

## ENGAGEMENT LABORAL, UNA CONCEPCIÓN CIENTÍFICA: ENTREVISTA CON WILMAR SCHAUFELI

### WORK ENGAGEMENT, A SCIENTIFIC CONCEPTION: INTERVIEW TO WILMAR SCHAUFELI

Arturo Juárez García\*

Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México  
Universidad de San Martín de Porres, Perú

Recibido: 21 de setiembre de 2015

Aceptado: 26 de noviembre de 2015

Wilmar Schaufeli es profesor de psicología del trabajo y las organizaciones en la Universidad de Utrecht en Holanda y profesor distinguido en la Universidad de Leuven en Bélgica. Fue listado como el profesor más productivo por la revista holandesa para la psicología y sus zonas fronterizas (1993-1995). En 2010 la Academia Europea de Psicología de la Salud Ocupacional lo distinguió como «*fellow*» por su destacada carrera y sus contribuciones al campo. Está en el puesto 22 de los académicos más importantes en el campo de la administración y también se encuentra en la lista de «las mentes científicas más influyentes en el mundo» por su alto número de citas en Thomson Reuters. Actualmente es reconocido por su creación del moderno concepto de «*Engagement*» y por ser autor de la escala «Utrecht Work Engagement Scale (UWES)». La presente entrevista se realizó en México por el autor del presente (AJ) en el 2010 durante su visita como conferencista magistral en el 3er congreso de factores psicosociales en el trabajo organizado por la Red de Investigadores sobre Factores Psicosociales del Trabajo en la Ciudad de México.

**AJ:** Muchas gracias por su visita a México, aprecio su interés en estar aquí, esta entrevista tiene el propósito de conocer un poco sobre el «*engagement*»<sup>1</sup> y sus ideas al respecto. La primera pregunta obviamente es: ¿Qué es el *engagement* laboral?

**Schaufeli:** OK, bueno, *engagement* laboral es básicamente un estado en el que las personas están en el trabajo y se sienten muy energizados, se sienten muy dedicados a lo que están haciendo y también están involucrados en su trabajo, de modo que se puede decir que es una clase de felicidad relacionada con el trabajo, y por ello básicamente se trata de una cosa positiva.

**AJ:** OK bien, ¿Podría usted compartirnos un poco sobre cómo empezó su investigación en este tema?

**Schaufeli:** Bueno, originalmente estudiaba el *burnout* porque estaba muy interesado en el estrés relacionado con el trabajo y, hasta cierto punto, de repente uno se interesa en lo opuesto; y también fue porque muchas personas en las organizaciones con las que yo estaba colaborando, me hacían la pregunta: «OK, estás viendo a estas personas que no funcionan bien, que están con *burnout*<sup>2</sup>, seguro eso es importante, pero también tenemos empleados que muestran el patrón opuesto, tienen mucha energía y les gusta su trabajo y lo hacen con mucho esfuerzo y, bueno,

<sup>1</sup> Aunque en otros escritos recientes hemos propuesto que el *engagement* puede tener la traducción de «entusiasmo laboral» (Juárez, Hernández Flores y Camacho, 2015) en este escrito dejaremos su acepción original anglosajona al tratarse de una traducción desconocida por el entrevistado y respetando el uso que él mismo ha dado en publicaciones en castellano.

¿Qué hay acerca de ellos?...»... Y yo comencé a pensar que también puede ser interesante desde el punto de vista científico observar los procesos psicológicos involucrados en esas personas que obviamente no estaban con *burnout*, sino lo contrario. Así que ese fue realmente el inicio. Fue a principios de este siglo, y aunque pensé que estaba haciendo algo único, al mismo tiempo muchas personas estaban con ideas similares y estaban constituyendo este tipo de movimiento de psicología «*booster*»<sup>3</sup>, entonces significaba que había algo en el aire de qué hablar; era el momento correcto no sólo para observar el estrés y los problemas, sino también acerca de retos, cosas que tienen que ir bien, que van bien en el trabajo y que el trabajo puede contribuir a la felicidad humana y al desarrollo humano... entonces ésa fue la idea.

