El engagement en el trabajo

CUANDO EL TRABAJO SE CONVIERTE EN PASIÓN

La Psicología trata sobre la conducta humana, incluyendo también la conducta de los empleados en las organizaciones, y la Dirección de los Recursos Humanos (DRH) trata sobre la gestión y desarrollo de esos empleados. Muchas organizaciones consideran que sus empleados son el activo más valorado, por lo que deberían interesarse por su bienestar y salud psicológica, ya que la investigación científica ha demostrado que la salud psicológica se relaciona con el desempeño excelente y la satisfacción y lealtad de los clientes. Los autores de este libro, como psicólogos, están convencidos de que los desarrollos recientes en el ámbito de la Psicología de la Salud Ocupacional pueden contribuir en gran medida a la innovación de las políticas de DRH en las organizaciones.

A lo largo de sus páginas, se introduce un nuevo concepto, el *engagement* en el trabajo o vinculación psicológica con el trabajo, para poder explicar el funcionamiento óptimo de las personas en las organizaciones. El *engagement* es un estado psicológico positivo del empleado caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral. Este texto está basado en los resultados de investigación puntera y actual psicológica y psicosocial, a nivel internacional, en el ámbito de la Salud Ocupacional.

ISBN 978-84-206-6854-3

Alianza Editorial

3492379

Marisa Salanova
Wilmar Schaufeli

El engagement en el trabajo
CUANDO EL TRABAJO SE CONVIERTE EN PASIÓN

PSICOLOGÍA POSITIVA

Alianza Editorial

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaren, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización.

© Marisa Salanova Soria y Wilmar B. Schaufeli, 2009
© Alianza Editorial, S. A., 2009
Calle Juan Ignacio Luca de Tena, 15; 28027 Madrid; teléf. 91 393 88 88
www.alianzaeditorial.es
ISBN: 978-84-206-6854-3
Depósito legal: M. 12.133-2009
Impresión: Lavel Industria Gráfica, S. A.
Printed in Spain

SI QUIERE RECIBIR INFORMACIÓN PERIÓDICA SOBRE LAS NOVEDADES DE ALIANZA EDITORIAL, ENVÍE UN CORREO ELECTRÓNICO A LA DIRECCIÓN:
alianzaeditorial@anaya.es

ÍNDICE

PRÓLOGO, *Eugenio Garrido* 11

INTRODUCCIÓN 19

1. CAMBIOS Y NUEVAS DEMANDAS EN EL MUNDO ACTUAL DEL TRABAJO 25
   Introducción 25
   Breve reseña histórica 28
   El contexto externo 34
   El contexto organizacional 38
   El contexto laboral 49
   El cambiante mundo laboral y el *engagement* 54

2. PSICOLOGÍA POSITIVA Y PSICOLOGÍA OCUPACIONAL POSITIVA: UNA NUEVA PERSPECTIVA 67
   Psicología de la Salud Ocupacional: estudiando la salud en el trabajo .. 67
   Psicología Positiva: la emergencia de un nuevo paradigma 71
   Psicología Ocupacional Positiva: nuevo reto en las organizaciones 83
   El futuro de la Psicología Positiva 87

3. ¿QUÉ ES EL *ENGAGEMENT* EN EL TRABAJO? CONCEPTO Y MEDIDA 93
Introducción 93
El estudio del *engagement* en el ámbito de la consultoría 95
El estudio del *engagement* en el ámbito académico 105
Hacia una integración 125

4. TEORÍAS PSICOSOCIALES SOBRE EL *ENGAGEMENT* 129
Introducción 129
El modelo Demandas y Recursos Laborales (DRL) y el desarrollo del *engagement* 131
El papel de los recursos personales en la predicción del *engagement* 148
La naturaleza social del *engagement* 159
A modo de conclusión... 165

5. INTERVENCIONES INDIVIDUALES PARA INCREMENTAR EL *ENGAGEMENT* 169
Desde la prevención y la curación a la «amplificación» 169
Sentirse bien... 175
Una visión general de las intervenciones positivas 190
Implementando actividades con éxito 217
Conclusión: intervenciones positivas individuales en el lugar de trabajo 219
Anexo 223

6. INTERVENCIONES ORGANIZACIONALES PARA INCREMENTAR EL *ENGAGEMENT* 225
Introducción 225
Las espirales de sinergias positivas en las organizaciones 226
Selección, socialización y evaluación del personal: empezando a crear sinergias... 230
Diseño y cambio de trabajo: incrementando los recursos laborales 240
El liderazgo y las relaciones interpersonales: optimizando los recursos sociales 244
Formación y desarrollo de carrera: potenciando las competencias 258
Conclusión: intervenciones organizacionales positivas 266

7. UN PASO MÁS ALLÁ: TRABAJADORES *ENGAGED* Y ORGANIZACIONES SALUDABLES 271
Hacia una organización más saludable... 271
Sobre el concepto de organización saludable 276

Las organizaciones saludables como «buenos lugares para trabajar».... 279
Un modelo integrador de organización saludable 281
Empleados saludables y *engaged* 286
Conclusión final 292

BIBLIOGRAFÍA 295

ÍNDICE ANALÍTICO 313

PRÓLOGO

El concepto de autoeficacia constituye el núcleo duro de la psicología positiva. Al menos eso pienso. El concepto apenas se ha modificado desde que Bandura lo propusiera por primera vez en 1977. Autoeficacia es el juicio que una persona hace de sentirse capaz, en un determinado momento, de ejecutar un curso de acción determinado para conseguir un determinado nivel de éxito con una determinada confianza. Todo muy determinado porque la autoeficacia es específica. Es una apreciación subjetiva de ser capaz. La naturaleza nos dota de ilimitadas posibilidades, pero solamente realizamos aquellas para las que nos juzgamos capaces. Siguiendo la metáfora orteguiana, si creemos que una acción, una carrera, un compromiso o una idea exceden nuestra altura, restregando el índice, lo borramos de la corteza del tronco de vida, que nunca podrá engendrar nueva rama en ese poro. La teoría cognitivo-social ha probado que solamente se es incapaz de aquello que uno se juzga incapaz. La función esencial de la autoeficacia es la de *elegir* caminos o abrir senderos nuevos para convertirlos en autovías. Ésta es la esencia de

la psicología positiva, tanto en lo personal, grupal u organizativo. La naturaleza dota de posibilidades, pero sólo la creencia personal de capacidad convierte las posibilidades y las aparentes (im)posibilidades en estructuras de la propia personalidad.

¿Quiere esto decir que alguien puede saltarse los límites de su naturaleza? Es cierto que, como pasara el siglo XIX con los adelantos de la técnica o la industria, está invadiendo el pensamiento actual un optimismo o pesimismo genetista. Todo está en los genes. La espiral del genoma eleva el optimismo frente a las enfermedades, pero sumerge al «degenerado» en la infalibilidad de su «degeneración». Sin confesarlo, se espera que la genética regenere la lacra de la enfermedad, tanto física como mental. En la era de la imagen se mantiene la esperanza de que los pensamientos buenos y los malos se dibujen en el córtex cerebral con colores distintos y que podamos imprimirlos, sin advertir que la creencia en dios o en el diablo se teñirían con la misma tonalidad e intensidad, mientras que las conductas que causan, tan distintas, es lo que estudia el psicólogo. En definitiva, se entiende que las acciones, las carreras y las empresas de la vida propia están (de) limitadas por la genética. Y esto, frecuentemente, es arma arrojadiza contra la autoeficacia: por mucho que uno crea ser capaz de ejecutar una acción a un determinado nivel, si su naturaleza le limita, no le queda más esperanza que el fracaso repetido que lleva a la perdición de la depresión. Es inhumano implantar esperanzas de autoeficacia a quien la naturaleza se las ha negado.

Evidentemente, hoy por hoy, es imposible que se alcance de un solo envite los cien metros de altura. La naturaleza humana no está dotada para emular los 3,30 m de altura y los 9 metros de longitud que el canguro alcanza sin precalentamiento. Evidentemente. Pero no es menos constatable que se superan récords olimpiada tras olimpiada. Preguntados quienes los baten, imputan su momento de gloria a la confianza que tuvieron en sus posibilidades. La fe en sí mismos le ha permitido sobrepasar, aunque sólo en una miaja, el récord que acaba de abatir. Nunca el canguro será capaz de, en un solo vuelo, elevarse en Madrid y asentar sus flexibles largas patas traseras en Los Ángeles. El canguro carece de la persistente fe que mantuvieron, siglo tras siglo, los humanos de que el vuelo soñado por Dédalo y ejecutado torpemente por su hijo Ícaro era posible. La navegación aérea, negada por la genética, pertenece ya a la «naturaleza» del ser humano. Porque el animal dotado de inteligencia, a diferencia de los que carecen de ella, tiene la posibilidad de modificar el entorno, que, agradecido, amplía y modifica las capacidades de quien le creó. Nunca hombres de poca fe hubieran transformado la naturaleza que potencia, en determinismo recíproco, las capacidades, en otro tiempo inimaginables, de la persona. Sólo el autoeficaz puede volar y modificar su entorno, aparentemente imposible. La autoeficacia cuenta con las posibilidades y las limitaciones de la genética, pero siente la curiosidad de descubrir lo que oculta, la desafía y la transgrede.

Esto es muy peligroso, irresponsable y suicida, argumentaba un jefe de bomberos al entender bien las propuestas de la autoeficacia. Si yo tengo a mis órdenes un bombero que se considera capaz de adentrarse, sin experiencia, en las llamas, ¿debería aceptar su petición de sumergirse en ellas, basándome en su mucha confianza personal de apagafuegos? Con su cabeza pelirroja, sonrosada y pecosa, sus ojos verdes agrandados por los cristales astigmáticos, enmarcados en oro por Cartier, negaba tan absurda posibilidad. ¡No, no! No permitiría que un subordinado mío se adentrara en la muerte segura de las llamas y del humo por mucha fe que él se atribuyera para poder dominarlos.

De verdad que no resulta fácil hallar la respuesta oportuna a esta segunda clase de objeciones atrincheradas en la peligrosidad de las creencias infundadas de autoeficacia. Es cierto que alguien puede cometer el error de lanzarse de una ventana elevada, disfrazado de Superman, sobre todo si es niño, porque se ha creído que puede hacerlo. Se ha visto capaz de hacer lo que el personaje de la ficción cinematográfica y lo remeda siniestramente. El teórico optimista de la autoeficacia entiende bien que, si se explica mal su naturaleza, puede concluir lógicamente en acciones de locura. Pero no es eso lo que le preocupa más, pues las personas no suelen carecen del crite-

rio de realismo del que se muestran faltos quienes se lanzan al espacio creyéndose Superman. Al teórico de la autoeficacia le preocupan más quienes argumentando realismo incapaz no emprenden ni desarrollan sus posibilidades. Al teórico de la teoría cognitivo-social la palabra realismo le suena a depresión, infravaloración indebida, a carencia de arranque para ejecutar las visiones de innovación que se vislumbran. El realismo de estas personas denota cobardía, flojera, inercia, lastre de plomo inmóvil. Los portadores de pesados lastres son más que los icarios, por eso, ante la duda se inclinan por alentar a la locura percibida más que al inmovilismo granítico. Al jefe de bomberos le diríamos que exija las medidas prudenciales, y deje al bombero inexperto (a juicio del jefe) adentrarse en las llamas. ¿O es que él mismo no se lo impondría si fuera el único efectivo con el que contara? Lo más frecuente, como se demuestra en el libro que tienes en tus manos, basándose en infinidad de otros estudios, es que los jefes mutilen las posibilidades de sus subordinados porque los consideran, con desmesura, incapaces de realizar aquello de lo que se sienten capaces. Como a niños pequeños que formulan preguntas o propuestas embarazosas o exigentes, se les contesta: «Eso no es para ti». «Tú no estás preparado para esto». «Ya tendrás tiempo de aprender». «Ahora haz las cosas como te he mandado y como se han hecho siempre». El progreso lo han promovido quienes, creídos de sus ideas rompedoras, persistieron en ellas y resistieron las mofas, la hoguera moral y física de sus contemporáneos. Confiaron en sí mismos, en sus capacidades y persistieron. Hoy son los canonizados por las ciencias o las artes, aunque, como los creyentes de algún dios no oficial, su canonización estuviera unida al martirio. «Esto no es para ti», se les dijo a las mujeres durante siglos y no cultivaron la inteligencia. Menos mal que algunas no se lo creyeron y fueron modelos olvidados hoy por quienes abarrotan las aulas universitarias. «Eso no es para ti», se les sigue diciendo en relación con los delitos. Parece que se lo siguen creyendo, y los cuestionarios descargan en los ordenadores de los criminólogos menos delitos, especialmente violentos, de mujeres que de hombres. Pero la criminología venidera deberá ocuparse de los delitos de las mujeres, porque negarán las limitaciones que desde fuera les hacen creer. «Eso no es para ti», se les dice a los trabajadores de más de cuarenta años, y no se les ofrecen oportunidades de formación en las nuevas tecnologías y se lo creen y tales creencias de incapacidad son el comienzo de una *espiral invertida* que les lleva en barrena hacia la inutilidad informática real. Porque estamos rodeados de personas con autoridad más empeñadas en marcar las deficiencias que los logros; porque no se asume el riesgo de enseñar que las personas sueñen, los psicólogos cognitivo sociales tenemos alergia al realismo supresor y depresor y no nos importa crear ilusiones de capacidad porque la autoeficacia posee la habilidad de *crear* mundos luminosos y capacidades psicológicas jamás acabadas de construir hasta que el tiempo guadañero y leñador abra por última vez su compás o convierta en ámbar la resina de toda una vida. Los psicólogos cognitivo-sociales nos resfriamos cuando a las personas se las hierra grabando en su piel números de inteligencia, de conciencia, de extraversión, de responsabilidad o de psicopatía; números que no podrán sobrepasarse a pesar del esfuerzo, les dicen. Espero que no les convenzan.

