

nización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales, siendo la salud un potencial valor de negocio. Además los autores sorprenden al lector al distinguir las organizaciones saludables de las tóxicas, caracterizadas por tener ambientes de trabajo nocivos para el trabajador.

Finalmente se presenta un interesante modelo heurístico de organización saludable, formado por tres dimensiones que se relacionan entre sí: las prácticas saludables para gestionar el trabajo, los empleados saludables y *engaged*, y los resultados organizacionales saludables. Nuevamente se pone de manifiesto la importancia de identificar a los trabajadores *engaged* y de potenciar los niveles de *engagement* de los empleados con el fin de alcanzar el funcionamiento óptimo de las personas en las organizaciones. Como colofón final, los autores presentan de forma muy sencilla, una serie de recomendaciones para potenciar el *engagement* en el trabajo y el desarrollo de organizaciones saludables.

A modo de conclusión, cabe destacar el gran esfuerzo de los autores por presentar un novedoso libro basado en resultados de investigación puntera y actual psicológica y psicosocial a nivel internacional, en el ámbito de la Psicología de la Salud Ocupacional. El texto convence de que estos resultados pueden contribuir en gran medida a la innovación de las políticas de DRH en las organizaciones y de que las organizaciones saludables deberían ser un objetivo empresarial prioritario en la sociedad actual. Por tanto, este libro, «El *engagement* en el trabajo», resultaría altamente interesante tanto para investigadores y estudiantes orientados a la Psicología Positiva, como para encargados de la DRH de organizaciones que se preocupen por el bienestar de sus empleados.

Referencias

Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Revisado por:

Laura Lorente

María Vera

Universitat Jaume I (Castellón)

Desarrollando los recursos humanos a través del aprendizaje para el cambio

Marisa Salanova y Susana Llorens (2007)

Madrid: Parthenon, 92 pp.

Este libro se enmarca dentro del trabajo que vienen realizando las autoras en el seno del equipo WoNT (*Work & Organization Network*) de la Universitat Jaume I de Castellón. Desde sus inicios en 1991, y con su integración en 2002 en la red de servicios avanzados de la propia universidad, el grupo combina la realización de actividades coordinadas en investigación, desarrollo tecnológico, asesoramiento técnico y formación dirigidas a la obtención de conocimientos aplicables en el diseño y el análisis psicosocial de

puestos, roles laborales y organizaciones. En su amplio currículum cuenta con múltiples proyectos de investigación y de I+D+i que abarcan una gran variedad de temas de gran interés y proyección en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

Esta obra emerge como respuesta a una necesidad actual y práctica que tienen las organizaciones modernas en el desarrollo de sus recursos humanos, donde la formación como concepto y acción no permite responder a la complejidad que el entorno económico, social y tecnológico exige. Las autoras proponen un nuevo enfoque en cuanto al aprendizaje organizacional y su relación con las organizaciones saludables y que aprenden, teniendo responsabilidad en este proceso no sólo la organización como ha sido habitual, sino el propio individuo que adquiere una especial relevancia.

En el primer capítulo se introduce al lector en la base teórica que servirá de referencia a lo largo del libro. Concretamente, nos permite profundizar en los principales cambios que según la perspectiva de las autoras han tenido lugar en el ambiente laboral. Entre ellos se destacan: las Tecnologías de la Información y la Comunicación, la globalización y la flexibilidad en el mercado de trabajo. Además, nos indican cómo desarrollar el capital psicológico desde la Dirección de Recursos Humanos ante el actual panorama de cambio constante. Finalmente, se explica cómo el aprendizaje va un paso más allá del concepto de formación, debido a que las organizaciones actuales deben otorgar a sus empleados los recursos necesarios para que puedan planificar su propio camino de aprendizaje, teniendo estos últimos la responsabilidad de llevarlo a cabo. En este sentido el segundo capítulo se centra en el desarrollo de la empleabilidad en los trabajadores. Para ello, se empieza justificando la importancia de la adaptación al cambio unido a actitudes positivas. A continuación, se desarrollan técnicas para gestionar la empleabilidad, donde las autoras contribuyen con herramientas útiles tanto para los trabajadores como para las organizaciones.

