

Recensiones de libros [Books review]

“El *engagement* en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión”. (Alianza Editorial, 2009).

Autores: M. Salanova y W. Schaufeli.

Recensión de: Joan Franco González (jfranco@dr.uji.es)

Resumen: El libro que se analiza versa sobre el *engagement*, el cual, según los autores, relaciona salud ocupacional y dirección de recursos humanos desde un enfoque positivo. De él se derivan dos conceptos fundamentales: el *empowerment* y la empleabilidad.

Esta recensión partirá de tales bases conceptuales para matizar sus repercusiones en el ámbito de la salud ocupacional desde una perspectiva preventiva. Se analizará cómo el *engagement* (susceptible incluso de contagio social o colectivización) contribuirá a la creación de organizaciones saludables en el mundo laboral, justo en las antípodas del síndrome de quemado por el trabajo o *burnout*, tal y como evidencia el ya clásico modelo demandas-recursos. Bajo este prisma, la organización del trabajo, por un lado, resultará decisiva; por otro, en el plano de los recursos personales, los autores remarcarán el también decisivo papel de la autoeficacia. Una apuesta, en esencia, por la salud integral.

Palabras clave: *Engagement*; *empowerment*; empleabilidad; *burnout*; autoeficacia; salud ocupacional positiva.

Abstract: The book discusses concerns about the engagement, which, according to the authors, occupational health and related human resource management from a positive approach. Derive from it two key concepts: the empowerment and employability.

This review will leave from such conceptual basis for nuancing their impact on the field of occupational health from a preventive perspective. It will analyze how the engagement (including social contagion or collectivization) contribute to creating healthy organizations in the world of work, just at the opposite burnout syndrome, as evidenced by the classic demands-resources model. In this light, work organization, on the one hand, be decisive, and secondly, in terms of personal resources, the authors also remarked the decisive role of self-efficacy. A bet, in essence, for holistic health.

Key words: *Engagement*; *empowerment*; employability; *burnout*; self-efficacy; positive occupational health.

Desde un punto de vista formal, no resulta baladí ni el diseño de la portada ni el de la contraportada (de color grisáceo en su referencia a obreros y prácticas del siglo pasado, y sobresaliendo el color blanco con el que se enfatizan *engagement* y psicología positiva, todo sobre un fondo lila agradable para el lector). Como tampoco es aleatoria su estructura: prólogo, introducción, siete capítulos, bibliografía e índice analítico (muy útil para comprender la terminología), lo que hace que, desde el contenido, el libro difícilmente pueda ser más completo.

El prólogo (breve pero claro) del Dr. Eugenio Garrido, Catedrático Emérito de Psicología Social de la Universidad de Salamanca, otorga un empaque inicial a la obra en su conjunto, pues además de la apuesta segura que supone su intervención, la originalidad con la que lo finaliza atribuye a la letra el siempre digno de agradecer sentido de lo ameno.

La introducción, por su parte, resulta imprescindible. Los autores consiguen involucrar rápidamente al lector en la temática, al tiempo que sintetizan el contenido de cada uno de los capítulos, no aventurándose a traducir el concepto de *engagement*, limitándose a señalar prudentemente lo que no significa, pese a la proximidad conceptual. Lo que sí se hace es defender la tesis de que el *engagement* relaciona directamente salud ocupacional y dirección de recursos humanos, superándose el tradicional enfoque <negativo> de la psicología ocupacional a partir de uno más <positivo>, visión que nos conduce a preguntarnos si, en la línea del Instituto Europeo de Salud, se debería abogar definitivamente por incentivar a las empresas “más saludables”.

El capítulo 1 (“Cambios y nuevas demandas en el mundo actual del trabajo”) bien podría formar parte de la introducción, pues justifica que “el *engagement* no nace de la nada”. En este capítulo, uno de los aspectos que más dudas me plantea es el de la adaptación del empleado ante el cambiante mundo del trabajo. No se cuestionan las ventajas que para la persona trabajadora tiene una mayor capacidad de adaptación; se trata de plantearse si el acento, sobre todo en un momento de crisis económica mundial como el actual, debe recaer en el individuo como trabajador. En este sentido, tampoco me parece claro que, amparándose en las virtudes del empleado *engaged*, se puedan pedir continuos esfuerzos adicionales. Y es aquí, precisamente, donde aparecen dos conceptos capitales a la hora de analizar el futuro de nuestras relaciones laborales: el *empowerment* y la empleabilidad.

