



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

# **JOB CRAFTING EN CHILE: UN ESTUDIO EXPLORATORIO**

**Memoria para optar al título de Psicóloga**

Autoras:

Lic. Rosario García Cifuentes

Lic. María Francisca Sánchez Arroyo

Profesor Patrocinante:

Ps. Víctor Hugo Arancibia

Santiago, Chile

Marzo de 2015

*Agradecemos a nuestro profesor Víctor Hugo por su valiosa guía y confianza depositada en nosotras; a la organización participante por su grata acogida; a los entrevistados por su buena disposición; y, de manera especial, agradecemos a nuestra familia y amigos que nos acompañaron y apoyaron durante toda nuestra formación profesional.*

*Gracias totales.*



## ÍNDICE

<b>I. RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>II. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
1. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO .....	13
1.1. Concepto de motivación.....	13
1.2. Teorías Motivacionales .....	15
2. REDISEÑO DEL TRABAJO.....	18
2.1 Rediseño desde la administración.....	20
2.2. Rediseño desde el trabajador.....	23
3. JOB CRAFTING .....	27
3.1. Job Crafting según el modelo de Wrzesniewski y Dutton .....	27
3.2. <i>Job Crafting</i> según el Modelo de Demandas y Recursos Laborales.....	31
3.3. Investigaciones en torno al <i>Job Crafting</i> .....	35
3.4 Predictores del <i>Job Crafting</i> .....	37
3.5. Efectos del <i>Job Crafting</i> .....	38
3.6. Definición operacional de <i>Job Crafting</i> .....	40
<b>IV. OBJETIVOS .....</b>	<b>41</b>
<b>V. METODOLOGÍA.....</b>	<b>42</b>
1. Técnica de recolección de datos .....	42
2. Muestreo .....	43
3. Procedimiento.....	44
4. Análisis de datos .....	44
<b>VI. RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
1. Acerca de la organización y los participantes .....	47

	5
2. Elementos previos a la práctica de <i>job crafting</i> .....	48
3. Dimensiones del <i>job crafting</i> .....	50
<b>VII. DISCUSIÓN.....</b>	<b>57</b>
<b>VIII. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>62</b>
<b>IX. REFERENCIAS .....</b>	<b>67</b>
<b>X. ANEXOS .....</b>	<b>78</b>

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Job Crafting de Wrzesniewski y Dutton (2001). .....	28
Figura 2. Esquema de resultados. ....	46

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de la Muestra.....	43
---	----

## I. RESUMEN

El *job crafting*, enmarcado en el Modelo de Demandas y Recursos Laborales, alude a aquellos cambios que realizan las personas en sus puestos de trabajo para alinear sus demandas y recursos laborales con sus propias necesidades y habilidades personales. De acuerdo al modelo, esta práctica se conforma de cuatro dimensiones: aumento de recursos personales, aumento de recursos sociales, aumento de demandas desafiantes y disminución de demandas obstaculizantes. La presente investigación se orientó a dilucidar cómo se manifiesta esta práctica en dos grupos de profesionales de una empresa chilena, para lo cual se llevó a cabo una investigación exploratoria mediante entrevistas semi-estructuradas. Como resultado, se observaron tres de las cuatro dimensiones y la mitad de la muestra presentó mayores niveles de *job crafting* en una dimensión específica. Se concluye que el *job crafting* (moldeamiento individual del trabajo) es un concepto que aplica para la realidad chilena y es de gran utilidad dentro del contexto laboral actual para gestionar tanto la carga de trabajo como la motivación de los trabajadores.

*Palabras claves:* Job Crafting, Rediseño del Trabajo, Modelo de Demandas y Recursos Laborales, Modelo de Wrzesniewski y Dutton.

## II. INTRODUCCIÓN

El mundo, y en particular el trabajo productivo, han experimentado ostensibles transformaciones en las últimas décadas, lo que ha traído importantes consecuencias tanto para el trabajo en sí y quienes lo desempeñan, como para su organización dentro de la empresa (Caamaño, 2005). La globalización y el surgimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación a finales de los noventa, gatillaron una serie de cambios que nos llevarían desde la era industrial hacia el mundo de la tecnología moderna (UNESCO, 1997), donde la competitividad e innovación se vuelven claves para poder prosperar en un entorno inestable y rápidamente cambiante (Chiavenato, 2009).

Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo, las empresas de todo el mundo están perfeccionando sus productos y procesos a fin de mantenerse como líderes del mercado, lo cual ha implicado grandes transformaciones en la estructura del empleo, así como en el contenido y las exigencias de la mayoría de los puestos de trabajo (OIT, 2010). En este contexto, el trabajo para toda la vida dio paso al empleo temporal, las pautas fijas desaparecen, las demandas físicas se cambian por exigencias cognitivas, el trabajo individual fue sustituido por el trabajo en equipo y el control externo cede espacio al autocontrol (Salanova y Schaufeli, 2009).

Las organizaciones latinoamericanas no se han quedado al margen de estos cambios, pues al estar insertas en un contexto determinado por la globalización, han debido incorporar nuevas estrategias para ser competitivas, transformando de este modo el estilo de gestión empresarial precedente (Weller, 2009). Específicamente, los cambios en el mercado laboral chileno comienzan con las reformas económicas iniciadas a mediados de la década de los setenta, instalándose la desregularización y la flexibilidad laboral como piezas fundamentales de la nueva estrategia de desarrollo (Coloma y Rojas, 2001). A partir de ese momento, surgen la subcontratación y diversos tipos de contrato que otorgan flexibilidad, aumentando al mismo tiempo la inestabilidad laboral (Vives y Jaramillo, 2010). De este modo, el trabajo deja de ofrecer un sitio estable en la sociedad y se hace responsable al propio trabajador de su inclusión social a través de la gestión de su

empleabilidad<sup>1</sup> (Sisto, 2009), volviéndose cada vez menos dependiente de la empresa para la que trabaja (Salanova y Schaufeli, 2009; Grant y Parker, 2009).

En Chile, junto a las transformaciones del mundo empresarial, se han modificado también las expectativas que tienen las personas respecto al trabajo. Según un estudio realizado por la consultora Visión Humana durante el año 2014, al trabajo se le demanda ser una actividad que entregue desafíos y que aporte tanto al crecimiento profesional, como al desarrollo personal. Los individuos buscan ser felices también en el espacio laboral y, para ello, necesitan una actividad que les resulte estimulante. Esta tendencia genera trabajadores demandantes de mayores niveles de autonomía, de estructuras menos rígidas y de mayores espacios para la creatividad (Visión Humana, 2014).

En este escenario, donde la flexibilidad y rapidez son fundamentales para operar en un mercado global, los modelos de gestión propios de la época industrial resultan insuficientes y a veces incluso contraproducentes (Pucheu, 2012). La sociedad globalizada necesita organizaciones dinámicas que fomenten en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un mercado cada vez más exigente (Bedodo y Giglio, 2006). Para lograrlo, las empresas están modificando cada vez más sus estructuras y rediseñando los puestos de trabajo con la finalidad de dotar a sus empleados de mayor autonomía y control, de modo de mejorar tanto el desempeño, como la motivación y satisfacción de los individuos en el trabajo (Osca y Urien, 2001).

Tradicionalmente, el rediseño del trabajo se ha llevado a cabo utilizando una perspectiva de arriba hacia abajo, en la cual la jefatura evalúa los contenidos del puesto de trabajo, para luego introducir cambios en las características del mismo (Oldham y Hackman, 2010). Sin embargo, dada la creciente complejidad del mundo laboral actual, cada puesto pareciera estar caracterizado por una constelación única de condiciones de trabajo, muchas de las cuales suelen pasar desapercibidas para la organización

---

<sup>1</sup>En el contexto de flexibilización organizacional, la noción de desarrollo de carrera se cambia por la de empleabilidad, definida como la capacidad de conseguir y conservar un empleo o de poder cambiar de empleo sin dificultades (Brunner, 1999, citado en Sisto, 2009).



(Demerouti y Bakker, 2014). No es sorprendente entonces que las intervenciones desarrolladas por la empresa para mejorar la motivación y el desempeño, a menudo son en parte ineficaces (Aust, Rugulies, Finken y Jensen, 2010; Biron, Karanika-Murray y Cooper, 2012).

Dado lo anterior, las organizaciones han comenzado a reconocer el rol que juegan los mismos empleados, quienes también pueden modificar las características de sus puestos de trabajo (Black y Ashford, 1995; Wrzesniewski y Dutton, 2001; Parker y Ohly, 2008; Demerouti y Bakker, 2014; entre otros). Este proceso en el cual los sujetos influyen en su propio ambiente laboral ha sido denominado *job crafting* por Wrzesniewski y Dutton (2001), quienes lo definen como los cambios físicos y cognitivos que realizan las personas en sus tareas o en los límites de sus relaciones en el trabajo. Su denominación proviene del inglés, donde “*job*” significa “trabajo” y el verbo “*to craft*” hace referencia a “elaborar algo de forma artesanal”. Por lo tanto, el término significa “moldear el trabajo”, es decir, realizar cambios que permitan ajustar el puesto a los intereses y habilidades propias del trabajador (Berg, Dutton y Wrzesniewski, 2008).

En el año 2010, Tims y Bakker redefinen el concepto enmarcándolo en el Modelo de Demandas y Recursos Laborales. Bajo esta perspectiva, el *job crafting* es una forma específica de proactividad en el trabajo, en la cual el trabajador realiza cambios en sus niveles de demandas y recursos laborales para hacer su ocupación más significativa, interesante y satisfactoria. En cuanto a sus efectos, el *job crafting* trae principalmente beneficios para quién lo realiza y, si es ejecutado de modo apropiado, permite que los trabajadores realicen valiosas contribuciones a su lugar de trabajo (Berg et al., 2008). Adicionalmente, se ha encontrado que el *job crafting* se relaciona positivamente con la mejora del desempeño de los trabajadores (Leana, Appelbaum y Shevchuk, 2009).

Según Wrzesniewski y Dutton (2001), los empleados en una amplia gama de ocupaciones realizan *job crafting*, la mayoría de las veces sin que la supervisión directa o incluso el mismo trabajador se dé cuenta de ello. Si bien aquellos trabajos que otorgan un mayor grado de autonomía entregan mayores oportunidades para realizar cambios, según las autoras incluso los trabajos más rígidos permiten realizar ciertas modificaciones.

Demerouti y Bakker (2014) plantean que los enfoques de abajo hacia arriba, tales como el *job crafting*, debieran ser promovidos por las organizaciones y combinados con los enfoques tradicionales del rediseño del trabajo. Ello permitiría superar las deficiencias de la perspectiva clásica, responder a la complejidad de los trabajos contemporáneos y hacer frente a las necesidades de la fuerza de trabajo actual (Demerouti, 2014).