**AJ:** OK, entonces ¿estrictamente debemos entender el «*engagement*» del trabajo como lo opuesto al «*burnout*»?

**Schaufeli:** Sí, lo que quiero decir es que es lo opuesto en términos de que el *burnout* tiene que ver con la merma de energía, cuando uno realmente no tiene suficiente energía para desempeñarse bien en su trabajo, para sentirse bien, y el *engagement* es cuando uno tiene ese tipo de energía. Conceptualmente hablando es opuesto, pero si uno lo estudia empíricamente, entonces encontrará que algunas personas probablemente no están con *burnout* pero eso no significa que estén realmente *engaged* (entusiasmados) al mismo tiempo. Existe un tipo de controversia en términos de cómo medir el *engagement* del trabajo y algunas personas creen que cuando uno está «bajo» en *engagement*, uno estaría «alto» en *burnout* y viceversa, entonces eso significaría que son mutuamente excluyentes y también significaría que cuando uno tiene una calificación de +1 en la escala de *burnout*, uno automáticamente tendría una calificación de -1 en la escala de *engagement*, y ése no es el caso. Empíricamente no encontramos que sea una imagen de espejo porque se puede bien concebir que alguien se sienta con algo de *burnout* o en una situación día en particular no se esté sintiendo muy bien y en otro día se sienta mejor, de modo

que el escenario es realmente más complicado, así que ambos están relacionados negativamente pero no son perfectos opuestos.

**AJ:** OK, efectivamente, si son medidas independientes (*burnout* y *engagement*), entonces existe la posibilidad de tener personas con alto *engagement* y alto *burnout* al mismo tiempo. En algunos de nuestros estudios exploratorios encontramos a algunas personas que estaban en este caso, aunque eran pocas, pero ahí aparecieron. ¿Cómo se puede explicar esto?, Si *burnout* y *engagement* debieran ser opuestos teóricamente ¿cómo pueden co-existir en estos casos?

**Schaufeli:** Conceptualmente, *burnout* y *engagement* son entidades psicológicas distintas, pero eso no excluye la posibilidad de que empíricamente quizás co-existan en casos raros, al menos cuando evalúas ambas condiciones con un cuestionario, pues se trata de un procedimiento retrospectivo en su naturaleza. Cuando uno pregunta sobre estados de *burnout* y *engagement* actuales o momentáneos – como se hace en los estudios de diario – no se encuentra este traslapamiento.

**AJ:** ... otra pregunta es: ¿Cuál es la diferencia de este constructo con otros efectos psicológicos positivos del trabajo, por ejemplo, la satisfacción o felicidad?

**Schaufeli:** Sí, bueno, el *engagement* es realmente un constructo de tipo más activo, es decir, la satisfacción tiene más que ver con un sentido de sedación, cuando uno está más contento, cuando uno está satisfecho, significa que uno se puede sentar y disfrutar y ya, y no se está realmente activado o estimulado, y en el caso del *engagement* la estimulación o activación y la energía también están involucradas, de modo que esta es la diferencia, es un tipo de estado mental más activo, en lugar de estar más o menos pasivo, como en la felicidad, o estar contento o satisfecho.

**AJ:** OK, hablando en general, ¿por qué el *engagement* laboral es un tema de estudio importante en la Salud Ocupacional?

<sup>2</sup> Hasta hoy no existe una traducción al castellano aceptada universalmente para el término *burnout*, aunque entre las más comunes son agotamiento profesional, desgaste laboral o síndrome de quemarse por el trabajo. Se optó por dejar el mismo término anglosajón para hacer notar que el entrevistado se refiere específicamente a este fenómeno y no a otra cosa.

<sup>3</sup> Psicología de la estimulación o impulso.

