directo, a un colaborador en segundo nivel, al menos a un compañero par y al jefe.

En la entrevista con el empleado sujeto a estudio, se deberá indagar sobre sus hábitos de trabajo, antecedentes familiares relacionados con adicciones en la familia con la intención de identificar si ha sido co-dependiente, aspectos sobre el uso de su tiempo libre y vida social, así como relaciones sus familiares.

En la entrevista con colaboradores, pares y jefes. Se deberá indagar sobre los hábitos de trabajo del empleado sujeto a estudio, vida social en el trabajo y el conocimiento que tengan sobre las relaciones familiares de éste. Así mismo preguntas relacionadas sobre el perfil del adicto.

Para ambas entrevistas se sugiere emplear el guion que se empleó en esta investigación y que se encuentra detallado en el anexo A.

3.- Con los resultados del cuestionario y entrevista se deberá hacer un perfil del empleado y clasificar su situación, ya sea como empleado con tendencias adictivas al trabajo o bien empleado adicto al trabajo.

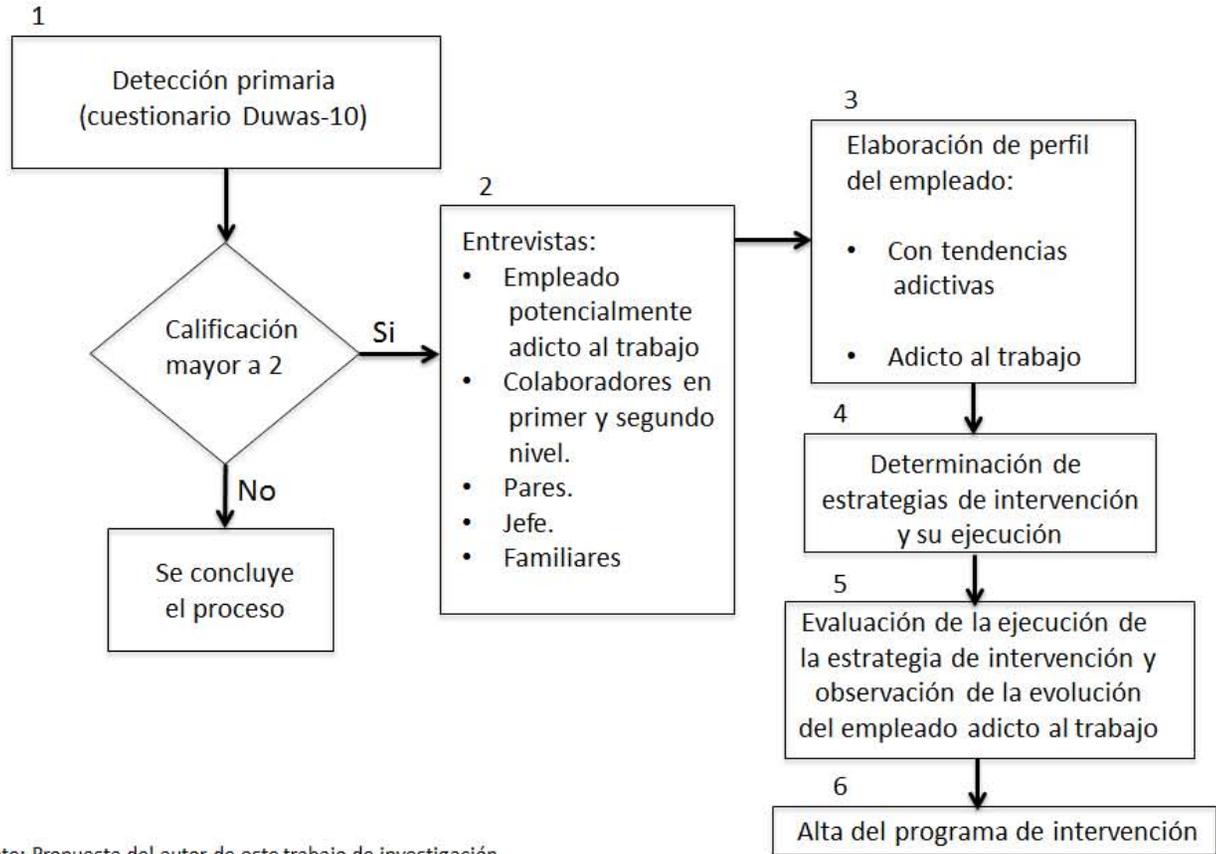
4.- Se deberá establecer una estrategia de intervención y ejecutarla.

5.- Evaluación de la ejecución de la estrategia de intervención y observación de la evolución del empleado adicto al trabajo.

6.- Alta del programa de intervención.

Este procedimiento de prevención e intervención puede verse en la figura 9.2.

Figura 9.2. Proceso de prevención e intervención de la adicción al trabajo en las organizaciones



Fuente: Propuesta del autor de este trabajo de investigación

En cuanto a las estrategias de intervención Del Líbano y Llorens (2010) y Salanova, Cifre, Martínez y Llorens (2007) proponen estrategias en dos niveles básicos:

1.- El foco de la intervención.

1.1 El nivel individual: que está destinado a provocar cambios en los trabajadores y generalmente destinado a incrementar sus recursos personales

1.2 El nivel organizacional: que se refiere a cuando las acciones se dirigen principalmente sobre las demandas y los recursos laborales.

2.- El objetivo de la intervención.

2.1 Primaria: que se realiza antes incluso de que haya indicios de adicción al trabajo –preventiva-.

2.2 Secundaria: que se aplica cuando ya existe algún síntoma o riesgo de padecer la adicción al trabajo

2.3 Terciaria: que se lleva a cabo cuando ya existe algún caso de adicción al trabajo diagnosticado.

Por otra parte Lamontagne, Keegel, Louie, Ostry y Lansbergis (2007), indican que 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.

Como parte de un programa de trabajo continuo la recomendación es que las estrategias de intervención sean siempre preventivas (Franco y Salanova, 2009).

Asimismo, se requiere para una intervención exitosa que el foco de ésta sea a nivel individual y organizacional –sobre todo cuando se está en presencia de una organización adictiva-.

En el cuadro 9.1 puede apreciarse una propuesta hecha por Del Líbano y Llorens (2010), sobre las estrategias de intervención en la adicción al trabajo, mismo que puede servir de guía para aplicar un programa de prevención e intervención en una organización.

Este tipo de programas debe formar parte del marco de la responsabilidad social corporativa o empresarial – RSC o RSE- de las organizaciones, misma que puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas.

En este estudio de caso, a pesar de ser una empresa que cuenta con políticas de sustentabilidad y ha sido reconocida varios años como empresa socialmente responsable, puede verse que presenta una alta tasa de empleados adictos al trabajo y una preocupante tasa de empleados con tendencias adictivas -alrededor de una tercera parte de los empleados son adictos al trabajo con todas las consecuencias que esto trae-. Retomando el concepto **Responsabilidad Social Empresarial**, que es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. La empresa investigada en este estudio de caso, no debería considerarse como empresa socialmente responsable, ya que el tema de respeto por la gente y construcción del bien común estarían siendo afectados, por lo que la empresa

tendría que corregir algunos elementos de su cultura organizacional para reducir el fenómeno de adicción al trabajo y responder verdaderamente a lo que ésta llama desarrollo integral.

Una conclusión de éste hecho es que el CEMEFI –organismo que certifica a las empresas socialmente responsables- debe revisar mejor sus criterios e incorporar como parte de sus parámetros de evaluación la ausencia de adicción al trabajo en las organizaciones.

Es con fundamento en estos hechos, es absolutamente necesario contar con programas de prevención y rehabilitación hacia la adicción al trabajo en una empresa socialmente responsable y ser auditada en este rubro para otorgar este distintivo.

Por otra parte siempre queda la alternativa de la búsqueda de apoyo individual por parte del adicto y esto puede ser a través de organizaciones sociales, como ha sido una tradición en el tema de las adicciones, en las que los adictos generan grupos de ayuda para tratar con sus problemas de adicción.

En este caso en particular este grupo de ayuda es el de los adictos al trabajo anónimos –*workaholics anonymous*-, cuya mayor base está en los Estados Unidos de América, aunque en la Ciudad de México, existe una oficina de representación.

Como es habitual en este tipo de organizaciones hay material de ayuda, sesiones de trabajo y la aplicación de metodologías como la de los doce pasos –metodología empleada originalmente con los adictos al alcohol por alcohólicos anónimos en los programas de rehabilitación- con un enfoque hacia la rehabilitación de la adicción al trabajo.

La página de workaholics *anonymous* en Estados Unidos de América, se encuentra en la dirección: <http://www.workaholics-anonymous.org/>. En esta página se puede encontrar la representación en México, D.F.

Cuadro 9.1. Estrategias de intervención en la adicción al trabajo

Objetivo/ Foco	A nivel individual	A nivel organizacional
Intervención primaria	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres - Planificación de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> - Información - Retroalimentación de encuestas - Re-diseño, mejora o enriquecimiento de puestos de trabajo
Intervención secundaria	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos de apoyo de compañeros - Acompañamiento "Coaching" 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo organizacional - Trabajo en equipo y desarrollo de equipos.
Intervención secundaria	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento y psicoterapia - Grupos de ayuda 	<ul style="list-style-type: none"> -Institucionalización de los servicios de prevención. - Programas de asistencia al empleado

Fuente: Del Líbano, M, Llorens, S., (2010). Adicción al trabajo: guías de intervención, (primera edición). Madrid: Editorial Síntesis. P. 122. Copyright 2010 por Del Líbano y Llorens.

Por otra parte, la solución de raíz de la adicción al trabajo debe abordarse mediante una estrategia integral para un problema de salud pública y ocupacional.

La estrategia debe enfrentarse de la misma forma que se ha hecho para tratar otros problemas de salud pública, por ejemplo la poliomielitis, el sida o bien a últimas fechas la obesidad. Una estrategia de salud pública de buscar contener y erradicar la enfermedad con acciones correctivas y preventivas a la enfermedad.

En el caso de la adicción al trabajo la solución a la enfermedad debe plantearse como una estrategia enfocada a generar un balance de vida y trabajo para el trabajador.

El balance de vida y trabajo debe entenderse como: el equilibrio entre las demandas de trabajo y vida personal que permita cumplir con las obligaciones del trabajo y por otra parte contar con una vida digna gozando de esparcimiento, vida familiar y social (Friedman, Christensen y Degroot, 1998)

Estrategia integral sobre balance de vida y trabajo

La meta de la estrategia de vida y trabajo es la de promover el balance de vida personal, familiar y social del trabajador, además de proteger la salud física y mental de éste y su familia.

Reconociendo que la mejora del balance de vida personal, familiar y social del trabajador con respecto a su trabajo, representa una oportunidad única para elaborar y aplicar una estrategia eficaz que reduzca sustancialmente la adicción al trabajo y las consecuencias negativas de ésta sobre las personas, empresas, familias y sociedad.

La estrategia tiene los siguientes objetivos:

- Reducir los factores de riesgo de enfermedades físicas y psicológicas asociadas a la adicción al trabajo, a través de medidas de salud pública en coordinación con los gobiernos de los países, la organización mundial de la salud, la organización internacional del trabajo, los ministerios de salud de los países y los ministerios del trabajo, además de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y sector privado.
- Incrementar la concientización y conocimientos acerca de la influencia del balance de vida y trabajo, en la salud física y psicológica de los trabajadores, las familias de los trabajadores y el entorno social, así como de los efectos positivos de las medidas preventivas.
- Establecer, fortalecer y aplicar políticas y planes de acción mundiales, regionales, nacionales y locales para mejorar el balance de vida y trabajo que sean sostenibles e integrales y cuenten con la participación activa de todos los sectores.
- Seguir de cerca los datos científicos y fomentar la investigación sobre el balance de vida y trabajo, así como de los efectos negativos que produce la adicción al trabajo.

Responsabilidad de los actores en la estrategia

Para cambiar los hábitos de balance de vida y trabajo serán necesarios los esfuerzos combinados de muchas partes interesadas, públicas y privadas, durante varios años. Se necesita la combinación de acciones racionales y eficaces a nivel mundial, regional, nacional y local, así como un atento seguimiento y evaluación de sus repercusiones.

La estrategia integral de balance de vida y trabajo debe contar con responsabilidades específicas de los gobiernos de los países, la organización mundial de la salud, la organización internacional del trabajo, la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, el sector privado y la propia persona.

Gobiernos de los países

Los gobiernos deben impulsar la formulación y promoción de políticas, estrategias y planes de acción nacionales para mejorar el balance de vida y trabajo y reducir la adicción al trabajo en los empleados.

La elaboración de los instrumentos citados depende de la realidad nacional de cada país y los gobiernos tienen una función primordial y decisiva para lograr cambios duraderos en la salud pública y una función fundamental en la conducción de la iniciación y desarrollo de la estrategia como entidad rectora de ésta, por lo que han de velar por su aplicación y deben vigilar por sus repercusiones a largo plazo a todos sus niveles, mundial, regional, nacional y local.

Los ministerios de salud de los gobiernos tienen una responsabilidad esencial en la coordinación y facilitación de las contribuciones de otros ministerios y organismos gubernamentales.

Las estrategias, políticas y planes de acción deben estar ampliamente apoyados por una legislación eficaz y una infraestructura apropiada en ámbitos como:

- Estrategias encaminadas a promover un balance de vida y trabajo que reduzca la adicción al trabajo. Empleando al sector salud, educación, planificación urbana y transportes, así como comunicación, vigilancia y seguimiento.

- Debe haber directrices gubernamentales sobre el balance de vida y trabajo.
- Facilitar información correcta y equilibrada con una buena base para la comprensión de conocimientos adecuados sobre la relación de balance de vida y trabajo, valiéndose de diversos canales de comunicación para influir en los entornos laborales, educativos, sociales y religiosos.
- Promoción del balance de vida.

Organización mundial de la salud y organización internacional del trabajo

La organización mundial de la salud y la organización internacional del trabajo deben asumir el liderazgo mundial de la estrategia de balance de vida y trabajo, en la que deben formular recomendaciones basadas en pruebas científicas y promover una acción internacional encaminada a mejorar los hábitos de balance de vida y trabajo.

La organización mundial de la salud y la organización internacional del trabajo deben establecer conversaciones con las empresas transnacionales y otros integrantes del sector privado para promover la estrategia de balance de vida y trabajo.

Las organizaciones de la sociedad civil y organizaciones no gubernamentales

Estas organizaciones deben desempeñar un papel importante para influir en el comportamiento de las personas y organizaciones que promuevan el balance de vida y trabajo, pueden contribuir a lograr que los trabajadores y familias pidan a los gobiernos que fomenten los modos de vida sanos a las empresas lo mismo mediante:

- Liderar la movilización comunitaria y promover la inclusión de prácticas de balance de vida y trabajo en las prioridades gubernamentales.
- Apoyar la difusión amplia de información sobre la prevención de la adicción al trabajo basada en un balance de vida y trabajo.
- Crear redes y grupos de acción para promover la disponibilidad de un balance de vida y trabajo.
- Organizar campañas y otras actividades que propugnen la adopción de medidas que mejoren el balance de vida y trabajo.
- Fomentar activamente la estrategia de balance de vida y trabajo.