En este contexto y dada la evidencia internacional que demuestra que el *job crafting* existe como una práctica habitual entre los trabajadores (Wrzesniewski y Dutton, 2001), se presenta el siguiente estudio, que plantea como problemática central dilucidar **cómo se manifiesta la práctica de *job crafting* en dos grupos de profesionales de una empresa chilena**. Para alcanzar el objetivo, se llevó a cabo una investigación cualitativa de carácter exploratorio-descriptivo, a través de entrevistas semi-estructuradas a secretarías e ingenieros.

La relevancia de estudiar este tema presenta diversas dimensiones. En primer lugar, la investigación resulta un aporte teórico fundamental, ya que la manera en que las personas modifican sus puestos de trabajo constituye un tema poco estudiado y relativamente nuevo a nivel mundial. Según la literatura revisada, no existen en Latinoamérica estudios sobre *job crafting*. El vacío teórico existente pone de especial relevancia la investigación si se considera que la psicología organizacional estudia el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones y es una de las disciplinas que se ocupan de la gestión de las personas y su relación con las compañías.

En segundo lugar, efectuar un estudio de esta naturaleza toma relevancia dado el contexto laboral actual, dominado por la competitividad, donde la optimización del tiempo y los recursos es clave. Según Dugdill y Springett (1994) las intervenciones en el diseño de los puestos de trabajo realizadas por las organizaciones son costosas y toman mucho tiempo. Por otro lado, si consideramos que todas las personas son diferentes, es difícil que las organizaciones puedan crear trabajos cuyos diseños sean óptimos para cada uno de los trabajadores (Berg et al., 2008). De este modo, una aproximación focalizada en el empleado pareciera ser la mejor opción para mejorar el desempeño y satisfacer las necesidades personales, contribuyendo al mismo tiempo a las metas organizacionales y a la optimización de los recursos empresariales (Tims, Bakker y Derks, 2013a).

En tercer lugar, investigar el tema conlleva una relevancia práctica esencial. Según Berg y sus colaboradores (2008), el *job crafting* tiene efectos en las organizaciones, los cuales pueden ser positivos o negativos, dependiendo de cómo y por qué los empleados deciden modificar sus puestos de trabajo. Si se lleva a cabo apropiadamente, a través de esta práctica los empleados pueden mejorar sus vidas en el trabajo, al mismo tiempo que realizan valiosos aportes a la compañía. Por lo tanto, las organizaciones se ven enfrentadas al desafío de fomentar el *job crafting* positivo y evitar el negativo (Berg et al., 2008). Para lograrlo, se hace necesario contar con estudios que entreguen material a las organizaciones chilenas respecto a cómo los empleados modifican sus trabajos. A través de esta comprensión, será posible alinear los cambios que realizan los empleados en sus puestos de trabajo con los objetivos organizacionales.

Todo estudio plantea proyecciones y limitaciones. En específico, sobre el *job crafting* queda un gran camino por recorrer. Esta investigación representa un intento por desarrollar un aporte desde la psicología respecto al tema, abriéndose así una futura línea de investigación en nuestro país. Dentro de las proyecciones se encuentra la posibilidad de fomentar investigaciones en torno al concepto, ya sean teóricas o aplicadas, acrecentando así el conocimiento específico en esta área.

Con respecto a las limitaciones se puede mencionar, en primer lugar, que el estudio fue realizado en dos ocupaciones específicas, dentro de una empresa forestal. Esta limitación es importante en la medida que el *job crafting* desarrollado por estos grupos puede presentar características específicas determinadas por la organización a la cual pertenecen y el tipo de servicio que prestan. De este modo, no es posible generalizar los resultados de la investigación a otras ocupaciones, organizaciones o rubros.

Una segunda limitación se refiere al abordaje del concepto de *job crafting*, el cual será estudiado en el marco del Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Tims y Bakker, 2010). Según Tims y Bakker (2010), la concepción original de *job crafting* (Wrzesniewski y Dutton, 2001) resulta ser muy amplia y genera ambigüedad al momento de estudiar el tema, por lo que proponen esta aproximación con el fin de mejorar la claridad del concepto y ayudar a los investigadores a estudiar el fenómeno. Por otro lado, plantean que este modelo teórico puede ser utilizado tanto para estudiar el *job crafting*, como para aplicarlo en organizaciones interesadas en fomentar el rediseño del trabajo a nivel

individual. No obstante estos beneficios, este enfoque constituye una limitación del estudio, ya que todo análisis y conclusiones están sujetos a dicho marco conceptual.

Finalmente, es importante plantear como limitación que, de acuerdo a la literatura revisada, toda la información existente sobre *job crafting* es extranjera, dado que los estudios han sido desarrollados principalmente en Europa (Volman, 2011; Tims, Bakker y Derks, 2012; McClelland, Leach, Clegg y McGowan, 2014; entre otros) y Estados Unidos (Wrzesniewski y Dutton, 2001; Ghitulescu, 2006; Lyons, 2008; Berg, Wrzesniewski y Dutton, 2010; entre otros). Esto podría dificultar el entendimiento del tema desde la realidad nacional y bajo la construcción social propia de Chile.

### **III. MARCO TEÓRICO**

Según Demerouti y Bakker (2014), las raíces del *job crafting* se encuentran en las teorías del rediseño del trabajo, las cuales a su vez se sustentan en los estudios sobre el impacto que tiene el diseño de los puestos de trabajo sobre la motivación y el bienestar de los empleados. Dado lo anterior, para poder comprender la práctica de *job crafting*, se presentan en primer lugar los fundamentos teóricos de la motivación y algunas de las principales teorías motivacionales. Posteriormente, se hace referencia a las teorías del rediseño del trabajo, diferenciando entre el rediseño efectuado por la administración de la organización y el rediseño llevado a cabo por el propio trabajador, dentro del cual se enmarca la práctica de *job crafting*. Luego, se presentan en profundidad los fundamentos teóricos de esta práctica, especificando los modelos que permiten comprenderla, las principales investigaciones en torno al tema y los posibles efectos que conlleva su realización. Por último, se exponen las definiciones operacionales que han sido elaboradas por las autoras para el desarrollo de la presente investigación.

#### **1. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

Las posibles estrategias para motivar a los empleados han sido por mucho tiempo materia de interés tanto para las organizaciones como para los investigadores, pues se ha reconocido la motivación como un importante antecedente de la productividad (Deci y Ryan, 2014). De hecho, los empleados necesitan estar motivados para poder funcionar efectivamente en el trabajo, por lo cual se hace necesario que las organizaciones posean una comprensión general de lo que se entiende por motivación, qué es lo que motiva a las personas y las implicaciones que ello tiene para la gestión del capital humano.

##### **1.1. Concepto de motivación**

Existe un vasto cuerpo de conocimientos respecto a la motivación, pudiéndose encontrar en la literatura una gran variedad de definiciones dependiendo del punto de vista desde el cual se estudie el concepto. No obstante, Kirstein (2010) señala que existen ciertas características que son compartidas por la mayoría de las definiciones, ya que cuando los autores describen el concepto suelen referirse a una acción o comportamiento

que es dirigido y mantenido como resultado de la motivación. En otras palabras, la motivación suele ser descrita como una fuerza invisible que alienta a las personas a comportarse de determinada manera (Kirstein, 2010). Así por ejemplo, Robbins (2004) entiende la motivación como aquellos “*procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta*” (p.155). El concepto de intensidad se refiere a la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo, la dirección da cuenta de la elección que hace un sujeto frente a diversas alternativas y la persistencia es la medida de tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Dicho en términos simples, estar motivado significa ser movido a hacer algo (Ryan y Deci, 2000). De este modo, se entiende que una persona que no tiene ímpetus o inspiración a actuar está desmotivada, mientras que alguien que es energizado o activado hacia una meta, está motivado (Ryan y Deci, 2000). Sin embargo, la literatura demuestra que la motivación es un fenómeno bastante más complejo y que varía de un individuo a otro. Según Ryan y Deci (2000), existen no sólo distintos grados de motivación, sino que también es posible apreciar diferentes tipos, dependiendo de la causa que da lugar a una acción. La distinción más básica se da entre motivación *intrínseca*, según la cual la acción se realiza porque es inherentemente interesante o agradable para el individuo, y motivación *extrínseca*, según la cual se lleva a cabo una acción por los resultados que conlleva su realización (Ryan y Deci, 2000).

Respecto a la motivación en el contexto laboral, ésta ha sido descrita en términos de los procesos psicológicos que dirigen, energizan y mantienen una acción hacia un trabajo, tarea, rol o proyecto particular (Campbell y Pritchard, 1976; Kanfer, 1990). Específicamente, De Cenzo y Robbins (1999) definen la motivación laboral como “*la disposición de un individuo para lograr las metas organizacionales*” (p.120) y postulan que en ella intervienen tres elementos: esfuerzo, necesidades individuales y metas organizacionales.

## 1.2. Teorías Motivacionales

A mediados del siglo pasado surgen diversas teorías que siguen considerándose útiles en el contexto laboral para comprender qué otorga energía y dirección a la conducta del trabajador o por qué una persona frente a diversas opciones emprende una acción que en otras circunstancias rechazaría (Bedodo y Giglio, 2006). Según diversos autores (Vélaz, 1996; Chiavenato, 2009; Kirstein, 2010; entre otros), estas teorías pueden clasificarse en dos grandes grupos: teorías de contenido y teorías de proceso.

Las teorías de contenido hacen referencia a las necesidades específicas que motivan a las personas (Chiavenato, 2009). Entre estas teorías se destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, el modelo ERC de Alderfer, la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland, la teoría de los dos factores de Herzberg y el modelo de los cuatro impulsos de Lawrence y Nohria. A continuación se presenta una síntesis de cada una de ellas.

La jerarquía de necesidades de Maslow (1943), se basa en la idea de que todas las necesidades humanas no poseen la misma urgencia por ser satisfechas. De este modo, Maslow ordena en una pirámide cinco niveles de necesidades: *Básicas o fisiológicas* (hambre, sed, descanso), de *seguridad* (protección de daños físicos y emocionales), *sociales* (lo afectivo, la pertenencia y participación social), *estima* (poder, prestigio, estatus y autoconfianza) y *autorrealización* (deseo de convertirse en lo que se es capaz, de aprovechar el talento personal). De acuerdo a este modelo, a medida que la persona satisface una necesidad, la siguiente pasa a dominar la conducta. Si se quiere motivar a los trabajadores, Maslow (1943) señala que las empresas deberán comprobar las necesidades que tienen cubiertas, ver a qué nivel de la pirámide pertenecen y ofrecerles incentivos que cubran las necesidades siguientes.

Por medio de la investigación empírica, Clayton Alderfer (1969) ajusta el modelo de Maslow y lo resume en tres necesidades: de *existencia*, de *relación* y de *crecimiento* (ERC). La necesidad de existencia se refiere a la provisión de los elementos esenciales para la sobrevivencia, las necesidades de relación corresponden al deseo por establecer vínculos relevantes y las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de autorrealización. En el contexto laboral, Davis y Newstrom (1993) plantean que los

trabajadores primero se interesan por satisfacer las necesidades de existencia, para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendidos por sus autoridades, subalternos y pares. En última instancia, se enfocarán en las necesidades de crecimiento.