**Schaufeli:** Sí, porque hay varias razones para esto, una de las razones es que... -y esto es un poco raro, cuando hablamos de Salud Ocupacional- realmente hacemos investigación y práctica sobre «mala salud», porque es sobre estrés, es sobre *burnout*, es sobre violencia, bullying, agresión, adicción al trabajo, todas estas cosas que son negativas y que no tienen que ver con «salud» sino con «mala salud», así que desde ese punto de vista yo creo que el *engagement* es un concepto que puede ser bueno e importante, un aspecto relevante para constituir un interés real para los psicólogos ocupacionales interesados en la salud y no sólo en la salud en el sentido de «ausencia de síntomas». Generalmente este enfoque no es común. Como cuando uno va al médico y le dice a uno que «está sano», y por lo general él quiere decir más bien que «no está enfermo», así es que no se trata de la ausencia de síntomas, si no que se está hablando acerca de algo verdaderamente positivo, y en ese sentido creo que es un concepto muy importante porque es un paradigma completamente distinto. Considera la situación de ir al médico y le dices: «hoy me siento muy sano», «hoy me siento muy bien, me gusta mi trabajo, me gusta todo a mi alrededor, así que deme una pastilla para sentirme así mañana». Lo que quiero decir, es que esto es salud positiva, pero el médico lo verá de manera muy extraña porque uno no va al médico y le dice «me siento muy bien y por favor ayúdeme a seguir bien», uno va al médico porque se siente enfermo y quiere estar saludable otra vez, de modo que estamos hablando de salud positiva en ese sentido, que uno se siente bien y desea continuar sintiéndose así, o mejorar lo que se está experimentando de manera positiva. Así que es un cambio de paradigma, una forma completamente distinta de ver la salud, y creo que es importante en las organizaciones porque también significa que estás integrando aspectos de salud con la administración de recursos humanos (ARH). De hecho la administración de recursos humanos tradicional es acerca de la motivación, del desempeño, y el concepto de *engagement* puede ser crucial porque está ubicado en un lugar en medio entre la administración de recursos humanos (que también puede incluir el *engagement* influyendo en que las personas se desempeñen bien y estén motivadas) y la salud ocupacional, - porque es lo opuesto a, digamos el *burnout* -, así que si desea evitar que la gente genere *burnout* es mejor tenerla *engaged*, de

modo que en ese sentido se puede tender el puente entre ARH y Salud Ocupacional en cuestiones de políticas organizacionales.

**AJ:** Como quizás Ud. sabe, en Latinoamérica existen importantes limitaciones en términos de trabajo decente o condiciones de trabajo adecuadas en general. De acuerdo a la OIT, el trabajo precario es muy común en esta región. Algunas personas piensan que el *engagement* o la *psicología positiva* pueden ser engañosas en este contexto. ¿Qué piensa de eso?

**Schaufeli:** Básicamente, creo que no. Por ejemplo, una mujer que está vendiendo sandías en la carretera... ¡con Chile!... puede hacer su trabajo con *engagement*, pero por supuesto, la probabilidad de que las personas en trabajos precarios no se sientan *engaged* es grande porque estos trabajos están caracterizados por la presencia de muchos estresores y relativamente pocos recursos.

**AJ:** OK, ¿Qué piensa usted acerca de que el *engagement* laboral está siendo evaluado en áreas no necesariamente ocupacionales como, digamos, estudiantes o en el trabajo doméstico o voluntario?

**Schaufeli:** Sí, claro, debemos hacer una distinción entre trabajo..., o pongámoslo de otro modo, digamos que cuando yo hablo de trabajo...no estoy hablando acerca de «trabajo» en el sentido económico, es decir, cuando uno tiene un empleo y uno tiene un contrato y obtiene dinero por los esfuerzos que uno hace para una empresa, esto es «trabajo» definido en una forma legal-económica, ése no es el punto, uno puede definir «trabajo» en forma psicológica y si es así, entonces se vuelve más interesante y también se puede aplicar el *engagement* a los otros contextos, siempre que estos contextos tengan que ver con el trabajo. Para mí el trabajo es una actividad que está relacionada con una meta, que tiene una meta, que tiene una estructura en el tiempo, y que también tiene una especie de compromisos de los que uno difícilmente se puede desentender, y sí se ve esto, que es una actividad estructurada, encaminada a una meta y que tiene una clase de sentido de obligación, el estudio es lo mismo, porque cuando uno estudia, significa que tu meta es tener un diploma o tener un grado; la estructura también se da porque uno tiene que tomar cursos y hacer cosas una por una y uno no puede simplemente dejar de hacerlo si ya