¿Optimismo? ¿Pensamiento positivo? ¿Psicología positiva? Sí. Pero nada fácil, porque la autoeficacia tiene los mismos cromosomas que el esfuerzo personal recompensado. Resultaría difícil de entender el sentido optimista de la teoría de la autoeficacia sin conocer dos interesantes investigaciones de Bandura y de Cervone, la primera publicada en 1983 y la segunda en 1986. Desde finales de los años sesenta, E. Locke venía demostrando que el proponerse objetivos personales y organizacionales (metas concretas, precisas y exigentes) era una de las mejores causas de la motivación y la productividad. Los hechos eran innegables. Investigación tras investigación las metas sobresalían frente a otras fuentes de motivación. Bandura, que abandona su dedicación exclusiva a la psicología clínica al descubrir la fuerza de la autoeficacia como proceso psicológico universal, entiende que las metas no son fuente de motivación a menos que devuelvan a quien las ejecuta un conocimiento de sus logros o sus fracasos. Para confirmarlo hace que un grupo de sujetos

trabaje solamente con metas: tienes que conseguir, utilizando el manillar que tienes delante, que el anemómetro gire 150 veces por segundo. Los participantes en este grupo tienen una meta precisa, concreta y exigente. Hacen su esfuerzo, pero no se les comunica si han superado la meta o si se han quedado cortos. Un segundo grupo de sujetos hacen el esfuerzo sin haberse propuesto meta alguna, pero al finalizar su tiempo de esfuerzo se les comunica las veces que ha girado su anemómetro. Existe un tercer grupo a cuyos miembros se les propone una meta exigente y, además, se les comunica a qué distancia se quedaron de ella o en qué medida la sobrepasaron. Como los intentos los repiten varias veces, puede medirse al progreso de los miembros de cada uno de los grupos. Los resultados, aplastantes, están a favor de quienes se proponen metas y además reciben la información de lo conseguido. No basta con proponer metas a las personas o a uno mismo, se requiere la monitorización o el *feedback*, porque los participantes la interiorizan mejor como autoeficacia personal. Interesantes los resultados. ¡Y muy prácticos!

Locke afirmaba que la fuerza de la meta hundía sus raíces en la insatisfacción personal. Bandura, crítico siempre con cualquier teoría que explique el comportamiento por el solo afán de lograr el estado de equilibrio estable, pero inane por definición, entiende que, una vez que la persona alcanza la meta que se ha propuesto, siente un inmenso gozo interior, la mayor de las recompensas posibles bajo el sol. Por lo que las metas no movilizan en función de la desazón que produce el no haber logrado lo propuesto, sino en función del goce de haberlo logrado. Somete a prueba estas dos hipótesis y halla que tanto la insatisfacción como la satisfacción son fuente de motivación cuando alguien se propone metas de cuya consecución tiene conocimiento.

¿Difícil de conciliar una motivación basada en dos sentimientos contradictorios: satisfacción e insatisfacción? Y la conjunción nos lleva a la gestión personal, a la mejor manera de generar autoeficacia, a las espirales ascendentes de gozo y eficacia. Todo es tan sencillo, pero tan esforzado, como proponerse una meta a largo plazo

que mantenga la insatisfacción de no haberla alcanzado todavía. Si tal meta se subdivide en otras a corto plazo (diario, semanal) cada día, cada semana se tendrá el gozo de haber conseguido lo propuesto, de éstas un paso más cerca de la meta final y, ante todo, de juzgarnos capaces de poder alcanzar lo que antes parecía inalcanzable, como al caminante ubicado en la primera pilastra de la escalera del edificio histórico de la Universidad de Salamanca, la escalera que conduce a la sabiduría ubicada en la pilastra del peldaño más elevado, dando acceso a la biblioteca.

No se trata de fuerza de voluntad, es pura ingeniería psicológica. Con estos sencillos instrumentos, difíciles de sostener día a día se construye la propia creencia de capacidad, la cual eleva, como sin darse cuenta, la estructura de la personalidad intelectual y moral de cada uno. Tal estructura construye un ambiente propicio, un nuevo andamio sobre el que apoyarse para elevar el metro siguiente con nuestra acción. De esta manera ya no se distingue qué causa qué: si la autoeficacia genera la conducta que modifica el ambiente que, a su vez, modifica la persona, que, a su vez, genera nueva conducta que modifica el entorno... La espiral del crecimiento personal u oraganizacional.

Una ingeniería sencilla, constructivista, ascendente en espirales de la que se puede dar fe de cuándo se firma el contrato de construcción y cuándo se pone la primera piedra, quizá el primer grano de arena. Pero no se sabe dónde y cuándo izará bandera, porque eso ya depende del compás o del hachazo del tiempo.

«Es que soy incapaz de subir escaleras con peso», afirmaba una enferma de artritis. «Incapaz de subir la escalera con un limón en cada mano?» le contestaba Kate Lorig (profesora del Departamento de artritis de la Facultad de Medicina de Stanford). «¡Ah, de eso sí», contestó la anciana. «Pues eso ya es peso», replicó Lorig. Buen ejemplo. No se deben presentar las metas finales como próximas, porque abruman y deprimen. Hay que fraccionar el camino en pasos breves, uno cada hora, al final del día se habrá ascendido un trecho. Y esa ascensión anima y cambia la visión difícil del siguiente. El ineficaz que da los primeros pasos se atreve enseguida con la

zancada. ¿Psicología positiva? Sí y siempre sí. ¿Psicología fácil? No, sino esforzada, pero gozosa de que el esfuerzo haya invertido la apercepción negativa que se tenía de uno mismo.

De esta construcción psicológica y moral, en el entorno de las organizaciones, trata este libro, que me honro en presentar, evidencia de espirales de autoeficacia donde se muestran los fundamentos del *engagement*, que yo sí he traducido como *vinculación personal.* Enseñanza científica de que trabajo y disfrute no son opuestos, antes bien, complementos necesarios.

Para los autores, para la teoría de la autoeficacia y para mí que termino con este encargo, que aprecié difícil, este soneto de Lope:

Un soneto me manda hacer Violante,
que en mi vida me he visto en tal aprieto;
catorce versos dicen que es soneto:
burla burlando van los tres delante.

.....

Ya estoy en el segundo, y aún sospecho
que voy los trece versos acabando;
contad si son catorce, y está hecho.

Dr. Eugenio Garrido
Catedrático Emérito de Psicología Social
Universidad de Salamanca

INTRODUCCIÓN

Este libro lo hemos escrito como psicólogos sociales convencidos de que los desarrollos recientes en el ámbito de la Psicología de la Salud Ocupacional, sobre todo los desarrollos desde la Psicología positiva, pueden contribuir en gran medida al desarrollo de la investigación científica, así como a la innovación de las políticas de Dirección de los Recursos Humanos (DRH) en las organizaciones. La Psicología trata sobre la conducta humana, incluyendo la conducta de los empleados en las organizaciones. La DRH trata sobre la gestión y desarrollo de esos empleados, y ya que muchas organizaciones consideran a sus empleados como el activo más valorado, deberían interesarse también por su bienestar y salud psicológica.

Esta filosofía explica el hecho de que muchas organizaciones tengan políticas de DRH que descansan sobre conceptos, teorías y aplicaciones psicológicas que pueden mejorar e incrementar la salud, seguridad, motivación y bienestar de sus empleados. Este libro en concreto trata sobre un nuevo y específico constructo psicológico, el cual creemos que es relevante para la DRH en las organiza-

ciones: el *engagement*. La traducción al español del concepto es complicada ya que a día de hoy no hemos encontrado un término que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, simplezas o errores. El *engagement* sabemos que no significa exactamente lo mismo que otros conceptos que sí tienen su equivalente en lengua inglesa como son: la implicación en el trabajo (*Work involvement*), el compromiso organizacional (*Organizational commitment*), dedicación al trabajo (*Work dedication*), apego al trabajo (*Work attachment*), o adicción al trabajo (*Workaholism*). Está relacionado con estos conceptos, incluso alguno de ellos forman parte de su idiosincrasia, pero el *engagement* es algo más que emerge y se desarrolla desde otros planteamientos que analizaremos en este libro. Es por todo ello que utilizaremos en este libro el término en inglés, *engagement*.

Psicológicamente hablando, el trabajo puede tener efectos tanto positivos como negativos. Este aspecto está muy bien ilustrado en el latín *labor* y *opus*. El primero se refiere al trabajo como una actividad que requiere mucho esfuerzo y energía, mientras que el segundo se refiere a los aspectos creativos y retadores del trabajo. En línea similar se puede distinguir entre *animal laborans* (la persona como un animal trabajador) y *homo faber* (persona como un ser creador). El *animal laborans* trabaja tal y como dice la Biblia «con el sudor de su frente», con toda su energía. El *homo faber*, por otra parte, trabaja de forma apasionada y creadora, con la realización de sus potencialidades. En este punto, cabe señalar que es de interés común, tanto para las personas como para las organizaciones, reducir los efectos potenciales negativos del trabajo y optimizar los efectos positivos. En otras palabras, transformar el *animal laborans* en *homo faber*, combatiendo el estrés y el *burnout*, y optimizando la motivación positiva y el *engagement*. Esta meta implica un cambio de paradigma en la Psicología: desde una aproximación negativa dominada por el estudio del estrés laboral, hacia una aproximación positiva de la salud psicosocial, en donde el *engagement* juega un rol crucial.

En este libro defenderemos la tesis de que el *engagement* es un puente de conexión entre la salud ocupacional y la DRH, ámbitos

alejados entre sí en muchas organizaciones de hoy día. Se argumentará que el foco tradicional de la psicología ocupacional en lo «negativo» —como los riesgos psicosociales y las reacciones de estrés asociadas—, debería cambiarse hacia un foco más positivo típico de la DRH y centrado en los recursos laborales y su potencial motivador. Como será demostrado a través de este libro, el *engagement* juega un papel crucial como enlace entre estos dos dominios: salud psicosocial y DRH. Nuestro punto de partida es que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos; y que para poder conseguirlo, las políticas de salud ocupacional y de DRH deben estar sincronizadas tanto como sea posible. La razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa más y más en el conocimiento psicológico y la experiencia de las personas en sus propias carreras laborales. Es más, las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera, y que se comprometan con la excelencia en el desempeño. Obviamente, este objetivo no puede alcanzarse con una fuerza laboral saludable al estilo tradicional, esto es, empleados no estresados: empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimenten estrés laboral, y que muestren bajos índices de absentismo laboral. Se necesita algo más para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir este objetivo. Y aquí es donde emerge la Psicología de la salud Ocupacional Positiva (POP) que trata de dar respuesta a estos temas.

Desde estos planteamientos hemos escrito este libro centrado en el estudio del *engagement* para explicar el funcionamiento humano óptimo en las organizaciones. Demostraremos la fiabilidad y validez de este nuevo concepto, así como su utilidad para la DRH. Este libro intenta alcanzar este objetivo, enfatizando el *engagement* como un concepto nuclear de la Psicología positiva que: (1) a pesar de su corta vida ha demostrado tener una base empírica y contrastada a través de la investigación científica, y que (2) es útil para la direc-

ción de los recursos humanos (RR HH), debido a que puede implementarse y desarrollarse en las organizaciones. El trabajo se estructura en siete capítulos.

El primer capítulo titulado «Cambios y nuevas demandas en el mundo actual del trabajo» lo hemos escrito a modo introductorio al libro para resaltar la idea de que el estudio del *engagement* no nace de la nada, sino de la necesidad de desarrollar nuevos conceptos y constructos psicológicos que den respuesta a la realidad social y organizacional de hoy día en nuestras sociedades. Comenzaremos por describir brevemente los antecedentes históricos de la situación actual que vivimos hoy día, para pasar a describir los cambios actuales que se están dando en el contexto externo a la organización, así como los cambios en el contexto organizacional interno, y los cambios en el contexto del trabajo mismo. Finalmente, describiremos doce tipos de cambios contextuales que requieren nuevas competencias psicosociales por parte de los empleados para poder sobrevivir y desarrollarse en el mercado laboral actual.

En el segundo capítulo, defendemos la tesis de que la vinculación de la Psicología de la Salud Ocupacional con la Dirección de Recursos Humanos en las organizaciones, necesita de un cambio de paradigma: desde un enfoque tradicional centrado en el así llamado «lado oscuro» de la salud ocupacional, hacia un enfoque emergente en donde se enfatiza lo «positivo» del funcionamiento humano y organizacional. La Psicología de la salud Ocupacional Positiva (POP) ajusta en este enfoque y sus características básicas se plantean en este capítulo, sin olvidar las críticas a la Psicología Positiva, así como su desarrollo futuro.

El tercer capítulo trata sobre el concepto y la validez científica del *Engagement*. Empezaremos definiendo el constructo, así como planteando las formas de medirlo. Se empezará describiendo el estado de la cuestión en el estudio del *engagement* desde la consultoría, para acabar describiéndolo en la investigación científica, viendo que parecen seguir caminos paralelos pero no divergentes entre sí. En el ámbito de la academia se tratarán distintas conceptualizaciones del *engagement* entendido como *engagement* en el rol laboral, o

como un estado de realización profesional, así como los conceptos relacionados con el *engagement*.