Por otro lado, en su teoría de las necesidades adquiridas, David McClelland (1961) organiza tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación: las necesidades de *logro*, de *poder* y de *afiliación*. Las necesidades de logro hacen referencia a la necesidad de alcanzar el éxito, la necesidad de poder alude a la necesidad que presentan algunas personas por influir en los demás y provocar cambios en su conducta; y la necesidad de afiliación se entiende como el deseo de acercarse y establecer vínculos con el resto. En su artículo "That Urge to Achieve", McClelland (1966) sostiene que la incitación al logro es el ingrediente principal del éxito en los negocios, los individuos y las naciones. Aplicada al contexto laboral, la propuesta de McClelland permite que la administración se relacione diferencialmente con sus empleados, según la necesidad específica de cada persona (Bedodo y Giglio, 2006).

Por su parte, Herzberg postula que los factores involucrados en producir motivación y satisfacción laboral están separados y son diferentes de aquellos que conducen a la insatisfacción (Herzberg, 1987). Según Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), la motivación y satisfacción de las personas en el trabajo depende de dos factores, los cuales han sido denominados *higiénicos* y *motivacionales*. Los factores higiénicos corresponden a las condiciones de trabajo que rodean a la persona: salario, políticas, supervisión, estatus, seguridad, etc. De acuerdo a Herzberg y sus colaboradores (1959), la presencia de estos factores no motiva a los trabajadores, sino que sólo causa el estado de no-insatisfacción. Por su parte, los factores motivacionales aluden al contenido y deberes del puesto de trabajo, como por ejemplo, la responsabilidad total por el cargo, la libertad de decidir cómo ejecutar una tarea, el uso pleno de las habilidades personales, el reconocimiento y la posibilidad de crecimiento. Según los autores, cuando estos factores son óptimos, producen motivación y satisfacción duradera, y aumentan considerablemente la productividad. En caso de no estar presentes, no provocan insatisfacción, sino más bien producen un estado de no-satisfacción (Herzberg, 1987).

Como se puede apreciar, los factores higiénicos tienen relación con la motivación extrínseca, mientras que los motivacionales aluden a la motivación intrínseca (Vélaz,



1996). En su teoría, Herzberg (1987) plantea que la motivación extrínseca no logra ningún efecto real y permanente sobre la motivación de los trabajadores, por lo que su propuesta para motivar a los empleados consiste en procurar que el contenido del trabajo otorgue responsabilidades, desafíos y oportunidades para el ascenso y crecimiento personal. Lo anterior se conoce como enriquecimiento del trabajo y será detallado más adelante.

Por último, dentro de las teorías de contenido se encuentra el modelo de los cuatro impulsos propuesto por Lawrence y Nohria (2002, citado en Nohria, Groysberg y Lee, 2008), quienes establecen que las personas somos guiadas por cuatro necesidades emocionales básicas o impulsos: *Adquirir* (obtener bienes escasos, incluyendo intangibles como el estatus social), *formar lazos* (crear conexiones con individuos y grupos), *comprender* (satisfacer la curiosidad y dominar el mundo que nos rodea) y *defenderse* (protegernos contra las amenazas externas y promover la justicia). Según Nohria y sus colaboradores (2008), estos impulsos subyacen a todo lo que hacemos, por lo tanto, para mejorar la motivación de los trabajadores, la organización debiera satisfacer los cuatro impulsos en conjunto. De acuerdo a los autores, las empresas tienen una palanca organizacional básica que pueden usar para satisfacer cada uno de estos impulsos. En este contexto, el impulso de adquirir es más fácilmente satisfecho por el sistema de recompensas de la organización; la forma más eficaz de satisfacer el impulso de formar lazos es a través de la cultura organizacional; el impulso de comprender se aborda de mejor manera mediante el diseño del puesto de trabajo; y el impulso de defenderse se puede satisfacer a través de los procesos de gestión del desempeño y de asignación de recursos (Nohria et al., 2008). Para efectos de la presente investigación, cobra relevancia el impulso de comprender y la manera en que éste puede ser satisfecho a través del diseño de los puestos de trabajo, aspecto que será detallado en el siguiente apartado.

Respecto a las teorías de proceso, Chiavenato (2009) explica que éstas describen la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan la conducta. En este contexto, se destacan la teoría de las expectativas de Vroom, la teoría de la equidad de Adams y la teoría del establecimiento de metas de Locke.

La teoría de las expectativas plantea que “*la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo*” (Robbins, 2004, p. 173). Según Vroom (1964, citado

en Chiavenato, 2009), la motivación es producto de tres factores: el valor o importancia que se concede a una recompensa específica (valencia), la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado (expectativa) y la creencia que se tiene de que el desempeño llevará a recibir la recompensa (instrumentalidad). Por lo tanto, las personas se sentirán motivadas para aumentar su desempeño en el trabajo si consideran que ello les traerá como resultado una buena evaluación, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales (Robbins, 2004).

Por su parte, la teoría de la equidad alude a la comparación que hacen las personas entre sus aportaciones y recompensas, y las de otros (Adams, 1965, citado en Chiavenato, 2009). Basándose en la idea de disonancia cognitiva de Festinger, esta teoría postula que las personas que perciben equidad mantienen su nivel de esfuerzo, mientras que quienes perciben inequidad van a disminuir o aumentar su esfuerzo para compensar las diferencias entre su relación esfuerzo/beneficio y las de compañeros u otros objetos de referencia ya sean internos o externos a la organización (Pucheu, 2012).

Por último, la teoría del establecimiento de metas (Locke, 1968) analiza el efecto que la definición de objetivos tiene en el desempeño de las personas. Específicamente, esta teoría plantea que son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. Se destaca en este contexto que los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas vagamente definidas (Chiavenato, 2009).

## **2. REDISEÑO DEL TRABAJO**

El *diseño del trabajo* es el proceso mediante el cual las organizaciones crean los puestos de trabajo y definen las condiciones bajo las cuales las personas realizarán sus tareas (Demerouti y Bakker, 2014). Hoy en día es un hecho ampliamente reconocido que el modo en que el trabajo está diseñado, tiene una influencia crítica en la motivación de los trabajadores (Parker y Ohly, 2008). Diversos investigadores han abordado dicha relación, postulando teorías que dan cuenta de los elementos que componen un trabajo y cómo éstos afectan las actitudes y conductas de los empleados. Dentro de esas teorías se encuentra la teoría de los dos factores (Herzberg et al., 1959), la teoría de los atributos requeridos (Turner y Lawrence, 1965), el modelo demandas-control (Karasek, 1979), el

enfoque sociotécnico (Emery y Trist, 1969) y el modelo de las características del puesto (Hackman y Oldham, 1976). Una premisa básica que se deriva de estos modelos, es que los trabajos estimulantes están asociados a estados psicológicos de motivación, los que contribuyen a resultados actitudinales y conductuales favorables (Parker y Wall, 1998; Morgeson y Campion, 2003).

A partir de los estudios en dicho campo, surge lo que hoy se conoce como *rediseño del trabajo*, definido por Tims y Bakker (2010) como el proceso mediante el cual se realiza algún cambio en el trabajo, las tareas o los roles del trabajador. Según Grant y Parker (2009), el rediseño del trabajo implica una alteración de la estructura y contenido del puesto de trabajo, la cual tiene por finalidad mejorar ciertos resultados tales como la motivación laboral, el desempeño y el bienestar de los trabajadores. Dado que se trata de modificaciones realizadas estrictamente dentro de los límites del puesto de trabajo, las intervenciones en este campo constituyen cambios en la micro-estructura de la organización.

En este punto, cabe señalar que según Mintzberg (1985, citado en Brull y Gil, 2005), el diseño de los puestos de trabajo se puede dividir de acuerdo a tres parámetros: especialización del puesto, formalización del comportamiento y preparación y adoctrinamiento. La especialización del puesto alude al número de funciones que posee un puesto y al control que el trabajador tiene sobre ellas. La formalización del comportamiento hace referencia a *“la forma en que la organización proscribe la libertad de acción”* (Mintzberg, 1985, citado en Brull y Gil, 2005, p. 7), por ende, alude a la cantidad de reglas que restringen la conducta de los trabajadores. Por último, la preparación y adoctrinamiento alude a los requisitos que debe cumplir la persona para ocupar un determinado puesto de trabajo. A juicio de las autoras, el rediseño del trabajo implica realizar modificaciones principalmente en la especialización del puesto, ya que en él se agrupan el contenido, las tareas y las funciones que componen un puesto de trabajo.

En términos generales, los estudios sobre el rediseño del trabajo suelen clasificarse utilizando la clásica distinción “top-down” y “bottom-up” (Hornung, Rousseau, Glase, Angerer y Weigl, 2010; Tims y Bakker, 2010; Oldham y Hackman, 2010; Demerouti y Bakker, 2014; Kanten, 2014; entre otros). Según la perspectiva de arriba hacia abajo (*top-down approach*), los cambios en el diseño de los puestos de trabajo son realizados por la

administración de la empresa. En cambio, de acuerdo al enfoque de abajo hacia arriba (*bottom-up approach*), es el propio trabajador quien modifica aspectos de su puesto de trabajo. A continuación se exponen cada una de estas aproximaciones, con una breve descripción de las principales teorías y conceptos que las componen.

## **2.1 Rediseño desde la administración**

También denominado enfoque clásico o tradicional, esta perspectiva asume que es la organización la que diseña los cargos y posteriormente afecta la motivación y satisfacción de los empleados al modificar las características de las tareas que los componen (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

De acuerdo a la literatura revisada, existen diversas formas a través de las cuales la administración de una organización puede rediseñar los puestos de trabajo. La primera de ellas, conocida como simplificación del trabajo, alude a facilitar las tareas diarias de manera de disminuir el estrés o la fatiga laboral (Ayyappan y Ramachandran, 2013). Según Graham (1994), en este ámbito se incluyen actividades como eliminar procesos o partes de ellos, combinar tareas, cambiar la secuencia en la cual las tareas son ejecutadas, cambiar el espacio físico donde se realizan las tareas y/o cambiar la forma en que éstas se llevan a cabo. De acuerdo a Ayyappan y Ramachandran (2013), la simplificación del trabajo mejora la satisfacción laboral e incrementa la productividad.