no le gusta, si lo hace, ya no se alcanzará la meta y ya no será un alumno, así que significa que una vez que se empieza la educación, hay que seguirla o abandonar completamente, es decir, uno no puede decir «hoy no me siento tan bien, así que no voy a clase» porque tiene que hacerlo, es un tipo de obligación. Entonces, en ese sentido, el estudio, como los deportes, también, si se tiene un programa de entrenamiento, si uno tiene un nombre, si uno tiene un torneo, no se puede decir «hoy no me siento muy bien y no voy a mis entrenamientos», esto también significa que uno tiene esa obligación, así que esto significa trabajo voluntario, porque también uno tiene un tipo de contrato donde no se puede decir «hoy no voy a ir porque no me gusta» ...eso es lo que yo pienso. Así que significa que en estos contextos estamos hablando del trabajo de manera psicológica, y entonces, también este *engagement* es aplicable.

**AJ:** La siguiente pregunta es: ¿Qué sugerencias tiene usted para medir o evaluar el *engagement* en el trabajo?

**Schaufeli:** OK, bueno, pienso dos cosas importantes: una es establecer algún tipo de normas porque cuando se quiere usar esta práctica de medición del *engagement* se necesita algún tipo de referencia, qué es alto, qué es bajo, eso no se sabe hasta no tener varias muestras que puedas comparar. Esa es una cosa, y la otra es la determinación de la validez predictiva, de modo que podamos identificar qué predice una calificación alta o una calificación baja, pueden predecir ausentismo por enfermedad, desempeño, los conflictos en el trabajo, o lo que sea, es decir, esto es importante para el uso práctico también, así que yo diría que la validez predictiva y el desarrollo de normas deben en realidad tener prioridad. La validez predictiva no sólo incluye otros conceptos psicológicos como *burnout* o depresión o adicción al trabajo, sino también aspectos relevantes para las organizaciones como ausentismo, rotación, varios tipos de desempeño de los empleados, de modo que creo que es un aspecto prioritario.

**AJ:** Sabemos que su escala de *engagement* (UWES) considera tres dimensiones bien conocidas: energía, dedicación y absorción. Una pregunta común es si se debe considerar un caso de *engagement* solo si la persona reporta estrictamente niveles altos en las tres dimensiones,

o ¿qué sucede si la persona posee niveles altos en solo dos dimensiones o en una? De hecho, ¿qué significa cada posible combinación diferente de las tres dimensiones de acuerdo a altos, moderados o bajos?

**Schaufeli:** En la práctica esto es muy raro o imposible que suceda, porque las sub-escalas del UWES están altamente correlacionadas (correlaciones mayores a .85). De manera que cuando una persona puntúa alto en una sub-escala, es casi un hecho que también puntúe alto en las otras dos sub-escalas. En otras palabras, las tres sub-escalas se superponen. Esto no es extraño porque todas ellas se refieren a un mismo concepto base. Nuestra investigación muestra que no es muy útil discriminar entre los tres aspectos del *engagement*; excepto quizás por razones psicométricas en un modelo de ecuaciones estructurales. Hablando en sentido práctico, esta diferenciación no tiene mucho sentido. Después de realizar un análisis *cluster*, las tres dimensiones siempre aparecen un solo *cluster* común. La única diferencia interesante que también tiene sentido teórico es que la absorción está relacionada a la adicción al trabajo y las otras dos dimensiones de *engagement* no lo están. Esto tiene sentido porque uno puede estar absorto por razones buenas (por ejemplo intrínsecamente motivado como en el *engagement*) o por razones malas (por ejemplo por compulsión como en la adicción al trabajo).