En el capítulo cuarto que trata sobre las Teorías psicosociales sobre el *engagement*, se discutirá y describirá en profundidad el Modelo Demandas-Recursos Laborales (DRL) para explicar cómo se desarrolla el *engagement* desde una perspectiva psicosocial, entendido como un proceso de motivación positiva de mejora de la salud ocupacional, y contrario al proceso de deterioro de la salud que causa el *burnout* o síndrome de quemarse por el trabajo. Pero, además, se tendrán en cuenta los desarrollos recientes de este modelo en donde se ha ampliado el mismo para la introducción de variables personales o recursos personales en la explicación del desarrollo del *engagement*, entre ellos la autoeficacia, y el desarrollo de espirales positivas de ganancias tanto para la persona como para la organización. Finalmente, se tratará la naturaleza social del *engagement* mostrando evidencia empírica a favor de la existencia de procesos de contagio social del *engagement* y de su naturaleza colectiva.

Los capítulos quinto y sexto tienen un contenido más práctico ya que tratan de las intervenciones para incrementar y mejorar el *engagement* de los empleados, desde una perspectiva individual (capítulo quinto) y organizacional (capítulo sexto). Las personas podemos hacer actividades que están bajo nuestro control personal para incrementar nuestros niveles de bienestar y *engagement*. En el capítulo quinto se detalla en primer lugar el cambio de perspectiva desde un enfoque centrado en la mera prevención y la curación que solo se ocupa de solucionar problemas, a un enfoque que «amplifica» su perspectiva para mejorar lo que en principio está bien y que hemos llamado «amplificación». A continuación pasaremos a describir cómo es la gente feliz, qué hacer para influir en la felicidad, y cómo se comporta la gente que dice ser feliz... para pasar a continuación a describir las principales estrategias de intervención a nivel individual para incrementar el bienestar de las personas desde una perspectiva de la psicología positiva y que hemos clasificado en actividades conductuales, cognitivas y volitivas. Por su parte, en el capítulo sexto, se tratarán las intervenciones pero desde la perspec-

tiva de la organización. El objetivo aquí es conocer qué se puede hacer desde la DRH para mejorar el *engagement* entre los empleados. Desde el fenómeno de la creación de espirales de sinergias positivas, nos centraremos en analizar su optimización mediante el uso apropiado y aportando una visión nueva de las principales estrategias de DRH de las organizaciones de hoy día: la selección y evaluación del personal, el (re/) diseño de puestos, y la formación y desarrollo de los empleados.

Finalmente, en el último capítulo hemos querido hacer una integración de la investigación que existe sobre *engagement* y organizaciones saludables. Los empleados *engaged* suele coincidir que también trabajan en organizaciones que se preocupan por la salud integral de los empleados porque los consideran el valor más preciado, y estas organizaciones se han venido a denominar «saludables». En el capítulo se analizará en primer lugar el concepto de organización saludable, para pasar a describir un modelo de organización saludable entendido como un lugar para trabajar en donde se desarrollan prácticas saludables para gestionar el trabajo desde la DRH, los empleados se consideran sanos psicológicamente y *engaged* en sus trabajos, y por último, estas organizaciones también alcanzan buenos resultados tanto a nivel de excelencia en sus productos y servicios, como en sus relaciones con la comunidad y el entorno organizacional en el que se mueven y desarrollan.

Los autores quieren agradecer a María Vera, a Mario del Líbano y a Laura Lorente, de la Universitat Jaume I, su colaboración en la traducción al castellano de un primer borrador de los capítulos 1, 3 y 5 respectivamente.

CAPÍTULO 1

CAMBIOS Y NUEVAS DEMANDAS EN EL MUNDO ACTUAL DEL TRABAJO

Introducción

Es un tópico decir que la única característica estable de las organizaciones modernas es el cambio. Las organizaciones están en un proceso continuo de cambio porque tienen que adaptarse a un dinámico y siempre cambiante entorno externo. Un empleado de los años sesenta o setenta del siglo pasado se sentiría como una persona desplazada en el mundo laboral actual. Si por ejemplo este trabajador fuese un artesano, una parte importante de su trabajo sería realizado hoy en día por un ordenador o por un robot. Si fuese un directivo, su principal tarea sería motivar a los empleados en lugar de meramente controlarlos. Para un trabajador de producción no sería la cantidad sino la calidad lo que contara, y el trabajo individual habría sido sustituido por el trabajo en equipo. Y lo que es más dramático aún, es más que probable que los puestos de trabajo en la industria pesada hayan ya desaparecido casi por completo y ahora estén realizándose en el Lejano Oriente. Han desaparecido

puestos de trabajo tradicionales y han surgido nuevos puestos de trabajo, se han introducido nuevas técnicas de gestión y producción, y han aparecido distintas condiciones de empleo y nuevas relaciones laborales. Por tanto, no hay nada en el mundo laboral que siga siendo igual —todo está cambiando—. Y lo que es más importante, parece que estos cambios se llevan a cabo a un ritmo creciente y cada vez más rápido.

Hace alrededor de 2.500 años, el filósofo griego Heráclito de Éfeso (535-475 a.C.) creó su obra en el aforismo *pantha rhei*, que puede traducirse como «todo está en un estado de cambio». Heráclito dio un famoso ejemplo de este principio al afirmar que para una persona es imposible bañarse dos veces en el mismo río, por la sencilla razón de que el río ha cambiado —¡el agua que nos mojó la segunda vez es diferente al agua que la mojó la primera vez!—. En una línea similar, hoy en día, un empleado no puede entrar en la misma organización en dos ocasiones de forma idéntica porque, como el río de Heráclito, la organización habrá cambiado. Por ejemplo, la organización se podría haber fusionado con otra empresa y haber cambiado su nombre y su logotipo, tal vez algunos departamentos hayan desaparecido, mientras que otros podrían ser de nueva creación, podría estar operativo otro sistema de control de calidad, los supervisores podrían haber sido sustituidos, el estilo de liderazgo podría haber sido cambiado, podría haberse creado un sistema de recompensas, nuevos programas de *software* podrían estar operando, y así sucesivamente. En el actual mundo laboral, prácticamente nada es como era antes, todo está en constante evolución y cambio.

En este capítulo se presenta una visión de conjunto de los cambios más importantes que actualmente están teniendo lugar en el mundo laboral, en el que se distinguen tres niveles. En primer lugar, se tratarán los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos del entorno que influyen en el modo en el que operan las organizaciones (contexto externo). En segundo lugar, en un intento de adaptarse a estos cambios, las organizaciones responden no sólo con cambios estructurales como la reducción de tamaño y la introducción de nuevas prácticas de gestión y producción, sino también con nuevos acuerdos sobre el tiempo de trabajo y las nuevas formas de trabajo, como el trabajo temporal y flexible (contexto organizacional). En tercer lugar, los cambios en el entorno externo y organizacional se filtran al nivel del puesto de trabajo, por ejemplo, el trabajo se vuelve más complejo y se exige más a nivel emocional y cognitivo (contexto laboral).

En lugar de discutir las consecuencias positivas y negativas que estos cambios están provocando en los distintos niveles, en la sección final de este capítulo nos centraremos en la adaptación del empleado. La idea fundamental es que en el cambiante mundo laboral de hoy en día, la capacidad y voluntad que tengan los empleados para adaptarse a estos cambios es de crucial importancia para que las organizaciones prosperen y sobrevivan. En los últimos tiempos, el objetivo de las organizaciones era mantener una fuerza de trabajo sana, lo que significaba ausencia de enfermedad y rehabilitación de los empleados enfermos. El empleado en forma se veía principalmente en términos de salud física y mental, o más concretamente en la ausencia de síntomas físicos y mentales. Sin embargo, en el actual mundo laboral esto no parece suficiente, ya que las organizaciones han dado un paso más allá promoviendo una fuerza de trabajo *engaged*. Luego, a diferencia de los empleados meramente saludables —que no tienen síntomas y, por tanto, no es probable que se ausenten por enfermedad— los empleados *engaged* son capaces y están dispuestos a adaptarse al rápido ritmo de cambio de la organización actual —éstos hacen un esfuerzo adicional—. Más aún, ven los cambios como retos y oportunidades para el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo. En lugar de resistirse a los cambios, los empleados adquieren nuevos conocimientos y ganan nuevas habilidades en el proceso de cambio. Así, una fuerza de trabajo *engaged*, que se transforma continuamente, es el activo más valioso de la organización. Sobra decir que, como veremos en los próximos capítulos, promocionar una mano de obra *engaged* requiere que las organizaciones inviertan sistemáticamente en su capital humano. Estas inversiones suelen merecer la pena, ya que con una fuerza de

trabajo *engaged,* que sea capaz y esté dispuesta a cambiar y a desarrollarse de manera continua, las organizaciones modernas seguirán siendo innovadoras y competitivas.

Breve reseña histórica

Para comprender los cambios actuales en el mundo laboral hay que echar un vistazo al pasado. Por esta razón, se resume brevemente la historia del trabajo antes de tratar los cambios actuales. Este breve panorama histórico es particularmente importante para entender los cambios tan dramáticos que han tenido lugar en el entorno externo de las organizaciones en el siglo pasado. Durante el siglo XIX, la sociedad agrícola tradicional se transformó en una sociedad industrial, proceso que continuó en el siglo XX. En este siglo, las avanzadas economías occidentales evolucionaron desde las sociedades industriales a las sociedades del conocimiento, de los servicios y de la información. La figura 1.1 muestra gráficamente la forma en que estos tipos de sociedades se relacionan con las innovaciones tecnológicas y el crecimiento industrial.

Con la invención de Thomas Newcomen de la máquina de vapor en 1712 y la posterior mejora en su diseño por parte de James Watt en 1779 todo queda preparado para la revolución industrial. En primer lugar, la revolución industrial recorrió Inglaterra, después, Bélgica, Francia, Alemania, los Estados Unidos y Japón, y, por último, la mayoría de los demás países del mundo, transformando la sociedad agrícola tradicional en una sociedad industrial. Esta transición vino acompañada de importantes cambios sociales, como la urbanización y la aparición de una enorme y pobre clase social. El prototipo de las industrias pesadas que dominaron la primera etapa de la industrialización eran las minas de carbón, fábricas de acero, los astilleros de buques, y las fábricas textiles. En la siguiente etapa, las industrias químicas, eléctricas, farmacéuticas y del automóvil, sufrieron un gran auge gracias a los avances científicos y de la ingeniería de finales del siglo XIX. Estas industrias manufactu-

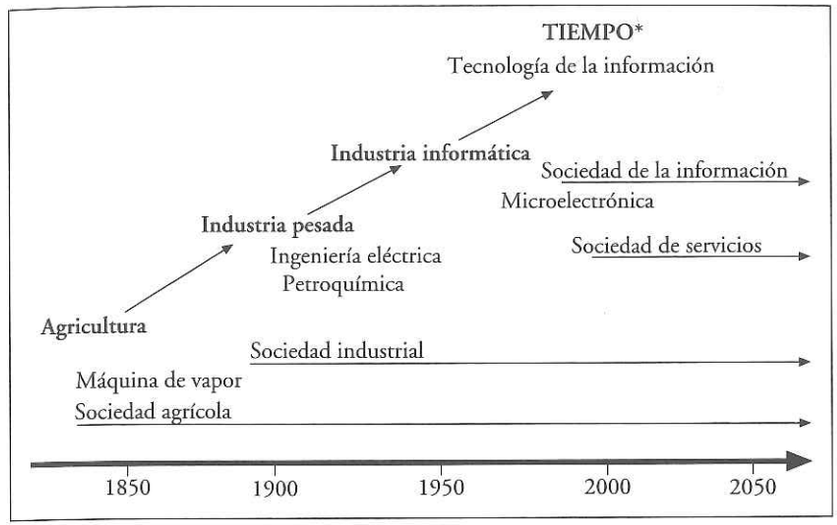

Figura 1.1. Transformación de la sociedad, innovación tecnológica y crecimiento industrial. (Adaptado de *Revista de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo*, 2, 2000, p. 8).

reras se caracterizaron por la producción masiva y la estandarización de los procesos de trabajo.

La industria del automóvil se basó en los principios de la gestión científica presentados por Frederick Winslow Taylor en los años 1880 y 1890 en la industria del acero de los EE UU. El sello de «taylorismo» —pronto se le llamó así— es una estricta división del trabajo donde los trabajadores realizan tareas repetitivas y estandarizadas que han sido cuidadosamente planificadas y diseñadas para evitar cualquier tipo de interrupción o pérdida en la producción. El ejemplo prototípico del taylorismo es la cadena de montaje en movimiento, presentado por Henry Ford en 1913 en su planta automovilística en Detroit. Esencialmente, en la cadena de montaje se desglosan las tareas complicadas en muchas tareas simples, de modo que los trabajadores no cualificados puedan hacer el trabajo. Esta innovación en la fabricación redujo el tiempo de montaje del chasis completo de un Modelo T en la planta de producción de Henry

Ford de un poco más de doce horas, que solían tardar anteriormente, a una hora y media tras la inclusión de la cadena de montaje. Sin embargo, el inconveniente de esta estandarización fue la uniformidad —como ilustró el propio Henry Ford cuando les dijo a sus clientes en broma: «Usted puede tener cualquier color de coche siempre que sea negro»—.