Siguiendo a Mintzberg (1985, citado en Brull y Gil, 2005), otra forma de rediseñar los cargos es a través de la especialización y la ampliación de los puestos de trabajo, las cuales pueden darse en dos dimensiones: horizontal y vertical. La dimensión horizontal alude al ámbito o amplitud del puesto, es decir, cuántas tareas distintas contiene y qué amplitud o estrechez poseen dichas tareas. En este contexto, la especialización horizontal se da cuando una persona hace una tarea específica y la ampliación horizontal ocurre cuando un trabajador hace varias tareas. Por su parte, la dimensión vertical hace referencia a la profundidad del puesto o el control sobre el trabajo. De este modo, la especialización vertical se da cuando un trabajador supervisa una tarea en particular, mientras que la ampliación vertical ocurre cuando una persona realiza y supervisa varias tareas. Según Mintzberg (1985, citado en Brull y Gil, 2005), a medida que se amplía verticalmente un puesto, aumenta el control sobre la actividad, sobre las decisiones

implicadas y sobre los criterios por los que se rigen estas decisiones. De acuerdo a lo anterior, un puesto de trabajo puede ser rediseñado disminuyendo o aumentando la cantidad de tareas que ejecuta una persona (especialización-ampliación horizontal) y/o entregando un menor o mayor control sobre las tareas que realiza (especialización-ampliación vertical).

Por su parte, Herzberg propone a partir de su teoría bifactorial el concepto de enriquecimiento del trabajo, el cual según la distinción de Mintzberg, implica ampliar los puestos tanto horizontal, como verticalmente. De acuerdo al autor (Herzberg, 1987), para motivar a los empleados los cargos deben ser enriquecidos en lugar de simplificados, por lo cual sugiere la sustitución de tareas simples y elementales por tareas más complejas que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal (Paul, Robertson y Herzberg, 1969). Según los estudios de Herzberg (1987), el enriquecimiento laboral genera una actitud positiva hacia el trabajo y da al empleado la posibilidad de crecimiento psicológico, provocando además un aumento en el desempeño, la motivación y satisfacción laboral.

En la misma línea del enriquecimiento del trabajo, Nohria y sus colaboradores (2008) plantean que los empleados se sienten motivados por trabajos desafiantes, que permiten el crecimiento y el aprendizaje; y se desmotivan por aquellos que parecen monótonos y sin sentido. De acuerdo al modelo de los cuatro impulsos, el rediseño de los puestos de trabajo permite satisfacer el impulso de comprender y, para lograrlo, la organización debe desarrollar acciones orientadas a hacer que los puestos se vuelvan interesantes, desafiantes, significativos y que fomenten un sentido de contribución a la organización (Nohria et al., 2008).

Por otra parte y en forma casi simultánea a las investigaciones de Herzberg, los estudios de Turner y Lawrence (1965) revelaron la influencia que tienen los atributos de las tareas sobre las percepciones y conductas de los trabajadores. Posteriormente, tomando como punto de partida los postulados de Herzberg y los de Turner y Lawrence, Hackman y Oldham (1976) desarrollaron el modelo de las características del puesto, el cual establece que cinco características centrales del puesto de trabajo (variedad de habilidades, identidad, significado, autonomía y feedback), provocan determinados estados psicológicos en el empleado (percepción del trabajo como significativo, responsabilidad por los resultados y conocimiento sobre el desempeño), los cuales

aumentan la satisfacción y motivación laboral, a la vez que reducen el ausentismo y la rotación. Según un meta-análisis realizado por Fried y Ferris (1987), si se quieren mejorar los resultados tanto actitudinales como conductuales, se debería intervenir sobre las cinco características centrales, destacando sobre todo la importancia de potenciar el feedback, dado que está fuertemente relacionado con todos los indicadores analizados.

Durante las últimas tres décadas se ha acumulado un amplio cuerpo de conocimientos acerca de las características de los puestos de trabajo, los efectos psicológicos y conductuales que tiene el rediseño de los cargos sobre el trabajador, los mecanismos mediadores que explican dichos efectos, y los factores individuales y contextuales que los moderan (Humphrey, Nahrgang y Morgeson, 2007; Grant y Parker, 2009). Por otra parte, las investigaciones han ayudado a la práctica organizacional, proporcionando directrices a los directivos sobre cómo rediseñar los puestos de trabajo para promover el desempeño y bienestar de sus empleados (Demerouti y Bakker, 2014).

No obstante, las investigaciones sobre el rediseño del trabajo no han sido concluyentes (Fried, 1991). Por un lado, los estudios muestran que la relación existente entre las cinco características centrales del trabajo y sus resultados actitudinales, tales como la motivación y satisfacción laboral, resulta ser moderada en lugar de alta (Fried, 1991; Parker, Wall y Cordery, 2001). Por otro lado, aunque la literatura sugiere una relación positiva entre la motivación laboral y el desempeño, en la práctica esta relación tiende a ser débil (Demerouti y Bakker, 2006; Demerouti y Cropanzano, 2010). Adicionalmente, las teorías clásicas del rediseño del trabajo han sido criticadas por no reflejar ni integrar los dramáticos cambios que han ocurrido en el contexto laboral durante las últimas décadas (Humphrey et al., 2007; Grant y Parker, 2009). Entre estos cambios se incluye el giro de una economía manufacturera a una de servicios, el aumento de la industria basada en el conocimiento, el aumento de las operaciones globalizadas y el creciente uso de las tecnologías innovadoras y los métodos de trabajo flexibles (Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland y Keulemans, 2012). Al respecto, Demerouti y Bakker (2014) consideran que la aproximación de abajo hacia arriba sí integra dichos cambios, lo cual se logra mediante el involucramiento activo del empleado en el proceso de rediseño de su puesto de trabajo.

## 2.2. Rediseño desde el trabajador

En el año 2000, Parker postula que para competir en un mercado global, para satisfacer clientes cada vez más exigentes y para poder aprovechar al máximo las oportunidades ofrecidas por las nuevas tecnologías, un desempeño dependiente de un conjunto fijo de tareas prescritas ya no se considera adecuado. En su lugar, la autora plantea que una ventaja competitiva surgirá de tener empleados flexibles que participen activamente en su trabajo, como por ejemplo, aquellas personas que utilizan proactivamente sus conocimientos y muestran iniciativa personal a la hora de desempeñar su cargo.

Años más tarde, los artículos de Berg, Wrzesniewski y Dutton (2010) y el de Hornung y sus colaboradores (2010), junto a algunos trabajos anteriores (por ejemplo, Frese, Garst, y Fay, 2007; Wrzesniewski y Dutton, 2001), pusieron de manifiesto que si bien las condiciones de trabajo pueden tener un gran impacto en los empleados, éstos no son sujetos pasivos y pueden influir en su propio ambiente laboral (Bakker, Rodríguez-Muñoz, y Derks, 2012). Dichos artículos revelaron que, en muchas organizaciones contemporáneas, las personas poseen considerable espacio para elaborar, personalizar y modificar sus propios trabajos, o al menos para discutir directamente con la dirección cómo el trabajo debiera ser reestructurado (Oldham y Hackman, 2010). De este modo, los cargos pueden sufrir cambios en su estructura y contenido, sin que los directivos tomen la iniciativa en el proceso. Tal es el caso de la práctica de *job crafting*, en la cual los trabajadores realizan cambios en el diseño de su trabajo por iniciativa propia (Wrzesniewski y Dutton, 2001; Berg et al., 2008; Tims y Bakker, 2010).

Como veremos más adelante, la idea del empleado tomando la iniciativa para modificar las características de su puesto de trabajo no es nueva. Según la literatura revisada, existen diversos conceptos que dan cuenta de dicha actividad, los cuales se construyen a partir del concepto de proactividad (Tims y Bakker, 2010).

En el año 2011, Bindl y Parker definen la proactividad como una acción auto-dirigida y enfocada en el futuro, en la cual el sujeto tiene como objetivo lograr un cambio, ya sea en la situación (por ejemplo, introducir nuevos métodos de trabajo o influenciar la estrategia organizacional) y/o dentro de sí mismo (por ejemplo, aprender nuevas habilidades para

enfrentar las futuras demandas). Según Parker, Bindl y Strauss (2010), la proactividad tiene tres atributos claves: 1) es gatillada desde el interior de la persona (self-started): los sujetos hacen las cosas por su propia voluntad, sin requerir una fuerza externa, como lo sería la asignación de una tarea, 2) Está orientada al cambio y 3) Se enfoca en el futuro. El meta-análisis realizado por Fuller y Marler en el año 2009, reveló que la proactividad puede mejorar el desempeño laboral, así como generar resultados positivos más allá del rendimiento en el trabajo, tales como facilitar la obtención de empleo y aumentar la satisfacción con la carrera elegida.

Existen en la literatura una serie de conceptos que dan cuenta de distintas conductas proactivas que pueden presentar los individuos en el trabajo, a través de las cuales realizan cambios en las características del cargo. A continuación se resumen aquellos conceptos que, según Tims y Bakker (2010), constituyen los antecedentes del *job crafting*.

### **2.2.1. Innovación del rol**

Schein (1971) denomina “innovación del rol” la práctica en la cual los empleados de manera proactiva redefinen su rol laboral, lo cual se da cuando el rol, tal como está configurado en ese momento, no permite resolver los problemas que se presentan. Nicholson (1984), siguiendo a Schein (1971), definió la innovación del rol como los cambios en los objetivos de las tareas, los métodos, los materiales, la programación y en las relaciones interpersonales que son indispensables para desempeñar el cargo. Como resultado, el cargo posee una mayor capacidad para manejar nuevas situaciones (Tims y Bakker, 2010).

### **2.2.2. Revisión de las tareas**

Staw y Boettger (1990) utilizan el concepto de “revisión de las tareas” para referirse a aquellas prácticas en que los empleados toman medidas para corregir “un procedimiento defectuoso, una descripción de cargo imprecisa o una expectativa disfuncional del rol” (p.537). Según los investigadores, cuando los roles organizacionales están mal especificados (desde la perspectiva del empleado), la revisión de las tareas puede generar valiosos resultados para la compañía. No obstante, sus estudios muestran que



esta práctica se da muy poco en las organizaciones, lo cual puede deberse a que ella implica presentar cierta resistencia a las normas sociales (Staw y Boettger, 1990).

### **2.2.3. Expresar la opinión (Voice)**

Otra conducta proactiva que se ha encontrado en el contexto laboral alude a las críticas constructivas que pueden hacer los trabajadores. LePine y Van Dyne (1998) denominaron “voice” a dicha práctica y la definen como “un comportamiento no requerido que hace hincapié en la expresión de un cambio constructivo con la intención de mejorar el lugar de limitarse a criticar” (p.109). Según Tims y Bakker (2010), esta conducta puede tomar distintas formas y una de ellas sería, por ejemplo, sugerir un modo más efectivo de hacer las cosas en la organización. LePine y Van Dyne (1998) plantean que este comportamiento es especialmente relevante en organizaciones dinámicas, donde el cambio y las ideas innovadoras son esenciales para la supervivencia de la compañía.