**AJ:** Entonces lo que Ud. quiere decir es que aquellos que utilicen el UWES para identificar casos de *engagement* ¿tienen que calcular un solo puntaje sumando todos los ítems, aunque vengan de diferentes dimensiones?

**Schaufeli:** Sí.

**AJ:** OK... estamos hablando del uso de un cuestionario o auto-informe, pero ¿piensa que puede haber también algún tipo de medición más objetivo?

**Schaufeli:** Bueno, medir el *engagement* es por definición, una experiencia subjetiva, así que lo único que creo que se puede hacer es preguntar a los compañeros, colegas o supervisores para que den un tipo de valoración y ver si están de acuerdo con el nivel de *engagement* de un trabajador, así que si encontramos que un trabajador está *engaged* o no y observamos si esto coincide o difiere con el puntaje de la persona en el cuestionario, esta es

otra forma de una medición más objetiva. Al final, el *engagement* laboral es un constructo psicológico que significa que sólo el sujeto puede realmente evaluar su propio nivel de *engagement*.

**AJ:** ¿El *engagement* laboral tiene una teoría especial en que se sitúe? en otras palabras, ¿cuál es el paradigma epistemológico o la gran teoría que enmarca al *engagement*?

**Schaufeli:** ¡Wow!, uuhh... Creo que posiblemente tenemos dos tipos de teoría... pongámoslo de otra forma, tenemos un modelo que identifica varias causas y consecuencias, el modelo de «demandas/recursos en el trabajo», que permite prácticamente tomar medidas para aumentar el *engagement* en el trabajo y por lo tanto también aumentar los efectos positivos; este es un modelo, no es realmente explicar mucho el proceso psicológico. Cuando vas a una teoría, eso tiene mucho que ver con la adecuación personal al medio ambiente, con modelos de intercambio social en los que la gente invierte en su trabajo y obtiene recompensas, de modo que mi idea sería que en el *engagement* la gente invierte mucho en su trabajo, mucha energía, mucha dedicación, etc. pero también reciben mucho a cambio porque tienen un trabajo interesante, obtienen reconocimiento, retroalimentación, obtienen autonomía, como resultado de que están trabajando tan bien, así que eso significa que hay un equilibrio entre inversión y resultados. Así que este es un modelo de intercambio social en el sentido más amplio y es un tipo de modelo balanceado, si lo tomamos un paso aún más arriba, es una medida de equilibrio entre persona y medio ambiente. Hay distintos tipos de adaptación personal/ambiental, por ejemplo, la adaptación de sus necesidades con sus habilidades o de sus necesidades con sus capacidades... no sé exactamente los términos en este momento, pero tiene distintas formas de enmarcar este ajuste persona/ambiente. De cualquier forma, el marco teórico más grande será algo como el modelo balanceado entre persona y medio ambiente, entre inversión y resultados. No sé si esto responde a tu pregunta.

**AJ:** OK. En términos de intervención, también puede ser importante saber, ¿Cuáles considera Ud. que son las

principales causas del *engagement* para que podamos hacer una buena intervención?

**Schaufeli:** Bueno, yo creo que dos cosas son importantes aquí, una es que sabemos que los recursos son muy importantes (los recursos del trabajo), es decir, aquellos aspectos que son básicamente motivadores en el trabajo, tales como el apoyo, la retroalimentación, la variedad de las tareas, las posibilidades para el aprendizaje y desarrollo en su trabajo, el control laboral, el apoyos social, etc. Así que sabemos que ésta es una fuerza impulsora lo cual básicamente significa que se deben aumentar recursos, y esto en el lado del trabajo; y también sabemos que hay ciertos recursos personales que son importantes tales como autoeficacia, como optimismo, como autoestima, como adaptabilidad, flexibilidad, y probablemente se podría trabajar en esto también, lo que ha sido el trabajo de Fred Luthans que hablaba de «Capital psicológico» o la «auto-evaluación principal»<sup>4</sup> de Judge. Así que también podría trabajar en el nivel personal aumentando esta clase de aspectos personales, por supuesto siempre están relacionados los recursos personales y los recursos del trabajo, pero esta es la dirección en la que yo pienso que Usted debe ir con respecto a la intervención

**AJ:** OK, pero si estos recursos «individuales» o «personales» son importantes, ¿cuál considera que es el peso de la personalidad en comparación a los recursos organizacionales en el desarrollo de *engagement*?

