

**I**magínese que la empresa donde usted trabaja cuenta con un empleado que no puede “dejar de trabajar”. Hace horas extra, se lleva trabajo a casa,... y cuando intenta realizar actividades no relacionadas con el trabajo, siente un terrible “carga de conciencia” y malestar interno que le hace caer inmediatamente en la vorágine, sin fin, del trabajo.

# Adicción al trabajo y Flow: una relación conflictiva...



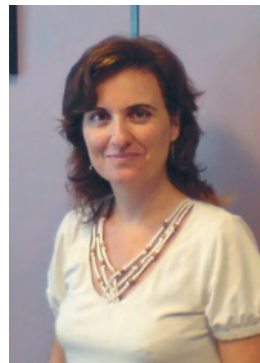
Mario del Líbano



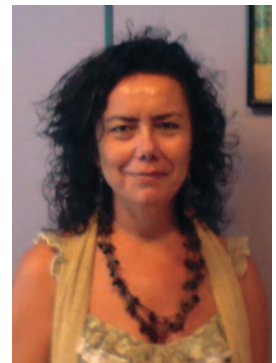
Alma M. Rodríguez



Susana Llorens



Eva Cifre



Marisa Salanova

Equipo WONT\_Prevenció Psicosocial. Universitat Jaume I Castellón

¿Qué cree que pensaría su empresa? Podemos decir, casi con total seguridad, que tanto sus superiores inmediatos como la dirección de la empresa, no verían inconveniente alguno en este “exceso” de trabajo; es más, es fácil pensar que le facilitarían, en la medida de lo posible, que continuara con ese alto e incesante ritmo de trabajo. Y es que en la sociedad actual en la que vivimos, uno de los aspectos que más se valora es la dedicación laboral, sin tener en cuenta que puede llegar a tener con-

secuencias negativas si se lleva al extremo. Esta dedicación exclusiva al trabajo puede desembocar en lo que se conoce como **adicción al trabajo** (o *workaholism* en inglés), un fenómeno característico de los nuevos tiempos que está comenzando a ser relevante por sus consecuencias negativas para la persona que lo sufre (p.e., tienen altos niveles de ansiedad o padecen enfermedades cardiovasculares) y sus allegados (compañeros, organización y familiares, a través por ejemplo de relaciones conflicti-

vas con el adicto, pérdidas ocasionadas por el bajo rendimiento a medio/largo plazo del adicto o falta de atención por parte del adicto, respectivamente). Pero, ¿qué es exactamente la adicción al trabajo? y ¿cómo se desarrolla?

Hemos definido la adicción al trabajo como un “daño psicosocial” caracterizado por la realización de un trabajo excesivo, debido fundamentalmente a presiones internas (como es la necesidad de trabajar mucho y duro) pero también con un importante papel de las presiones externas, como las que provienen de supervisores o de la dirección de la empresa (Del Líbano, Llorens, Schaufeli y Salanova, 2006; Salanova, Del Líbano, Llorens, Schaufeli y Nogareda, en prensa).

Podemos considerarlo como un “daño” porque el trabajador no se siente bien, porque presenta síntomas de estrés y de malestar psicológico. En un elevado porcentaje de casos, estos problemas

---

**Hemos definido la adicción al trabajo como un “daño psicosocial” caracterizado por la realización de un trabajo excesivo**

---



Ilustración: Natalia Rodríguez Calle

suelen afectar al ambiente social del trabajador (p.e., a través de conflictos con los compañeros o con una disminución del rendimiento) y a su ambiente extralaboral (debido, entre otros, a conflictos con la familia y/o los amigos y a una reducción del círculo social).

Todavía no se sabe con exactitud por qué se produce la adicción al trabajo. Quizá se deba a la presión de las propias organizaciones, a las circunstancias particulares en las que se encuentra la persona; quizá están influyendo factores de personalidad o bien puede ser un compendio de todas estas posibles causas. Las investigaciones que se están llevando a cabo actualmente en

este campo van encaminadas a resolver estos interrogantes.