### **2.2.4. Acuerdos idiosincráticos**

Últimamente, se ha observado en el contexto organizacional que algunas personas negocian de manera individual acuerdos laborales con su empleador, siendo los más comunes una mayor flexibilidad horaria y mayores oportunidades de desarrollo laboral (Tims y Bakker, 2010). Este tipo de acuerdos han sido denominados “acuerdos idiosincráticos” (Hornung, Rousseau y Glaser, 2008; Lai, Rousseau y Chang, 2009) y tienen como propósito beneficiar tanto al empleado como a la organización. De acuerdo a Tims y Bakker (2010), generalmente estos acuerdos surgen porque el empleador considera que el trabajador es de gran valor para la organización y que, al concederle mayor flexibilidad por ejemplo, está ayudando a la organización a retenerlo. Según Hornung y sus colaboradores (2008), la negociación de un acuerdo idiosincrático es considerada una conducta proactiva, ya que requiere que el trabajador le informe sus necesidades a su empleador y que negocie con él la satisfacción de dichas necesidades.

### **2.2.5. Iniciativa personal**

En 1996, Frese, Kring, Soose y Zempel definen iniciativa personal como aquella conducta en que los sujetos presentan una aproximación proactiva hacia su trabajo y van más allá de los requerimientos formales del cargo. Más tarde, Frese y Fay (2001) agregan

que el concepto incluye desarrollar las metas personales e intentar resolver los problemas que aún no se han presentado. Según Frese y sus colaboradores (1996), las personas que presentan iniciativa personal se involucran en comportamientos que (1) son consistentes con la misión organizacional, (2) tienen un foco a largo plazo, (3) están dirigidos a metas y orientados a la acción, (4) son persistentes ante los obstáculos y (5) son proactivos. Frese, Garst y Fay (2007) plantean que la iniciativa personal es gatillada por el ambiente laboral y, por lo tanto, se orienta principalmente hacia el trabajo y la organización.

### **2.2.6. Comportamiento ciudadano**

Hasta aquí, todos los conceptos expuestos son aquellos que Tims y Bakker (2010) consideran como antecedentes del *job crafting*. Sin embargo, a juicio de las investigadoras, dichos autores dejaron de lado otro concepto igualmente relevante al momento de hablar de proactividad en las organizaciones. Dicho concepto es incorporado en el artículo de Wrzesniewski y Dutton (2001) y alude a la idea de “comportamiento ciudadano”, la cual hace referencia a aquellos comportamientos que no están incluidos en el sistema de recompensas de la compañía y que, tomados en conjunto, aumentan la eficacia organizacional (Organ, 1988). Dicho de otra manera, contempla las conductas que están fuera de las prescripciones del cargo y que tienen un impacto positivo en los resultados organizacionales (Pucheu, 2012). Dentro de este tipo de comportamientos se incluye la generación de nuevas ideas para hacer el trabajo, ayudar a otros con su trabajo, ser alegre y ordenado, aceptar órdenes sin resentimiento, cooperar con otros y hacer un trabajo de alta calidad (Bateman y Organ, 1983).

Todos los conceptos mencionados anteriormente reflejan la iniciativa del trabajador y su capacidad para lograr cambios en el trabajo, y resultan de gran valor para las organizaciones, dado que cuando la gente se manifiesta y propone mejoras e ideas innovadoras, la organización en su totalidad puede verse beneficiada (Wrzesniewski y Dutton, 2001; Tims y Bakker, 2010). Según Tims y Bakker (2010), los empleados que presentan dichos comportamientos, no están buscando satisfacer sus necesidades u obtener beneficios personales.

A diferencia de los conceptos anteriormente expuestos, la práctica de *job crafting* se presenta como una alternativa para rediseñar los puestos de trabajo, en la cual el trabajador realiza modificaciones en su cargo con el fin de satisfacer sus propias necesidades y no necesariamente las de la organización (Lyons, 2008).

### **3. JOB CRAFTING**

Según algunos autores (Sauter, Hurrell y Cooper, 1989; Ilgen y Hollenbeck, 1992), desde que el trabajo existe que las personas han realizado pequeños cambios en su trabajo con el objetivo de contribuir tanto a su bienestar físico y mental, como al incremento de su satisfacción laboral. Sin embargo, este campo de estudio ha sido por décadas descuidado por los investigadores (Volman, 2011), siendo Wrzesniewski y Dutton quienes en el año 2001 lo conceptualizan y etiquetan bajo el nombre de *job crafting*.

#### **3.1. Job Crafting según el modelo de Wrzesniewski y Dutton**

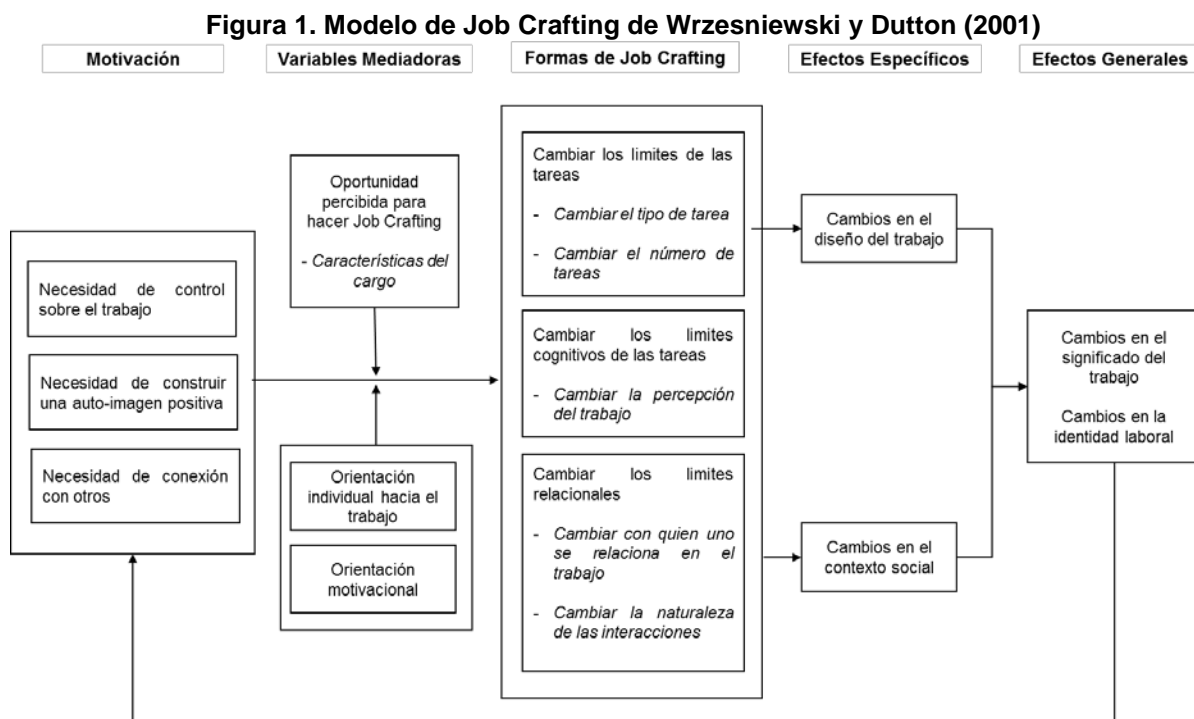
Wrzesniewski y Dutton (2001) denominan *job crafting* al proceso en el cual los empleados modifican e influyen en sus puestos de trabajo, con el objetivo de alinear su labor con las propias preferencias, motivos e intereses. En otras palabras, los trabajadores modifican de forma independiente los aspectos de su trabajo para mejorar el ajuste entre las características del puesto de trabajo y sus propias necesidades, capacidades e intereses (Berg et al., 2008).

Específicamente, las autoras definen el *job crafting* como aquellos “*cambios físicos y cognitivos que llevan a cabo las personas en sus tareas o en los límites de sus relaciones en el trabajo*” (Wrzesniewski y Dutton, 2001, p. 179). De este modo, las personas pueden realizar tres tipos de cambios: físicos, en las relaciones y/o cognitivos. En primer lugar, los trabajadores pueden realizar cambios en la forma, naturaleza o número de tareas (cambio *físico*). Un ejemplo de ello es el caso de un empleado que solicita tareas que requieren de nuevas habilidades, porque siente que su trabajo está siendo monótono. En segundo lugar, los empleados pueden cambiar la calidad o cantidad de sus interacciones con otros en su ambiente laboral (cambio *en las relaciones*). Por ejemplo, un individuo puede evitar establecer contacto con personas que considera problemáticas. En tercer lugar, un

trabajador puede hacer modificaciones en la manera como percibe su trabajo (cambio *cognitivo*). Un ejemplo de ello es la enfermera que ve su trabajo como un tema de vocación y entrega total al cuidado de los pacientes, en lugar de verlo como una atención netamente técnica (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

Las autoras del *job crafting* se posicionan desde el construccionismo social, el cual “*enfatisa la construcción psicológica que hacen los individuos del mundo experiencial*” (Gergen, 1994, p.67). Bajo esta perspectiva, el contexto social proporciona al empleado los materiales que posteriormente utiliza para construir su experiencia laboral (Salancik y Pfeffer, 1978). De este modo, el trabajador es quien delimita aquello que es y no es parte de su trabajo (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

A partir de sus investigaciones en torno al tema, Wrzesniewski y Dutton elaboran un modelo que permite comprender la práctica de *job crafting*. Dicho modelo contempla la motivación para realizar *job crafting*, las variables mediadoras, las distintas formas que puede adquirir esta práctica y los efectos específicos y generales que conlleva su realización (ver figura 1).



Modelo traducido al español por las autoras del presente estudio.

En primer lugar, las autoras establecen que la motivación para realizar *job crafting* surge a partir de tres necesidades del ser humano: la necesidad de control sobre el trabajo, la necesidad de construir una auto-imagen positiva y la necesidad de conexión con otros. Según la primera necesidad, los empleados realizan *job crafting* porque tienen la necesidad de tomar control sobre algunos aspectos de su trabajo, de manera de evitar consecuencias negativas. De acuerdo a la segunda, los trabajadores cambian aspectos de su trabajo para elaborar una imagen positiva de sí mismos, que sea expresada y confirmada por sus compañeros. Según la tercera necesidad, el *job crafting* es realizado para llenar la necesidad básica de establecer relaciones interpersonales. De acuerdo a las autoras, si bien no todos los empleados se encuentran motivados para realizar *job crafting* –ya sea porque no desean satisfacer estas necesidades dentro del trabajo o porque ya están satisfechas en el diseño actual de su cargo– existen mayores probabilidades de que se motiven a realizarlo si en su trabajo no se están satisfaciendo estas necesidades (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Cabe señalar que, a juicio de las autoras, la segunda y tercera necesidad planteada por Wrzesniewski y Dutton hacen referencia a las necesidades de estima y sociales propuestas por Maslow a mediados del siglo pasado.