**Schaufeli:** Eso es difícil decirlo. Actualmente esta es una pregunta empírica que puede ser estudiada tomando en cuenta a todas las características relevantes del trabajo, más todos los factores de personalidad relevantes, entonces uno puede calcular el porcentaje de varianza explicada de cada uno en el *engagement* (más las interacciones). Hasta donde sé, esto no se ha estudiado hasta ahora.

**AJ:** ...Entretanto existe una clase de combinación entre una perspectiva individual y también organizacional...

**Schaufeli:** Sí, yo diría eso, y hay mucho desarrollo ahora en el área de las llamadas intervenciones positivas

<sup>4</sup> Por su traducción del inglés: «core self-evaluation».

basadas en esta teoría de Barbara Fredrickson, la idea de que cuando uno tiene emociones positivas y éstas amplían su panorama hacia una conducta más explorativa, entonces Usted aumenta sus habilidades y capacidades y esto le hace encajar mejor en su trabajo también. Así que desde esta perspectiva, se puede decir que el tener emociones positivas, experimentar emociones positivas en el trabajo da como resultado el incremento de los resultados personales, lo cual aumenta los niveles de *engagement*. Así que esta también es una forma que se podría intentar seguir, y actualmente hay mucha investigación realizada en este campo de emociones positivas y se pueden aumentar en forma general y no específicamente aplicarlo al contexto del trabajo. Creo que esta es una avenida interesante de transitar y es parte de lo que hacemos en nuestro programa de investigación, enfocarnos en emociones positivas relacionadas con el trabajo y cómo aumentarlas, y por lo tanto aumentar recursos, y por lo tanto aumentar el *engagement* y también sus efectos positivos.

**AJ:** OK, ¿Nos podría hablar un poco sobre su concepto de «Ampliación»?

**Schaufeli:** Sí, esta es una idea muy general de un cambio de paradigma que yo creo que se debe llevar a cabo y, que se está realizando parcialmente en medicina y en psicología, que significa que uno se aleja, bueno, realmente va un paso más allá del modelo médico en el que uno asume que hay algún tipo de efecto patogénico o agente patogénico que te está infectando, y cuando te ha infectado, estás enfermo y puedes tratarte por supuesto, y también puedes intentar prevenirlo no estando expuesto a este agente tóxico, pero eso significa que estás dentro del modelo médico, y con la «Ampliación», vas más allá del modelo médico y dices, bueno, olvídate de este agente tóxico, veamos cómo estás funcionando, cómo te va, psicológicamente, y cómo podemos mejorar esto. Así que no hay un médico, no hay una amenaza, no hay algo que sea nocivo o que sea potencialmente malo, es sólo mejora. También es la forma en que Toyota hace los carros. Es el tipo de sistema de mejora continua de la calidad... no estamos diciendo que al hacer un automóvil queremos impedir cualquier tipo de producción de mala calidad. No, no queremos impedir la producción de mala calidad, queremos aumentar la

producción de buena calidad y por lo tanto tenemos un programa de control de calidad permanente en el que continuamente tratamos de aumentar la calidad, así que en mi punto de vista debe haber un tipo de mejora continua de la calidad de la vida de trabajo y esto es lo que se puede llamar «Ampliación»: aumentar la calidad del trabajo como un proceso constante que además necesita atención continua tal como la producción de bienes y servicios...también la mejora de capital humano en la organización, necesita esfuerzos y atención continuos. Así que esto es realmente «Ampliación», ir más allá del modelo médico, de algunos tipos de agentes tóxicos y hacia una perspectiva general sobre aumentar la calidad de capital humano o su método de funcionamiento psicológico en términos de *engagement*.