Lo que sí parece claro es que, al igual que ocurre con el resto de adicciones, una vez se desarrolla la adicción al trabajo es difícil de detener. La negación del problema es muy común, negación que se ve apoyada por el hecho de que el adicto/a siempre encuentra alguna justificación para su exceso de dedicación al trabajo.

Pero, ¿cómo se inicia esta adicción?, ¿cómo un trabajador llega a ser un adicto al trabajo?, ¿es un proceso que se adquiere con el paso del tiempo? En primer lugar, y relacionado con las presiones externas, podemos decir que, tal y

como ya hemos señalado al principio, la sociedad en la que nos encontramos también influye en esta patología. Incluso, algunas políticas de dirección se basan en la dañina idea de que aquellos empleados que se dediquen única y exclusivamente a trabajar van a reportar los máximos beneficios. Esto implica la realización de conductas tales como las de sobrepasar el horario de trabajo, llevarse trabajo a casa, etc. como comportamientos habituales para ser un "buen empleado". Este tipo de políticas, de manera consciente o no por parte de la dirección, van encaminadas de alguna manera a desarrollar y fomentar la adicción al trabajo en algunas empresas.



Ilustración: Natalia Rodríguez Calle

Por otro lado, como ya hemos comentado, el origen de la adicción puede estar situado en factores internos al empleado. En este sentido, ¿es posible que personas que disfrutaban mucho en su trabajo acaben experimentando adicción al trabajo? Basándonos en nuestra investigación previa, desde el Equipo WONT (Prevención-Psicosocial de la Universitat Jaume I de Castellón) hemos encontrado que uno de los factores que puede propiciar la adicción al trabajo es la experimentación previa y continuada de otro fenómeno de carácter meramente positivo: la experiencia de *fluir*, o de *flow*.

### ¿Qué es *flow*?

El *flow* es una experiencia óptima, extremadamente disfrutada en la que se experimenta total concentración y disfrute, con un alto interés por la actividad (Moneta y Csikszentmihalyi, 1996). Este concepto tiene su origen en 1975 cuando el psicólogo americano Mihaly Csikszentmihalyi comenzó a investigar aquello que caracterizaba a las personas que disfrutaban haciendo una actividad. Empezó entrevistando a atletas, bailarines, músicos, jugadores de ajedrez: personas que podían pasarse horas y horas realizando dicha actividad

con altos niveles de dedicación y disfrute sin límites. Los entrevistados utilizaban la palabra *flow* (o *fluir*) al describir cómo se sentían (Csikszentmihalyi y Csikszentmihalyi, 1988). Inicialmente, esta experiencia parecía tener lugar en contextos relacionados con el ocio o actividades creativas, pero posteriormente se ha visto que esta experiencia positiva también se observa en contextos laborales (Nakamura y Csikszentmihalyi, 2002).

La investigación previa ha confirmado que las personas que están en *flow* se caracterizan por experimentar altos niveles de absorción en su trabajo y disfrute con lo que hacen (Bakker, 2005; Rodríguez, Salanova y Cifre, 2004; Salanova, Bakker y Llorens, 2005). No obstante, una investigación más reciente ha demostrado que las dimensiones “corazón” del *flow* parecen ser la *absorción* y el *disfrute*, pudiendo actuar el *interés intrínseco* por la tarea como un antecedente del *flow* (Rodríguez et al., 2006).

La *absorción* hace referencia al estado de total concentración, donde los empleados están totalmente inmersos en su trabajo, sienten que el tiempo vuela, y olvidan lo que pasa a su alrededor. Esta variable sería de vital importancia en aquellos puestos donde los empleados

se encuentran en un ambiente de trabajo en el que existen diversos elementos distractores que pueden actuar como obstáculos para el buen desempeño de su trabajo. Por otro lado, el *disfrute* es el sentimiento positivo que ocurre cuando el desempeño de una actividad está lleno de placer, divertimento y la realización de la tarea proporciona al individuo sentimientos de satisfacción.