En segundo lugar, el modelo contempla tres variables que cumplen el rol de mediadoras en la práctica de *job crafting*, las cuales son: oportunidad percibida para hacer *job crafting*, orientación individual hacia el trabajo y orientación motivacional (Wrzesniewski y Dutton, 2001). La oportunidad percibida para hacer *job crafting* hace referencia a la mayor/menor libertad que los trabajadores poseen en cuanto a qué hacen y cómo hacen su trabajo, la cual estará determinada por las características del cargo. Las oportunidades pueden ser a nivel de interdependencia de tareas (grado de relación entre los elementos del trabajo) o a nivel de libertad/restricción que tienen los trabajadores según los sistemas de monitoreo y control de su organización. De acuerdo a Wrzesniewski y Dutton (2001), existen mayores oportunidades percibidas para realizar *job crafting* en trabajadores con menor interdependencia de tareas, dado que cuentan con mayor libertad para modificar sus tareas y límites relacionales; y en aquellos donde su trabajo no se encuentra completamente definido y controlado por sus supervisores (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

Respecto a la orientación que tengan los empleados hacia su trabajo, las autoras plantean que ésta puede ser de tipo económica, de carrera o vocacional (Wrzesniewski y Dutton, 2001). En cuanto a la orientación motivacional, Wrzesniewski y Dutton (2001) señalan que los empleados que están intrínsecamente motivados en su trabajo, van a realizar un tipo de *job crafting* distinto de quienes están motivados extrínsecamente.

Una vez que los empleados se encuentran motivados y perciben las oportunidades para realizar esta práctica, aparece el tercer elemento denominado “formas de *job crafting*”. Estas formas pueden ser: *job crafting* cognitivo, relacional y/o físico, las cuales han sido definidas anteriormente.

Posteriormente, dada la realización de cualquiera de las formas de *job crafting*, se generan efectos tanto específicos como generales. Los efectos específicos corresponden a cambios generados en el contexto social y en el diseño del trabajo, mientras que los efectos generales aluden a modificaciones en la identidad laboral y en el significado que tiene el trabajo para el empleado (Wrzesniewski y Dutton, 2001). La identidad laboral comprende los atributos y la concepción holística que tienen las personas de sí mismos en el trabajo (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Por su parte, el significado del trabajo se entiende como aquellas comprensiones que hace un individuo acerca del propósito de su trabajo o de lo que él piensa que logra conseguir con éste (Brief y Nord, 1990, citado en Wrzesniewski y Dutton, 2001), según lo cual el sujeto realiza cambios en las tareas y/o en las relaciones sociales con el fin de hacer su trabajo más significativo y valioso.

De acuerdo a las autoras, todo trabajador puede ser un potencial *job crafter* (empleado que realiza *job crafting*), pues tanto en trabajos rutinarios o complejos, como en los niveles altos y bajos de una organización, los individuos pueden ejercer algún tipo de influencia en el contenido de su puesto de trabajo (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Por otro lado, las autoras plantean que los cambios realizados en el trabajo suelen ser sutiles para quienes rodean al trabajador, por lo que la práctica de *job crafting* generalmente se lleva a cabo sin que los supervisores tengan conocimiento de ello. El estudio desarrollado por Lyons en el año 2008 confirma dicho planteamiento.

En el año 2008, Berg y sus colaboradores extienden el modelo original de Wrzesniewski y Dutton (2001), integrando en un solo modelo diversas investigaciones

realizadas hasta esa fecha en torno al tema. En esta ocasión, presentan un modelo de tres grandes etapas: primero, los empleados se sienten motivados para realizar *job crafting* por uno o más factores. Segundo, los trabajadores identifican las oportunidades para realizar cambios en su trabajo y ejecutan uno o más tipos de *job crafting*. Tercero, las técnicas de job crafting están asociadas a diferentes consecuencias para el trabajador.

### **3.2. Job Crafting según el Modelo de Demandas y Recursos Laborales**

En el año 2010, Maria Tims y Arnold Bakker detectaron una falta de consenso y de comunicación entre los investigadores al momento de estudiar la práctica de *job crafting*. Por ejemplo, en el estudio de Ghitulescu (2006) se les solicitó a los supervisores que le asignaran un puntaje a la iniciativa de sus subordinados para ver cómo los empleados cambiaban sus tareas en el trabajo. Sin embargo, como ya se ha mencionado, la mayoría de las veces el *job crafting* se desarrolla sin el conocimiento de los supervisores. Por otro lado, los cambios en los límites de las relaciones se midieron preguntando la frecuencia con que los empleados estaban en contacto con otros en el trabajo. Esta medida no da cuenta de los cambios realizados por los trabajadores, ya que al preguntarles con qué frecuencia se relacionan con otros, no se sabe si las personas realmente cambiaron el número de sus interacciones en el trabajo (Tims y Bakker, 2010).

En un intento por solucionar esta falta de consenso y la ausencia de un marco teórico común que sirva de base para estudiar el *job crafting*, Tims y Bakker (2010) proponen una aproximación alternativa al fenómeno. Ésta consiste en investigar la práctica de *job crafting* bajo la perspectiva del modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL) (Bakker y Demerouti, 2007), el cual plantea que las características de todo puesto de trabajo pueden ser divididas en dos grandes categorías: demandas y recursos.

Las demandas laborales se definen como aquellos aspectos del trabajo (físicos, psicológicos, sociales u organizacionales) que requieren esfuerzos físicos o psicológicos por parte del trabajador y tienen costos asociados, ya sean fisiológicos o psicológicos (Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001). Un ejemplo de ello sería un trabajador con alta carga de trabajo e interacciones emocionalmente exigentes con los clientes (Tims y Bakker, 2010). Por su parte, los recursos del trabajo hacen referencia a los aspectos laborales (físicos, psicológicos, sociales u organizacionales) que ayudan a lidiar con las

demandas y con sus costos asociados, que facilitan el cumplimiento de objetivos y estimulan el crecimiento y desarrollo del trabajador (Bakker y Demerouti, 2007; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli y Hetland, 2012). Adicionalmente, los recursos laborales han mostrado actuar como factores motivadores (Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001). Según Bakker y Demerouti (2007), los recursos pueden situarse a nivel organizacional (salario, estabilidad laboral, oportunidad de carrera), interpersonal (jefatura, compañeros de trabajo, clima laboral), de organización del trabajo (claridad de rol, participación en toma de decisiones) y/o de tareas (variedad de habilidades, autonomía, retroalimentación sobre el desempeño).

Bajo la perspectiva del modelo DRL, el *job crafting* es un tipo de conducta proactiva definida como “*los cambios que hacen los trabajadores para alinear sus demandas y recursos laborales con sus propias necesidades y habilidades personales*” (Tims y Bakker, 2010, p.4). Según esta aproximación, el trabajador puede modificar su puesto de trabajo de tres formas: aumentando los recursos, aumentando las demandas y/o disminuyendo las demandas. Los dos últimos puntos pueden parecer contradictorios, pero como señalaron LePine, Podsakoff y LePine (2005), ciertas demandas pueden dificultar el trabajo, y por lo tanto, ser estresantes, mientras que otras demandas pueden facilitar el cumplimiento de metas y aumentar la motivación laboral. Las primeras han sido denominadas demandas *obstaculizantes*, mientras que las segundas se denominan demandas *desafiantes* (LePine et al., 2005). Respecto a éstas últimas, Tims y Bakker (2010) plantean que los trabajadores pueden crear mayores desafíos en su trabajo cuando sienten que éste no les está ofreciendo suficientes oportunidades para utilizar por completo sus habilidades. Si bien las demandas desafiantes requieren un mayor esfuerzo por parte del trabajador, éstos reaccionan de manera positiva ante ellas (Tims, Bakker y Derks, 2013a). Esto implica que no todas las demandas hacen daño a los trabajadores, ya que generalmente el logro de una meta exigente trae consigo un aumento de la satisfacción laboral (Tims y Bakker, 2010). Cabe señalar que se espera que los trabajadores solo aumenten el nivel de sus demandas si cuentan con una suficiente cantidad de recursos para enfrentarlas (Tims y Bakker, 2010).

En el año 2012, Tims y sus colaboradores, producto de la construcción y validación de una escala para medir el *job crafting*, incluyen una cuarta dimensión en el modelo, ya que



dividen los recursos laborales en dos categorías: recursos estructurales y recursos sociales. De este modo, las dimensiones que conforman la práctica de *job crafting* bajo el modelo DRL son: (1) aumento de los recursos estructurales, (2) aumento de los recursos sociales, (3) aumento de las demandas desafiantes y (4) disminución de las demandas obstaculizantes (Tims et al., 2012).

Cabe señalar que, de acuerdo a la revisión realizada por las autoras respecto a la literatura existente sobre *job crafting*, ninguno de los principales investigadores de este campo exponen definiciones conceptuales de cada una de las dimensiones que componen el modelo. En lugar de ello, los autores solo presentan ejemplos de los elementos que podrían contemplarse en cada una de éstas categorías (Tims et al., 2012; Tims et al., 2013a; Kantén, 2014; Demerouti, 2014; entre otros).

Así por ejemplo, los autores describen la categoría “aumento de recursos estructurales” mencionando que es una práctica que tiene por objetivo desarrollar las capacidades de los empleados, a través del aprendizaje y del uso de la autonomía en los procesos de trabajo (Kantén, 2014). En esta dimensión se encuentra, por ejemplo, aprender nuevas cosas en el trabajo, aprovechar al máximo las habilidades y decidir cómo llevar a cabo las tareas diarias (Tims et al., 2012).

Respecto al “aumento de los recursos sociales”, los investigadores describen esta categoría explicando que es una práctica que *“puede tener un mayor impacto en los aspectos sociales del trabajo (por ejemplo, solicitar consejos y retroalimentación) y permite alcanzar niveles satisfactorios de interacciones (por ejemplo, apoyo social)”* (Tims et al., 2012, p.177). En esta dimensión se encuentra, por ejemplo, pedir consejos a los compañeros y retroalimentación a la jefatura (Tims et al., 2012).

En cuanto al “aumento de las demandas desafiantes”, se menciona que es una categoría que alude a ofrecerse voluntariamente en nuevos proyectos y asumir tareas fuera del rol del puesto de trabajo, sin recibir recompensa adicional por ello (Kantén, 2014). En esta dimensión se encuentra, por ejemplo, crear nuevos proyectos y asumir carga laboral extra (Tims et al., 2012).

Por último, la “disminución de demandas obstaculizantes” hace referencia a hacer el trabajo mental y emocionalmente menos intenso (Tims et al., 2012). En esta dimensión se encuentra, por ejemplo, que los empleados disminuyan el contacto con compañeros/clientes problemáticos y que eviten procesos de toma de decisiones difíciles en periodos de alta carga de trabajo (Tims et al., 2012).

Como se puede apreciar, los investigadores no entregan definiciones claras de cada una de las dimensiones que componen la práctica de *job crafting* enmarcada en el modelo DRL. Dado lo anterior, las autoras de la presente investigación han elaborado sus propias definiciones para cada una de las dimensiones que componen el modelo, las cuales han sido desarrolladas en base a la Escala de *Job Crafting* (Tims et al., 2012).

Antes de definir cada dimensión se destaca que, para efectos del presente estudio, se optó por traducir el concepto de recursos estructurales (del inglés “*structural resources*”) como recursos *personales*, dado que se considera que esta traducción captura de mejor manera la esencia de la categoría, la cual alude principalmente a las habilidades de las personas y su disposición al aprendizaje (Tims et al., 2012).