Esto cambió radicalmente durante las décadas de 1950 y 1960. Debido al aumento de la prosperidad —al menos en la mayoría de los países occidentales y en Japón— los clientes se volvieron más exigentes y ya no les satisfacía «un solo color». Esta tendencia fue respaldada por una mayor individualización que pedía un toque personal —los clientes mostraron un gran interés en diferenciarse de los demás llevando ropas diferentes, conduciendo automóviles diferentes, comiendo alimentos diferentes, y comprando toda clase de artículos específicos—. Esto estimuló la proliferación de diferentes marcas del mismo producto, que no sólo tenían que ser fabricados, sino también diseñados, vendidos, comercializados, asegurados, y mantenidos. Por tanto, la producción industrial fue acompañada cada vez más por la necesidad de servicios sin fabricación y los trabajos concomitantes. Debido a la mecanización —el uso de máquinas para reemplazar la mano de obra en la industria y los animales en la agricultura— se produjeron grandes ganancias tanto en la productividad como en la eficiencia. Se produjo una mayor producción con menos gente y menos recursos. Los superfluos empleos industriales y agrícolas que se perdieron en el proceso de mecanización fueron compensados por el rápido crecimiento del sector de los servicios, que incluye la sanidad, educación, banca, seguros, marketing, consultoría, editoriales, entretenimiento, y turismo entre otros. Los servicios prestados por los hospitales, centros de salud comunitarios, hospicios, escuelas, colegios, bancos, compañías de seguros, agencias de marketing, empresas de consultoría, editoriales, radios y estaciones de televisión, teatros, restaurantes, hoteles y agencias de viajes iban cobrando mayor importancia conforme el sistema social se hacía más complejo. En conjunto, estas instituciones, incluyendo a los empleados y a los clientes a los que

sirven, dieron lugar a la aparición de la llamada sociedad de servicios. Actualmente, en gran parte de los países desarrollados la mayoría de los empleados trabajan en el sector servicios. Por ejemplo, en los 25 estados miembros de la UE, el 67 por ciento de los ocupados trabajan en el sector servicios. El Reino Unido, Benelux y los países escandinavos tienen una tasa muy por encima del 70 por ciento, y los países mediterráneos, como Italia, España y Grecia poco menos de la media de la UE (Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo, 2007).

La sociedad de servicios, a su vez, se complementa con otro tipo de sociedad: la llamada sociedad de la información. Aunque el primer ordenador digital programable fue inventado en 1941 por el ingeniero alemán Konrad Zuse, y el primer ordenador totalmente electrónico fue construido en los EE UU en 1946 —la *Electronic Numerical Integrator and Computer* (ENIAC)— el surgimiento de la sociedad de la información no se produjo las décadas de 1980 y 1990. La ENIAC llenaba una habitación pequeña, pesaba más de treinta toneladas e incluía más de 18.000 tubos de radio, 70.000 resistencias, 10.000 condensadores y 6.000 interruptores. En 1951 sólo seis ordenadores electrónicos estaban funcionando y no sólo eran gigantescos, sino también engorrosos, generaban mucho calor, y requerían entradas de alta tensión. Esto mejoró con la sucesiva introducción de los semiconductores, circuitos integrados, y por último pero no menos importante, los microchips. Estas innovaciones microelectrónicas redujeron drásticamente el tamaño y los costes de los ordenadores, al mismo tiempo que aumentaron su eficiencia y capacidad, convirtiendo al ordenador en una parte habitual de nuestra vida cotidiana. El matrimonio feliz entre ordenadores y tecnología de las comunicaciones que se inició en algún momento de la década de 1980 dio lugar a la tecnología de la información, o *Infotech*.

La Tecnología de la Información (TI) se refiere a cualquier tecnología que ayude a producir, manipular, almacenar, comunicar o difundir información en la que el ordenador desempeñe un papel fundamental. Mientras tanto, la TI se ha infiltrado en casi todas las esferas de nuestras vidas. De hecho, es difícil imaginar una activi-

dad que no esté relacionada con la TI. Llamar a alguien con el móvil, ver la televisión digital o películas en DVD, escuchar música en el MP3, recopilar información de Internet, enviar y recibir mensajes de correo electrónico, utilizar el navegador en el automóvil, sacar dinero de un cajero automático, y la banca electrónica son ejemplos de actividades cotidianas en las que está involucrada la TI. La omnipresencia de la TI ha creado la denominada sociedad de la información, en la que la creación, distribución, difusión, uso y manipulación de la información es una actividad económica, política y cultural importante. La economía del conocimiento es su homólogo, donde la riqueza se crea a través de la explotación económica del conocimiento. Otros términos que se utilizan para la sociedad de la información son sociedad postindustrial, sociedad posmoderna, o sociedad de redes. La industria de los ordenadores se inició con el ENIAC y creó las condiciones tecnológicas previas para la sociedad de la información que actualmente está siendo superada por la llamada industria *TIME* (Telecomunicaciones, Tecnología de la información, los medios de comunicación y del espectáculo) como el tipo dominante de industria. No es de extrañar que, para aproximadamente el 37 por ciento de los empleados de los 25 países miembros de la UE, el PC (con Internet o correo electrónico) sea una herramienta indispensable para su trabajo (Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo, 2007). Cabe señalar que esta tasa varía considerablemente entre los países, los Países Bajos (74 por ciento), Suecia (71 por ciento) y Finlandia (60 por ciento) como los países con mayor tasa y los nuevos Estados miembros de la UE Rumanía (18 por ciento), Bulgaria (22 por ciento) y Hungría (30 por ciento) con menor tasa. En España, el 38 por ciento de los empleados trabaja principalmente con ordenadores, una tasa que es bastante similar a la media global de la UE.

Como última anotación, se debe tener en cuenta que los tipos de sociedades que surgieron posteriormente no sustituyeron a las anteriores, sino más bien se complementaron. Por ejemplo, la agricultura y la industria manufacturera siguen existiendo, pero ya no son las industrias dominantes y su naturaleza ha cambiado a causa

de la tecnología moderna. Ya no es el agricultor el que alimenta sus vacas, sino que el ordenador es el que controla su dieta, y hoy por hoy, los coches no son construidos por trabajadores de carne y hueso en la línea de ensamblaje electrónico, sino por robots.

Después de esta breve reseña histórica sobre la repercusión de las innovaciones tecnológicas en la transformación de la sociedad y el crecimiento industrial, es el momento de tratar más detalladamente los actuales cambios en el mundo laboral. Se hará distinguiendo entre tres niveles que pueden representarse mediante tres rectángulos concéntricos como se muestra en la figura 1.2.

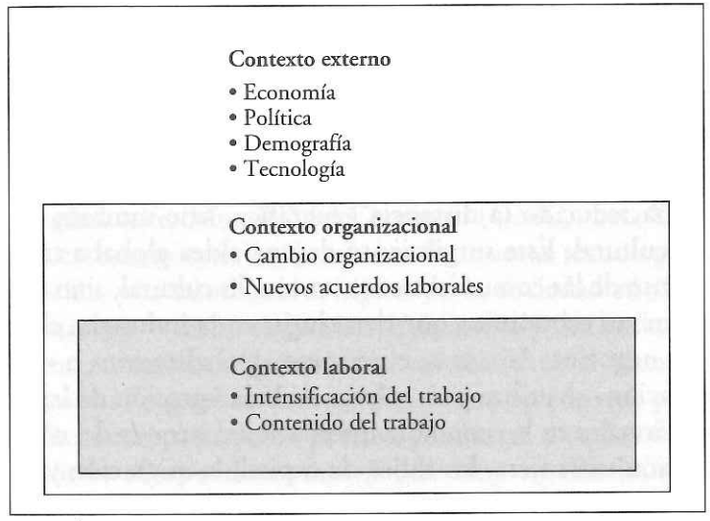

Figura 1.2. Los tres contextos del cambio.

La figura 1.2 muestra que los cambios en el contexto externo influyen en el contexto organizacional que, a su vez, influye en el trabajo del empleado. Por ejemplo, debido al aumento de la competencia mundial, las organizaciones se ven obligadas a reducir su plantilla, lo que se traduce en un aumento del volumen de trabajo (intensificación del trabajo) para los empleados que no han sido

despedidos. O debido a la introducción de nuevas tecnologías, las organizaciones introducen el teletrabajo, lo que aumenta el nivel de control del puesto de trabajo por parte del empleado. De esta manera, los cambios económicos y tecnológicos tienen un impacto en los puestos de trabajo de los empleados a través de cambios particulares en la organización —por ejemplo, la reducción y la introducción de nuevas modalidades de trabajo—.

El contexto externo

El mundo laboral está cambiando porque el mundo está cambiando. Uno de los cambios más evidentes es la aparición de una «aldea global»; personas en todo el mundo se reúnen, están bien informadas las unas de las otras y se comunican intensamente. Mediante el uso de Internet, viendo televisión por satélite, hablando por el ordenador, y viajando, la gente se pone en contacto. Por tanto, no sólo se ha reducido la distancia geográfica, sino también el aislamiento cultural. Este surgimiento de una aldea global a través del incremento de las comunicaciones no es sólo cultural, sino también un fenómeno económico que tiene lugar en la industria, el comercio y los negocios. Aún más, el término «globalización» o «internacionalización» se utiliza para referirse a la integración de las economías nacionales en la economía internacional a través del comercio, la inversión extranjera, los flujos de capital, la migración y la difusión de la tecnología. Uno de los ejemplos más notables es la actual integración de veintisiete países europeos —muchos de ellos antiguos enemigos— en una zona económica común. Esta integración económica se ilustra con el hecho de que en 2003 más de dos tercios de todo el comercio de la UE fue entre los estados de la propia UE. Pero, por supuesto, la internacionalización no se limita entonces a Europa, entre 1999 y 2003 el comercio entre la UE y China duplicó su valor, de modo que en la actualidad —y tras los EE UU— China es el mayor proveedor de importaciones de la UE. Aún más dramático, durante la década de 1960, el 7 por ciento de

la economía de los EE UU se enfrentó a la competencia internacional, mientras que este porcentaje aumentó al 70 por ciento en la década de 1980 (Sparrow, 2003). Todos los días se ven ejemplos de la globalización, como los trabajadores de la construcción de Europa del Este que trabajan en la construcción de obras en Europa occidental (migración laboral), los centros de llamadas de empresas europeas o de Estados Unidos que operan desde la India (externalización), fusiones y adquisiciones internacionales de empresas (las inversiones internacionales y el libre flujo de capital), el intercambio de estudiantes extranjeros en universidades nacionales (la internacionalización de la educación), y el «turismo médico» del oeste al este de Europa y al Oriente Próximo (la competencia internacional en la atención de la salud).

Desde la Segunda Guerra Mundial, las barreras jurídicas y políticas al comercio internacional se han reducido considerablemente a través de acuerdos internacionales como el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y a través de iniciativas de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Esta liberalización del comercio exterior, junto con las nuevas tecnologías de la información y comunicación, típica de la sociedad moderna de la información —como se ha visto más arriba— ha hecho posible que las organizaciones operen cada vez más a nivel mundial. De hecho, muchas organizaciones no tienen otra opción que participar en una feroz competencia en precios, productos y cuotas de mercado con otros competidores mundiales. Hoy en día, las empresas están compitiendo en todo el mundo, sobre todo cuando las condiciones económicas que les proporciona la ventaja de costes y el uso de la mano de obra más barata se mueve libremente a través de fronteras internacionales. Este fenómeno ha sido denominado «hipercompetición» por Paul Sparrow (2003).

Además de los cambios externos económicos, políticos y tecnológicos también están teniendo lugar dramáticos cambios en la demografía de la mayoría de los países industrializados. El primer gran cambio demográfico ha sido el aumento en la participación laboral por parte de las mujeres en la mayoría de los países indus-

trializados. Por ejemplo, en los EE UU, después de la Segunda Guerra Mundial, el 32 por ciento de las mujeres ocupaban un puesto de trabajo o buscaban uno, en 2006 este porcentaje casi se había duplicado 59 por ciento (Oficina de estadísticas laborales, 2006). Hoy, la fuerza laboral asalariada en los EE UU posee casi el mismo número de mujeres (49 por ciento) que de hombres (51 por ciento). En Europa la tasa de participación laboral femenina ha aumentado en la actualidad hasta un 44 por ciento, un poco más baja que en los EE UU; el 39 por ciento de las mujeres españolas tienen un empleo, de los cuales el 30 por ciento es a tiempo completo y el 9 por ciento a tiempo parcial (Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo, 2007). En consecuencia, está creciendo rápidamente el número de parejas en las que los dos miembros trabajan y el número de personas con responsabilidades de cuidados a terceros. A pesar de este aumento cuantitativo en la participación laboral femenina, los mercados laborales en los EE UU así como en Europa se siguen caracterizando por la segregación por sexos, las mujeres están desproporcionalmente representadas en el creciente sector servicios y en una posición laboral menos favorable con salarios más bajos, prestaciones restringidas, y peores condiciones laborales (Sauter *et al.*, 2002).

El cambio demográfico más dramático que estamos sufriendo es el rápido envejecimiento de la mano de obra. Por ejemplo, en la UE se espera que la proporción de personas mayores de 60 años crezca en un 50 por ciento durante los próximos 30 años (Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo, 2003). Al mismo tiempo, el número de jóvenes menores de 20 años disminuirá un 11 por ciento y aquellos en edad de trabajar entre 20 y 59 años se reducirán en un 6,5 por ciento. Esto se debe principalmente a una muy baja tasa de crecimiento de la población 0,3 por ciento, debido a la migración neta y las bajas tasas de natalidad. Además, debido a la mejora de la tecnología médica y al estilo de vida más saludable, la mortalidad ha disminuido. Como las cifras muestran, todo esto se reduce en un rápido envejecimiento de los trabajadores. Con el fin de sostener la prosperidad

de la sociedad y financiar la creciente carga económica que se asocia con una sociedad que envejece, es casi inevitable que los empleados trabajen más tiempo del que solían trabajar. Manteniendo la edad tradicional de jubilación, que en la mayoría de los países es legalmente a los 65 años, pero en la práctica 5-10 años antes, efectivamente, tendremos como resultado una disminución de la población activa. En la actualidad, en la UE sólo el 35 por ciento de las personas con edades comprendidas entre los 55 y 64 están empleadas contra el 75 por ciento de los de edades comprendidas entre los 25 y 64. La United Nations Population Division (2007) calcula que la proporción entre las personas en edad de trabajar y aquellos mayores de 65 años se va a reducir significativamente en el año 2050. Por ejemplo, hoy la proporción en Francia es de 4:1 y se reducirá a 2:1, en Alemania se reducirá de 4:2 a 1:8, en España de 4:1 a 1:4, y en los EE UU de 5:4 a 2:7. Disponer de suficientes personas en edad de trabajar es de vital importancia, no sólo para la economía, sino también para los ingresos fiscales ya que este dinero es necesario para financiar las pensiones y las necesidades de salud de, las cada vez más abundantes, personas mayores.