### Adicción y *flow*, el comienzo de la relación...

A pesar de que si nos centramos en las características de ambos constructos parece poco probable que de la ocurrencia de estas experiencias positivas pueda surgir un fenómeno de naturaleza negativa como es la adicción al trabajo, se ha comprobado que existe una gran relación entre las variables que componen la experiencia de *flow* y las variables características de los adictos al trabajo (Rodríguez, Del Libano, Cifre, Llorens, y Bresó, 2005). En este sentido, podemos decir que el componente del *flow* de absorción se encuentra presente en muchos casos de adicción ya que sería la responsable de que el adicto pueda desempeñar su trabajo en cualquier momento y lugar sin ser consciente del paso de las horas. Por otro lado, y en relación con el *disfrute*, cabe señalar que al igual que ocurre con el resto de adicciones, este componente también podrá estar presente en el inicio de la adicción al trabajo, donde el mero hecho de realizar la actividad le pueda suponer al empleado un grado de placer elevado. Esta relación nos lleva a pensar que los actuales adictos al trabajo han podido ser trabajadores que hayan experimentado *flow* en el pasado de forma continuada. De este modo, aunque hemos de tener en cuenta que en el desarrollo de la adicción al trabajo pueden influir otros factores, podríamos decir que el proceso podría comenzar a partir de experiencias muy positivas y placenteras en el trabajo, como son las experiencias de *flow*.

De este modo, los “futuros” adictos comenzarían teniendo experiencias de *flow* continuadas durante su jornada laboral. Estas experiencias positivas, debido a sus fuertes dosis de recompensa (son experiencias extremadamente disfrutadas), les llevarían a implicarse más profundamente en su trabajo, lo que supondría una mayor dedicación del trabajador que se traduciría en un número mayor de horas empleadas en trabajar. En un principio, el trabajador sería capaz de desconectar al final de su jornada laboral y dejar de trabajar para ocuparse de otros asuntos extra-laborales. Sin embargo, con el paso del tiempo, el empleado ya no trabajaría para experimentar esos episodios de

placer sino como una manera de evitar sentirse mal. Se habría pasado de trabajar por placer, a trabajar por un impulso. Se habría pasado de trabajar porque le gusta, a trabajar por una adicción. Se trabajaría de forma excesiva, no tanto para experimentar sensaciones placenteras, sino para reducir la ansiedad del impulso de trabajar.

La evidencia empírica va a favor de estos resultados. Así, se han obtenido correlaciones positivas y significativas entre la adicción al trabajo y el *flow* en diferentes muestras ocupacionales. Un aspecto importante a resaltar es que el 95% de los adictos al trabajo de una de estas muestras había tenido experiencias de *flow*, es decir, puntuaban alto en las variables que componen la experiencia de *flow* (absorción y disfrute) (Del Líbano, 2005; Rodríguez et al., 2005; Salanova, Del Líbano, Llorens y Schaufeli, 2005).

### ¿Qué implicaciones tienen estos resultados en la práctica empresarial?

A nivel empírico existe evidencia a favor de la existencia de una relación entre estos dos fenómenos. No obstante, se deben tener claras las diferencias que separan el *flow* de la adicción. El *flow* es una experiencia puntual, *no* es un rasgo o un fenómeno estable en el tiempo como es el caso de la adicción. Existen circunstancias y factores que pueden influir en la aparición y desarrollo de la adicción al trabajo. Desde el Equipo WONT hemos evidenciado que uno de estos factores puede ser experimentar continuadas experiencias de *flow*.

Hasta el momento, el hecho de experimentar *flow* en el trabajo se ha venido considerando un aspecto totalmente positivo, intentando fomentarse en la medida de lo posible sin haberse barajado la posibilidad de que a largo plazo pueda desembocar en consecuencias negativas para el trabajador como la adicción al trabajo.