Se entenderá por “recursos personales” aquellas habilidades del trabajador que facilitan el desarrollo de las tareas y aumentan las probabilidades de desarrollo laboral. De este modo, la dimensión “aumento de recursos personales” alude principalmente a aprovechar las habilidades personales y a aprender cosas nuevas en el trabajo, con el fin de incrementar el repertorio de habilidades.

Los “recursos sociales” corresponden a las personas que rodean y apoyan al trabajador, facilitando el logro de los objetivos del cargo. En este sentido, la dimensión “aumento de recursos sociales” alude fundamentalmente a la búsqueda y establecimiento de relaciones interpersonales positivas, basadas en la confianza, el apoyo y la cooperación.

En cuanto a las “demandas desafiantes”, éstas se entenderán como aquellos aspectos del trabajo que suponen un reto para el trabajador, los cuales lejos de ser percibidos como dificultades, estimulan el desarrollo personal y laboral. De este modo, la dimensión “aumento demandas desafiantes” alude principalmente a asumir tareas que están fuera

de las responsabilidades del cargo y que constituyen un reto para el trabajador, en el sentido de que desafían sus capacidades y le incitan a crecer profesionalmente.

Por último, las “demandas obstaculizantes” se definirán como aquellos aspectos del trabajo que dificultan el logro de las metas y generan costos físicos y/o psicológicos. De este modo, la dimensión “disminución de demandas obstaculizantes” alude principalmente a evitar todos aquellos elementos que dificulten el funcionamiento óptimo del trabajador.

Para efectos de la presente investigación, se ha optado por estudiar el *job crafting* desde el Modelo de Demandas y Recursos Laborales, ya que como se mencionó anteriormente, la concepción original de Wrzesniewski y Dutton (2001) resulta ser muy amplia y genera ambigüedad al momento de estudiar el tema (Tims y Bakker, 2010). De acuerdo a Tims y Bakker (2010), esta aproximación aporta una mayor claridad conceptual, ya que lo acota a la movilización de recursos y demandas laborales, facilitando a los investigadores el estudio del fenómeno.

### **3.3. Investigaciones en torno al *Job Crafting***

Las investigaciones en torno al tema se han centrado minoritariamente en cómo esta práctica afecta la identidad laboral y el significado del trabajo y, mayoritariamente, en cómo cambia y transforma el rendimiento de los empleados y su experiencia en el trabajo (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton y Berg, 2013). En cuanto a la naturaleza de las investigaciones, éstas han sido mayoritariamente cualitativas (por ejemplo, Lyon, 2008; Berg et al., 2010) o teóricas (por ejemplo, Fried, Grant, Levi, Hadani y Slowik, 2007; Wrzesniewski & Dutton, 2001), existiendo pocos estudios cuantitativos (por ejemplo, Ghitulescu, 2006; Leana et al., 2009).

Respecto a las investigaciones cuantitativas, el primer instrumento para medir la práctica de *job crafting* fue desarrollado por Wrzesniewski, sin embargo, no se ha publicado información acerca de sus cualidades psicométricas (Demerouti, 2014). Posteriormente, se llevaron a cabo investigaciones centradas en la relación entre actitudes individuales y rendimiento en el trabajo (Demerouti, 2014). Entre éstas se encuentra la investigación desarrollada por Ghițulescu (2006), en la cual participaron ingenieros de equipos autónomos de una organización de manufactura y profesores de

educación especial. En su investigación, se encontró que el *job crafting* mejora la satisfacción y compromiso de los empleados a medida que aumenta el desempeño laboral y disminuye el ausentismo.

Mientras que la mayoría de las investigaciones se han posicionado desde un enfoque individual, en el año 2009 Leana y sus colaboradores introdujeron el concepto de *job crafting colaborativo* para describir que los cambios también pueden darse a nivel grupal. Utilizando una muestra de profesores, los autores encontraron que las modificaciones también pueden ser coordinadas y realizadas entre compañeros de trabajo. Como consecuencia del *job crafting colaborativo*, los profesores mostraron mayor compromiso organizacional y satisfacción laboral (Leana et al, 2009).

En relación a los estudios ya mencionados (Ghitulescu, 2006; Leana et al., 2009), cabe señalar que éstos se enfocaron en grupos específicos, al igual que el estudio de Nielsen y Simonsen (2012), a partir del cual desarrollan un instrumento para medir el *job crafting* en el nivel jerárquico más bajo de las organizaciones. En cambio, Tims y sus colaboradores (2012) elaboraron una escala genérica que permite examinar el fenómeno en trabajadores de cualquier profesión. El desarrollo de dicha escala mostró que las dimensiones aumento de recursos y aumento de demandas desafiantes se relacionan de forma moderada y positiva con la personalidad proactiva y la iniciativa personal. Por su parte, la dimensión disminución de demandas obstaculizantes mostró una relación negativa con dichos conceptos. Adicionalmente, las dimensiones aumento de recursos estructurales y aumento de demandas desafiantes, mostraron estar relacionadas con una mayor autonomía, variedad de tareas y búsqueda de retos, características que tienen el mayor potencial motivacional (Fried et al., 2007).

Posteriormente, Petrou y sus colaboradores (2012) realizaron una adaptación de la Escala de Job Crafting (Tims et al., 2012) para medir cómo varía esta práctica dentro de la jornada laboral. Un año más tarde, Slemp y Vella-Brodrick (2013b) desarrollan el Cuestionario de Job Crafting, el cual se orienta a evaluar el componente cognitivo de esta práctica.

Durante los últimos años, las investigaciones en torno al tema se han centrado en la relación existente entre la práctica de *job crafting* y el concepto de auto-eficacia (Tims,

Bakker y Derks, 2013b; Kanten, 2014), y la relación entre el *job crafting* y el bienestar de los trabajadores (Tims et al., 2013a; Slemp y Vella-Brodrick, 2013a). Adicionalmente, durante el último tiempo se han publicado una serie de revisiones teóricas sobre el tema (Wrzesniewski et al., 2013; Demerouti, 2014; Demerouti y Bakker; 2014), las cuales recopilan los avances existentes hasta la fecha en torno a esta práctica.

### **3.4 Predictores del *Job Crafting***

La literatura existente da cuenta de dos tipos de predictores en la práctica de *job crafting*: situacionales e individuales (Demerouti, 2014). Respecto a los predictores situacionales, Wrzesniewski y Dutton (2001) plantean que la libertad de decisión y autonomía en el trabajo estimulan la realización de esta práctica. Lo mismo sucede con la complejidad de las tareas y los desafíos en el trabajo, donde aspectos del trabajo más demandantes estimularían este comportamiento proactivo (Demerouti, 2014). Por su parte, Petrou y sus colaboradores (2012) demostraron que cuando la presión laboral y los niveles de autonomía son altos, los trabajadores presentan *job crafting* principalmente en las dimensiones de aumento de recursos y de disminución de demandas. Por otro lado, se ha planteado que el cambio organizacional también es un factor que gatillaría la práctica de *job crafting*, el cual a su vez facilita la adaptación ante las altas exigencias del contexto dinámico actual (Kira, van Eijnatten y Balkin, 2010). Por último, Berg y su equipo (2010) encontraron que la posición que ocupe el trabajador dentro de los niveles jerárquicos de la organización determina cómo éstos perciben las oportunidades para realizar *job crafting*.

En cuanto a los predictores individuales, se ha establecido que es más probable que aquellos empleados que tienen personalidad proactiva realicen *job crafting* en las dimensiones de aumento de recursos sociales y estructurales, así como en la de aumento de demandas desafiantes (Bakker, Tims y Derks, 2012). Por su parte, el estudio realizado por Petrou (2013) sugiere que aquellos trabajadores interesados en desarrollarse laboralmente y que esperan ascender dentro de su organización, van a presentar mayores niveles de *job crafting* y son más abiertos al cambio.

Si bien las variables situacionales e individuales influyen por sí solas en el *job crafting*, la investigación llevada a cabo por Petrou (2013) demostró que la interacción entre ambas variables también predice la ejecución de esta práctica.

A partir de lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el *job crafting* es desarrollado en ambientes exigentes y cambiantes, por personas proactivas, motivadas por el crecimiento o que perciben un desajuste entre su estilo motivacional y el ambiente laboral (Demerouti, 2014).

### **3.5. Efectos del *Job Crafting***

Si bien no se han realizado muchas investigaciones respecto a los efectos del *job crafting*, es posible mencionar algunos hallazgos relevantes, los cuales sugieren que esta práctica es beneficiosa tanto para los empleados, como para la organización en la cual se desempeñan (Wrzesniewski y Dutton, 2001; Ghitulescu, 2006; Berg et al., 2008; Tims y Bakker, 2010; Bakker y Demerouti, 2013; entre otros).

De acuerdo a Wrzesniewski y Dutton (2001), el *job crafting* aumenta la satisfacción laboral. Esto ha sido ratificado por los estudios desarrollados por Ghitulescu (2006) y Leana y sus colaboradores (2009), quienes encontraron que gracias a la práctica de *job crafting* los trabajadores aumentaron sus niveles de compromiso y satisfacción laboral. Por otra parte, estudiada bajo el modelo DRL, esta práctica demostró que el aumento de recursos laborales impacta significativamente el bienestar del trabajador (Tims et al., 2013a), lo cual concuerda con los resultados obtenidos por Schaufeli, Bakker y Van Rhenen (2009), quienes encontraron que cuando los recursos laborales aumentan, la satisfacción laboral, la motivación intrínseca y los niveles de *engagement* también tienden a incrementar. En esta línea, diversos estudios han demostrado que quienes realizan ajustes en sus trabajos aumentan sus niveles de *engagement* (Bakker, 2010; Bakker, Tims y Derks, 2012). Cabe destacar que en el estudio de Tims y sus colaboradores (2012), la dimensión disminución de demandas obstaculizantes no mostró tener relación con el *engagement*. Según Demerouti (2014), ello se debe a que, probablemente, las demandas obstaculizantes actúan como los factores higiénicos de Herzberg, en el sentido de que es necesario tenerlas en cuenta para prevenir el agotamiento, pero no motivan a los trabajadores. Por su parte, Petrou y sus colaboradores (2012) encontraron que las

fluctuaciones diarias del *job crafting* están relacionadas con las fluctuaciones diarias del *engagement*, de manera que mientras más aumento de recursos y demandas realicen en un día los trabajadores, más *engagement* experimentan.

Así como se ha establecido que quienes realizan *job crafting* aumentan sus niveles de *engagement*, se encontró además que los empleados que presentan *engagement* modifican con mayor éxito su entorno laboral (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009), lo cual demuestra la existencia de una relación bi-direccional entre ambos conceptos.