Otra opción para contrarrestar el envejecimiento de la mano de obra es incluir más trabajadores inmigrantes en la economía. Se ha estimado que, en el año 2050, 56 millones de trabajadores inmigrantes serán necesarios para rellenar los vacíos que quedarán por la disminución de la mano de obra. En particular, los países miembros con bajas tasas de natalidad pueden necesitar un impulso significativo de la inmigración en las próximas décadas, entre ellos Francia, Alemania y España. Aunque en 2004 y 2005, la UE experimentó un punto alto en inmigración, con dos millones de personas que han entrado, el grupo de inmigrantes compone sólo el 8,9 por ciento de la población total extranjera de la UE (Eurostat, 2008). En vistas de la futura escasez de la mano de obra, es de esperar que la migración de la mano de obra de países menos desarrollados o en vías de desarrollo a los países industrializados más avanzados se incrementará durante la próxima década. Con esta

migración se aumenta la diversidad étnica, también en las organizaciones. En algunos países como España, en 2005 el 8,5 por ciento de la población total era extranjera, y de estos 4,8 millones de inmigrantes el 31 por ciento adquirió la nacionalidad española (Eurostat, 2008)

Sobra decir que la forma en que hoy funcionan las organizaciones está profundamente afectada por los cambios en el entorno externo, especialmente por el aumento mundial de la «hipercompetitividad», la aparición de la sociedad de la información, y por el envejecimiento y diversificación de la mano de obra.

El contexto organizacional

Básicamente, las organizaciones tratan de adaptarse al entorno externo cambiando su estructura o modo de funcionamiento, u ofreciendo alternativas de trabajo o acuerdos de nuevas formas de trabajo a sus empleados. El primero tiene que ver con la forma en que las organizaciones se construyen y desarrollan sus formas de trabajo, mientras que el segundo tiene que ver con la manera en que los empleados son contratados y en qué puestos van a trabajar. A continuación se analiza en mayor detalle cada una de estas dos perspectivas.

Cambio organizacional

La feroz competencia mundial ha dado lugar a tres tipos de cambios de organización; fusiones y adquisiciones, reestructuraciones y reducciones de plantilla, y las privatizaciones. Estas nuevas fuentes de cambio organizacional están a menudo interrelacionadas, por ejemplo, después de una fusión la nueva empresa es reestructurada, y la privatización por lo general, va unida a las reducciones de plantilla. Además del despido de muchos empleados, estos tres tipos de cambio organizacional tienen en común que conducen a grandes

sentimientos de inseguridad entre los así llamados «supervivientes» que no han sido despedidos al menos esta vez. Los resultados de la Cuarta Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo mostraron que el 13 por ciento de los trabajadores de los 25 países de la UE consideraron que podrían perder su trabajo en los siguientes seis meses (Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo, 2007).

Una extraordinaria especie de bifurcación puede observarse en la organización. Por un lado, las organizaciones son cada vez más grandes y en continuo aumento de tamaño mediante fusiones y adquisiciones. Por otro lado, las grandes organizaciones están constantemente disminuyendo en tamaño a través de la reducción de plantilla, la externalización y la reestructuración. También, cada vez más, aparecen pequeñas *start-up*, a menudo con una sola persona como empresa. Hay empresas que pretenden ser grandes y pequeñas al mismo tiempo, por ejemplo, Avery Brown Bovery (ABB), uno de los líderes mundiales en empresas de ingeniería que emplea a más de 220.000 personas en todo el mundo, está dirigida por sólo 140 directivos (Frese, 2008).

En respuesta, y anticipándose a los cambios en el contexto externo, las organizaciones modernas han desarrollado una amplia gama de nuevas prácticas organizacionales, tanto en aquellas con beneficios, como en las que no poseen fines lucrativos. Estas prácticas organizacionales tienen dos características en común; un mayor hincapié en el alto rendimiento y una mayor flexibilidad (Kompier, 2006). Los siguientes, son ejemplos de este tipo de producción de alto rendimiento:

- *La eficiencia en la fabricación.* La producción de bienes usando menos de todo en comparación con la producción tradicional en masa: menos residuos, menos esfuerzo humano, menos espacio de fabricación, menos inversión en herramientas, menos tiempo de ingeniería para desarrollar un nuevo producto. Por ejemplo, la gestión *Just-In-Time* que reduce el espacio de almacén y costes.

- *La gestión de la calidad total.* Una estrategia de gestión encaminada a la integración de la conciencia de calidad en todos los procesos de la organización de forma sistemática. Por ejemplo, los círculos de calidad, integrados por grupos de trabajadores que se reúnen para discutir mejoras en el lugar de trabajo, y hacer presentaciones a la dirección con sus ideas para mejorar el rendimiento de la organización, y motivar y enriquecer el trabajo de los empleados.
- *La tecnología de fabricación avanzada.* La aplicación de nuevas tecnologías que aumentan la precisión y la flexibilidad del proceso de fabricación, como la tecnología del control numérico (CNC), la robótica, dispositivos controlados mediante ordenador, diseño asistido por ordenador (CAD), y Sistemas de Fabricación Flexible (FMS).
- *La gestión del suministro en cadena.* El proyecto de gestión basado en la vinculación de las empresas que convierten una serie de materiales básicos, productos o servicios en productos terminados para el cliente. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles e informática que mantienen sólidas redes colaborativas de suministro en las que cada socio especializado se centra en producir y suministrar sólo alguna de las partes.
- *El trabajo en equipo.* Las personas que trabajan conjuntamente cooperando para cumplir con una meta común de trabajo. Por ejemplo, los grupos de trabajo autónomos que gestionan su propio trabajo y las prácticas para llevarlo a cabo.
- *Los centros de llamadas* («*Call-centers*»). La utilización de la centralización de las oficinas con el propósito de recibir y transmitir un gran volumen de peticiones telefónicas. Por ejemplo, servicios de asistencia y soporte en ventas.
- *La gestión del conocimiento.* Una serie de prácticas utilizadas por las organizaciones para identificar, crear, representar y distribuir el conocimiento. Por lo general, los programas de gestión del conocimiento están vinculados a los objetivos de la organización, como un mejor desempeño, ventaja competitiva, e innovación.

- *La gestión del rendimiento.* El seguimiento y la gestión del rendimiento de la organización, de acuerdo con los indicadores clave de rendimiento tales como ingresos, retorno de la inversión, gastos generales, y los gastos operacionales. Por ejemplo, el *Balance Scorecard* que ofrece a los directivos datos cuantitativos necesarios para poder navegar hacia el futuro con éxito competitivo.
- *El e-business.* La compra y venta de productos o servicios a través de sistemas electrónicos como Internet y otras redes de computadoras. Por ejemplo, reserva de billetes de avión por Internet, banca electrónica, pedir artículos científicos mediante Internet.

En lo que a flexibilidad se refiere se pueden distinguir cuatro tipos:

- *La flexibilidad estructural,* creando jerarquías planas en las organizaciones mediante la eliminación de supervisores y mandos intermedios («la eliminación de capas») y fomentando la coordinación horizontal entre las unidades de la organización en lugar de la vertical. Por ejemplo, a través de los equipos de trabajo para proyectos temporales, trabajo en equipo y redes interorganizacionales.
- *La flexibilidad funcional,* la introducción de prácticas de trabajo que respondan eficazmente a los cambios en la demanda, la oferta y el volumen de trabajo. Por ejemplo, la eficiencia en la fabricación y equipos polivalentes.
- *La flexibilidad geográfica,* los trabajos realizados que se pueden hacer más eficaz y eficientemente en distintas zonas geográficas. Por ejemplo, el teletrabajo, o la subcontratación a otro país.
- *El trabajo basado en la flexibilidad,* el rediseño de puestos de trabajo de tal manera que los trabajadores puedan hacer frente a los problemas a medida que vayan surgiendo. Por ejemplo, grupos de trabajo autónomos.

Por tanto, el énfasis en las organizaciones modernas, tanto en el aumento de alto rendimiento como en la flexibilidad, ha propiciado toda una serie de nuevas prácticas de gestión que han surgido en las últimas décadas.

Nuevos acuerdos laborales

En el *best-seller* de elocuente título de *El fin del trabajo*, Jeremy Rifkin (1995) argumentó que el concepto de puesto de trabajo tal y como lo conocemos, pronto desaparecerá. De acuerdo con Rifkin, estamos entrando en una nueva fase en la historia —la sociedad sin empleo— en la que sofisticados ordenadores, la robótica, las telecomunicaciones y otras tecnologías de la información están reemplazando a los seres humanos en casi toda la industria. Las industrias sin trabajadores y las empresas virtuales se ciernen en el horizonte. En su libro, Rifkin presenta numerosos ejemplos de drásticas reducciones de personal, en el sector bancario (cajeros siendo sustituidos por cajeros automáticos), en la industria (trabajadores del acero y del automóvil siendo sustituidos por robots), oficinas (los secretarios no son necesarios en las oficinas sin papel), entretenimiento (imágenes digitalizadas y música digital sustituye la labor de actores y músicos, respectivamente), la restauración (la comida rápida sustituye a los cocineros y chefs), y así sucesivamente. Al mismo tiempo, los acuerdos alternativos de empleo, especialmente el trabajo temporal y por proyectos, están aumentando.

Más y más organizaciones están subcontratando actividades empresariales y sólo emplean a los trabajadores sobre la base de un proyecto, una forma de flexibilidad del mercado laboral. Los trabajadores contingentes, son aquellos que están contratados temporalmente u ocasionalmente con un contrato parcial, y suelen ser contratados por organismos externos. Estos trabajadores tienen menos seguridad laboral ya que muchas organizaciones no los consideran como parte intrínseca de la organización. Además, cada vez más

empresas emplean a los trabajadores sobre la base de un proyecto; cuando el proyecto acaba, termina su trabajo y además tienen que buscar otro proyecto. Por ejemplo, la compañía electrónica multinacional holandesa Philips introdujo el llamado «contrato paraguas» según el cual los empleados están asignados a proyectos y no a puestos de trabajo. En una línea similar, Microsoft no tiene el horario normal de trabajo, los empleados son responsables de cara a su equipo de proyecto, que, a su vez, es responsable del proyecto en el que está inmerso. Los empleados que trabajan en esos proyectos han dado por sentado que deben hacer cualquier cosa necesaria para que el proyecto tenga éxito, y que ya no están protegidos por las tradicionales fronteras del puesto de trabajo como por ejemplo, el tiempo de trabajo marcado. Debido al aumento de los empleos contingentes, no es de extrañar que ManPower —una agencia de trabajo temporal— sea el mayor empleador en los EE UU con más de 560.000 trabajadores (Rifkin, 1995). Los trabajadores temporales, contratados, y a tiempo parcial constituyen hoy en día más del 25 por ciento de la mano de obra de EE UU. En Europa, el 19 por ciento de los puestos de trabajo es a tiempo parcial y el 14 por ciento de los puestos de trabajo es temporal. Para España, estas tasas son de un 9 por ciento y un 33 por ciento, respectivamente (Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo, 2007). Lo que es más importante, durante la última década, la tasa de trabajo a tiempo parcial en la UE se ha incrementado en un 6 por ciento y la tasa de empleos temporales en un 3 por ciento. Estos contratos a corto plazo, a tiempo parcial, y sin los beneficios de una carrera planificada a largo plazo, y sin planes de formación continua y desarrollo de carrera, son los así llamados «empleos precarios». Habida cuenta de los cambios organizacionales que se discutieron anteriormente, es de esperar que los acuerdos de empleo alternativos, como el trabajo a tiempo parcial y trabajo temporal (empleo precario), y el empleo por cuenta propia, se incrementen en un futuro próximo.

Aunque el exceso de trabajo no es un nuevo acuerdo de trabajo como tal, hoy la aplicación de horas extraordinarias de trabajo

—las horas de trabajo que excedan de las horas contractuales— está motivada por la necesidad de flexibilidad por parte de la organización para responder a los cambios en el entorno externo. Mediante la aplicación del exceso de trabajo, la capacidad laboral se ajusta de forma óptima a las fluctuaciones de la demanda de productos y servicios con el fin de ser rentables y competitivos. Por lo general, desde un punto de vista económico, las horas extraordinarias de trabajo de los empleados regulares son preferibles a la contratación adicional (temporal, a tiempo parcial) de trabajadores. En el siglo XIX, los trabajadores, incluyendo mujeres y niños, estaban obligados a trabajar un promedio de 12 a 13 horas diarias, por lo general se comenzaba a trabajar en torno a las 5:00 o 6:00 horas y se terminaba alrededor de las 20:00 o 21:00 horas con una pausa de 2 horas de descanso. Esto equivale a trabajar 70 horas o más semanales. Durante el siglo XX, el tiempo medio de trabajo se redujo gradualmente en la mayoría de los países como resultado de la acción social dirigida por los sindicatos de trabajadores. Hoy, en la mayoría de países europeos, hay un máximo legal de horas laborales semanales de 48 horas (Irlanda, Italia, los Países Bajos, Dinamarca, Francia, Grecia, Reino Unido, Luxemburgo y Alemania) o de 40 horas (Austria, Portugal, Finlandia y Suecia). Ha sido acordada en convenio colectivo la cantidad de horas de trabajo para los trabajadores a tiempo completo en toda la economía, y oscila entre las 35,7 horas en Francia, 38,5 horas en España y 40 horas en Grecia. Por tanto, el horario normal de trabajo es significativamente menor que el número máximo de horas legales. La proporción de empleados que trabajan horas extraordinarias es mayor en el Reino Unido (30 por ciento), Países Bajos (28 por ciento) y Austria (26 por ciento), y las más bajas en Irlanda (5 por ciento), Grecia (4 por ciento) y España (3 por ciento). En los primeros tres países el 10-15 por ciento del exceso de trabajo no se paga (Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo, 2003). Por tanto, en algunos países de Europa, una parte sustancial de los empleados trabajan (sin remuneración) las horas extraordinarias. Además, hay una tendencia al

aumento de las horas extraordinarias, sobre todo cuando la economía está en auge.