El tercer capítulo pone énfasis en las organizaciones que aprenden (*learning organizations*). Se comienza con un recorrido conceptual del término y posteriormente proponen una definición operativa. Se continúa tratando las características que poseen dichas organizaciones, resaltando la importancia que tiene la cultura de la organización y el rol que desempeña el líder en el proceso de aprendizaje para el cambio. Otro aspecto que se incluye en este capítulo es la gestión de la diversidad en las organizaciones que aprenden, considerándolo como un fenómeno laboral actual de primer orden. Las autoras profundizan en las barreras, obstáculos y perspectivas de la diversidad que deben tener en cuenta las organizaciones para una adecuada gestión. Este capítulo, además, resalta el cambio de conceptualización del aprendizaje dentro de la organización, se pasa de una formación centrada y planificada a un concepto de aprendizaje en el lugar de trabajo. En este contexto surge el concepto de las «*Learning organizations*», que se caracterizan por ser organizaciones con un aprendizaje dinámico, en continuo desarrollo y mejora de sí mismas. A su vez, estas organizaciones generan espacios de aprendizaje para sus empleados, posibilitando el desarrollo tanto personal como laboral, contribuyendo de esta manera a la mejora del capital psicológico. Finalmente, en el último capítulo, las autoras explican a través del *modelo de formación como sistema* y del *modelo de aprendizaje continuo* cómo el aprendizaje en el lugar de trabajo debe estar alineado con la planificación estratégica de una organización para garantizar su

éxito. Además, integran de forma clara el rol del liderazgo y la responsabilidad del individuo en el diseño, implementación y evaluación de un proceso de aprendizaje óptimo. Este capítulo es clave ya que, como colofón de los anteriores, propone estrategias concretas para favorecer tanto la empleabilidad como la diversidad orientadas al cambio. Esto, unido a la posibilidad de enriquecerse de la experiencia del equipo WoNT en consultoría, les resultará sumamente útil a los profesionales de Recursos Humanos.

Estos capítulos fundamentan la visión actual de la organización que transforma la formación en aprendizaje; desarrollando conjuntamente los términos de: aprendizaje organizacional, organizaciones que aprenden, gestión de la empleabilidad y diversidad, cultura y liderazgo. Este libro no sólo ofrece información teórica, además propone pautas de cómo analizar, modelar y evaluar las acciones de aprendizaje tanto para favorecer la empleabilidad como la gestión de la diversidad. Esta nueva mirada permite al lector plantear el aprendizaje como un agente transformacional que posibilita mejorar el desempeño laboral y el capital psicológico a través del desarrollo y conocimiento de los empleados y de las organizaciones.

El estilo expositivo del libro está planteado de manera clara y con una lógica coherente, siendo su lenguaje didáctico, fácil de leer tanto para expertos como para quienes se introducen en el mundo del desarrollo de los recursos humanos, así como para futuros pro-

fesionales del ámbito de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Además, permite reflexionar sobre el camino del aprendizaje en las organizaciones y lo que se espera de un trabajador en estos tiempos, así como sobre el propio plan de desarrollo, empleabilidad y gestión de la diversidad. También lanza interrogantes sobre el futuro del mercado laboral, como por ejemplo: ¿hasta qué punto ser empleable garantiza el éxito y la adaptación laboral?

En conjunto, este libro pretende convertirse en una herramienta útil en el diseño de guías prácticas para la implementación del aprendizaje para el cambio en las organizaciones. Con este fin, las autoras se nutren de la revisión de la literatura especializada, de los resultados de la investigación científica y de su propia experiencia en consultoría para ofrecernos una obra que pone el punto de mira en el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones.

Esperamos que tras la lectura de esta reseña tanto profesionales como académicos aprecien el potencial de aplicabilidad que muestra esta obra y que obtengan de su lectura tantas ideas e inspiración como nos ha ofrecido a nosotros durante su lectura y discusión.

Revisado por:

M. Valeria Cruz

Pedro Torrente

Hedy Acosta

Universitat Jaume I (Castellón de la Plana)