El sector privado

Este puede ser un protagonista importante en la promoción del balance de vida y trabajo. Las empresas pueden desarrollar funciones como empleadores responsables y promotores de modos de vida sanos. Todos ellos pueden asociarse con el gobierno y las organizaciones no gubernamentales para la divulgación de medidas encaminadas a enviar mensajes positivos y coherentes que faciliten y posibiliten la realización de actividades integradas que promuevan el balance de vida y trabajo como:

- Promover prácticas de balance de vida y trabajo.
- Limitar los horarios de trabajo.
- Desarrollar y ofrecer a los empleados pruebas de detección de adicción al trabajo y programas de rehabilitación.

- Proporcionar a los trabajadores información sobre prácticas de balance de vida y trabajo.

Personas en general

Deben informarse y emprender acciones que fortalezcan el balance de vida y trabajo.

Esta estrategia sistémica y participativa puede establecer el principio de la erradicación de la adicción al trabajo en el largo plazo.

9.3 Conclusiones

Este trabajo de investigación al ser un estudio de caso presenta restricciones sobre la generalización estadística de las conclusiones. Sin embargo, puede tomarse la opción que propone Yin (2009) de hacer una generalización analítica – al ser los estudios de caso un laboratorio para el investigador, éste emplea la teoría vigente como plantilla con la cual comparar los resultados del estudio de caso, si coinciden, confirma para este laboratorio la teoría vigente, si por el contrario divergen, entonces cuestiona la validez de la teoría vigente y plantea retos para realizar investigaciones que confirmen o descarten lo encontrado en el estudio de caso o bien en la teoría vigente-, para lo cual planteó las conclusiones siguientes:

Un primer elemento que vale la pena mencionar, es que mediante esta investigación, se pudo validar la confiabilidad de los instrumentos de medición empleados para la empresa mexicana sujeta a estudio.

Se determinó el nivel de adicción al trabajo en este estudio de caso, mismo que es del 28.4%, lo que indica una presencia relevante de este fenómeno en la organización estudiada y que tomando en cuenta a las personas con tendencias adictivas, el porcentaje llega a ser del 96%; es decir, tan solo un 4% de los empleados no son adictos al trabajo.

En cuanto al fenómeno de adicción al trabajo se encontró un perfil característico y bien definido en el que éste es independiente del género, estado civil y nivel de educación y por otro lado es dependiente de las horas trabajadas en exceso al horario de trabajo, la antigüedad en la empresa, la posición jerárquica y la edad.

Por otra parte con la evidencia de este estudio, en la que el 96% de la muestra presenta tendencias adictivas y el hecho de que el nivel de adicción presenta una correlación positiva con las horas trabajadas, la edad y la antigüedad en la empresa, se puede decir que en la empresa adictiva sujeta a estudio, solamente

es cuestión de tiempo para que aumente la proporción de adictos al trabajo, situación que podría verificarse con un estudio longitudinal en esta organización.

Asimismo se encontró que existe una relación de dependencia –una correlación– entre el nivel de adicción al trabajo y la satisfacción laboral general. Además se identificó que esta correlación es más significativa en los participantes adictos al trabajo. Por lo que la hipótesis de investigación sobre la correlación entre nivel de adicción al trabajo y satisfacción laboral también fue comprobada.

En esta misma dirección se encontró para los adictos al trabajo que la variable de trabajo compulsivo muestra una fuerte correlación con los factores intrínsecos de satisfacción laboral. Al tomar en cuenta estos dos factores para establecer una regresión lineal, se pudo observar que el trabajo compulsivo tiene una ponderación importante para predecir el nivel de adicción al trabajo, asimismo los factores intrínsecos de satisfacción laboral muestra una relación que atenúa el efecto compulsivo; por lo que esto permite pensar que la satisfacción encontrada en aspectos inherentes al trabajo como pueden ser el reto, la libertad de acción y obtención de logros, le generan placer al adicto al trabajo y en personas susceptibles al comportamiento obsesivo compulsivo, le puede compensar el nivel de adicción al trabajo.

Además se encontró que los adictos al trabajo muestran el mejor desempeño, calificado de acuerdo con los estándares de la compañía, que está orientado al cumplimiento de los objetivos, es decir mide solamente la eficacia del empleado y no necesariamente la forma en que llegó a los objetivos.

Tanto el efecto de la satisfacción laboral y desempeño correlacionan positivamente con los adictos al trabajo y la muestra completa, mismo que puede explicarse debido a que el estudio de caso fue realizado en una empresa con un perfil adictivo al trabajo.

En la investigación cualitativa se corroboró que la propuesta de perfil del adicto al trabajo de Del Líbano y Llorens (2010) está presente en este estudio de caso y adicional a las variables socio-demográficas forman parte del perfil del adicto al trabajo de este estudio de caso.

Adicionalmente se encontró que en la vida de los adictos hubo algún detonante en la infancia o al iniciar su actividad laboral, es decir fueron co-dependientes en algún momento de sus vidas. Situación que los perfiló al paso del tiempo hacia la adicción al trabajo. Asimismo puede decirse para este estudio de caso, que la adicción al trabajo es un fenómeno que no se presenta de la noche a la mañana, sino que tiene su tiempo de desarrollo, por lo que ante una detección temprana de éste, la adicción puede controlarse.

También se identificó que la cultura de la empresa y el estilo directivo influyen en algún modo a la generación de la adicción al trabajo en los ejecutivos, ya que el medio ambiente laboral gratifica o penaliza a las personas que siguen las costumbres de la empresa relacionadas con largas horas de trabajo o estar disponibles en todo momento.

Vale la pena hacer una reflexión sobre la adicción al trabajo y la empresa.

La alta dirección de la empresa debe estar consciente de que la cultura de la empresa y el estilo directivo pueden llevar a los individuos a adoptar un comportamiento de adicción al trabajo.

En este sentido la empresa además de ser vehículo de generación de riqueza, tiene una responsabilidad social, por lo que en relación a este último punto, es importante combinar tanto la generación de utilidades, como el bienestar de la sociedad en donde opera.

Tomando como base este argumento, resulta de primera importancia velar por el bienestar físico y mental de los trabajadores y sus familias, por lo que el desarrollo

de programas de prevención, diagnóstico y rehabilitación de adictos al trabajo debe formar parte de las normas de salud e higiene que rijan a las empresas, ya que un adicto al trabajo es una persona que presenta un comportamiento disfuncional, que presenta consecuencias negativas a la persona, la organización y sus relaciones extra-laborales.

Una empresa socialmente responsable además de los criterios que considera hoy el CEMEFI, debe ser una organización libre de adicción al trabajo, por lo que dentro de los parámetros que se emplean para otorgar este reconocimiento, debe ser incluida una evaluación del personal sobre su nivel de adicción al trabajo.

La adicción al trabajo a nivel generalizado, debería combatirse con una estrategia sistémica como la propuesta presentada en la sección anterior, tratándola como un problema de salud pública y enfrenándola con la estrategia integral de balance de vida y trabajo

Así mismo como parte del programa de salud ocupacional debe establecerse un programa dirigido a los empleados para el diagnóstico y rehabilitación de la adicción al trabajo.

Una limitación evidente de este trabajo, es que se trata de un estudio de caso, por lo que sus resultados permiten ver la realidad de una sola entidad y los resultados no son generalizables estadísticamente.

Otra limitación es que las entrevistas por su naturaleza, expresan la opiniones de una persona y las mismas podrían estar sesgadas ya sea positiva o negativamente.

Un aspecto que también constituye una limitación es que la parte cualitativa funciona solamente como un marco de referencia, ya que no se puede correlacionar con los hallazgos cuantitativos.

9.4 Sugerencias para futuras investigaciones

Hay varias sugerencias para hacer investigaciones en el futuro, mismas que se derivan de las preguntas que quedan pendientes de resolver y entre ellas están que:

- Se sugiere tomar una muestra estadísticamente representativa y repetir el estudio para poder hacer generalizaciones estadísticas y contrastar los resultados de una organización adictiva y otra no adictiva.
- Así mismo se sugiere incorporar variables como evaluación de desempeño medido como efectividad –cumplimiento de objetivos- y eficiencia –forma de cumplir los objetivos-, satisfacción de vida y estrés laboral. Elementos que podrían enriquecer las conclusiones de la investigación y encontrar otras correlaciones. Esto implicaría diseñar o allegarse de cuestionarios que midan la satisfacción de vida y el estrés laboral.
- Por otra parte en la sección de investigación cualitativa, se sugiere incorporar a las entrevistas a: colegas que sean pares en la empresa, a una persona con la que el adicto tenga una relación extra-laboral como puede ser la pareja, un hijo, un amigo, padres. Asimismo se sugiere entrevistar y aplicar los cuestionarios al nivel inmediato inferior del colaborador que emite las opiniones sobre su jefe, es decir bajar un nivel jerárquico más, ya que la percepción del fenómeno puede ser diferente, en diferentes niveles de la organización.
- Otra recomendación es diseñar un cuestionario para medir el impacto que tiene el medio ambiente de trabajo, sobre la conducta de los participantes hacia el trabajo, ya que este es un elemento que puede tener gran influencia y valdría la pena determinarlo.

- Un aspecto que resulta muy importante para determinar el origen de la adicción al trabajo, es investigar si el adicto al trabajo fue co-dependiente de algún adicto y que tipo de adicto.
- Sería importante investigar si el adicto al trabajo presenta otro tipo de adicciones, como son la adicción a sustancias como alcohol, cigarro, etc o psicológicas como son el juego, internet, sexo, etc.
- El estudiar el efecto de la adicción al trabajo en familiares de los adictos también es un tema de alta relevancia para desarrollar investigaciones, es decir el efecto en los hijos de los adictos al trabajo y en las parejas, debe ser un tema de investigación.
- Por otra parte el desarrollar un programa de prevención y rehabilitación en una empresa adicta al trabajo y evaluar sus resultados, podría ser otra línea de investigación en este campo.

En fin queda mucho trabajo que realizar en este campo de estudio y que como consecuencia de las investigaciones, se puedan emprender programas más efectivos y eficientes de prevención e intervención para los adictos al trabajo, organizaciones y co-dependientes de los adictos al trabajo.

Anexo A

Cuestionario para obtener datos socio-demográficos

A continuación se presentan la información socio-demográfica a recopilar en esta investigación:

- | | | |
|--|---------------|--------|
| 1. Edad. | | () |
| 2. Sexo : | Hombre | () |
| | Mujer | () |
| 3. Educación (último nivel) | Bachillerato/ | () |
| | Técnico | |
| | Licenciatura | () |
| | Posgrado | () |
| 4. Estado Civil | Soltero | () |
| | Casado | () |
| | Unión Libre | () |
| | Divorciado | () |
| | Viudo | () |
| 5. Puesto de trabajo: | Dirección | () |
| | Gerencia | () |
| | Supervisión | () |
| 6. Horas trabajadas en promedio por día. | | () |
| 7. Antigüedad en la empresa (en años) | | () |

Cuestionario para medir la adicción al trabajo

El cuestionario a usar es el DUWAS-10 –Dutch Work Addiction Scale breve-. Este cuestionario ha sido validado en sus propiedades psicométricas por Del Líbano, Llorens, Salanova y Schaufeli, 2010; Schaufeli, Shimazu y Taris, 2009. Asimismo el cuestionario consta de diez ítems en total y mide las dos variables básicas – trabajar excesivamente y trabajar compulsivamente- que determinan la presencia de adicción al trabajo en una persona.

Este cuestionario ha sido aplicado y validado por Del Líbano, *et al*, 2010³⁹ y ha sido utilizando tanto para trabajadores holandeses – con 2,164 participantes- como para españoles – con 550 participantes-. Los resultados muestran para Holanda y España un α de Chronbach que va desde 0.75 a 0.85.

En relación al trabajo excesivo (TE) la media es de 2.64 y desviación estándar de 0.75 y para trabajo compulsivo (TC) la media fue 2.07 y desviación estándar de 0.73. Además con resultados confirmatorios en en análisis factorial (Del Líbano, *et al*, 2010).

La muestra holandesa fue de 2,164 participantes, de los cuales 64% fueron mujeres y 46% hombres, en edades desde los 16 y hasta los 69 años. Esta muestra abarca diversos sectores ocupacionales como son: servicios 18%, educación 16%, industria 15%, comercio 12% y otros el restante. La encuesta fue contestada vía internet, en la página web del journal de psicología más grande y popular de Holanda.

La muestra española fue de 550 participantes, de los cuales 54% fueron mujeres y 46% hombres, en edades desde los 18 y hasta los 78 años. Esta muestra abarca diversos sectores ocupacionales como son: servicios 18%, educación 15%, industria 11%, comercio 10% y otros el restante. La encuesta fue contestada vía

³⁹ Los principales indicadores del CFA (confirmatory factorial analysis) son $\chi^2= 595$, df (degrees freedom)= 34, GFI (goodness of fit index)= 0.94, RMSEA= 0.05 (root mean square error of approximation).

internet, en la página web: www.wont.uji.es/adic

En otro estudio posterior realizado en Porto Alegre, Brasil – con 324 sujetos- el instrumento mostró un α entre 0.7 y 0.79, con resultados confirmatorios en el análisis factorial (Carlotto y Del Líbano, 2010).

La muestra brasileña fue de 324 participantes, de los cuales 31% fueron mujeres y 69% hombres, en edades desde los 18 y hasta los 66 años. Esta muestra abarca diversos sectores ocupacionales como son: servicios 16%, educación 19%, industria 14%, comercio 15% y otros el restante. La encuesta fue contestada vía internet.

El instrumento está disponible en español, portugués, flamenco e inglés. En particular el cuestionario en español está diseñado para españoles.

Cuestionario (DUWAS-10)

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	A veces	A menudo	Casi (siempre)
1	2	3	4

Inicio del cuestionario:

- Parece que estoy en una carrera contra reloj.
1 2 3 4
- Me encuentro continuamente trabajando después de que mis compañeros ya ha dejado de hacerlo.
1 2 3 4
- Para mí es importante trabajar duro, incluso cuando no disfruto lo que estoy haciendo.
1 2 3 4
- Generalmente estoy ocupado, llevo muchos asuntos entre manos.
1 2 3 4
- Siento que hay algo dentro de mí que me impulsa a trabajar duro.
1 2 3 4
- Dedico más tiempo a trabajar que a estar con mis amigos, practicar hobbies o hacer actividades de placer.
1 2 3 4
- Me siento obligado a trabajar duro, incluso cuando no lo disfruto.
1 2 3 4
- Me encuentro a mí mismo haciendo dos o tres cosas al mismo tiempo, como comer y tomar notas mientras estoy hablando por teléfono.
1 2 3 4

9. Me siento culpable cuando tengo un día libre en el trabajo

1 2 3 4

10. Me resulta difícil relajarme cuando no estoy trabajando.

1 2 3 4

Calificación de cuestionario de adicción al trabajo

Se identifican los reactivos de cada una de las dimensiones y se suman estos.

En el caso de trabajo excesivo (TE), los reactivos a considerar son: 1,2,4,6 y 8.

En la variable de trabajo compulsivo (TC), los reactivos a considerar son: 3,5,7,9 y 10.

Se puede obtener una calificación general de la escala sumando los puntos de todos los ítems. Esto indica el nivel general de adicción al trabajo bajo el constructo de que un adicto al trabajo es un trabajador compulsivo y es excesivo en su trabajo. Una evaluación igual o superior a 30 indica que es una persona adicta al trabajo.

Por encima de 15 puntos indican Del Líbano y Llorens(2010), en trabajo excesivo y compulsivo se consideran indicadores de adicción al trabajo.

Aplicación

Esta escala puede ser administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser auto-cumplimentada. Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente calificados.