**AJ:** OK, una duda frecuente es: ¿Cuál es la diferencia entre adicción al trabajo y *engagement* en el trabajo?

**Schaufeli:** Bueno, para mí, la adicción al trabajo significaría que uno realmente nunca puede de dejar de trabajar y que uno tiene una necesidad compulsiva de trabajar y que no puede uno caminar por la naturaleza y disfrutarla, o ir a un museo y disfrutarlo sin pensar en su trabajo o sin sentirse culpable, y no se puede ir de vacaciones o en un viaje de negocios y tener uno o dos días visitando lugares interesantes. Un adicto al trabajo no lo haría en primer lugar, porque siempre le gusta trabajar y usa su tiempo muy eficientemente y se siente muy mal si no puede trabajar y... bueno, creo que no es el caso de la persona con *engagement*, es decir, el empleado *engaged* es capaz de hacer otras cosas, de salir y disfrutar la vida con otras personas y viajar y hacer varios tipos de cosas sin pensar en el trabajo o sin sentirse culpable acerca de eso, sin estar estresado.

**AJ:** OK, pero en lo que refiere a dedicación al trabajo, parece que los trabajadores «*engaged*» invierten más tiempo en su trabajo que los trabajadores «*no-engaged*», pero al mismo tiempo, largas jornadas de trabajo o el sobreinvolucramiento laboral están relacionadas con las enfermedades y el malestar, ¿cómo explicar esto?

**Schaufeli:** Existen varias razones para trabajar duro; cuando las personas están intrínsecamente motivadas (que es el caso del *engagement*) la largas jornadas de trabajo no son un problema para la salud, pero cuando las

personas trabajan duro por una compulsión interna (como en la adicción al trabajo), o porque sus jefes, clientes, etc., lo demandan, o porque necesitan más dinero, entonces el trabajo puede tener efectos dañinos en la salud.

**AJ:** Sí OK..., en este tema de *engagement* en el trabajo, ¿Cuál considera que es su logro más importante y su falla más importante, o digamos, su reto más importante?

**Schaufeli:** Bueno sí, hablaré mejor acerca de retos en lugar de logros, pues estos últimos es algo que otros deben comentar, Ahora nuestro reto es realmente poner el práctica lo que ya sabemos a partir de nuestra investigación, así que por ejemplo, sabemos que los recursos son importantes (los recursos personales, los recursos de trabajo), y la pregunta es cómo implementar cambios en las organizaciones y cómo cambiar la conducta de la gente y el estado psicológico de la gente, como el caso del *engagement*, cómo poder aumentarlo, de modo que pienso que mi reto es desarrollar intervenciones basadas en la evidencia que realmente funcionen en la práctica, y esto significa que uno toma el conocimiento científico como la base de un programa de cambio en organizaciones o en grupos de individuos o en individuos solos. Creo que ese es el principal reto para mí en lugar de aspectos de medición o consecuencias, o antecedentes, etc. Quiero decir, este trabajo tiene que continuar, pero creo que ya sabemos bastante y el reto es poner esto en práctica.

**AJ:** ...Y sus logros?

**Schaufeli:** Bueno, he dicho que un logro es el que otras personas deben comentar. Quizá es un poco extraño hablar de los propios logros en ese sentido, es decir, yo...

**AJ:** Bueno, pero quizás tiene logros personales, o lo que considera contribuciones psicológicas de sus conceptos...

**Schaufeli:** OK, OK, bueno, en ese sentido, sí. OK. Creo que el principal logro es que el concepto de *engagement* muestra que la Psicología de la Salud Ocupacional puede ser Psicología de la Salud ocupacional «real», resaltando «de la salud» que es un concepto positivo, es un concepto saludable, no es la «falta de»...una falta de síntomas, no es como «no estoy deprimido», no estoy *burned out*, significa que estoy *engaged*, en modo

positivo. Es un concepto que, como lo dije antes, tiene el potencial de reducir el hueco entre la administración de recursos humanos en las organizaciones que tiene que ver con el cómo mejorar los recursos humanos o el capital humano, y la salud ocupacional que se relaciona con el cómo evitar y cómo impedir que la gente se estrese o desgaste y cómo aumentar el bienestar, quiero decir.... creo que este es el logro del concepto, que una políticas de Recursos Humanos y aspectos de salud en las organizaciones.