Mientras el primero sí parece estar, en esencia, en consonancia con cualquier marco psicosocial moderno (control de la propia carrera profesional, del trabajo, implicación de la organización, desarrollo integral del conjunto de los trabajadores de la empresa...), el concepto de empleabilidad me despierta ciertos interrogantes. Opino que la loable pretensión conceptual de aumentar la “capacidad de una persona de obtener un empleo inicial, el mantenimiento del mismo y la obtención de nuevos puestos de trabajo en caso de ser necesario” se desvirtúa. Hablamos de “ser capaz de tener y mantener un trabajo”, cuestión que excede en muchos contextos (como el actual) a las capacidades que pueda acumular el individuo. Resulta evidente que las personas serán mucho más resistentes a los cambios si, como se sostiene, son más empleables. Pero convendría no maximizar esta correcta afirmación olvidando la importancia, muy superior, de otras instancias como los poderes públicos o el poder de dirección del empresario.

Así, la protección, a mi juicio, no consiste únicamente en dotar a los trabajadores de una mayor empleabilidad que satisfaga las necesidades del actual mercado cambiante, sino también en incidir en el centro del problema, que no es, insisto, solamente una pobre empleabilidad, sino aspectos como el trabajo precario, inestable e inseguro, pues igualmente se ha demostrado que estos factores inciden de una forma muy negativa en la salud de las personas trabajadoras. Además, deberíamos partir de la idea de que nada impide fomentar la empleabilidad desde trabajos estables que aseguren al mismo tiempo una especialización también demandada por el contexto laboral.

Obviamente, claro que será mejor que el trabajador pueda considerarse *engaged* (¿quién lo duda?): un trabajador empático, confiado, esperanzado, optimista, atento, concentrado, creativo, innovador, abierto a nuevas experiencias, con voluntad de aprendizaje y desarrollo, flexible, autoeficaz, con capacidad de autocontrol, con iniciativa, proactivo, enérgico, capaz de gestionar el tiempo, de negociar, con habilidades sociales, interpersonales y de comunicación... Un trabajador, por tanto, que albergue competencias emocionales, cognitivas, motivacionales y conductuales. Pero, un trabajador así es idílico, y lo humano es, por definición, imperfecto. Y esa imperfección - especialmente esa imperfección- también debe ser objeto de protección desde la psicología de la salud ocupacional.

En el capítulo 2 (“Psicología positiva y psicología ocupacional positiva: una nueva perspectiva”) los autores aciertan cuando exponen, sin armadura alguna, las principales críticas que ha recibido la psicología positiva, esto es: haberse convertido en producto de un *marketing* interesado, no aportar en realidad nada nuevo, necesitar mucho más que una voluntad de cambio y la ineludible integración de las perspectivas negativa y positiva para poder estudiar en su totalidad la psicología de la salud ocupacional, señalándose incluso las principales críticas metodológicas, que básicamente son: dificultades a la hora de medir la emoción, relevancia del componente individual y falta de estudios de causalidad.

Asumida la crítica, el capítulo incide en la necesidad de vincular la psicología de la salud ocupacional con la dirección de recursos humanos desde una nueva perspectiva, uniendo la vertiente negativa a un enfoque que enfaticé lo positivo del individuo y de la organización. Para ello, se señala cómo la psicología positiva intenta responder a qué es la <buena vida> y cómo la psicología ocupacional positiva se centra en resolver qué es la <buena vida organizacional>, expresión que pone el acento en el principal campo de acción de la ergonomía y psicología aplicada, disciplina preventiva española de nivel superior que agudiza su lente ante la organización del trabajo. Y es aquí donde el *engagement*, capital en el desempeño y en la salud de las organizaciones, muestra su poder: una contribución a la creación de organizaciones sanas en las que los trabajadores que las integran puedan disfrutar de calidad de vida laboral (traslación de la teoría a la práctica profesional).