Debido al incremento en el uso de tecnologías de la información en nuestra sociedad de la información, emergen acuerdos laborales alternativos de trabajo móvil en los que los límites entre el trabajo y la vida privada se hacen cada vez más difusos (por ejemplo, el teletrabajo, trabajo a distancia) o se ignoran las restricciones de las zonas edificadas en torno a la oficina (por ejemplo, equipos virtuales, las organizaciones virtuales). La terminología relativa a estos nuevos acuerdos laborales móviles es aún difusa y se superpone a otros términos, pero por razones de claridad se realizará una distinción en dos grandes categorías: el trabajo electrónico (*e-work*) individual y el de equipo (Vartianen, Hakonen, Koivisto, Mannonen, Niemenen, Ruohomäki y Vartola, 2007). El trabajo electrónico se refiere a todas aquellas prácticas de trabajo que hacen uso de las TI para aumentar la eficiencia, la flexibilidad y la sostenibilidad del uso de recursos —una definición utilizada por la Comisión de las Comunidades Europeas—:

- *Teletrabajo*, trabajar desde casa utilizando un ordenador u otras formas de tecnología. Por ejemplo, realizando tareas administrativas en casa en lugar de en la oficina.
- *Teletrabajadores por cuenta propia*, los trabajadores autónomos que utilizan su casa como oficina. Por ejemplo, los consultores y los fontaneros que se comunican con sus contratistas, socios y clientes por medio de TI.
- *Trabajo electrónico móvil*, ni trabajando desde casa ni desde la oficina, pero estando conectado en línea a la empresa mediante el sistema informático. Por ejemplo, en viajes de negocios, o estando con un cliente.

En un estudio se estimó que de 135,4 millones de trabajadores americanos, 45,1 millones (33 por ciento) trabajan desde casa y 24,3 millones (18 por ciento) trabajaban desde la ubicación del cliente (ITAC, 2005). Según los resultados de un estudio que fue

encargado por la UE, Finlandia es el país líder del teletrabajo en Europa con 17 por ciento de teletrabajadores, seguido por Suecia (15 por ciento), y los Países Bajos (14 por ciento), respectivamente. Típicamente, los trabajadores de cuello blanco con un alto estatus, como los directivos (15 por ciento), profesionales (12 por ciento) y técnicos (8 por ciento) utilizan el teletrabajo. Varios estudios han demostrado que la prevalencia del trabajo electrónico está aumentando, por ejemplo, en Europa desde 1999 al 2002, un 13 por ciento, mientras que en Gran Bretaña se ha más que triplicado en las últimas dos décadas (Vartianen *et al.*, 2007).

Los equipos convencionales incluyen miembros del equipo que trabajan juntos en el mismo lugar y se comunican cara a cara. Las modernas TI permiten a los miembros del equipo colaborar al tiempo que se encuentran en distintos lugares y usando dispositivos electrónicos de comunicación como el correo electrónico, Internet, intranet, y teléfono móvil. En consecuencia, el trabajo electrónico en equipo surge como equipos virtuales distribuidos que se definen como grupos de personas que trabajan de manera interdependiente con un propósito común a través del tiempo y el espacio, y utilizan las TI para comunicarse y colaborar entre sí. Ejemplos prototípicos son la gestión móvil, comercialización o equipos de ventas, o los equipos que diseñan nuevos productos cuyos miembros están constantemente en movimiento, viajando de un país o lugar, a otro, y nunca, o solo en contadas ocasiones, se reúnen cara a cara. Un estudio alemán entre gerentes de empresas reveló que el 20 por ciento trabajó fundamentalmente como miembros de equipos virtuales, mientras que alrededor del 40 por ciento trabajaron por lo menos temporalmente en equipos virtuales (Vartianen *et al.*, 2007). Se estima que uno de cada tres trabajadores de la UE, ha usado la telecooperación (Gareis, Lilischkis y Mentrup, 2006). Las tasas más altas se encontraron en Dinamarca (56 por ciento), Finlandia (55 por ciento) y Suecia (52 por ciento) y las tasas más bajas en Francia (25 por ciento), España (21 por ciento) y Portugal (10 por ciento).

Por último, las nuevas ideas de carrera surgen en torno a dos conceptos: el *empowerment* y la empleabilidad. En esencia, *empowerment* significa tomar el control de nuestro propio destino, incluida la propia carrera. Desde la perspectiva organizacional, el *empowerment* es el proceso de permitir o autorizar a los empleados a pensar, comportarse, actuar, controlar y tomar decisiones de forma autónoma. De esta manera, se incrementan las creencias positivas sobre uno mismo y la resistencia personal cuando se las personas afrontan dificultades. Las organizaciones modernas sienten la responsabilidad de crear un ambiente de trabajo que contribuya a fomentar la capacidad y el deseo de los empleados a actuar de esta forma. Aunque el *empowerment* proviene de la persona, la organización tiene la responsabilidad de eliminar los obstáculos que limitan la capacidad de los empleados a actuar de esta manera. Esto puede, por ejemplo, realizarse con el aumento de la participación en la toma de decisiones, incrementando el control en el trabajo, mediante la formación y el desarrollo de habilidades, o delegando autoridad y responsabilidad. De hecho, dar «poder» a los empleados se reduce a ofrecerles puestos de trabajo más retadores que promuevan su crecimiento y desarrollo tanto profesional como personal. Sobra decir que el crecimiento y el desarrollo tendrán un impacto positivo en la carrera del empleado, dentro o fuera de la empresa. Tradicionalmente, las estrategias de *empowerment* estaban dirigidas a los trabajadores desfavorecidos, como miembros de minorías étnicas, personas discapacitadas, o mujeres —a menudo en forma de acción afirmativa o discriminación positiva—. Sin embargo, cada vez más, las estrategias de *empowerment* se centran en el conjunto de trabajadores de la empresa, porque los empleados *empowered* que se han dado cuenta de su potencial son un activo importante para la organización empleadora.

Muy relacionado con el *empowerment* está el concepto de empleabilidad: los empleados *empowered* son más empleables porque han desarrollado sus conocimientos, habilidades y actitudes de forma más completa, y por tanto son más propensos a buscar puestos de trabajo alternativos. En términos generales, la empleabilidad se

refiere a 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. En términos sencillos, la empleabilidad es ser capaz de tener y mantener un trabajo. Más ampliamente, la empleabilidad es la capacidad de moverse en el mercado laboral de forma autosuficiente y hacer realidad el potencial a través de un empleo sostenible. Para los individuos, la empleabilidad depende de los conocimientos, habilidades y actitudes que posean, la forma en que utilizan esos bienes y como los presentan a los empleadores, y el contexto (por ejemplo, las circunstancias personales y el contexto laboral) en el que buscar trabajo. La empleabilidad implica que los empleados son menos dependientes de una empresa y que tienen que comportarse de manera más activa, mostrando iniciativa personal y haciéndose cargo de su propia carrera (véase Salanova y Llorens, 2007, para una revisión). A su vez, en torno a las famosas palabras del presidente Kennedy: al día de hoy los empleados deben dejar de preguntarse «¿qué puede hacer la empresa por mí?» y preguntarse «¿qué puedo hacer yo por mi empresa?». O dicho de otra manera, la organización ya no tiene un papel decisivo en la carrera profesional de los empleados, sino que las organizaciones se han convertido, cada vez más, en instrumentos para la carrera profesional del empleado.

Por ejemplo, basándose en una evaluación de las propias fortalezas y debilidades, los empleados tratan de participar en los proyectos que les permiten desarrollar sus competencias, y que les hace posible trabajar con las nuevas tecnologías o nuevos procedimientos. El aprendizaje continuo y el desarrollo continuo de la profesionalidad es esencial para encontrar un nuevo empleo, sobre todo, como se ha visto antes, en una marcada inestabilidad laboral que se caracteriza por la inseguridad en el empleo, y el empleo precario. La conclusión es que, debido a la dinámica externa y a los contextos organizacionales, los cambios de carrera se producen con mayor frecuencia. Esto implica que incluso los empleados que tienen un trabajo estable tendrán que reflexionar sobre sus activos en términos de mercado. Tienen que tomar decisiones estratégicas en cuanto a participar en determinados proyectos, seguir determinados cursos o programas de formación, especializarse en determinadas áreas, considerar la posibilidad de un traslado al extranjero, y así sucesivamente. Además, se tienen que promocionar dentro de su profesión, dentro de su empresa, así como entre las empresas. De hecho, en el mundo laboral de hoy, la gestión de la carrera requiere un cierto grado de iniciativa personal. En lugar de ser la empresa la responsable de la carrera del empleado, es el mismo empleado el que tiene que hacerse cargo.

El contexto organizacional en términos de cambio organizacional (es decir, la introducción de los sistemas de producción de alto rendimiento y el aumento de la flexibilidad) y las nuevas modalidades de trabajo (es decir, el empleo contingente y precario, exceso de trabajo, teletrabajo, trabajo en equipo virtual, *empowerment*, y la empleabilidad) impactan en el trabajo del empleado. En otras palabras, la forma en que el trabajo está organizado determina en gran medida la manera de trabajar de los empleados.

El contexto laboral

Además del contexto externo y organizacional, el contexto laboral también está en un proceso de profundo cambio. Este cambio está relacionado con los aspectos cuantitativos, así como cualitativos del trabajo. El primero se refiere al aumento en el volumen y ritmo de trabajo —que culminó con la intensificación de trabajo— y el segundo se refiere a los cambios en el contenido del trabajo en sí. A continuación ambos aspectos se discutirán en más detalle.

Intensificación del trabajo

La intensificación del trabajo ha sido una característica importante de los cambios que han tenido lugar en el contexto laboral del empleado en la mayoría de los países desarrollados desde la década de

1980. La intensificación del trabajo se refiere a que el trabajo se ha vuelto más denso, incluyendo un menor número de períodos de relajación, o de respiro para aliviar la tensión física, mental o emocional. En otras palabras, con la intensificación del trabajo, el espacio para descansar —para charlar, beber una taza de café, o fumar un cigarrillo— ha desaparecido. Básicamente, los períodos considerados como no productivos en términos de valor añadido se han comprimido: los motores están hechos para funcionar a toda capacidad y los empleados utilizan todo lo que está a su alcance. Para los empleados, la intensificación del trabajo se manifiesta en la presión temporal, en el alto ritmo de trabajo, en las prisas, en la dificultad para terminar las tareas a tiempo y cumplir con los plazos establecidos, y en la no posibilidad de controlar el ritmo de trabajo. En resumen, el lugar de trabajo moderno se caracteriza por el culto a la urgencia.

Una de las principales causas de la intensificación del trabajo y el consiguiente culto a la urgencia es la introducción de las prácticas de trabajo de alto rendimiento tales como la eficiencia en la fabricación, gestión de cadena de abastecimiento, la gestión del rendimiento, y la introducción de centros de llamadas. Por ejemplo, el propósito del trabajo «*Just-in-time*» —una forma de eficiencia en la fabricación— es ahorrar recursos valiosos, tales como el tiempo de trabajo porque los costes laborales son altos. «*Just-in-time*» significa que los empleados están directamente relacionados con las demandas de otros empleados, equipos de trabajo, o departamentos, lo que aumenta la dependencia de otros, quienes de hecho dictan la cantidad y el ritmo de trabajo. Las plantas de fabricación de automóviles modernas han reducido las existencias al mínimo y han implementado sofisticados sistemas informatizados de logística con el fin de que todas las piezas necesarias se entreguen justo a tiempo para el montaje del coche. La desventaja, sin embargo, es que la flexibilidad, en caso de cualquier interrupción del proceso, se reduce al mínimo, lo que presiona a los trabajadores. Del mismo modo, en la gestión de la cadena de suministro; cualquier interrupción en el flujo del trabajo puede desencadenar múltiples y encadenadas interrupciones en cualquier parte de la cadena de suministro. Los errores, retrasos, y disfunciones pueden llevar a altos costos. La gestión del rendimiento no sólo aparece en el sector con beneficios, sino también en el sector sin fines lucrativos. Por ejemplo, los trabajadores de cuidados en el hogar holandés tienen que cumplir con unos indicadores de desempeño basados en el tiempo, tales como el lavado de un paciente anciano en 20 minutos y la limpieza de la herida tras la cirugía en 15 minutos. Como último ejemplo, la informatización en los centros de llamadas permite una vigilancia más estricta, una nueva formalización de las secuencias de trabajo y, en consecuencia, una mejor capacidad para identificar y eliminar los tiempos «muertos». Por lo general, en los centros de llamadas, los empleados deben manejar las llamadas de clientes dentro de un plazo medio de 7 o 12 minutos. El rendimiento individual es monitorizado por dispositivos electrónicos. Estos ejemplos ilustran cómo las prácticas de trabajo de alto rendimiento intensifican el trabajo y refuerzan el culto a la urgencia. Los resultados de las Encuestas de Condiciones Europeas de Trabajo que se llevan a cabo por la Fundación Europea para la Mejora de las condiciones de vida y trabajo (2007) confirman la creciente intensificación del trabajo en Europa. En la encuesta de trabajo se utilizan dos indicadores para este fin, «trabajar a muy alta velocidad» y «trabajar en plazos ajustados». La combinación de las respuestas a estas dos preguntas en un «índice de la intensidad del trabajo» revela que la percepción de la intensidad de trabajo en Europa aumentó de forma constante desde el 33 por ciento en 1991, hasta el 40 por ciento en 1995 y del 42 por ciento en 2000 al 41 por ciento en 2005. Esta tendencia se observó en casi todos los estados miembros de la UE. Por ejemplo, en España los correspondientes porcentajes son del 25 por ciento, 30 por ciento, 32 por ciento y 43 por ciento, respectivamente. En 2005 los tres principales países con los niveles más altos de intensidad del trabajo fueron Finlandia (52 por ciento), Eslovenia (52 por ciento) y Suecia (42 por ciento), mientras que los tres países con los niveles más bajos fueron los nuevos estados miembros de la UE Lituania (28 por ciento), Letonia (34 por ciento) y Polonia (35 por ciento).