Cuestionario para medir la satisfacción laboral

Se utilizará el cuestionario sugerido por la oficina de seguridad e higiene en el trabajo del ministerio de trabajo y asuntos sociales de España en la NTP 394: satisfacción laboral: escala general de satisfacción, tomado del trabajo original de Cook, Wall y Warr, 1981. En el que se miden las variables de satisfacción general de trabajador, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca.

El cuestionario ha sido validado psicométricamente y a continuación se indican algunos datos de las escalas obtenidos por los autores:

Satisfacción general: media 70.53, desviación típica 15.42, coeficiente alpha entre 0.85 y 0.88, test-retest a 6 meses 0.63

Satisfacción intrínseca: media 32.74, desviación típica 7.69 y coeficiente alpha entre 0.79 y 0.85

Satisfacción extrínseca: media 38.22, desviación típica 7.81 y coeficiente alpha entre 0.74 y 0.78

El cuestionario está disponible en español y se ha aplicado a españoles.

Cuestionario de Satisfacción Laboral

Por favor, lea atentamente las 15 afirmaciones que tiene a continuación y decida con qué frecuencia se siente de esta forma en su trabajo: en una escala que va de “muy insatisfecho” a “muy satisfecho”.

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Modera- mente Satisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Modera- mente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5	6	7

1. Condiciones físicas del trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

3. Tus compañeros de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.

1 2 3 4 5 6 7

5. Tu superior inmediato.

1 2 3 4 5 6 7

6. Responsabilidad que se ha asignado.

1 2 3 4 5 6 7

7. Tu salario.

1 2 3 4 5 6 7

8. Posibilidad de utilizar tus capacidades.

1 2 3 4 5 6 7

9. Relaciones entre la dirección y trabajadores en tu empresa.

1 2 3 4 5 6 7

10. Tus posibilidades de promoción

1 2 3 4 5 6 7

11. El modo en que tu empresa es gestionada – administrada-.

1 2 3 4 5 6 7

12. La atención que se presta a las sugerencias que haces.

1 2 3 4 5 6 7

13. Tu horario de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

14. La variedad de tareas que haces en tu trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

15. Tu estabilidad en el empleo.

1 2 3 4 5 6 7

Calificación del cuestionario de satisfacción laboral

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos sub-escalas:

Sub-escala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc.

Esta escala está formada por los reactivos: 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14. Se suman y un número igual o superior a 42 muestra satisfacción con esta variable.

Sub-escala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen los reactivos: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15. Se suman un número igual o superior a 48 muestra satisfacción con esta variable.

Escala de satisfacción general: está dada por la suma de todos los reactivos y un número igual o superior a 90 muestra satisfacción en el participante.

Aplicación

Esta escala puede ser administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser auto-cumplimentada. Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados.

Instrumento de medición-fase cualitativa

Esta fase se realizará mediante una entrevista de profundidad semi-estructurada, en la que se focaliza sobre el adicto y sus características de comportamientos sobre los siguientes temas:

Estructura general de la entrevista al participante adicto al trabajo

Las preguntas siguientes sirven como un guion de cuestionamientos mínimos de apoyo para el entrevistador, sin embargo pueden agregarse preguntas que él considere como relevantes.

- Establecimiento de rapport y sintonía: En esta fase se establece una conversación entre el entrevistador y entrevistado, con la intención romper el hielo y establecer una sintonía que facilite el desarrollo de la entrevista.
- Una vez establecida la sintonía se explica al entrevistado la razón de la entrevista, misma que es la de realizar un trabajo de investigación sobre los hábitos de trabajo y que los resultados de ésta son totalmente confidenciales y se analizaran en conjunto con otros participantes de la investigación.
- La primera etapa de la entrevista se enfoca sobre los aspectos laborales. Siendo la primera petición de preguntas del entrevistador hacia el entrevistado: ¿me podrías describir un día normal de trabajo, desde que entras a trabajar hasta que acaba la jornada?. Algunos elementos que pueden ayudar a conducir la entrevista son: hora de llegada, primera actividad del día, descripción de las actividades típicas hasta la hora de la comida, descansos tomado, hábitos de trabajo, tiempo de comida, lugar y compañía en la comida, regreso a lugar de trabajo, primera actividad después de comer y hasta finalizar la jornada de trabajo, hora se salida.

- Segunda etapa de la entrevista, se abordan aspectos socio-laborales, en los que el entrevistador toca los temas sobre si el participante está manteniendo equilibrio el trabajo y lo que no es trabajo. Las peticiones hacia el entrevistado son preguntas sobre: ¿qué hace en el tiempo que qué está fuera del trabajo?, ¿trabaja en el tiempo que debería dedicar a otras actividades que no son trabajo?, ¿utiliza para trabajar los fines de semana o las vacaciones y ¿su ritmo de trabajo afecta sus relaciones sociales, habiendo siendo reducidas?
- En la tercera etapa de la entrevistas, se tocan temas de las relaciones personales: familia-pareja del participante. Preguntando aspectos como: ¿si vive solo? o ¿tiene pareja?, ¿la relación con su pareja?
- La cuarta etapa, se realiza el cierre, preguntándole al participante: ¿si en su opinión tiene algún problema con la gestión de su trabajo? y ¿qué piensas sobre la influencia que tiene la organización o situación económica, sobre su forma de trabajar?

Guion de entrevista al participante adicto al trabajo

Bloque inicial

1. Presentaciones personales y rapport entre entrevistador y entrevistado. Confirmar sus datos socio-demográficos: edad, sexo, nivel de estudios, nivel jerárquico en la organización, estado civil, horas promedio de trabajo y antigüedad en la empresa.

2. Informar sobre el objetivo de la entrevista: “estamos haciendo una investigación para una tesis doctoral sobre los hábitos de las personas en su forma de trabajar, esta entrevista y su contenido son confidenciales y serán tratados en forma integrada y servirán para comprender mejor el comportamiento de las personas relacionado al trabajo. Esta entrevista durará alrededor de sesenta minutos y constará de cuatro etapas”.

Bloque de desarrollo

3. Etapa1 (aspectos laborales): ¿Me podría platicar sobre como se desarrolla para usted un día normal de trabajo?. Ocasionamente haré algunas preguntas en esta etapa.

- ¿A qué hora llega a trabajar?
- ¿Cuál es su primera actividad del día en la oficina?
- ¿Me puede describir las actividades típicas hasta la hora de la comida?
- ¿Toma descansos durante la mañana?
- ¿Me podría decir algunos de sus hábitos de trabajo?,

- ¿Cuánto tiempo dedica a comer?
- ¿En dónde come?
- ¿Con quién come?
- Cuando regresa de comer. ¿Cuál es la primera actividad después de comer?
- ¿Qué otras actividades realiza hasta finalizar la jornada de trabajo?
- ¿Cuál es regularmente su última actividad en el lugar de trabajo?
- ¿A qué hora se retira regularmente?

4. Etapa 2 (aspectos socio-laborales): ¿me podría comentar sobre cómo se desarrolla un día normal fuera del lugar de trabajo?

- ¿Trabaja cuándo llega a su casa?. Si es afirmativo, ¿por qué?
- ¿Cuándo tuvo sus últimas vacaciones?, ¿hizo algo relacionado con su trabajo durante éstas?
- ¿Cuántas veces suele verse con sus amigos en una semana en la que no ocurra anormal?, ¿han aumentado o se han reducido sus reuniones sociales con amigos?. Si se han reducido, ¿por qué?
- ¿Piensa en temas relacionados con su trabajo mientras está con sus amigos o familia?
- ¿Qué pasa tiempos o actividades lúdicas tiene?, ¿tiene suficiente tiempo para practicarlos?. Si es negativo, ¿por qué?

5. Etapa 3 (aspectos familiares). En un tema más personal. ¿Me podría comentar sobre su vida personal o familiar?

- ¿Vive solo?
- ¿Tiene pareja?
- Si tiene pareja: ¿cómo considera su relación con su pareja?. Si no es buena ¿cree que su dedicación al trabajo motiva estos problemas?
- Si no tiene pareja: ¿cómo es la relación que tiene con sus padres o hermanos?, Si no es buena ¿cree que su dedicación al trabajo es 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 ¿me podría contar sobre ella?

6. Etapa 4 (cierre de la entrevista).

- ¿Me podría comentar si la empresa influye o ha influido en el tiempo que le dedica al trabajo?
- ¿En su opinión tiene algún problema con la gestión de su trabajo en la empresa? y ¿qué piensa sobre la influencia que tiene la organización o situación económica, sobre su forma de trabajar?
- ¿Cree realmente que tiene un problema con el exceso de trabajo?

Gracias por su colaboración.

Estructura general de la entrevista al participante colega del adicto al trabajo

Las preguntas siguientes sirven como un guion de cuestionamientos mínimos de apoyo para el entrevistador, sin embargo pueden agregarse preguntas que él considere como relevantes.

- Establecimiento de rapport y sintonía: En esta fase se establece una conversación entre el entrevistador y entrevistado, con la intención romper el hielo y establecer una sintonía que facilite el desarrollo de la entrevista.
- Una vez establecida la sintonía se explica al entrevistado la razón de la entrevista, misma que es la de realizar un trabajo de investigación sobre los hábitos de trabajo de una persona que él conoce, y que los resultados de ésta son totalmente confidenciales y se analizarán en conjunto con otros participantes de la investigación.
- Las preguntas están relacionadas con el perfil del adicto al trabajo planteado por Del Líbano y Llorens (2010): trabajo excesivo; trabajo compulsivo; negación del problema; necesidad de control; alta importancia y significación al trabajo; alta vitalidad, energía y competitividad, problemas extra-laborales, problemas de rendimiento a medio-largo plazo

Guion de entrevista al colega del participante adicto al trabajo

Bloque inicial

1. Presentaciones personales y rapport entre entrevistador y entrevistado. Confirmar sus datos socio-demográficos del colega a evaluar: nombre, sexo, nivel jerárquico en la organización.

2. Informar sobre el objetivo de la entrevista: “estamos haciendo una investigación para una tesis doctoral sobre los hábitos de las personas en su forma de trabajar, esta entrevista y su contenido son confidenciales y serán tratados en forma integrada y servirán para comprender mejor el comportamiento de las personas relacionado al trabajo. Esta entrevista durará alrededor de sesenta minutos”.

Bloque de desarrollo

Le pido me comente de forma asertiva sobre el comportamiento de: [nombre de la persona], sobre aspectos relacionados al trabajo.

- ¿Cómo considera que sea la carga de trabajo de “[nombre de la persona]” en comparación con la de sus colegas?
- Considera que “[nombre de la persona]”. ¿Puede desligarse de su trabajo en el tiempo que tiene para convivir con amistades, familia o divertirse?; ¿piensa continuamente en el trabajo?; ¿puede controlar su ritmo de trabajo?
- Considera que “[nombre de la persona]”. ¿puede delegar fácilmente? o para que salga bien la actividad de acuerdo con su criterio ¿la tiene que hacer o supervisar personalmente?, ¿le gusta a [nombre de la persona] tener el control de las actividades]
- Si le preguntamos a: “[nombre de la persona]” sobre la importancia que tiene

el trabajo en su vida. ¿Qué respondería?; ¿qué diría usted lo que significa el trabajo para [nombre de la persona]?; ¿qué lugar ocupa el trabajo en la vida de “[persona]”, en un número del 1 al 10 por ejemplo?

- ¿Considera que a “[nombre de la persona]”, le gusta competir en su vida?; ¿es vital para él o ella?
- ¿Cómo considera la vida social de “[nombre de la persona]”?; ¿es amiguro?, ¿le gusta estar con la gente?
- ¿Cómo considera que es la relación de “[nombre de la persona]” con su jefe, compañeros de trabajo, colaboradores y la familia?
- ¿Cómo considera que ha sido el rendimiento en el trabajo de “[nombre de la persona]”?; ¿Hace un año?, ¿hace un mes?, ¿actual?
- ¿Hay algún otro rasgo de la personalidad de “[nombre de la persona]” que le llame la atención?
- ¿Cuál es el estilo de la empresa donde trabaja “[nombre de la persona]” sobre el tiempo en que laboran los empleado?
- ¿Sabe usted si la empresa donde trabaja “[nombre de la persona]” solicita al mismo tiempo varios trabajos a los empleados o si tiene fechas de entrega de trabajos muy cortas?
- En la empresa donde trabaja “[nombre de la persona]”. ¿Se trabaja apagando “incendios laborales”?
- “[Nombre de la persona]” ¿es un compañero o jefe con el que los colegas de la empresa, están deseosos por trabajar? . “[Nombre de la persona]” ¿sabe

trabajar en equipo?

Gracias por su colaboración.

Anexo B

Historias de vida

Historia de vida del participante “X1”

La historia de vida se divide en tres partes: la auto-descripción del adicto “X1”, la descripción de un colaborador sobre el perfil y estilo de trabajo de “X1” y la descripción de un colaborador en segundo nivel –colaborador del colaborador-, sobre el estilo de trabajo de “X1”.

Auto-descripción del adicto

Datos sociodemográficos del adicto al trabajo

Participante de sexo masculino, registrado como adicto al trabajo mediante sus respuestas al cuestionario Duwas-10 y como satisfecho laboralmente, habiendo sido determinada ésta condición mediante el cuestionario de satisfacción laboral general de Cook, Wall y Warr (1981).

Es casado, cuenta con estudios de posgrado y tiene una antigüedad en la empresa de más de 15 años, su nivel jerárquico es de dirección y tiene más de 50 años de edad.

Un día promedio de trabajo

Inicio de actividades laborales de lunes a viernes a las 7:30 horas y última actividad relacionada con el trabajo, entre las 22:30 a 23:30 horas, por lo que trabaja en promedio de 15 a 16 horas diarias.

Sus actividades inician con un desayuno de negocios con colaboradores o bien con colegas de la misma posición jerárquica pero en otras áreas de responsabilidad o socios de negocio externos a la empresa. En estos desayunos tratan aspectos relacionados al trabajo y el participante “X1”, realiza en paralelo al desayuno de negocio, actividades de consulta de correos electrónicos y llamadas

telefónicas, la mayor parte de ellas relacionadas con el trabajo. De acuerdo con lo dicho por “X1” “le gusta una comunicación directa y al punto central a tratar”.

“X1” llega a la oficina alrededor de las 9:00 horas y dedica de 30 a 60 minutos a revisar sus correos electrónicos o bien a hacer llamadas telefónicas o revisar reportes de desempeño del negocio. Realiza algunas de estas actividades al mismo tiempo, es decir: leer un reporte y hacer una llamada o bien revisar su correo y hacer una llamada.

A partir de las 10:00 horas, programa sus juntas de trabajo, ya sea de “X1” con otra persona (uno a uno) o grupales, esto lo realiza hasta las 14:00 horas, momento en el que come. “X1” tiene una política para llevar a cabo sus juntas y esta es de 30 minutos para juntas “uno a uno” y de 60 minutos para juntas grupales. Además de pedirles que sean directos y vayan “al grano”. En este horario de 10:00 a 14:00 horas, por lo regular atiende a dos juntas “uno a uno” y a tres grupos de trabajo. En estas reuniones sobre todo en las grupales, al mismo tiempo que tiene la junta revisa su correo electrónico, autoriza documentos o bien lee documentos relacionados con su trabajo. Entre cada junta toma de 10 a 15 minutos para hacer llamadas telefónicas o bien ir al baño. Las únicas llamadas que toma durante la realización de una junta, son las de su jefe o de su esposa.