Por esto, es de vital importancia realizar evaluaciones de riesgos psicosociales periódicas (Salanova, 2005), detectando no sólo los aspectos negativos tradicionales, sino también los positivos, teniendo en cuenta siempre la existencia de factores que a largo plazo pueden desencadenar posibles riesgos. Un ejemplo de esto se hace patente en los hallazgos de los estudios sobre burnout en los que los trabajadores que inicialmente se mostraban más implicados (*engaged*) y motivados por el trabajo, eran los que posteriormente presenta-

ban altos niveles de burnout (agotamiento, cinismo). Con el nuevo punto de vista que planteamos se deberá prestar atención a la evolución que muestren los trabajadores que experimenten *flow*, sobretodo de cara a la prevención e intervención. En este sentido, las empresas deben tomar medidas (por ejemplo, a través de cursos de formación de control de tiempo, de autorregulación emocional y cognitiva) para que el trabajo no se vuelva adictivo, ocupando de este modo espacios que deberían ocupar otros aspectos de su

vida privada, ya que si el propiciar experiencias positivas en el trabajo es muy importante para optimizar la calidad de vida laboral, también lo es el hecho de que un buen trabajador o un "trabajador saludable" debe poseer una buena Calidad de Vida (Laboral y No Laboral), lo cual no incluye, sin duda, la adicción al trabajo. ▲

Opina sobre este artículo en la web:  
[www.riesgolaboral.org](http://www.riesgolaboral.org)

### Bibliografía

- ▶ Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behaviour*, 66, 26-44.
- ▶ Csikszentmihalyi, M. y I. S. Csikszentmihalyi (1988). *Optimal experiences. Psychological studies of Flow in consciousness*. New York: Cambridge University Press.
- ▶ Del Líbano, M. (2005). Confirming experiences of Flow in work and technology addicts. *Fourth International Positive Psychology Summit*. Washington D.C, USA, 29 September - 2 October.
- ▶ Del Líbano, M., Llorens, S., Schaufeli, W. y Salanova, M. (2006). Adicción al trabajo: concepto y evaluación. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 27, 24-30.
- ▶ Moneta, G. B., y Csikszentmihalyi, M. (1996). The effect of perceived challenges and skills on the quality of subjective experience. *Journal of Personality*, 64, 266-310.
- ▶ Nakamura, J. y Csikszentmihalyi, M. (2002). The Concept of Flow. En C. R. Snyder y S. S. Lopez (eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 89-105). Oxford: Oxford University Press.
- ▶ Rodríguez, A. M, Del Líbano, M., Cifre, E., Llorens, S. y Bresó, E. (2005). Flow vs adicción al trabajo. ¿Opuestos o complementarios? En J. Romay, J. Salgado, M. Romaní y D. Robla (eds.), *Psicología de las Organizaciones, del Trabajo y de los Recursos Humanos* (pp. 129-134).
- ▶ Rodríguez, A. M, Cifre, E., Salanova, M. y Åborg, C. (2006). Technoflow among Students: A Multigroup Analysis. Trabajo aceptado para ser presentado en el 3<sup>er</sup> European Conference on Positive Psychology. Minho (Portugal), Julio.
- ▶ Rodríguez, A. M., M. Salanova y E. Cifre (2004). Operationalizing Flow in professional ICT users, in P. Mondelo, M. Mattilla, W. Karwowski, A. Hale (Eds.). *ORP'2004 Proceedings - 3<sup>er</sup> International Conference on Occupational Risk Prevention*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- ▶ Salanova, M. (2005). Metodología WONT para la Evaluación y Prevención de Riesgos Psicosociales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 14, 22-32.
- ▶ Salanova, M., Bakker, A. y Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for a Gain Spiral of Personal and Organizational Resources, *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- ▶ Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S. y Schaufeli, W.B. (2005). Workaholicism and subjective well-being: Are workaholics happy people? 9<sup>th</sup> European Congress on Psychology. Granada, Spain, 4-7, July.
- ▶ Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S., Schaufeli, W.B. y Nogareda, C. (en prensa). La adicción al trabajo. *Nota Técnica de Prevención*.