El contenido del trabajo

Debido a la gradual transición de una agricultura tradicional a la sociedad industrial, a la de los servicios y a la sociedad de la información (véase la «Breve reseña histórica» y figura 1.1), el contenido del trabajo ha cambiado drásticamente. En la agricultura y en la industria los empleados trabajaban con «cosas» (incluyendo las existencias vivas) y, por tanto, estos trabajos requerían esfuerzo físico, mientras que en los servicios y la información, los empleados trabajan con «gente» y con «datos» respectivamente. Estos trabajos requieren trabajo emocional y esfuerzo cognitivo. Cabe señalar que las TI también se introdujeron en el tradicional dominio físico de la agricultura y la industria, de forma que muchos agricultores y trabajadores manuales de producción hoy en día usan algún tipo de TI en sus puestos de trabajo. Así, en lugar de trabajar con sus manos, la mayoría de los empleados en la economía avanzada de hoy en día trabajan con el corazón o con la cabeza. Según el último estudio sobre las condiciones de trabajo, el 4 por ciento de la mano de obra de la UE trabaja en la agricultura, el 29 por ciento en la industria, el 67 por ciento en el sector servicios, mientras que el 37 por ciento trabaja principalmente con ordenadores (Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo, 2007). No sólo los empleados del sector servicios tienen contacto directo con los clientes y, por tanto están expuestos a las demandas emocionales, sino que las organizaciones tienen una creciente tendencia a hacer hincapié en la orientación al cliente, respuesta al cliente, y amabilidad de sus empleados. La razón es que, en lugar de la tradicional competencia de precios, cada vez más organizaciones, están compitiendo en la calidad de su servicio. Las empresas tratan de encontrar nuevas y únicas maneras de servir a sus clientes, donde la respuesta del cliente es una cuestión clave. Sobra decir que esto requiere más trabajo emocional por parte de los empleados.

Hay una tendencia por la que el trabajo se está haciendo más complejo. Esto tiene que ver con el uso de las TI, como se corrobora con la Cuarta Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo que

concluye que existe una relación consistente entre el uso de TI y las demandas cognitivas. Las tareas complejas y el aprendizaje de nuevas cosas es mucho más frecuente en los puestos de trabajo donde se utilizan las TI que en los trabajos donde se utiliza maquinaria. Por otra parte, la producción de pequeños mercados especializados, la personalización y la orientación al cliente —que se reducen a productos y servicios hechos a medida— son factores que contribuyen al aumento en la complejidad del trabajo. Por ejemplo, la mayoría de las empresas de automoción trabajan sobre el principio de la demanda, en el que cada coche puede ser especificado individualmente y tratado por separado de acuerdo con el gusto del cliente. De hecho, esto es exactamente lo contrario de Henry Ford de «un tamaño —o color— se adapta a todo». En una línea similar, gracias a los altamente sofisticados servicios de sistemas de computación personalizados se puede ofrecer, por ejemplo, préstamos e hipotecas, viajes a medida, servicios de telecomunicaciones, y así sucesivamente. Además, los cambios en la organización del trabajo como la aplicación de prácticas de trabajo de alto rendimiento hacen que el trabajo sea más exigente intelectualmente. Los empleados sufren una presión continua en el lugar de trabajo para innovar y mejorar como resultado de la introducción de sistemas de gestión de la calidad total o de gestión de conocimientos. Por último, la complejidad del trabajo también aumenta por el desarrollo, cada vez más rápido, de las modas y las innovaciones. Esto significa que las líneas de producción, así como las ventas, mantenimiento, servicio al cliente y los trabajos de marketing están en un proceso de cambio continuo y adaptación a nuevos productos y servicios que se añaden a los ya existentes. La Cuarta Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo señala que en todos los 27 estados miembros de la UE el 74 por ciento de los trabajadores indican que han de cumplir con precisas normas de calidad, el 72 por ciento tienen que evaluar la calidad de su propio rendimiento, el 59 por ciento tienen que hacer tareas complejas, y el 69 por ciento están aprendiendo nuevas habilidades. Estos altos índices indican que, al menos en Europa, la mayoría de los trabajos son complejos y requieren un considerable esfuerzo mental.

Influido por el contexto externo y el contexto organizacional, el contexto laboral ha cambiado drásticamente en las últimas décadas. Estos cambios son cuantitativos, especialmente la intensificación del trabajo (tiene que hacerse más trabajo en menos tiempo), así como cualitativos, el contenido del trabajo ha cambiado desde el trabajo físico al trabajo emocional y mental, y en general el trabajo se ha vuelto más complejo.

El cambiante mundo laboral y el engagement

En los apartados anteriores se han indicado los cambios que están teniendo lugar actualmente en el mundo laboral a diversos niveles. Pero ¿qué significa eso para los empleados de las organizaciones actuales que tienen que hacer frente a estos cambios? ¿Y cómo se debe, no sólo adaptarse con éxito a estos cambios, sino también hacer frente a los retos y contribuir al éxito de la organización? A continuación se argumentará que los cambios que se están experimentando en el mundo laboral exigen la existencia de empleados *engaged* en su trabajo. La mayoría de los cambios actuales que se han examinado anteriormente requieren una sustancial participación psicológica por parte de los empleados. Más que en el pasado, en lugar de las capacidades físicas del empleado se ponen a prueba las competencias psicosociales. O como Dave Ulrich dijo en su *best-seller* de 1997 *Human resource champions* (p. 125):

> La contribución del empleado se convierte en una cuestión empresarial crítica, porque al tratar de crear una mayor producción con menos empleados, las empresas no tienen otra opción que tratar de comprometerse no sólo con el cuerpo, sino también con la mente y el alma de cada empleado.

Ulrich resalta dos puntos. En primer lugar, el capital humano de la organización se hace cada vez más importante porque el trabajo se

tiene que hacer con menos gente. Así que la gente importa más de lo que importaba en el pasado. En segundo lugar, las organizaciones modernas necesitan empleados que sean capaces y estén dispuestos a invertir psicológicamente en sus puestos de trabajo. Por tanto, las mentes y almas de los empleados importan más de lo que importaban en el pasado.

En la última sección de este capítulo vamos a cambiar nuestra perspectiva del mundo exterior, de la organización, y del contexto laboral del trabajador como persona y nos preguntaremos qué tipo de competencias psicosociales necesitan los empleados para prosperar y hacer sobrevivir a su organización. A modo de resumen, la tabla 1.1, presenta un panorama de los cambios más destacados que

TABLA 1.1. El cambiante mundo laboral: de las organizaciones tradicionales a las modernas

Organizaciones tradicionales	*Organizaciones modernas*
Contexto externo	
Monocultura	Diversidad
Jubilación anticipada	Jubilación tardía
Contexto organizacional	
Contexto organizacional estable	Cambio continuo
Trabajo para toda la vida	Trabajo precario
Trabajo individual	Trabajo en equipo
Estructura horizontal	Estructura vertical
Control externo	Autocontrol
Dependencia de la organización	Autorresponsabilidad
Pautas y horarios fijos	Sin límites
Contexto laboral	
Demandas físicas	Demandas mentales y emocionales
Experiencia	Aprendizaje continuo
Trabajo extenso	Intensificación del trabajo

han ocurrido en la transición de las organizaciones más tradicionales a las organizaciones modernas. No todos los cambios que se han examinado más arriba se incluyen en la tabla porque algunos de ellos tienen un impacto indirecto sobre los empleados, por ejemplo, la globalización no afecta a la vida laboral de los empleados directamente, sino indirectamente a través de la precariedad del empleo y la intensificación del trabajo. Debido a la competitividad mundial, los costes de la mano de obra han de reducirse, lo que se traduce en menos contratos laborales indefinidos y más flexibles, y en producir más con menos empleados. Así que, en lugar de la globalización, se incluyen en la tabla la precariedad del empleo y la intensificación del trabajo.

De las organizaciones tradicionales a las organizaciones modernas

A continuación se examinan doce cambios que constituyen la transición de las organizaciones tradicionales a las modernas y que inciden directamente en el trabajador, con la finalidad de determinar las competencias psicosociales que los empleados necesitan para hacer frente a estos cambios y prosperar.

1. De la monocultura a la diversidad cultural

Principalmente a causa de los cambios demográficos exteriores, la monocultura habitual en las organizaciones está siendo reemplazada progresivamente por una mano de obra más diversa que incluye un mayor número de mujeres, minorías étnicas, y edades entre los trabajadores. Esto requiere no sólo más habilidades sociales y de comunicación por parte de los empleados, sino también una actitud más abierta, flexible y tolerante hacia los miembros de estos grupos. Por ejemplo, la supresión de estereotipos sexistas, racistas y relacionados con la edad, el reconocimiento de la importancia de combinar trabajo y tareas de cuidados a terceros, y la aceptación cultural de comportamientos divergentes, como no darse la mano al saludar a otros.

2. De la jubilación anticipada a la jubilación tardía

Una cuestión relacionada es la gradual abolición de los regímenes de jubilación anticipada y la suspensión anticipada de la edad oficial de jubilación con el fin de contrarrestar la disminución de la mano de obra. Actualmente, la edad de jubilación en Europa oscila entre 55 años para las mujeres italianas a 67 para hombres daneses. En la mayoría de países europeos los regímenes de jubilación anticipada se han introducido en las últimas décadas de forma que menos del 40 por ciento de las personas con edades comprendidas entre los 55 y 64 están trabajando. Para los empleados, la suspensión de la edad de jubilación significa que tienen que permanecer más tiempo aptos para trabajar. Esto implica no sólo cumplir con un estilo de vida saludable (por ejemplo, el control del peso, ejercicio y dieta adecuada), sino también mantenerse mentalmente en forma (por ejemplo, asegurarse de que el trabajo sigue siendo un desafío, aprender cosas nuevas, y desarrollarse). Esta última implica que los trabajadores de más edad deben mostrar curiosidad, apertura a nuevas experiencias y voluntad de aprender y desarrollarse en su profesión.

3. Desde el contexto estable de la organización al cambio continuo

Como se ha comentado al comienzo de este capítulo, las organizaciones modernas están en un estado de cambio continuo («*Pantha rhei*»). Para los trabajadores esto significa que necesitan una mente abierta al cambio, flexibilidad y voluntad para aprender cosas nuevas, conocer gente nueva, manejar los nuevos procedimientos, trabajar en equipos diferentes en distintos lugares, y así sucesivamente.

En esencia, en lugar de resistirse al cambio, deben vivirlo como un reto y ver el cambio como una oportunidad de mejora, de crecimiento y desarrollo.

4. Del trabajo para toda la vida al trabajo temporal

Una característica distintiva del tradicional contexto organizacional estable era el trabajo para toda la vida. En cambio, las organizaciones modernas se caracterizan por la precariedad del empleo, es decir, un trabajo flexible, temporal, y basado en un proyecto. Esto implica posibles despidos, inseguridad laboral, y períodos de desempleo. Para que los empleados puedan hacer frente con éxito a estas amenazas potenciales deben ser empleables, optimistas, tener esperanza, confianza, autoestima y autoeficacia en la búsqueda de un nuevo empleo.

5. Del trabajo individual al trabajo en equipo

La mayoría de los nuevos conceptos sobre producción de alto rendimiento les da la responsabilidad de la producción a los equipos, que han sustituido en gran medida a los mandos intermedios que supervisaban la labor de un número de trabajadores. A menudo, son semiautónomos en su regulación, en los que los miembros del equipo toman decisiones complejas, por ejemplo sobre la división del trabajo entre los miembros, la forma en que los problemas deben prevenirse o resolverse, y la manera en que la calidad se puede mejorar. Con el fin de trabajar eficazmente en equipo, los empleados necesitan buenas habilidades sociales, interpersonales y de comunicación, que les permitan colaborar con los demás sin problemas en el equipo, tales como asertividad, ofreciendo y pidiendo el apoyo social, teniendo perspectiva, resolviendo conflictos y teniendo humor. Además, un cierto nivel de inteligencia emocional —descrito como la habilidad para controlar y gestionar los sentimientos y emociones propias y de otros— facilita el trabajo en equipo.