“X1” come de 14:00 a 15:00 horas y esto lo hace en un formato de comida de trabajo que puede ser en dos modalidades: la primera es en la oficina, en donde aprovecha para tener una reunión personal con algún colaborador o bien para desahogar pendientes personales, esto lo hace tres veces a la semana en promedio y por otra parte la segunda modalidad es una comida de negocios con un colega o bien cliente o proveedor externo, esto lo hace en promedio dos veces por semana –en las comidas fuera de oficina toma dos horas-. Durante las comidas revisa su correo y puede recibir o realizar llamadas, usando su teléfono móvil. Al respecto “X1” comentó: “la tecnología hoy en día es una maravilla, te permite llevar a donde vayas tu oficina y te permite estar siempre conectado con tu

equipo de trabajo, la verdad dependo de mi teléfono móvil de mi iPad y de mi computadora portátil, sin ellos me siento perdido”.

Las actividades vespertinas de “X1” empiezan entre las 15:00 o 16:00 horas y terminan entre las 21:00 y 22:00 horas. La dinámica que sigue es la siguiente: tiene dos o tres reuniones grupales, mismas que concluye entre las 18:00 o 19:00 horas, una vez que el trabajo grupal termina, inicia otras dos o tres reuniones personales en promedio, primordialmente con colaboradores, para dar seguimiento a pendientes o bien asignar o reasignar actividades, mismas que concluye a las 19:30 o 20:00 horas. Su última actividad de oficina la dedica a trabajo personal en su oficina, revisando información, presentaciones, genera nuevas actividades y redefine su agenda, por lo que en ese momento puede hablar con algún colaborador y le pide que vaya a desayunar con él o bien programa una junta personal para el día siguiente o quizá le pide alguna actividad para el día siguiente. Esta última actividad le puede tomar una o dos horas, por lo que su horario de salida de la oficina es a las 21:00 o 22:00 horas.

No obstante “X1” sigue trabajando en el trayecto a su casa leyendo o hablando por teléfono con temas relacionados con el trabajo. Así mismo puede que durante su cena o bien antes de descansar lea algún último reporte o haga alguna llamada, finalizando su actividad a las 22:30 o 23:00 horas. Al respecto “X1” comenta: “hay veces que hay algo que me inquieta y no me deja de rondar en la cabeza, por lo que antes de descansar trato de atenderlo para quitarme esa espinita que tengo clavada”.

Aspectos sociales y familiares

En cuanto a actividades sociales “X1” programa una cena ya sea con amigos, colegas de trabajo o bien clientes o proveedores externos, en la que participa, él, su esposa y una o dos parejas más. Las cenas las realiza el jueves o viernes de cada semana. El 50% de las cenas tienen que ver con el trabajo y el 50% con

aspectos sociales. Por otra parte cada quince días invita a su casa a sus colaboradores directos a comer una carne asada, en la que conviven y aprovechan para ver algunas cosas de trabajo. En relación a este tema “X1” comenta: “nos reunimos mi familia y yo con mis colaboradores y su familia, esto fomenta la convivencia e integración de mis colaboradores, además de tener oportunidad de conversar y rebotar ideas sobre el trabajo, también nos divertimos y pasamos un buen momento”.

“X1” considera que no es una persona con gran actividad social pero tampoco se considera anti-social.

Relacionado con sus vacaciones, las últimas que tomó fue en diciembre de 2012 - la entrevista se realizó en enero 2013-, en las que convivió con su esposa e hijos.

En vacaciones no se puede desligar del trabajo, ya que “X1” dice “tener” que dar seguimiento a cosas urgentes y al desempeño del negocio, por lo que diariamente consultaba su correo electrónico y realizaba algunas llamadas para resolver algunas de sus dudas o dar instrucciones. “X1” indica que no le es fácil desligarse del trabajo y comenta que a veces hay disparadores que le hacen pensar en el trabajo, estando en el cine, en el teatro, una plaza comercial o un restaurante. Trata de no hacer evidente ante su esposa e hijos que está pensando en el trabajo, por lo que anota sus ideas en su teléfono para verlas después con sus colaboradores y si considera que es muy importante la situación, en ese momento le llama a un colaborador que le pueda ayudar a desarrollarla. “X1” comenta sobre este tema: “mi esposa me dice que a veces me quedo como congelado y me pregunta ¿en qué piensas?, ¿piensas en el trabajo? y la respuesta es que sí, sin embargo para evitar una discusión a veces cambio la conversación”.

En cuanto a pasatiempos “X1” va al cine cada sábado con su esposa y al salir del cine aprovecha el momento para cenar con ella. Recientemente ha incursionado en el golf y comenta que al mismo tiempo de relajarse, puede relacionarse con la

gente, ahí conoce a algunos clientes o platica con sus colegas o personas de otros negocios con los que intercambia puntos de vista, usualmente va cada domingo por la mañana. Otro pasatiempo que “X1” tiene es la lectura, pero indica que no tiene suficiente tiempo para leer, a veces inicia con la lectura de un libro y tarda mucho en leerlo o bien lo abandona.

En cuanto a sus aspectos familiares: “X1” es casado desde hace 20 años, indica que tiene buena relación con la esposa y que ha tenido los problemas típicos del matrimonio, pero que estos han sido solucionados a lo largo del tiempo.

“X1” tiene poco tiempo para convivir con su familia, pero comenta que el tiempo que les dedica es tiempo de calidad, aunque menciona que a su familia le gustaría estar más tiempo con él y le han reclamado sus hijos sobre no estar presente en algún evento de la escuela o deportivo o bien incluso en algún cumpleaños. “X1” reconoce la falta de tiempo dedicado a su familia y su esfuerzo para estar en ocasiones importantes para sus hijos y esposa. “X1” dice que cuando están juntos disfrutan mucho y esto ocurre los fines de semana –todos los domingos van a misa y a comer en familia-, las vacaciones o los cumpleaños.

“X1” ve a sus hijos todos los días por la mañana antes de salir a trabajar y platica con ellos rápidamente de cómo les va y sobre qué necesitan.

Interacción de “X1” con la empresa y personalidad de “X1”

“X1” se siente muy a gusto en la empresa en la que trabaja actualmente y dice que ha sido su mejor experiencia laboral y en donde ha realizado sus mayores logros.

“X1” Indica que la empresa y él hacen click –son afines-. Reconoce que él trabaja más que los demás y que es intenso en su forma de trabajar, dice que trabaja así, porque es parte de su personalidad y es una fortuna que compagine con el estilo de trabajo de la empresa y el de sus colaboradores.

“X1” se considera muy competitivo, inquieto, energizado y que le gusta mucho lograr sus objetivos y sobrepasarlos. “X1” indica que: “considero que el ejemplo de mi padre tuvo gran influencia en la forma en que veo al trabajo, ya que él me enseñó que el trabajo duro, es lo único que puede hacer que un hombre logre lo que desea”.

“X1” está altamente involucrado en las tareas que hace su equipo y le da seguimiento personal a cada uno de sus colaboradores, para apoyarlos si es necesario. “X1” comenta: “me gusta estar al tanto de lo que hacen mis colaboradores y sus equipo de trabajo, y como dicen el diablo está en los detalles, la verdad me involucro en los detalles, ya que mi resultado y el de mi equipo está en juego con cada actividad que hacemos”.

“X1” está convencido que su forma de trabajar es lo adecuado para él, ya que le ha dado resultados, aunque considera que un área de oportunidad que tiene es la de desarrollar más a su colaboradores y delegar mayor cantidades de actividades y decisiones.

“X1” dice estar consciente de que trabaja mucho, pero dice que no coincide con ser adicto al trabajo, ya que él trabaja así porque él lo decidió así.

Descripción de un colaborador sobre el estilo de trabajo del adicto

El colaborador, le reporta directamente al adicto al trabajo “X1” y tiene más de diez años de conocerlo y de relación laboral con él. A este colaborador le fue aplicado en cuestionario Duwas-10 y el cuestionario de satisfacción laboral general de Cook, Wall y Warr (1981), dando como resultado ser adicto al trabajo y estar satisfecho laboralmente.

Estilo de trabajo

El colaborador considera que “X1” tiene un ritmo de trabajo intenso, mismo que no ha visto en nadie más que conozca o con quien haya trabajado. Inicia su jornada de trabajo muy temprano y puedes recibir una llamada de “X1” desde las 7:00 y hasta las 23.00 horas, cualquier día incluyendo sábados y domingos. Es más le apodan el 24 - 7 – por trabajar las 24 horas al día, los siete días a la semana-.

“X1” es una persona muy activa y no puede estar sin hacer nada, siempre está haciendo algo, escribiendo, hablando por teléfono, consultando su correo. “X1” se mantiene pensando siempre en el trabajo, ya que puedes estar comiendo con él y de repente hace referencia a algún tema del trabajo o bien una idea para un proyecto, él no termina de trabajar nunca, todavía no finaliza un proyecto o actividad, cuando ya tiene una fila de ideas en lista de espera para empezar a desarrollar. “X1” es incansable e intenso.

Un comportamiento peculiar de “X1”, es que de repente parece que se desconecta de donde está, se queda mirando como al horizonte y de repente dispara una idea o un comentarios sobre cómo resolver una situación. Otras veces cuando estás platicando con él parece que no te está escuchando y tú continúas hablando, quizá ya sobre otro tema y él habla sobre lo que estábamos dialogando segundos o minutos antes.

“X1” no se puede desligar del trabajo, ya que aún en vacaciones hay que mandarle diario reportes del negocio o avances de proyectos, o bien te pide llamarle para comentar avances o bien sobre alguna situación en la que él tenga alguna duda.

“X1” encarga el trabajo y te dice que hacer y cómo hacerlo, te pide que le des seguimiento estrecho al trabajo, pero él te da seguimiento estrecho a ti y al aspecto que te encarga, te cita a desayunar o a comer en su oficina para dar avances o bien para ver “cómo vas”, que es una de sus frases. “X1” se mete al detalle de las actividades, por ejemplo, si él tiene un proyecto plantea una hipótesis y te dice que vas a hacer y más o menos qué es lo que espera y si las cosas no van como él te dice, entonces te da micro-management –seguimiento personal-. Me parece que se involucra demasiado en aspectos que no debería, ya que hasta en las presentaciones a él le gusta generar las conclusiones personalmente.

Hay ocasiones, que en su afán por resolver alguna situación, genera un sin número de escenarios a trabajar y algunos de ellos ni siquiera los vemos, yo le llamo que satisface su curiosidad intelectual. “X1” comenta que estos escenarios, están de respaldo para cualquier pregunta.

Para “X1” el trabajo tiene una importancia de primer nivel, ya que siempre está disponible y conectado a su iPad o teléfono. A veces le mandas un correo en la madrugada para que revise temprano al día siguiente y te contesta veinte minutos después – a las 3:00 A.M- y te hace alguna pregunta o te pide una corrección. Su esposa dice que duerme con el teléfono móvil encendido y que cada que recibe algún mensaje, se despierta para atenderlo al momento.

“X1” es reconocido como un ejecutivo muy destacado en sus resultados y de hecho hace 10 años era el ejecutivo estrella, hoy sigue siendo muy respetado, sin embargo, ahora hay otros que están bajo los reflectores y esto ha hecho que

trabaje más para tener más exposición que la que tiene ahora. Es decir hoy más que nunca hay proyectos nuevos, muchos de ellos realmente no prosperan o no tienen futuro, pero trabajamos en ellos a pesar de esto.

“X1” es admirado y podría decir que muchas personas quisieran estar en su equipo directo, porque ha sido un equipo exitoso. Sin embargo la mayoría de la gente sabe y ha visto que entrar a su círculo cercano es difícil.

He escuchado que en la empresa hay gente que quiere trabajar en algún proyecto con “X1”, porque se aprende mucho de él. Sin embargo también he escuchado de gente que revienta por el ritmo de trabajo y no quiere saber de él, sobre todo los niveles que le reportan a las gerencias, ya que ellos son los que realizan el trabajo físico.

En cuanto a trabajo en equipo, es difícil apreciarlo, siendo su subordinado, ya que “X1” es el líder y dice que hacer o no hacer. Con sus pares hay competencia por tener los mejores resultados y esto ha hecho que haya habido conflictos evidentes en algunos casos, como el decir que tal o cual área no ha hecho su trabajo y necesitan que se pongan las pilas, sin embargo, al final todos se alinean a un mismo fin y el trabajo sale y sale bien para la compañía.

Rasgos de comportamiento

“X1” es una persona muy competitiva, le gustan los retos y lograr los resultados. No acepta el fracaso y de hecho ha mencionado que para él esa palabra no existe.

“X1” es una persona que convive con muchas personas, sin embargo la mayor parte del tiempo lo hace en aspectos laborales. La verdad no sé si tiene muchos amigos, lo que sí puedo decir es que tiene poco tiempo para convivir con su familia y por lo tanto cree que con igual pasa con sus amigos. “X1” hace una comida cada 15 días en su casa, en la que invita a todos sus colaboradores que le

reportan directamente, esta reunión es una extensión de la oficina, ya que se la pasan hablando de trabajo, la mayor parte del tiempo.

“X1” es impaciente y siempre está moviendo su pierna cuando se encuentra sentado o cuando habla por teléfono lo hace caminando en su oficina, es muy competitivo, poco tolerante con los errores, muy exigente con el trabajo, no acepta errores o el fracaso, es perfeccionista en el trabajo y le gusta el detalle, le gusta ser el foco de atención en una reunión, es desconfiado, pero también es leal, ya que ve por su gente –reportes directos-.

Aspectos anecdóticos de “X1” relacionados con el trabajo

“X1” cuenta que el día que tuvo su matrimonio civil, tenía que entregar el plan de negocios en la empresa, fue al registro civil, se casó, comió con su esposa y se regresó a trabajar, quedándose toda la noche en el trabajo para entregar el plan a tiempo. Esto se ha convertido en una especie de leyenda en la empresa.

Influencia de la empresa en el estilo de trabajo de “X1” y de otros empleados

Es muy curioso pero los pares de “X1”, parecen estar todos cortados por la misma tijera, es decir son muy parecidos en cuanto a estilo de trabajo, en mi opinión, pero el que se lleva las palmas es “X1”.

Los líderes de la empresa son muy competitivos y entre ellos parecen estar compitiendo por aportar más o mejores resultados de manera frenética, en mi opinión esto se transmite a los colaboradores y así en cascada hasta los operadores en la empresa. En la compañía hay un dicho de que todo es para ayer, por lo que las actividades están contra reloj con tiempos muy cortos de entrega y jornadas de trabajo largas.

Otro aspecto interesante es que si miras a la organización en perspectiva, los gerentes y supervisores parecen mimetizarse con sus directores y adoptan frases o comportamientos que observan en ellos y que transmiten a sus colaboradores y colegas, pudiera decirse que se clonan, por así decirlo.

En la empresa hay un hábito de trabajar más allá del horario de trabajo, ya que si te vas a la hora que debes salir por contrato, los colegas lo ven mal y hacen algunos comentarios que te pueden hacer sentir incómodo con frases como: “la noche es larga y el café es barato”, “sabes a qué hora entras, pero no a la que sales”, “¿Te vas a tomar la noche libre?, te quedas a trabajar porque no te quieren en tu casa, entre otras.

Descripción del adicto al trabajo y su estilo de trabajo por parte de un colaborador en segundo nivel (colaborador del colaborador) del adicto y del impacto de esta forma de trabajo en su vida laboral, personal y social

Este colaborador, está en el área de trabajo del adicto al trabajo "X1" y tiene más de dos años de conocerlo y de relación laboral en la empresa. A este colaborador le fue aplicado en cuestionario Duwas-10 y el cuestionario de satisfacción laboral general de Cook, Wall y Warr (1981), dando como resultado no ser adicto al trabajo y estar insatisfecho laboralmente.