En el capítulo 3 (“¿Qué es el *engagement* en el trabajo? Concepto y medida”) los autores matizan el concepto y la validez científica del *engagement*, con la virtud de, pese a no perder ni un ápice el carácter científico que caracteriza a la obra en su conjunto, hacerlo de forma sencilla y entendible para cualquier persona, cercana o no a la psicología, pues el capítulo contiene muchísimos ejemplos, sobre todo desde el ámbito de la consultoría.

El capítulo 4 (“Teorías psicosociales sobre el *engagement*”) explica el desarrollo psicosocial del *engagement* desde el clásico modelo demandas/recursos. Lo hace en la línea del final del capítulo anterior, que ya lo situaba como polo opuesto al síndrome de *burnout*, mostrando la incidencia de variables personales y demostrando incluso que es susceptible de contagio social (colectivización del *engagement*, entendida como complementaria a la motivacional). Un capítulo, sin duda, muy recomendable para los prevenciónistas, pues además de ofrecer los resultados de siete estudios de diversos países, incide en los costes psicológicos y fisiológicos que producen las altas demandas y los bajos recursos laborales, situando así el problema, de nuevo muy acertadamente, en la organización del trabajo, sin olvidar, claro está, el papel de los recursos personales, donde la autoeficacia, como se viene señalando, asume un papel preponderante.

Practicidad y realidad a manos llenas es lo que ofrecen los capítulos 5 (“Intervenciones individuales para incrementar el *engagement*”, el más extenso de todos) y 6 (“Intervenciones organizacionales para incrementar el *engagement*”), lo cual se agradece a pesar de la inteligente cita a Lewin en el capítulo anterior: “Nada es tan práctico como una buena teoría”. De igual forma, digna de mención es la aportación de una nueva etapa en la lucha por alcanzar la salud laboral. Los autores la denominan “amplificación”. Se trata de una extensión de la base conceptual del *engagement* y, por tanto, no se centra únicamente en el modelo médico de enfermedad (“arreglar lo que está roto”) sino en la búsqueda de la mejora, visión cercana a una prevención de los riesgos más actual cercana a la promoción de la salud (empresas generadoras de salud). Muy coherentes, matizan que la amplificación no puede ni quiere sustituir a la prevención, pero se configura como un interesante peldaño que proporcionará -no tengo ninguna duda- un nuevo referente para todas las disciplinas relacionadas con la salud laboral.

Finalmente, el capítulo 7 (“Un paso más allá: trabajadores *engaged* y organizaciones saludables”) aterriza de lleno -no podía ser de otra manera- sobre el verdadero “leitmotiv” del libro: la organización de trabajo saludable. De ahí que se advierta de la ampliación que supone este último capítulo, pues mantiene la perspectiva que entiendo más interesante desde un punto de vista preventivo, la organizacional. Aquí no se exponen estrategias *pro-engagement*, sino que se describen los principales rasgos de una organización saludable.

Finalizando, se preguntan los autores “qué pueden hacer las organizaciones para potenciar la salud de los empleados y de la misma organización en su conjunto, y obtener así todos esos beneficios personales, sociales, organizacionales y financieros”. Y tras asumir la falta de estudios de este tipo en España (lo que deja abierta la puerta a realizarlos con la pasión de un *engaged*), consideran que la respuesta, como se introducía, gira en torno a una buena gestión de los recursos humanos.

Y se concluye, en un apartado final dedicado a ello, insistiendo en la necesidad de considerar la salud como un valor fundamental desde el concepto de salud integral a través de una gestión próxima a la política estratégica de la empresa; en la necesidad de entender la psicología aplicada al trabajo como inversión; y en la necesidad de ofrecer cobertura psicosocial a todos los empleados.

Por todo lo señalado, afirmo convencido que la obra que se ha analizado merece el calificativo de excelente, recomendable en su totalidad para un amplio abanico de potenciales lectores: psicólogos relacionados con la psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos; médicos del trabajo y enfermeros de empresa; profesionales próximos al derecho laboral, prevenciónistas en general, estudiantes... Y, sobre todo, para los empleadores que deseen emerger de la actual coyuntura de crisis económica sobre unas bases organizacionales sólidas.