6. De una estructura organizacional horizontal a una vertical

Debido a la eliminación de los mandos intermedios y la introducción del trabajo en equipo, la tradicional estructura jerárquica con un planteamiento de arriba-abajo en la cadena de mando está siendo sustituida por una más plana y con comunicación lateral. Esto significa que en lugar de seguir las órdenes de los superiores en la jerarquía de la organización, los empleados necesitan negociar, consultar, deliberar, y reunirse con otros empleados similares. Una vez más, esto requiere considerables habilidades sociales como la negociación y habilidades de discusión, hablar en público, presentar opiniones e ideas, y convencer a otros.

7. Del control externo al autocontrol

Tradicionalmente, los supervisores daban instrucciones a los empleados sobre qué hacer, cómo hacerlo, con quién hacerlo y dónde hacerlo. En otras palabras, el puesto de trabajo estaba bastante detallado. En las organizaciones modernas, por otra parte, las descripciones de puestos son más bien aproximaciones. Por lo general, se especifica el objetivo final, por ejemplo, el número de casos en un determinado tiempo, el número de horas facturables, o la cantidad y la calidad de los productos o servicios que tienen que producirse dentro de un plazo determinado; pero el empleado tiene una considerable libertad en cuanto a la forma de cumplir este objetivo. Esto implica que el empleado debe controlar su propia conducta. Si no hay una voz exterior que le dice a uno lo que debe hacer, la voz interior debe tomar el relevo. Esto requiere habilidades de autocontrol como la fijación realista de objetivos, planificación, priorización, supervisión del propio trabajo y la

flexibilidad para cambiar de curso de acción, en caso de ser necesario.

8. De la dependencia de la organización a la autorresponsabilidad

Las organizaciones solían tener tipos de carreras más o menos fijas para ser seguidas por los empleados que gozaban de un empleo para toda la vida en la misma empresa. Además, como parte de una carrera, muchas organizaciones disponían de programas de formación para los empleados, por ejemplo, cuando se implementaba maquinaria o *software* nuevo. Como se ha señalado anteriormente, el empleo para toda la vida está siendo sustituido por el empleo precario, así que las carreras en las empresas y los programas de formación se han vuelto obsoletos. En otras palabras, los empleados son menos dependientes de la empresa para la que trabajan en lo que se refiere a sus carreras y necesidades de formación y educación. En su lugar, tienen que apoyarse más en sí mismos y asumir la responsabilidad de su propia carrera profesional y su propio desarrollo profesional.

En la actualidad se prefiere incluso el término «Aprendizaje» al de «Formación» porque el primero da más control sobre el proceso al empleado. Hace referencia a un proceso activo, constructivo, autodirigido y de interacción social. Se entiende como «la adquisición de conocimiento socialmente compartido a través de la participación guiada, el trabajo cooperativo, y las actividades de aprendizaje autorreguladas» (De Corte y Weinert, 1996, p. 24). Visto así, entra en oposición con el concepto de «formación» como proceso de formar, entrenar, moldear a los empleados de una forma estructurada y formal. La forma de construir ambientes potenciales de aprendizaje es muy importante tanto para las organizaciones como para los profesionales del DRH. Tales ambientes deben ser abiertos, que inspiren tanto el aprendizaje formal como informal, y enriquecidos con recursos que permitan potenciar el aprendizaje: con oportunidades para la interacción social, que estimulen la creatividad y la innovación en respuesta a los nuevos retos en contextos de cambio continuado. Además, este cambio de orientación se relaciona con el hecho de que son los empleados los que tienen también la responsabilidad de su propio aprendizaje y desarrollo de sus carreras. En el concepto de formación, el control y la responsabilidad recaen sobre la organización, mientras que en el concepto de aprendizaje ese control y responsabilidad son compartidos, pero su responsabilidad última recae sobre el empleado. La organización es responsable de poner medios, recursos y de facilitar los procesos de aprendizaje (Salanova y Llorens, 2007).

En la sección «Nuevos acuerdos laborales» de este capítulo se introdujeron los conceptos de empleabilidad y *empowerment* que se refieren a asumir la responsabilidad de la propia carrera y el desarrollo profesional, respectivamente. Para crear *empowerment* y aumentar la empleabilidad de los trabajadores, se ha de ser proactivo, tomar la iniciativa y estar motivados para aprender y desarrollarse uno mismo. En esencia, los empleados deben buscar continuamente la manera de mantener la visión de su trabajo como un desafío de forma que puedan aprender cosas nuevas y desarrollarse ellos mismos. De esta manera, aumentan su empleabilidad. Una forma de lograrlo es a través de la iniciativa empresarial interna, es decir, actuar lo más parecido posible a una persona de negocios, por ejemplo, mediante la adquisición y la puesta en práctica de proyectos.

9. De los esquemas y pautas fijas a lo ilimitado

La organización tradicional se caracterizaba por horarios y pautas fijas, como las horas de oficina de 9:00 a 17:00 horas, empleo a tiempo completo, trabajar bajo estrecha supervisión y en los edificios de la empresa, y con un modelo de mando masculino. Las organizaciones modernas son más flexibles en este aspecto, las oficinas están abiertas más allá de las 9:00 a las 17:00, y las tiendas están abiertas los fines de semana, los empleados trabajan desde casa o en

otros lugares, muchos trabajadores están contratados a tiempo parcial y por proyectos, y la participación laboral de las mujeres va en aumento. Estos últimos acontecimientos tienen en común que las fronteras tradicionales que fueron establecidas por la organización son borrosas. Por ejemplo, es más difícil para los teletrabajadores cumplir con las horas de trabajo oficiales que para los que trabajan en la oficina, los trabajadores a tiempo parcial tienen más problemas de adherencia a sus horas de trabajo que los trabajadores a jornada completa, los trabajadores temporales bajo un proyecto poseen mayor presión para cumplir los plazos que los trabajadores fijos, y es más probable que las parejas que trabajan ambos experimenten mayor interferencia trabajo-casa que las parejas con un modelo de autoridad masculino. Con el fin de hacer frente a los posibles problemas relacionados con no tener límites, como el exceso de horas de trabajo y los conflictos trabajo-casa, los empleados deben ser capaces de establecer límites, disponer de habilidades de gestión del tiempo, y usar las habilidades de autocontrol que se han mencionado anteriormente.

10. De las demandas físicas a las demandas mentales y emocionales

El cambio del trabajo físico a las demandas emocionales y cognitivas significa que en lugar del cuerpo del empleado, ahora importa más su psique. Más concretamente, trabajar con personas en el sector servicios, como pacientes, clientes, estudiantes, exige el llamado trabajo emocional (Nogareda, García, Martínez y Salanova, 2007). Ésta es una forma de regulación emocional y se espera que los trabajadores muestren ciertas emociones como parte de su trabajo. Por ejemplo, de los asistentes de vuelo se espera que sonrían y sean amables y nos ayuden, de los cobradores y agentes de policía se espera que sean serios y rectos, de los trabajadores de un restaurante se espera que estén atentos, y de las enfermeras que sean empáticas. De este modo, el trabajo emocional implica la gestión de las emociones de manera que sean compatibles con la organización o con las normas de la profesión, independientemente de que discrepen con los propios sentimientos. Esto requiere inteligencia emocional, empatía, y habilidades sociales y de comunicación. Además, en nuestra sociedad moderna de la información, la enorme cantidad de información, así como su disponibilidad, a menudo en línea y a tiempo real, está creciendo a un ritmo constante. La gestión de este potencial de exceso de información es un reto importante para muchos trabajadores, especialmente para los que trabajan con TI. Con el fin de hacerlo, se necesitan habilidades cognitivas tales como vigilancia, atención, concentración, toma de decisiones y buena memoria.

11. De la experiencia al aprendizaje continuo

En las organizaciones relativamente estables, la experiencia con productos, procesos de trabajo, mercados, procedimientos, clientes, etc., es de vital importancia. Como la tasa de cambio e innovación no era tan rápido, el conocimiento en forma de experiencia pasada era válido y útil para un período relativamente largo de tiempo. Sin embargo, cuando la tasa de cambio y la innovación es un proceso rápido, como en las organizaciones modernas, la experiencia pasada se vuelve rápidamente obsoleta. En su lugar, cada vez tienen más importancia el aprendizaje continuo, el desarrollo, la innovación y la creatividad. No sólo la organización moderna hace cambios rápidos —se ponen en marcha nuevos productos y servicios, se implementan mejoras de los sistemas de TI, aparecen y desaparecen rápidamente nuevos equipos de proyectos, se introducen nuevas técnicas de gestión y de sistemas de producción—, lo que requiere una adaptación a través del aprendizaje, de la formación y el desarrollo, pero también se espera que los trabajadores sean innovadores y creativos, por ejemplo, sugiriendo formas de mejorar la calidad de los productos o servicios, de optimizar el flujo de trabajo, y cómo evitar los errores, peligros e interrupciones. Esto exige que los em-

pleados resuelvan creativamente problemas y encuentren soluciones innovadoras, que tomen la iniciativa, que sean proactivos, y que sepan afrontar situaciones inciertas e inesperadas.

12. Del trabajo extenso a la intensificación del trabajo

En las organizaciones tradicionales normalmente había un montón de tiempo muerto que permitía a los trabajadores tomar un descanso y recuperarse. Por esa razón, el trabajo en esas organizaciones se puede llamar extenso. Como se afirmó en la sección «Intensificación del trabajo» de este capítulo, el trabajo se ha intensificado durante las últimas décadas, y como resultado, el volumen de trabajo cuantitativo es bastante alto en las organizaciones de hoy en día. Los empleados van casi siempre a toda prisa y bajo presión, con poco tiempo para tomar un descanso y relajarse. Esto significa que la gestión del tiempo (por ejemplo, priorización, delegación, no perder tiempo en cuestiones irrelevantes, planificación adecuada, trabajo inteligente más que difícil) es de crucial importancia. Además, los empleados de hoy en día también deberían de estar en forma tanto física como mentalmente con el objetivo de poder invertir la energía necesaria y la motivación que exigen sus puestos de trabajo.

Trabajadores engaged

La anterior discusión sobre los doce grandes cambios que marcan la transición de las organizaciones tradicionales a las organizaciones modernas muestra las competencias psicosociales específicas que requieren actualmente los empleados para hacer su trabajo adecuadamente. De hecho, la detallada descripción anterior ilustra los dos puntos que fueron destacados por Ulrich (1997): cada vez el capital humano es más importante para las organizaciones, y hoy en día las organizaciones necesitan empleados que sean capaces y

estén dispuestos a invertir psicológicamente en sus puestos de trabajo. Ahora podemos ir un paso más allá y especificar qué tipo de competencias necesitan los empleados para lograr un rendimiento óptimo en el mundo laboral moderno y materializar su pleno potencial.

Usando la clásica distinción en los cuatro modos psicológicos, estas competencias se resumen en la tabla 1.2. Sobra decir que además de estar en forma mentalmente los empleados también deben de estarlo físicamente, es decir, que deben seguir un estilo de vida saludable y estar en plena condición física.

TABLA 1.2. Competencias psicosociales de los empleados *engaged*

Competencias emocionales
Inteligencia emocional, empatía
Optimismo, esperanza, confianza, autoestima
Competencias cognitivas
Vigilancia, atención, concentración
Creatividad, innovación
Competencias motivacionales
Curiosidad, apertura a nuevas experiencias
Voluntad de aprendizaje y desarrollo
Mente abierta al cambio, flexibilidad
Autoeficacia
Autocontrol
Iniciativa personal, proactividad
Energía
Competencias conductuales
Habilidades para la gestión del tiempo
Habilidades de negociación
Habilidades sociales, interpersonales y de comunicación

Como se verá en el capítulo 3 de este libro, las competencias psicosociales que se resumen en la Tabla 1.2, se asemejan al perfil de los empleados *engaged*, que son vitalidad y energía, dedicación y motivación intrínseca, e inmersión plena o absorción en su trabajo. De ahí se deduce que las organizaciones modernas necesitan empleados *engaged* que muestren una gran voluntad de aprendizaje y desarrollo continuo. Esto no sólo beneficia a la organización, sino también al empleado porque el *engagement* fomenta el crecimiento personal y, en última instancia la realización del pleno potencial.

Evidentemente, el *engagement* de los trabajadores y las consiguientes competencias psicosociales no surgen espontáneamente sino que son promovidas por un contexto organizacional emprendedor. En este sentido, existe una reciprocidad o relación dialéctica entre los empleados *engaged* por un lado y las organizaciones saludables por otro. El nivel de *engagement* del empleado se ve reforzado por un ambiente específico de trabajo proporcionado por la organización sana, mientras que al mismo tiempo, los empleados *engaged* son agentes activos que refuerzan la organización saludable. A lo largo de este libro desarrollaremos estas ideas con mayor profundidad.

CAPÍTULO 2

PSICOLOGÍA POSITIVA Y PSICOLOGÍA OCUPACIONAL POSITIVA: UNA NUEVA PERSPECTIVA

Psicología de la Salud Ocupacional: estudiando la salud en el trabajo

El estudio de la salud psicosocial de los empleados tiene una larga tradición ya que podemos decir que comienza con el Health and Munition Workers Committee fundado en 1915 en Gran Bretaña. No obstante, es en la década de 1990 cuando la Psicología de la Salud Ocupacional emerge como una especialidad de la Psicología (Barling y Griffith, 2003). De acuerdo con National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH) la Psicología de la Salud Ocupacional se ocupa de la «aplicación de la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, y a proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores». Con este objetivo se integra el conocimiento y la experiencia de diversas disciplinas tanto psicológicas como no, ya que la meta última es la aplicación de estos conocimientos científicos a la seguridad, salud y bienestar de los empleados. La situación del conocimiento científico en este ámbito