Estilo de trabajo del adicto al trabajo

"X1" es muy activo, siempre está ocupado, se pasa todo el día en juntas de trabajo e interactúa con todos los empleados que están en su área. Es habitual que cuando te encuentras con él comente algo relacionado con algún aspecto del trabajo.

"X1" casi siempre es el último en salir de la oficina y en ocasiones cuando trabajamos un fin de semana, se aparece para supervisar el trabajo que hacemos.

"X1" está muy involucrado con los proyectos y en ocasiones se involucra a un nivel de detalle muy profundo y te hace sugerencias y correcciones sobre lo que estás haciendo.

"X1" parece estar siempre de prisa y cuando estás con él en alguna reunión te pide que realices el trabajo en el menor tiempo posible, hay una frase que es muy suya y es: "lo revisamos mañana por la tarde". Cuando estas en alguna revisión de un proyecto, es común que te pida más trabajo para el día siguiente. El trabajo nunca acaba hasta que el proyecto o la actividad llega a la fecha límite.

En mi experiencia trabajando con “X1”, siempre hay correcciones o modificaciones. La última versión del proyecto es hasta que se conecta el proyector.

En alguna ocasión reuní todos los borradores de las presentaciones que revisamos y reunimos una pila de hojas de alrededor de un metro de altura, esto es un ejemplo muy claro de la cantidad de re-trabajos que se realizan.

Al final siempre se cumple con el objetivo, aunque esto a veces implica para quienes colaboramos con “X1” trabajar muy fuerte. En el área una ocasión trabajamos sin descansar tres semanas de 8:00 a.m. hasta las 11:00 p.m., esto incluyó sábados y domingos. El final fue hasta que se agotó el tiempo.

Impacto del estilo de trabajo del adicto sobre la vida laboral, personal y social del colaborador en segundo nivel

Trabajar con “X1” tiene un costo y un beneficio. El costo es que las jornadas son largas y a veces extenuantes, no puedes hacer compromisos personales y en ocasiones dejas a un lado a la familia, sin embargo el beneficio es que una vez que “X1” te identifica como parte de su equipo, él te arropa y ve por tu desarrollo y permanencia en la empresa.

Aun cuando no cumplas con todos los objetivos del año “X1” siempre toma en consideración la lealtad y el esfuerzo que pones en el trabajo y te lo recompensa en los aumentos de sueldo o bien con alguna promoción o movimiento lateral con un incremento de sueldo.

En lo personal he aprendido mucho colaborando con “X1” y aunque es mucha la carga de trabajo y los re-procesos, siempre aprendes cosas en los proyectos. Al principio es un poco difícil trabajar con “X1”, pero al paso del tiempo te

acostumbras, le agarras el ritmo y te vuelves parte del equipo y el sistema de trabajo.

En aspectos laborales, me ha ido bien trabajando con "X1" y como en todo, hay personas que hablan bien o mal de él, esto depende de si se adaptan a su estilo de trabajo. Aquellos que nos adaptamos hablamos bien de "X1", los que no se adaptan hablan muy mal de él.

Si hay un impacto en la vida personal debido al trabajo, me he perdido de fiestas, conciertos o juegos de futbol por estar trabajando e inclusive de algún evento familiar, pero creo que es el precio que se tiene que pagar por la estabilidad en el trabajo.

Mi esposa, en un principio se molestaba mucho porque llegaba tarde a la casa o bien iba a trabajar el fin de semana, ella entendió que es parte del precio por tener un buen trabajo y comodidades.

En relación a mi vida social, en realidad no soy muy amiguelero y cuando tengo tiempo libre trato de dedicárselo a mi familia.

Hay cosas que me gustaría hacer como viajar un poco más, ya habrá tiempo como dice el refrán, hay más tiempo que vida para hacer lo que uno quiere, ahora es el tiempo de sembrar para después cosechar.

Historia de vida del participante “X2”

Descripción del adicto

Datos sociodemográficos del adicto al trabajo

Participante mujer, registrada como adicta al trabajo mediante sus respuestas al cuestionario Duwas-10 y como satisfecha laboralmente, habiendo sido determinado con el cuestionario de satisfacción laboral general de Cook, Wall y Warr (1981).

Es soltera, cuenta con estudios de posgrado y una antigüedad en la empresa de más de 10 años, su posición jerárquica es de dirección y tiene más de 40 años.

Un día promedio de trabajo.

Inicio de actividades laborales del lunes a viernes a las 7:30 horas y última actividad relacionada con el trabajo, entre las 20:30-21:00 horas, por lo que trabaja en promedio de 13.0 a 13.5 horas diarias

“X2” inicia sus actividades revisando su correo electrónico, con la selección de los más relevantes y su respuesta. Asimismo revisa su agenda y si es necesario ajustarla, en ese momento la modifica. Esta actividad le toma en promedio 45 minutos.

A las 8:15 horas inicia con la revisión de los asuntos del día, lectura y revisión de información antes de sus juntas de trabajo. Esto le lleva 45 minutos en promedio.

“X2” a las 9:00 horas revisa pendientes con sus colaboradores, atiende a un par de ellos o bien realiza un reunión de equipo, “X2” indica que se libera a las 10:00 horas, y comenta que hay una regla no escrita sobre el inicio de las juntas inter-áreas, mismas que empiezan a las 10:00 A.M., de ahí en adelante tiene dos o tres

sesiones trabajo en grupo con otras área funcionales, en la mayor parte de los casos.

En las sesiones de trabajo en grupo, lleva su computadora y revisa al final de cada reunión su correo electrónico, dependiendo de su carga de trabajo, puede ser que revise información mientras se desarrolla la junta, pero esto es algo que hace solamente si la situación así lo requiere. “X2” dice que esta situación de trabajar en juntas se presenta en el 50% de éstas.

En sus juntas “X2” solamente atiende las llamadas urgentes y éstas son únicamente las llamadas de su jefe o lo que ella llama una llamada de vida o muerte de sus colaboradores.

Las sesiones de trabajo le pueden llevar hasta las 13:30 o 14:30 horas. En este tiempo los participantes toman entre juntas 5 minutos de descanso por cada hora de junta –otra regla no escrita- y aprovechan para ir al baño o hacer alguna llamada.

“X2” come de 14:00 a 15:30 horas y su dinámica en las comidas es la siguiente: una vez por semana tiene “lunch meetings” con su equipo de trabajo en la oficina, momento en el que revisan avances o bien alguna cosas urgentes.

Los otros cuatro días de la semana “X2” come con sus colegas pares o bien con algún proveedor externo como consultores. Nunca come de manera personal con algún subordinado, en caso de que no tenga con quién comer o va sola a comer o se queda en la oficina y come ahí.

Cuando “X2” llega de comer aprovecha unos momentos para revisar información, correos, llamadas a colaboradores o quizá una llamada personal.

Las reuniones de trabajo grupales terminan entre las 18:00 y 18:30 horas y “X2” comenta que cuando esto sucede regresa a su oficina y hace un balance del día, en el que redefine prioridades, re-estructura su agenda de trabajo, esto solo si es necesario después de lo visto en el día. Hace alguna llamada a sus colegas o colaboradores o alguna otra persona que la haya convocado a una junta para indagar sobre ésta.

Escribe respuestas a los correos que tiene pendientes y redacta los correos que necesita comunicar a sus colaboradores o colegas. Esto le lleva entre una y dos horas. La última actividad que realiza en la oficina, es la de tomar algún documento o un par de ellos para leer en su casa y reflexionar sobre estos. Se retira de la oficina regularmente entre las 20:00 y 20:30 horas.

Aspectos sociales y familiares

En lo referente a su vida social, “X2” va a cenar los jueves y viernes con algunas amigas o amigos. En algunas ocasiones “X2”, programa cenas con sus colegas para compartir ideas o ponerse de acuerdo de asuntos que pudieran resultar ásperos de tratar en una junta. El 80% de la cenas de jueves y viernes tienen que ver con actividades personales y 20% con trabajo. En su actividad social “X2” se considera muy discreta y que tiene una vida social promedio.

Las últimas vacaciones que tomó “X2” fueron las del verano de 2012 -entrevista realizada en enero 2013-, se fue de viaje con una amigas a China y fueron muy emocionantes. En el curso de sus vacaciones “X2” consultaba casi a diario su correo, había algunas limitaciones para hacerlo en China. “X2” comentó: “como me ausenté dos semanas y tenía proyectos en marcha, tuve dos conferencias para revisar avances, una cada semana de mis vacaciones”.

“X2” menciona que le cuesta trabajo desligarse de su trabajo y para ella un área de oportunidad que tiene que trabajar, ya que por el área en la que esta y el nivel

de responsabilidad que tiene, dice “no puedo apartar de mi mente algunos aspectos de mi trabajo, sobre todo los que tienen que entregarse pronto o los que están causando más dificultades”. Hay una frase que “X2” se dice así misma: “me llevo algunas cosas a la almohada para que ésta sea mi mejor consejera”. “X2” comenta que hay días en los que le cuesta trabajo dormir y dejar de pensar en sus pendientes.

Los pasatiempos preferidos de “X2” son el teatro, la visita a museos y actividades culturales en general, va regularmente al teatro con amigos o amigas y trata de que sea cada semana. Por otra parte “X2” comenta que está tomándole gusto a un pasatiempo para ella totalmente nuevo y un poco atípico para una mujer y es el golf, algunos colegas la invitaron para que los acompañara al juego y pudieran platicar sobre un proyecto y “X2” comenta que le gustó tanto, que se está preparando con clases de golf para jugar todos los fines de semana, ya que considera que es una actividad relajante y de socialización.

En lo referente a su vida familiar, “X2” es soltera, vive sola, tiene una buena relación con algunos amigos y amigas que forman parte de su círculo social. El vivir sola para “X2” no representa un problema, se ha acostumbrado a esta situación y dice que disfruta de su soledad e independencia, ya que le permite dedicarse a su trabajo. Al respecto “X2” comenta: “una amiga me dice que mi pareja es el trabajo, ya que vivo, con él, como con él y duermo con él”.

En cuanto a la relación con sus padres, “X2” indica que los ve cada quince días, come con ellos el domingo y tienen una sana convivencia. Con sus hermanos “X2” solamente se reúne con ellos para alguna fiesta importante.

Interacción de “X2” con la empresa y personalidad de “X2”

“X2” indica: “trabajo en la empresa ideal para mí, ya que ésta valora mi forma de trabajar y estamos en la misma sintonía, me gusta trabajar y lo que hago en mi trabajo, eso me hace feliz y me siento muy bien”.

“X2” comenta: “Sí estoy consciente de que soy “workaholica”, sin embargo no me incomoda, ya que para una mujer desde mi punto de vista, es la única forma de destacarse en un mundo de hombres, mi obsesión por él trabajo ha sido mi bandera para mostrar mis capacidades y compromiso, y me queda claro que este estilo de trabajo me ha dado resultado y por eso tengo la posición actual”.

“X2” considera que siempre ha sido competitiva y de hecho comenta que quiere seguir avanzando profesionalmente y está segura de que lo va a lograr. “X2” dice: “siempre me han inspirado las personas que han tenido logros con base en su trabajo y dedicación y para mí personas como Steve Jobs, Jack Welch y Carlos Slim, son un ejemplo a seguir y a su vez son un ejemplo de trabajo duro y constante, en particular estoy orgullosa de mis resultados desde la escuela, ya que siempre obtenía los primeros lugares, mucho de esto estimulado por mis padres a quienes les doy gracias por incorporar en mí esta forma de pensar”.

Descripción de un colaborador sobre el estilo de trabajo del adicto

El colaborador, le reporta directamente a “X2” y tiene más de cinco años de conocerla y de relación laboral. A este colaborador le fue aplicado en cuestionario Duwas-10 y el cuestionario de satisfacción laboral general de Cook, Wall y Warr (1981), dando como resultado ser adicto al trabajo y estar satisfecho laboralmente.

Estilo de trabajo

“X2” tiene largas jornadas de trabajo y ésto lo hace con mucha pasión y energía. Por ejemplo, aun cuando “X2” tengan algún proyecto que nos lleve como equipo a trabajar muy noche, al otro día, “X2”, es la primera en llegar, luce fresca y energizada, la verdad me sorprende siempre que es la primera en llegar y casi siempre es la última en irse.

“X2” piensa constantemente en el trabajo, de hecho que tiene frases muy hechas como: “estuve dándole vueltas al tema en la noche y pensé tal cosa... ¿cómo lo ves?, ¿qué opinas” o por ejemplo, “el fin de semana estaba en el centro comercial y vi tal o cual aplicación . . . ¿podrías averiguar más de cómo podríamos usarla nosotros?”.

Una anécdota sobre este tema es que en su último viaje de trabajo, en lugar de comentarnos sobre lo que vio y mostrarnos fotos del viaje, nos trajo como regalo folletos de productos y fotos de equipos instalados en las ciudades que visitó. Esto lo hizo en una junta con el equipo de trabajo en la oficina.

El colaborador menciona que “X2” ha comentado abiertamente con el equipo: “soy workaholica y mi trabajo es mi primera prioridad, quiero que lo sepan y me encantaría que compartieran este punto de vista conmigo o cuando menos que estuviera en sus primeras prioridades”. Esto me parece que es un mensaje para

que las personas que trabajamos con ella, estemos conscientes de su forma de trabajo y de que espera de nuestro trabajo y compromiso”.

“X2” le gusta estar en los reflectores, en las juntas importantes, delega el trabajo operativo, pero no suelta del todo la responsabilidad y esto lo expresa en frases como: “siempre debo estar informada”, “antes de tomar una decisión necesito que la consulten conmigo”, “recuerden que su trabajo es también mi trabajo, por lo que debo participar siempre en las decisiones”.

“X2” está en el punto más alto de su carrera y desde mi punto de vista ha tenido su mejor año en 2012 y el reto para ella y nosotros como su equipo, en este año es importante, ya que el “gran proyecto” del área fue concluido y ahora habrá que buscar otro proyecto de igual magnitud o mayor. He visto que esta situación la mantiene muy activa y nerviosa, tratando de buscar este gran proyecto.

Rasgos de comportamiento

“X2” es muy competitiva, le gusta ser reconocida por sus logros, no tolera el fracaso y por ejemplo, cuando hay algo que presenta un alto grado de dificultad “X2” comenta: “ya sé que el proyecto o la situación es difícil, eso no quiero escucharlo de ustedes, lo que pido y espero de mi equipo, es que me digan como sí lo vamos a lograr” . . . “yo no fracaso y no estoy en un equipo que le guste perder o fracasar”...

“X2” mantiene una relación estrictamente de trabajo con el equipo, no come con sus colaboradores o tiene actividades extra-laborales. “X2” no habla mucho de su vida social.

“X2” tiene una buena relación con su jefe y de hecho el jefe menciona cada vez que puede que su trabajo es excelente. Sus colegas pares, la ven con respeto profesional y algunas veces se va a comer con ellos.

“X2” es un personaje bien reconocido por el grupo directivo de la empresa y por otra parte sus colaboradores la aprecian como una jefa que trabaja mucho y hace trabajar mucho a su equipo y que esto les genera aprendizaje. Hay personas que ven una oportunidad de aprendizaje para trabajar con “X2” y de hecho eso te comenta cuando entras a trabajar en su equipo, pero otras personas definitivamente no están dispuestas a trabajar en su equipo y sé que han rechazado un cambio hacia él área. Hay gente que ha renunciado a su trabajo por la falta afinidad con “X2” en su ritmo y estilo de trabajo.