**AJ:** Algún mensaje que quisiera agregar, o ¿Algún comentario para la gente mexicana o latinoamericana interesada en este tema?

**Schaufeli:** Bueno, yo creo que pueden ser más conscientes de sí mismos en términos de ir por su propio camino en estos temas. Se puede obtener inspiración del trabajo que se hace en América del Norte y en Europa, pero no lo copien, háganlo a su manera, tomen la mejor parte y adaptenlo a su propia situación y no traten de copiar todo, porque ustedes tienen su propia realidad aquí y eso significa que tendrán que producir conocimiento que los ayude a cambiar las cosas negativas en su país, y a mejorar las cosas positivas, así que creo que ésta sería mi idea principal. Haciéndolo podrían contribuir al crecimiento de la ciencia mundial, enfocándose en sus problemas locales particulares, y no sólo estoy diciendo en la investigación aplicada, sino también en el nivel más teórico. Sería extremadamente interesante estudiar el *engagement*, por ejemplo, en la economía informal, también se pueden tener implicaciones teóricas, no se trata de sólo aplicarlo a otro contexto, pues es un contexto fundamental distinto cuando se toma gente de la economía informal y esto es algo que creo que ustedes tienen la oportunidad de hacer en Latinoamérica. En Europa no, porque no tenemos un contexto informal similar, creo que en sus países hay más gente trabajando en el contexto del trabajo informal que en el contexto formal de trabajo, así que es lo que considero importante.

**AJ:** Muchas gracias, ha sido un placer haberlo tenido aquí entre nosotros.

**Schaufeli:** OK, no podría estar más de acuerdo...

**AJ:** Gracias.

**Bibliografía recomendada<sup>5</sup>**

- Hallberg, U. & Schaufeli, W. B. (2006). «Same same» but different?: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist, 11*, 119-127.
- Juárez-García, A. (2012). Factores psicosociales asociados al agotamiento laboral (Burnout) y al entusiasmo (engagement) en enfermeras de un hospital público en México. En F. Arias & A. Juárez-García (Eds.), *Agotamiento Profesional y Estrés. Hallazgos desde México y otros países latinoamericanos* (1<sup>st</sup> ed., pp. 124-152). México: Editorial Porrúa.
- Juárez-García, A., Hernández-Vargas, I., Flores- Jiménez, C., & Camacho-Ávila, A. (2015). Entusiasmo Laboral en Profesionales de la Salud: Propiedades Psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale. En A. Juárez-García (2015). *Investigaciones Psicométricas de Escalas Psicosociales en Trabajadores Mexicanos*, (pp. 345-368). México: UAEM/ Plaza y Valdés.
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2005). La Ilusión por el trabajo (engagement): ¿El lado positivo del burnout? [Engagement: The positive side of burnout?] In J. Martínez, (Ed.) *Quemarse en el trabajo ('Burnout')* (pp. 73-92). Zaragoza: Ego Editorial.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión [Work engagement: When work turns into passion]*. Madrid: Alianza Editorial (ISBN 978-84-206-6854-3)
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement?. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane. (Eds.). *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15-35). London: Routledge.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 893-917 (Emerald Citations of Excellence Award 2013).
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, L., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine, 22*, 18-23.

**Agradecimientos:**

A la Red de Investigadores sobre Factores Psicosociales del Trabajo A. C. (RIFAPT) y la Mtra. Anabel Camacho Ávila por toda su ayuda, comentarios y colaboración en la realización de esta entrevista.

<sup>5</sup> Para mayor información de las publicaciones de Wilmar Schaufeli visite: <http://www.wilmarschaufeli.nl/>