“X2” ha encontrado una fórmula que le ha funcionado bastante bien en la selección de personal, busca contratar a gente de recién ingreso o gente soltera – aunque no le dice de forma explícita-. Asimismo la gente que trabaja con ella no tiene una permanencia larga, frecuentemente se van a otras áreas del negocio y esto le gusta a ella, ya que dice ser el semillero de otras áreas.

“X2” hace un par de años trabajaba de una forma funcional y orientada a sus resultados, pero de un tiempo a la fecha, ha cambiado para ser más integradora con otras áreas de negocio, pero en mi opinión, el cambio no ha sido solo de ella, sino que más bien se trata de una iniciativa corporativa el fomento de trabajo en equipo.

Aspectos anecdóticos de “X2” relacionados con el trabajo

“X2” trajo como regalo a sus colaboradores de su viaje de vacaciones a China, folletos de productos y fotografías de equipo para desarrollar proyectos afines a su área”

Influencia de la empresa en el estilo de trabajo de “X2” y de otros empleados

“X2” siempre nos tiene con varios entregables casi de manera simultánea, lo que nos hace estar trabajando en dos o tres cosas a la vez, los tiempos son muy retadores y el equipo está presionado para entregar los proyectos. Esto es bueno y malo. Bueno porque te entrena a manejar la presión y malo porque te desgasta y toma mucho de tu tiempo personal, pero la mayor parte del equipo está consciente de que tenemos que pagar un precio para seguir creciendo en la empresa. Tengo la impresión de que esta multiplicidad de tareas no se debe a los requerimientos del negocio, sino más bien que nuestra jefa fomenta esta situación, ya que ofrece tiempos de respuesta muy cortos para mostrar un excelente desempeño y colgarse medallas como ella dice.

Descripción del adicto al trabajo y su estilo de trabajo por parte de un colaborador en segundo nivel (colaborador del colaborador) del adicto y del impacto de esta forma de trabajo en su vida laboral, personal y social

Este colaborador, está en el área de trabajo del adicto al trabajo “X2” y tiene dos años de conocerla y tres de relación laboral con la empresa. A este colaborador le fue aplicado en cuestionario Duwas-10 y el cuestionario de satisfacción laboral general de Cook, Wall y Warr (1981), dando como resultado no ser adicto al trabajo y estar insatisfecho laboralmente.

Estilo de trabajo del adicto al trabajo

“X2” cuenta con mucha energía y siempre está pensando en lo que llama ella “agregar valor” –trabajar-.

“X2” es la última en salir de la oficina y casi siempre también la primera en llegar.

“X2” vive, come y respira trabajo. Es muy difícil que puedas dialogar sobre otra cosa con ella.

“X2” siempre está inquieta y es usual que por esta inquietud le surjan nuevas ideas y te las plantea para plasmarlas en un proyecto o bien una actividad. Hay veces que estás trabajando en dos o tres cosas al mismo tiempo y “X2” te dice hoy la prioridad es el proyecto “A”, y en la tarde te dice vamos a cambiar prioridades, y para mañana la prioridad es el proyecto “B”. Así que muchas veces estás cambiando el foco de tu trabajo y hay veces que no terminas ni uno, ni otro proyecto y al momento surgen otras cosas que son urgentes y realizas y terminas en el día, hay muchos proyectos a medias, pero eso solamente los manejamos de forma interna, porque “X2” con su jefe tiene una imagen impecable de entrega oportunamente, es decir la carga y el desgaste lo llevamos nosotros, y los aplausos y las felicitaciones “X2”.

En este sentido “X2”, hace cambios de giro de 360 grados, y como ella dice trabaja como los consultores siempre hay correcciones o modificaciones. La última versión del proyecto es hasta que se conecta el proyector.

A “X2” lo único que parece importarle es cumplir con sus objetivos laborales y no le importa la vida personal de quienes trabajamos con ella. En una ocasión yo estaba por iniciar mi maestría y cuando se lo comenté “X2” me dijo que ahora la empresa me necesitaba de tiempo completo y más, por lo que me sugería posponer el inicio de esta, ya que me iba a encontrar con dilemas entre la maestría y mi trabajo; y me dijo que habrá tiempo más adelante para estudiar, lo primero es ganar experiencia y ésta era la oferta que me hacía. “X2” comentó que en la maestría se aprende teoría, en el trabajo vives la práctica. Así que tuve que elegir el trabajo.

Con “X2” sabes a qué hora entras y sabes que jamás saldrás de acuerdo al horario formal de trabajo

Impacto del estilo de trabajo del adicto sobre la vida laboral, personal y social del colaborador en segundo nivel

En aspectos laborales trabajar con “X2” te aporta un aprendizaje relativo, ya que tiene el estilo de consultor, divide el trabajo mecánico y te emplea como más manos para terminar una presentación o bien hacer un análisis, la visión completa de los proyectos, nunca la tienes, por lo que te haces hábil en el manejo de Excel, Power Point o bien Word, pero no en el diseño y la gestión de los proyectos.

Me da la impresión que “X2” nos emplea solamente como medios para lograr su fin que es la entrega de sus proyectos. No se compromete con un desarrollo de su personal y es más ella es la primera que impulsa el cambio de ejecutivos que han trabajado con ella a otras áreas y la sustitución de estos por lo que llama “mentes

frescas”. Cuando menos eso fue lo que me dijo cuándo me ofreció entrar a su equipo de trabajo. En mi opinión estar con “X2” es una plataforma para venderte con otras áreas de la empresa.

A nivel personal me he vuelto experto en el manejo de software administrativo y en el diseño de presentaciones y ésta ha sido mi ganancia de estar trabajando en el equipo de “X2”.

El sentimiento de ser utilizados por “X2” y de ver el paso por su equipo de trabajo con una pasarela para que otra área se fije en nosotros, no solo es mío, sino que lo comparten también otros colegas del área.

Ha habido varios costos en mi vida personal por trabajar en el equipo de “X2” como es el de posponer los estudios de mi maestría. A su vez me he aislado de amigos e inclusive de mis familiares y las reuniones con ellos, de hecho en una de las pocas veces que he coincidido en una reunión familiar, algunos tíos y primos me comentaron que soy como los cometas, que me aparezco cada 100 años y esto es cierto, he dejado de convivir con familiares y amigos. No puedo disponer de mi tiempo, ni en los días laborales de la semana, ni en el fin de semana.

Mi esposa, en un principio se molestaba mucho porque llegaba tarde a la casa o bien iba a trabajar el fin de semana, ella entendió que es parte del precio por tener un buen trabajo y comodidades.

En relación a mi vida social, he tenido problemas con mi esposa y de hecho entramos en un tiempo de separación, ya que me dijo que me importa más mi trabajo que la relación y en parte tiene razón, ya que estoy construyendo las bases de mi futuro.

Desde que entre a trabajar en el equipo de "X2" he dejado de tomar vacaciones largas, es decir tomo uno o dos días y aprovecho los viajes de trabajo para conocer nuevos lugares y hacer un poco de turismo ejecutivo.

No me encuentro muy satisfecho con mi trabajo actual pero es el costo que se tienen que pagar por progresar en la empresa, hacerte notar como un trabajador dedicado y comprometido que puede responder a los retos que te ofrece la organización. La satisfacción llegará con el tiempo, ya que como todo en la vida hay altas y bajas y para estar en lo alto debes de pasar algunas bajas.

Una vez platicando con algunos compañeros comentamos que en la empresa te vas adaptando al estilo que ésta tiene: alto compromiso, grandes cargas de trabajo y disponibilidad absoluta.

Historia de vida del participante “X3”

Descripción del adicto

Datos sociodemográficos del adicto al trabajo

Participante hombre, registrado como adicto al trabajo mediante sus respuestas al cuestionario Duwas-10 y ha sido determinado como satisfecho laboralmente con el cuestionario de satisfacción laboral general de Cook, Wall y Warr (1981).

Es divorciado, cuenta con estudios profesionales y una antigüedad en la empresa de más de 5 años, cuenta con nivel de supervisión y tiene más de 30 años.

Un día promedio de trabajo

Inicio de actividades laborales del lunes a viernes a las 8:30 y última actividad relacionada con el trabajo 22:30 horas, por lo que trabaja en promedio de 14.0 horas diarias

“X3” inicia sus actividades revisando su correo electrónico y revisando su agenda del día, realiza llamadas a colegas y colaboradores para verificar información de operación diaria. Esta actividad le toma en promedio 60 minutos. A las 9:30 horas imprime el reporte de resultados operativos, se lo entrega en mano a su jefe o si no está su jefe en la oficina, le habla por teléfono para comentarlo, una vez que el jefe autoriza su distribución, lo envía por correo electrónico a sus principales clientes internos. Esto lo tiene que hacer antes de las 10:0 A.M.

“X3” a las 10:00 A.M. se reúne con sus colaboradores directos y revisan “status” de pendientes diarios y define prioridades de trabajo a su equipo. Esto le lleva 30 minutos.

De las 10:30 a -14:00 P.M. trabaja en sus proyectos y asesorando a sus colaboradores para realizar sus actividades de análisis de información.

“X3” va a comer de 14:00 a 15:00 horas y esto lo hace en el comedor de la empresa. A las 15:00 horas revisa con su jefe los proyectos que están pendientes y el jefe le da nuevas actividades a realizar. Esto puede durar 30 minutos. En los siguientes 30 minutos, “X3” se reúne con el equipo de trabajo y le comunica los ajustes al programa de trabajo, esto le lleva en promedio 30 minutos.

A las 16:00 horas “X3” tiene que estar disponible para asistir a juntas de trabajo como respaldo de su jefe, ante cualquier pregunta o escenario que sea necesario correr o presentar.

“X3” se libera a las 18:00 horas de las juntas y posterior a esta hora, le comunica a sus colaboradores los cambios, ajustes o nuevos escenarios a correr en las próximas horas. “X3” coordina el trabajo de colaboradores y revisa la consistencia de la información. A las 20:00 horas concluyen en promedio las actividades los colaboradores de “X3”.

Después de las 20:00 horas “X3”, se queda trabajando y comenta: “me quedo a trabajar a esperar que el tránsito de vehículos baje y aprovecho para realizar una revisión exhaustiva del trabajo hecho por mis muchachos, también aprovecho para analizar la información, hacer algunas gráficas o simulaciones, para agregar valor al trabajo del equipo y entregarle al jefe algo más que solo los números planos”. Finalmente a las 22:30 P.M. sale de la empresa y se dirige a su casa.

Aspectos sociales y familiares

En lo referente a la vida social de “X3”, éste declara: “entre semana no tengo gran interés de desarrollar una vida social muy activa, ya que salgo bastante tarde del

trabajo". "X3" comenta que en algunas ocasiones va a cenar o tomar una copa con los colegas y esto sucede los jueves o viernes.

Las últimas vacaciones que "X3" tomó fueron las del diciembre de 2010, antes de que se divorciara e indica que se fue de viaje con su familia a la playa y tuvo que regresar porque le llamaron de la oficina y le comentaron que había una urgencia en la oficina que solamente él podía resolver.

"X3" comenta que hoy en día el trabajo es su única distracción, puesto que vive solo y no le gusta mucho estar en su casa en soledad e indica que cuando llega a su casa temprano y ve la televisión o realiza alguna otra actividad, no la disfruta. "X3" comenta: "hay veces que para entretenerme pienso en cómo hacer modificaciones a mi trabajo, esto para mantener ocupada la mente y no pensar en mis demonios -situación personal, ya que está divorciado-".

"X3" comenta que más o menos recientemente a cambiando sus hábitos y hoy sus pasatiempos son trabajar, ver el fútbol por la televisión y salir sus mis hijos el fin de semana. A "X3" antes le gustaba ir al cine, ahora lo hace en ocasiones muy particulares, tiene que ser una película que realmente le interese y esto lo hace una vez al mes.

"X3" indica: "en relación a mi vida familiar, soy divorciado, desde hace un poco más de un año, veo a mis hijos cada 15 días el sábado y ese día se lo dedico íntegramente a ellos. Mi divorcio cambio radicalmente mi vida y todavía me estoy adaptando a mi nuevo estilo de vida. Con mi ex esposa, la relación no es buena y se limita estrictamente al aspecto económico que tengo que cubrir por pensión alimenticia y el recoger a mis hijos el fin de semana". Mi ex esposa comentó cuando nos divorciamos que las principales razones por las que se divorció fueron la incompatibilidad de caracteres, el que era un esposo ausente y que realmente ella no había tenido apoyo de mi parte. Ese fue su argumento, mismo que puedo o no estar de acuerdo, el hecho es que nos divorciamos.

“X3” comenta que en cuanto a su familia de origen, va con sus padres una vez cada quince días y convive con ellos. Es hijo único así que no tiene hermanos.

Interacción de “X3” con la empresa y personalidad de “X3”

“X3” indica: “el trabajo que tengo en la empresa, me queda muy bien, ya que al momento no tengo compromisos en la semana y sin problema puedo mantener un ritmo de trabajo intenso y de muchas horas. Esta situación la veo como una gran oportunidad para crecer profesionalmente y al mismo tiempo como una terapia en mi situación personal”.

“X3” comenta: “estoy consciente de que trabajo mucho y en realidad quiero hacerlo, ya que para mí representa una forma de mantenerme ocupado y me siento mejor estando en mi trabajo, que solo en mi departamento”.

“X3” se califica como un empleado trabajador y comprometido con la empresa y que tiene puesta la camiseta, tanto así que según su ex esposa, le costó él divorcio, aunque “X3” considera que no fue así, sino más bien fue incompatibilidad entre él y su ex esposa. “X3” indica que se acostumbró a trabajar muchas horas al día desde joven cuando realizaba trabajos operativos y ahora ésta costumbre forma parte de su estilo de vida.

“X3” indica que ahora él trabaja en un horario muy extenso, porque él lo decidió así, pero que esto lo puede cambiar cuando él quiera.

Descripción de un colaborador sobre el estilo de trabajo del adicto

El colaborador, le reporta directamente a “X3” y tiene más de dos años de trabajar con él. A este colaborador le fue aplicado el cuestionario Duwas-10 y el cuestionario de satisfacción laboral general dando como resultado no ser adicto al trabajo y no estar satisfecho laboralmente.

Estilo de trabajo

“X3” trabaja muchas horas, pero desde mi punto de vista “X3” está en el trabajo más tiempo del que debería estar. “X3” llega igual que todos los empleados, pero es el último en irse, creo que es el último de salir de la oficina en general, todos terminamos el trabajo entre 19:30 y 20:00 horas, pero “X3”, se queda trabajando revisando nuestro trabajo –que pocas veces hay algo que corregir, ya que el proceso prácticamente está automatizado- y haciendo presentaciones o cosas que no le piden y muchas veces no las utilizan nuestros clientes internos. Nuestros clientes quieren el reporte y los números, los gráficos y análisis no lo piden y es más hay quien nos ha comentado que ni los ven. En particular se lo he comentado a “X3”, pero solamente sonrío y no dice nada al respecto.

“X3” siempre está pensando en cómo hacer más análisis en los reportes y expresa esto de con frases como: “hoy voy a trabajar en la noche para mejorar los gráficos de mi reporte para facilitarle la lectura al jefe”, “voy a analizar a fondo la información para ver que encuentro y decirle al jefe, al fin tengo todo el tiempo que necesite, ya nadie me reclama”.

“X3” asigna el trabajo a realizar, mismo que ya está muy estandarizado y pide en ocasiones algunos análisis muy raros y que a veces se hacen una sola vez, la verdad creo que él los emplea para sus análisis personales en su trabajo de análisis y simulaciones.

Los reportes del área fue "X3" quien los diseño y automatizó, todo según su criterio, cuando le he sugerido algún cambio, me ha dicho, no, ni le muevas, eso es lo que le gusta al jefe. Estos se hacen mediante una macro que "X3" diseño y no la comparte, es más la tiene protegida y no se puede modificar, por eso cuando hay algo diferente y se necesita ajustar, se necesita de su presencia para hacer modificaciones.

"X3" nos ha dicho que nosotros hagamos bien nuestro trabajo de extracción de información y vacíen la información, el resto me corresponde.

"X3" tiene un conocimiento profundo del sistema y maneja muy bien la información. Sin embargo "X3" comparte muy poco en cuanto sus procedimientos de trabajo y de hecho como ya comenté "X3" es el único que tiene acceso al diseño de los reportes.

Rasgos de comportamiento

"X3" es muy celoso en el manejo de su información como él la llama, no permite ayuda en su trabajo y mi opinión "X3" ha sido menos productivo y divaga mucho con sus análisis. El colaborador comenta: "realmente, él hizo muchas cosas cuando tomó el área y se hizo de una fama muy bien ganada como el mago de la información y en mi opinión se mantiene en su puesto más por sus logros pasados que por sus nuevas contribuciones, así es como yo lo veo. No tengo nada en contra de "X3", de hecho personalmente me agrada, pero una cosa es la relación personal y otra cosa el trabajo y en el trabajo, me parece que "X3" no está haciendo las cosas bien".

"X3" convive con el equipo de trabajo en la comida y en algunos eventos de oficina. "X3" le ha comentado al equipo de trabajo que no tiene mucha vida social y de hecho entre semana, su vida es el trabajo y el fin de semana estar con sus hijos y cuando no está con ellos, el futbol o alguna otra cosas para distraerse.

“X3” tiene una buena relación con su jefe, a quien conoce de muchos años atrás y con las demás personas es amable y hasta podría decirse que bromista y agradable. En cuanto a su relación familiar sé que “X3” se divorció, pero es todo lo que sé.

El colaborador indica: “A mí no me gusta trabajar con él y tengo entendido que algunos compañeros más tampoco, ya que no te involucra en más que el trabajo mecánico que hacemos de extracción de información y no te estimula, ni te promueve. Aunque repito en lo personal es agradable”.

“X3” tiene una rotación importante de personal. En un año, se fue la mitad de los empleados del área, pero como “X3” sabe cómo se maneja todo el departamento, le es fácil contratar a gente nueva y enseñarle, mientras aprenden las personas recién contratadas “X3” hace el trabajo en paralelo con los nuevos. El jefe ve a “X3” como una pieza clave de la empresa.

“X3” no trabaja en equipo, nosotros trabajamos para él y él trabaja para su jefe y para él mismo, para mantenerse ocupado, se inventa análisis nuevos o reportes nuevos.

Aspectos anecdóticos de “X3” relacionados con el trabajo

Bueno el que tuve que regresarme de mis vacaciones, ya que me consideraban como el hombre clave del área para realizar un trabajo que solicitó el director de la división.

Influencia de la empresa en el estilo de trabajo de “X1” y de otros empleados

El colaborador indica que realmente el trabajo del área, es manejable en un horario de ocho horas, no exige quedarse más tiempo, en el caso de “X3”, él es el que se crea su propio trabajo, para entretenerse.

Referencias

- Abu Al Rub, R.F., & Al-Zaru, I.M. (2008). Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among Jordanian hospital nurses. *Journal of Nursing Management*, 16, 227-236.
- Akerstedt, T.E., Fredlund, P., & Jansson, B. (2002). A prospective study of fatal occupational accidents: Relationship to sleeping difficulties and occupational factors. *Journal of Sleep Research*, 11, 69-71.
- Andreassen, C.S., Hetland, J., Molde, H., & Pallesen, S. (2011). Workaholism and potential outcomes in well-being and health in a cross-occupational sample. *Stress and Health*, 27, 209-214.
- Andreassen, C.S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2010). The relationship between workaholism, basic needs satisfaction at work, and personality. *European Journal of Personality*, 24, 3-17.
- Andreassen, C.S., Ursin, H., & Eriksen, H.R. (2007). The relationship between strong motivation to work, workaholism and health. *Psychology and Health*, 22, 615-629.
- Andreassen, C.S., Ursin, H., Eriksen, H.R., & Pallesen, S. (2012). The Relationship of narcissism with workaholism, work engagement, and professional position. *Social Behavior and Personality*, 40(6), 881 – 890.
- Araki, S., & Iwasaki, K. (2005) Death due to overwork (Karoshi), causation, health service, and life expectancy of Japanese males. *JMAJ*, 48(2), 92-98.
- Aron, A., Aron. E.N., & Smollan., D. (1992). Inclusion of other in the self-scale and structure interpersonal closeness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 596 – 612.
- Aronsson, G., & Gustafson, K. (2005). Sickness presenteeism: Prevalence, attendance pressure factors, and an outline of model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 958 – 966.
- Aziz, S., Adkins, C.T., Walker, A.G., & Wuensch, K.L. (2010). Workaholism and work-life imbalance: Does cultural origin influence the relationship. *International Journal of Psychology*, 45, 72 – 79.
- Aziz, S., & Zickar, M.J. (2006). A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 52-62.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Burke, R. (2009). Workaholism and relationship quality: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 23 – 33.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bateman, T.S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95 – 112.
- Bhagat, R.S. (1983). Conditions under which stronger job performance-job satisfaction relationships may be observed: A closer look at two situational contingencies. *Academy of Management Journal*, 25, 772-789.
- Blum, M. (1978). *Teorías psicoanalíticas de la personalidad*. Buenos Aires: Paidós.
- Blum, M., & Naylor J.C. (1988). *Psicología industrial sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Bonebright, C. A., Clay, D. L., & Ankenmann, R. D. (2000). The relationship of workaholism with work-life

- conflict, life satisfaction, and purpose in life. *Journal of Counseling Psychology*, 47(4), 469-477.
- Braplus, A.H., & Crocket, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Brouwer, J., Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: Why do managers do it?. *Journal of Applied Psychology*, 88, 67-78.
- Brown, D. (2002). The role of cultural values in occupational choice, satisfaction and success: A theoretical statement. *Journal of Counseling and Development*, 80, 48-55.
- Buelens, M., & Poelmans S.A.Y (2004). Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism: Demographic, motivational and organizational correlates. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 440-45.
- Burke, R. J. (1991). Early work and career experiences of female and male managers: Reasons for optimism?. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 8, 224-230.
- Burke, R. J. (1999a) Workaholism among women managers: Work and life satisfactions and psychological – wellbeing. *Equal Opportunities International*, 18, 25-35.
- Burke, R. J. (1999b). Workaholism in organizations. gender differences. *Sex Roles*, 41, 333-345.
- Burke, R. J. (2000). Workaholism in organizations: Concepts, results and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 1-16.
- Burke, R. J. (2001 a). Predictors of workaholism components and behaviors. *International Journal of Stress Management*, 8, 113-127.
- Burke, R. J. (2001 b). Workaholism in organizations: The role of organizational values. *Personnel Review*, 30, 637-645.
- Burke, R. J. (2004). Workaholism, self-esteem and motives for money. *Psychological Reports*, 94, 457-463.
- Burke, R. J. (2006). Workaholism in organizations: Psychological and physical well-being consequences. *Stress Medicine*, 16, 11-16.
- Burke, R. J., Burgess, Z., & Oberklaid, F. (2003). Predictors of workaholic behaviors among Australian psychologists. *Career Development International*, 8, 301-311.
- Burke, R. J., Jeng, W., Koyuncu, M., & Fiksenbaum, L. (2009). Workaholic job behaviors among hotel managers in Beijing China: Potential antecedents and consequences. *Industrial and Human Resources Journal*, 11, 11-26.
- Burke, R. J., & Koksal, H. (2002). Workaholism in organizations among a sample of Turkish managers and professionals: An exploratory study. *Psychological Reports*, 91, 60-68.
- Burke, R. J., & Matthiesen, S. (2004). Short communication workaholism among Norwegian journalists: Antecedents and consequences. *Stress and Health*, 20, 301-308.
- Burke, R. J., Oberklaid, F., & Burgess, Z. (2004). Workaholism among Australian women psychologists: Antecedents and consequences. *Women in Management Review*, 5, 252-259.
- Burke, R. J., Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2002). Psychometric properties of Spence and Robbins' measures of workaholism components. *Psychological Reports*, 91, 1098-1104.

- Burke, R. J., Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2004). Workaholism among norwegian managers: Work and well-being outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 7, 459-470.
- Burke, R. J., Stig, B. M., & Stale, P. (2006). Personality correlates of workaholism. *Personality and Individual Differences*, 40, 1223 – 1233.
- Carroll, J.J. (2001). Female spouses of compulsive high achievers: Consequences and implications for counselors. At B.E. Robinson and N.D. Chase (Eds), *High-performing families: Causes and consequences, and clinical solutions* (pp23-40). Washington, DC: American Counseling Association.
- Carlotto, M .S., & Del Libano, M. (2010). Síndrome de Burnout: Diferencias segundo niveles de ensino. *Revista de Psicología*, 12(17), 7-20.
- Cartledge, S. (2001). Factors influencing the turnover of intensive care nurses. *Intensive and Critical Care Nursing*, 17, 348-355.
- Chapman, L.J., & Chapman, J.P. (1969). Illusory correlation as an obstacle to the use of valid psychodiagnostic signs. *Journal of Abnormal Psychology*, 74, 271-280.
- Cherrington, D. J. (1980). *The work ethic*. New York, NY: American Management Association.
- Chiang, M.M., Méndez, G., y Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso de empresa de retail. *Theoria*, 19(2), 21-36.
- Clark, L.A., Livesly, W.S., Schoeder, M.L., & Irish, S.L. (1996). Convergence of two systems for assessing specific traits of personality disorder. *Psychological Assessment*, 15, 81-91.
- Clark, M. A., Lelchook, A. M., & Taylor, M. A. (2010). Beyond the big five: How narcissism, perfectionism and dispositional affect relate to workaholism. *Personality and Individual Differences*, 48, 786 – 791.
- Cook, C., Wall, J.P., & Warr, W. (1981). *The experience of work*. London, UK: Academic Press.
- D'Abate., C.P. & Eddy., E.R. (2007). Engaging business on the job: Extending the presenteeism construct. *Human Resources Development Quarterly*, 18, 361-363.
- Davis., K & Newstron., J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc-Graw Hill.
- Deci, F. L., Eghrari, H, Patrick. B.C., & Leone, D.R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination perspective. *Journal of personality*, 62, 119 – 142.
- Del Líbano, M., García, M Llorens y Salanova, M. (2004). ¿Existen relaciones significativas entre adicción al trabajo y satisfacción?. Forum de recerca.9.<http://www.uji.es/bin/pul/jfi9/psi/12.pdf>. serveidepublicacions.universitatJaumeI.ISSN:1139-5486.
- Del Líbano M. y Llorens S. (2010). *Adicción al trabajo: guía de intervención*. Madrid, España: Síntesis.
- Del Líbano M., Llorens S., Salanova M., & Schaufeli W. (2010) Validity of a brief workaholism scale. *Psycothema*, 22, 143-150.
- Diener, E., & Lucas, R.E. (1999) *Personality and subjective well-being: The foundations of hedonic Psychology*. New York, NY: Rusell Stage Foundation.
- Doerfler, M. C., & Kammer, P. P. (1986). Workaholism: Sex and sex role stereotyping among female professionals. *Sex Roles*, 14, 551-560.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship

- between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178-199.
- Ellinsen, T., & Johanneson, M. (2007). Paying respect. *Journal of Economic Perspectives*, 21, 135-149.
- Fassel, D. (1989). The high costs of workaholism, *Business and Health*, 38-42.
- Fassel, D. (1990). *Working ourselves to death: the high costs of workaholism, the rewards of recovery*. San Francisco, CA: Harper Collins.
- Fisher, A. B. (1992). Welcome to the age of overwork. *Fortune*, 126, 64-71.
- Flanagan, N.A., & Flanagan, T.J. (2002). An analysis of the relationship between job satisfaction and job stress in correctional nurses. *Research in Nursing & Health*, 25(4), 282-294.
- Flowers, C., & Robinson, B. E. (2002). A structural and discriminate 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.
- Fridja, N.H., Mesquita, B., Sonnemans, J., & Van Goozen, S. (1991). *The duration of affective phenomena or emotions, sentiments on emotion*. New York, NY: Wiley.
- Friedman, S.D., Christensen, P., & Degroot, J. (1998). Work and life: The end of the zero-sum game. *Harvard Business Review*, 90(11), 9-19
- Friedman, M., & Rosenman, R.H. (1959). *The type A behavior and your heart*. New York, NY: Knof.
- Gamero C. (2003). *Análisis económico de la satisfacción laboral*. Málaga, España: Universidad de Málaga, España.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., y Donnely, J.H. (1994). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y proceso*. Mass: Adisson-Wesley Iberoamericana.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., y Donnely, J.H (2001). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. México: McGrawHill Interamericana.
- Glasser, W. (1976). *Possitive addiction*. New York, NY: Harper Grow.
- Goldberg, L.R. (1993). The structure of phenotype personality traits. *American Psychologist*, 48, 23-26
- González Duro, E. (2005). *El riesgo de vivir: Las nuevas adicciones del siglo XXI*. Madrid, España: Temas de Hoy.
- Goodman, B. (2006). A field guide to the workaholic. *Psychology Today*, 39(3), 40-41.
- Gorgiensi, M.J., & Bakker, A.B. (2010). *Pasion for work: Work engagement versus workaholism*. At S. Albercht (ed). *The Handbook of employee engagement: Perspectives, issues research and practice*. North Hampton, CT: Free Press.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510 – 531.
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1993). Job prospects: An examination of gender and race effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 273 – 297.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.

- Griffiths, M. (2005). Workaholism is still a useful construct. *Addiction Research and Theory*, 13, 64 - 86
- Guerreschi C. (2007). *Las nuevas adicciones: Internet, trabajo, sexo, teléfono celular, compras*. México: Lumen.
- Hamidi, Y., & Zahra, E. (2010). The relationship among employees' job stress, job satisfaction, and the organizational performance of Hamaden urban health centers. *Social Behavior and Personality*, 38(7), 963-968.
- Harpaz, I., & Snir, R. (2003). Workaholism: Its definition and nature. *Human Relations*, 56(3), 291-319.
- Hass, R. (1991). Strategies to cope with a cultural phenomenon-workaholism. *Business and Health*, 36, 4-10.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work-but out of it. *Harvard Business Review*, 82(8), 49-58.
- Herman, J.B. (1973). Are situational contingencies limiting job attitude-job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Hernández, R.S., Fernández C y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 68(9), 5-17.
- Hoppok, R., A. (1938). Job Satisfaction of Psychologists. *Journal of Applied Psychology*, 21, 470-474.
- Hoscschild, A.R. (1997). *The time bind: When work becomes home and home becomes work*. New York, NY: Henry Holt.
- Jacobs, R., & Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 49, 80-14.
- Jones, M.D. (2006). Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction?. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 5, 20-41.
- Kalina, E. (2005). *Adicciones: Aportes para la clínica y la terapéutica*. Buenos Aires: Paidós.
- Kanai, A., Wakabayashi, M., & Fling, S. (1996). Workaholism among employees in japanese corporations: An examination based on the japanese version of workaholism Scales. *Japanese Psychological Research*, 38(4), 192-203.
- Kanai, A., & Wakabayashi, M. (2001). Workaholism among japanese blue-collar employees. *International Journal of Stress Management*, 8(4), 129-203.
- Kanai, A., & Wakabayashi, M. (2004). Effects of economic environmental changes on job demands and workaholism in Japan. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 537 – 548.
- Kanugo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., & Floor, L.G. (1951). Productivity, supervision, and morale among railroad workers. *Ann Arbor: University of Michigan, Survey Research Center, Institute for Social Research*.
- Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N.C. (1950). Productivity, supervision, and morale in an office situation... *Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research*.

- Keichel, W. (1989). The workaholic generation. *Fortune*, 10, 50-62.
- Killinger, B. (1991). *Workaholics: The respectable addicts*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Killinger, B. (2006). The workaholic breakdown syndrome. In R. Burke (ed): *Research Companion to working time and work addiction (pp 61-88)*. Chentham, UK: Edward Elgar.
- Klaft, R.P., & Kleiner, B.H. (1998). Understanding workaholics. *Business*, 38, 37-40.
- Kornhauser, A., & Sharo, A. (1932). Employee attitudes: Sugestions from a study a factory. *Personnel Journal*, 10, 393-401.
- Korn, E.R., Pratt, G.J., & Lambron, T. (1987). *Hyper-performance: the A.I.M. strategy for releasing your business potential*. New York, NY: John Wiley.
- Kreitner, W., y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Laffaldano, M.T., & Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Lambert, C. H., Kass, S. J., Piotrowski, C., & Vodanovich, S. J. (2006). Impact factors on work-family balance: Initial support for border theory. *Organization Development Journal*, 24(3), 64-75.
- Lamontagne, A.D., Keegel, T., Louie, A.M., Ostry, A., & 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. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks & Cole.
- Leonard, N. H., & Harvey, M. (2008). Negative perfectionism: Examining negative excessive behavior in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 585-610.
- Levy, P. E., Cober, R. T., & Norris-Watts, C. (2003). Specific personality measures. In J.C. Thomas (ed). *The Handbook of psychological Assessment. Vol 4: Industrial / Organizational Assessment*. pp(130-148). New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.
- Liang, Y-W., & Chu, C.M. (2009). Personality traits and personal and organizational inducements: Antecedents of workaholism. *Social Behavior and Personality*, 37(5), 645 – 660.
- Lipset, Y.S., & Trow, M., & Coleman, J. (1956). *Union democracy: The inside politics of the international Typographical Union*. New York, NY: Free Press.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. At M.D. Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Ill: Rand McNally.
- Loitegui, J.R. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Lopez, E.M. (1982). A test of the self-consistency theory of the job performance-job satisfaction relationship. *Academy of Management Journal*, 25, 335-348.
- López R. M. (2011). *Nuevos elementos para la investigación: Métodos, técnicas y redacción*. México: M.P.C Editores.
- Lossoco, K. A. (1997). Work-family linkages among self-employed women and men. *Journal of vocational behavior*, 50, 204 – 226.
- Machlowitz, M. M. (1978). *Determining the effects of workaholism*. New Haven, CT: Yale University Press.

- Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: Living with them, working with them*. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397 – 422.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991). Adding liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 227 – 232.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood*. New York, NY: The Guilford Press.
- McCrae, R.R., & John, O.P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60, 175-215.
- McMillan, L. H. W., & O’Driscoll, M. P. (2000). Identifying workaholism in the workplace: Practical definitions and validates measures. *Presented in annual proceeding of the British Psychological Society Occupational Psychology Conference*. Brighton, UK, 5-7 January 2000.
- McMillan, L. H. W., & O’Driscoll, M. P. (2004). Workaholism and health: Implications for organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 509 – 519.
- McMillan, L. H. W, Brady E. C., O’Driscoll, M. P., & Marsh, N. V. (2001), Understanding workaholism: Data synthesis, theoretical critique, and future design strategies. *International Journal of Stress Management*, 8, 69-91.
- McMillan, L. H. W., Brady, E. C., O’Driscoll, M. P., & Marsh, N. V. (2002), A multifaceted validation study of Spence and Robbins’ (1992) workaholism battery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 357-368.
- McMillan, L. H. W., O’Driscoll, M. P., & Burke, R. J. (2003). Workaholism: A review of theory, research and future directions. In C.I. Cooper & I.T. Robertson (Eds): *International Review of Industrial and Organizational Psychology vol 18*, New York, NY: Wiley.
- McMillan, L. H. W., O’Driscoll, M. P., & Brady, E.C. (2004). The impact of workaholism on personal relationships. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32, 171 – 186.
- McMillan, L. H. W., & O’Driscoll, M. P. (2006). Exploring new frontiers to generate an integrated definition of workaholism. In R.J. Burke (Ed), *Research companion to working time and work addiction*. pp 89 – 107. Northampton, MA: Elgar.
- Meijman, T.F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. At P.J. Drenth, H. Therry & C.J. de Wolf (eds). *Handbook of work and organization. Psychology (2nd ed)* (pp 5-33). Hove, England UK: Psychological press/elbrum (UK) Taylor & Francis.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Milkman, B.H., & Sunderwith, S.E. (2005). *Craving for ecstasy and natural highs. A positive approach to mood alterations*. Los Angeles, CA: Sage.
- Milkovich, G., y Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos*. Nueva Jersey: Addyson Wesley Iberoamericana.
- Minirth, F. B., Meier, P. M., Wichern, F., Brewer, B., & Skipper, S. (1981). *The workaholic and his family-*

- An inside look*. Grand Rapids, MI: Baker Book House Company.
- Mondy, R.W., y Noe, F. (2005), *Administración de los recursos humanos*. México: Pearson Prentice-Hall.
- Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mosier, S.K., (1983). *Workaholics an analysis of their stress, success and priorities*. Austin, TX: University of Texas Press.
- Mudrack, P. E. (2004). Job Involvement, obsessive – compulsive personality traits and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 490-508.
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Nabirye, R.C., Brown, K.C, Pryor, E.R., & Maples, E.H. (2011). Occupational stress, job satisfaction and job performance among hospital nurses in Kampala, Uganda. *Journal of Nursing Management*, 19, 760-768.
- Nagy, S., & Davis, L.E. (1985). Burnout: Comparative analysis of personality and environmental variables. *Psychological Report*, 57, 1319-1326.
- Nakken, C. (2007). *Personalidad adictiva: cómo entender el proceso adictivo y la conducta compulsiva*. México: Editorial Patria.
- Naughton, T. J. (1987). A conceptual view of workaholism and implications for career counseling and research. *Career Development Quarterly*, 14, 180-187.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). Long work hours: A social identity perspective on meta-analysis data. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 853 – 880.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111-136.
- Oates, W. (1971) *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York, NY: World Publishing.
- Oates, W. (1981). Excessive work. At Mule, S. J. (Ed), *Behavior in excess: An examination of the volitional disorders* (pp.264-272). New York, NY: Free Press.
- Organ, D. (1977). Inferences about trends in labor force satisfaction: A causal-correlational analysis. *Academy of Management Journal*, 20, 510-519.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: narcissism, machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556- 563.
- Peiperl, M., & Jones, B. (2001) Workaholics and overworkers. *Group and Organization Management*, 26, 369 – 393.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems?. *International Journal of Selection Assessment*, 10, 126-134.
- Perez-Prada, E. (1996). *Personality at work*. Missouri, Mo: Saint Louis University Press.
- Pérez, C, (2004) *Técnicas de análisis multivariado de datos*. México: Pearson-Prentice Hall.

- Petty, M.M., McGee, G.W., & Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.
- Pietropinto, A. (1986). The workaholic spouse. *Medical Aspects of Human Sexuality*, 20, 89-96.
- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: Sugestions 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. (2006). Profiles of workaholism among high tech managers. *Career Development International*, 11, 440-462.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968) *Managerial actitudes and performace*. Homewood, Ill: Irwin-Dorsey.
- Pujadas, J.J., (1992), *El método biográfico: el uso de las historias de vida en ciencias sociales*. Madrid, España: CIS.
- Rain, J. S., Lane, I. M., & Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Reviewed and future considerations. *Human Relations*, 44, 287-307.
- Raskin, R., & Terry, H. (1998). A principal-components analysis of personality: Narcissistic personality inventory and further evidence of its constructive validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 890 – 902.
- Rice, K. G., Ashby, J. S., & Slaney, R. B. (2007). Perfectionism and the five-factor model of personality. *Assessment*, 14, 385 – 398.
- Robbins, S.P. (1987) *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Robinson, B. E. (1989). *Work addiction: Hidden legacies of adult children*. Deerfield Beach, Fl: *Health Communications*.
- Robinson, B. E. (1996). Concurrent validity of the Work Adicction Risk Test as a measure of workaholism. *Psychological Reports*, 79, 1313-1314.
- Robinson, B. E. (1996). 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. (1996a). The Psychological and familial dimension 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 counseling and research. *Employee Assistance Quarterly*, 12, 1-13.
- Robinson, B. E. (1998b). Spouses of workaholics: Clinical implications for psychotherapy. *Psychotherapy: theory, research, practice, and training*, 35, 260-268.
- Robinson, B. E. (1999). The Work addiction 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 Poffender Counseling*, 21, 34-48.
- Robinson, B. E. (2007). *Chained to the desk: a guided book for workaholics, their partners and children and the clinicians who treat them*. New York, NY: University Press.
- Robinson, B. E., Carroll, J. J., & Flowers, C. (2001). Marital estrangement, positive affect and locus of control among spouses of workaholics and spouses of nonworkaholics: A national study. *The American Journal of Family Therapy*, 29, 397 – 410.
- Robinson, B. E., & Kelly, L. (1998). Adultchildren of workaholics: Self-concept, anxiety, depression and locus of control. *American Journal of Family Therapy*, 26, 35-50.
- Robinson, B. E., & Post, P. (1995). Work adiction as a function of family or origin and its influence on current family functioning. *The Family Journal*, 3, 200-206.
- Rony, J. A. (1990). *Les passions*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S., Schaufeli, W.E., y Fidalgo, M. (2008). La adicción al trabajo: una nota técnica de prevención, 759, 22a serie. *Instituto de Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*.
- Salanova, M., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006) The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational & Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I., Llorens, S. (2007). *Caso a caso en la prevención de riesgos psicosociales: Metodología WONT para una organización saludable*. Bilbao, España: Lettera Publicaciones.
- Salanova, M., Llorens, S., Schaufeli, W. B. (2011). 'Yes, I can, I feel good, and I just do It!' On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255-285.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2004). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en passion*. Madrid, España: Alianza.
- Savikas, M. L. (1990). *The use of career choice measures in counseling practice*. At E. Watkins & U. Campbell (eds). *Testing in Counseling Practice* (pp373-417). Hilesdale, NJ: Erlbaum.
- Schaefer, A. W., & Fassel, D. (1989). *The Addictive Organization*. San Francisco, CA: Harper Row.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Van der Heijden, F., & 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., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London, UK: Taylor and Francis.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 31-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). 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. & Bakker, A. (2006). Dr Jekyll and Mr Hide: Burke (Ed): *Research companion to working time and work addiction (pp193-217)*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Schaufeli, W.B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeter, M., Bakker, A., & Jonge, J. (2001). Maakt arleid gezond? Op zoek naar de beuldegen werknemer. *De Psycholgy*, 36, 422-428.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well- being. *Applied Psychology*, 57, 173-203.
- Schaufeli, W.B., Van Der Heijden, F., & Prins, T. (2009). Workaholism among medical residents: It is the combination of working excessively and compulsively that counts. *International Journal of Stress Management*, 16(4), 249-272.
- Schneider, B (1985). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B, Goldstein, H.W. & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Schor, J. B. (1991). *The overworked american*. New York, NY: Basis Books.
- Schwartz, H.S. (1982). Job Involvement as obsession-compulsion. *Academy of Management Review*, 7, 429-432.
- Schwartz, S., & Biesky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-582.
- Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50, 287-314.
- Sedlack, D. (1983). *Setting the stage for addiction in childhood and adolescence. In Adolescents substance abuse: A guide to prevention and treatment*. Edited by Richard Isralowitz y Mark Single. Nueva York: Haworth Press.
- Sender, R. (1997). *El trabajo como adicción*. Barcelona: Ediciones en Neurociencias.
- Seybold, K. C., & Salomone, P. R. (1994). Understanding workaholism: A view 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). Presenteism, 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., & Zohar, D. (2000). *Workaholism: work-addiction or workphilia?*. Israel: University of Haifa Press.
- Sonnetag, 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., Helmreich, R.S., & Pred, R.L. (1987). Impatience versus achievement strivings in the type A behavior pattern: Differential effects on student. *Journal of Applied Psychology*, 72, 522-528.
- Spence, J. T., & Robbins A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178.
- Sprankle, J. K., & Ebel, H. (1987). *The Workaholic Syndrome*. New York, NY: Walker.

- Stapleton, P., Henderson, A., Creedy D.K. et al (2007) Boosting morale and improving performance in the nursing setting. *Journal of Nursing Management*, 15, 811-816.
- Sveindottir, H., Biering, P., & Ramel, A. (2006). Occupational stress, job satisfaction, and working environment Icelandic nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43 (7), 875-889.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Vethoeven, I. C. (2005). Workaholism in the Netherlands: Measurement and Implications for job strain and work-non work conflict. *Journal of Applied Psychology*, 54, 37-60.
- Thomas, L. T. & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Triandis, H.C. (1959). A critique and experimental design for the study of the relationship between productivity and job satisfaction. *Psychological Bulletin*, 56, 309-312.
- Trinkoff, A.M., Geigerbrown, R.L., Upscomb, L. y Lang. G. (2006). Longitudinal relationship of work hours, mandatory overtime, and on-call to musculoskeletal problem in nurses. *American Journal of Industrial Medicine*, 49, 964-971.
- Twerski, A. J. (1999). *El pensamiento adictivo*, México: Promexa, Grupo Cultural.
- Vallerand, R.J., Blanchard, B.C., Mageau, G.A., Koestner, R., Ratelle, C.F., & Leonard, M. (2003). Le passions de l'ame: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 756-767.
- Valleur M. & Matysiak J.C. (2005). *Las Nuevas adicciones del siglo XXI: sexo, pasión y video juegos*. Barcelona, España: Paidós.
- Van Beek, I., Toon, W., Taris, T.W. & Schaufeli, W. (2011). Workaholic and work engaged employees: Dead ringers or worlds wpart?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 468-482.
- Vancouver, J.B., Thompson, C.M., Tischner, E.C., & Putka, D.J. (2002). Two studies examining the negative effects of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology*, 87, 506-516.
- Veenhoven, R. (1991). Is happiness relative?. *Social Indicator Research*, 27, 234-242.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Warr, P.B. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Weinert, B. (1987) *Manual de psicología de la organización*. Barcelona: Herder.
- Yaghinlo, M., Khalili Aragi, M., & Javarhedashti, F (2005). Management by performance: From theory to implementation. *Tabdir magazine*, 142, 80-89.
- Yin R., (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Inc.
- Zangaro, G.A., & Soeken, K.L. (2007). A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction. *Research in Nursing and Health*, 30, 445-458.