Por último, según Berg y su equipo (2008), el *job crafting* tiene efectos en las organizaciones, los cuales pueden ser positivos o negativos, dependiendo de cómo y porqué los empleados deciden modificar sus puestos de trabajo. Si se lleva a cabo apropiadamente, a través de esta práctica los empleados pueden mejorar sus vidas en el trabajo, al mismo tiempo que realizan valiosos aportes a la compañía (Berg et al., 2008; Bakker y Demerouti, 2013). Al respecto, Wrzesniewski y Dutton (2001) postulan que el *job crafting* no es inherentemente bueno o malo para las organizaciones, sino que su efecto va a depender de la situación. No obstante, diversos estudios demuestran que los efectos de esta práctica tienden a beneficiar a la compañía (Wrzesniewski y Dutton, 2001; Lyons, 2008; Tims y Bakker, 2010). En esta línea, la revisión efectuada por Ghitulescu (2006) concluye que dar el espacio a los trabajadores para que realicen cambios en su trabajo provoca ciertos comportamientos tales como proactividad, innovación y cooperación en equipo, los cuales constituyen un importante motor del desempeño en las organizaciones. De acuerdo a los resultados de su estudio, la práctica de *job crafting* aumenta el desempeño laboral y disminuye el ausentismo (Ghitulescu, 2006). Asimismo, el estudio desarrollado por Leana y sus colaboradores (2009) demostró que el *job crafting* se relaciona positivamente con el desempeño de los trabajadores, especialmente en aquellos que tienen poca experiencia laboral. Por su parte, el estudio longitudinal llevado a cabo por Petrou (2013) mostró que el aumento de recursos laborales se relaciona de manera positiva con una mejora en el desempeño un año después.

### 3.6. Definición operacional de *Job Crafting*

A partir del marco conceptual anteriormente expuesto, las autoras de la presente investigación proponen la siguiente definición operacional de *job crafting*: “*proceso en el cual el trabajador, por iniciativa propia, desarrolla acciones que modifican el contenido de su puesto de trabajo, integrando en él sus habilidades e intereses personales*”.

Dichas acciones se pueden apreciar en una o más de las siguientes dimensiones: aumento de recursos personales, aumento de recursos sociales, aumento de demandas desafiantes y disminución de demandas obstaculizantes. A continuación se exponen las preguntas orientadas a evaluar cada dimensión, las cuales corresponden a sus definiciones operacionales.

Aumento de Recursos Personales:

- ¿Cuál es el nivel de autonomía que tiene en el cargo? ¿Sobre qué cosas puedes decidir y sobre cuáles no?
- Para una persona recién llegada, realizar su trabajo requiere que aprenda muchas cosas. ¿Ha debido aprender cosas nuevas para desempeñar su cargo? ¿Cómo cuáles? ¿Cómo lo hizo?
- De 1 a 7, ¿en qué medida su trabajo le exige aprender cosas nuevas?

Aumento de Demandas Desafiantes:

- ¿Cuáles son sus metas en este cargo?
- De 1 a 7, ¿En qué medida siente que ha cumplido sus metas a lo largo de su trabajo?

Aumento de Recursos Sociales:

- De 1 a 7, ¿En qué medida consulta a otros para realizar su trabajo?
- De 1 a 7, ¿Recibe retroalimentación de otros respecto de su trabajo?

Disminución de Demandas Obstaculizantes:

- De 1 a 7, ¿Qué tan desgastante es su trabajo? ¿Por qué?
- ¿Qué hace para lidiar con las situaciones desgastantes?



#### IV. OBJETIVOS

##### GENERAL:

Examinar cómo se manifiesta la práctica de *job crafting* en una muestra de dos grupos profesionales de una empresa chilena.

##### ESPECÍFICOS:

1. Definir operacionalmente el concepto de *job crafting*.
2. Indagar de qué manera los entrevistados aumentan sus recursos personales en el trabajo.
3. Indagar de qué manera los entrevistados disminuyen las demandas obstaculizantes de su trabajo.
4. Indagar de qué manera los entrevistados aumentan sus recursos sociales en el trabajo.
5. Indagar de qué manera los entrevistados aumentan las demandas desafiantes de su trabajo.
6. Reflexionar en torno a la aplicabilidad y relevancia del *job crafting* para la realidad chilena.

## V. METODOLOGÍA

Para la presente investigación se optó por una metodología cualitativa, ya que ésta trabaja fundamentalmente a través de pocos casos, intentando mediante ellos conocer algún fenómeno particular en profundidad (Ibáñez, 1986) y permite estudiar la realidad en su contexto natural, interpretando los fenómenos de acuerdo a los significados que les atribuyen las personas implicadas (Rodríguez, Gil y García, 1996).

El tipo de investigación es de carácter exploratorio-descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), dado que la revisión de la literatura arrojó que la práctica de *job crafting* ha sido poco estudiada a nivel mundial y aparentemente no estudiada en Latinoamérica. A partir del estudio, se pretende dilucidar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de *job crafting*, evidenciando sus propiedades y características principales.

### 1. Técnica de recolección de datos

Se utilizó la entrevista semi estructurada, según la cual el entrevistador prepara un listado de los temas a indagar a lo largo de la entrevista, sin importar el orden en que se pretendan abordar. De esta forma, es un instrumento útil y pertinente, puesto que se consideran las necesidades del momento real de la entrevista, facilitando y enriqueciendo el proceso de investigación (Taylor y Bogdan, 1987).

La guía de preguntas utilizada se desarrolló en base a la Escala de Job Crafting (Tims et al., 2012) y la información existente en la literatura respecto a las cuatro dimensiones que componen el fenómeno. Una vez diseñada la pauta de entrevista, ésta fue validada por un panel de expertos, el cual estuvo conformado por tres académicos pertenecientes al Departamento de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, todos ellos psicólogos con amplia experiencia en el ámbito organizacional. Luego, con el fin de asegurar la claridad y precisión de las preguntas, se realizó un piloto compuesto por cuatro entrevistas (dos ingenieros y dos secretarías), tras lo cual se ajustó la pauta de acuerdo a las imprecisiones detectadas. Posteriormente, durante el proceso de entrevistas se modificó dos veces la pauta original, según lo recabado en las entrevistas realizadas hasta ese momento (ver pautas en anexos).

La planificación del estudio contempló la realización de seis entrevistas, las cuales estuvieron determinadas por la accesibilidad a la muestra.

## 2. Muestreo

Se utilizó la técnica de muestreo por conveniencia, según la cual los participantes se seleccionan considerando ciertos criterios prácticos, tales como proximidad geográfica, disponibilidad horaria, fácil acceso o disposición para participar como voluntarios (Dörnyei, 2007). La selección de la muestra fue dada por la conveniente accesibilidad y proximidad que presentaban los sujetos para una de las investigadoras, quien realizó su práctica profesional en la compañía donde ellos trabajan. Cabe señalar que al momento de establecer el contacto, una de las participantes ya no trabajaba en aquella compañía, por lo cual se realizó la entrevista en base al cargo que desempeñaba en ese momento, en otra empresa chilena de características similares.

En cuanto a la muestra, ésta fue constituida por seis personas: tres secretarias y tres ingenieros. A continuación, se exponen las características de la muestra:

**Tabla 1. Características de la Muestra**

Entrevistado/ Características	A	B	C	D	E	F
Género	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino
Edad	26	33	48	27	40	26
Tiempo en el cargo	1 año	5 años	10 años	4 meses	6 años	1,5 años
Experiencia laboral	5 años	7 años	26 años	2,9 años	20 años	3 años
Nivel de estudios	Técnico	Universitario	Técnico	Universitario	Técnico	Universitario
Cargo	Asistente de Recursos Humanos	Especialista en Compensaciones	Secretaria de Administración	Jefe de Proyectos	Secretaria de Administración	Ingeniero de Desarrollo Organizacional
Profesión	Secretariado Ejecutivo Computacional	Ingeniería Civil Industrial	Secretariado Administrativo Contable	Ingeniería Civil Telemática	Secretariado Ejecutivo	Ingeniería Comercial

### 3. Procedimiento

Para efectuar la investigación, en primer lugar, se estableció contacto directo con la jefatura de los ingenieros por un lado y la de las secretarias por otro, a quienes se les presentó el estudio con el objetivo de obtener la autorización para acceder al personal. Luego, se contactó a los potenciales participantes para explicarles en qué consistía la investigación e invitarlos a participar. Una vez confirmados los voluntarios, se coordinó con ellos fecha, hora y lugar para la reunión, según la disponibilidad de cada uno.

Todas las entrevistas fueron realizadas entre ambas investigadoras, tuvieron una duración aproximada de 45 minutos y comenzaron con la entrega de un consentimiento informado, donde se aseguró la confidencialidad y el anonimato de la identidad de la persona, además de especificarse los potenciales beneficios y riesgos de la participación. En este sentido, los entrevistados fueron informados respecto a que los datos obtenidos serían utilizados para fines netamente académicos, por lo cual no tendrían ningún impacto en el desarrollo de su trabajo (ver anexos). Una vez realizadas las entrevistas, se procedió al análisis de los datos recabados, el cual se efectuó en base a la metodología descrita en el siguiente apartado.

### 4. Análisis de datos

La información obtenida se analizó utilizando la técnica de Análisis de Contenido, ya que ésta facilita *“la descripción e interpretación sistemática de los componentes semánticos y formales de todo tipo de mensaje, y la formulación de inferencias válidas acerca de los datos reunidos”* (Krippendorf, 1990, p. 120). Entre los diversos tipos de análisis de contenido existentes, se escogió el Análisis Temático propuesto por Braun y Clarke (2006), el cual es ampliamente utilizado dentro y fuera de la Psicología, ya que ofrece una aproximación accesible y flexible a quienes pretenden estudiar fenómenos de manera cualitativa. Esta metodología contempla la identificación, análisis y reporte de los patrones o temas a partir de la información recolectada por el instrumento, facilitando una organización de los datos descriptiva y detallada (Braun y Clarke, 2006).

El análisis temático utilizado contempla seis pasos, los cuales resultan similares a otros procedimientos de análisis cualitativos existentes. Cabe señalar que en la práctica

estos pasos no siguen estrictamente un proceso lineal (Mieles, Tonon y Alvarado, 2012), ya que es una metodología que funciona de manera recursiva, pudiéndose retroceder y rearticular lo elaborado según resulte necesario (Braun y Clarke, 2006).

Los seis pasos que Braun y Clarke (2006) proponen se pueden resumir de la siguiente manera: 1) *Familiarización con los datos*: Consiste en la transcripción, lectura y relectura del material, para comenzar a extraer las ideas iniciales. 2) *Generación de códigos iniciales*: Contempla el establecimiento de códigos, a partir de las ideas generadas en la fase anterior. 3) *Búsqueda de temas*: Los códigos relevantes se agrupan en potenciales temas. Los códigos pueden tener relevancia como para formar un tema por sí solos o bien pueden ser categorizados como un subtema. En este punto es importante destacar que, dado que la presente investigación estudió el *job crafting* enmarcado en el modelo DRL, se consideraron como temas pre-establecidos las cuatro dimensiones del fenómeno que se proponen desde la teoría. 4) *Revisión de los temas*: Se verifica que los temas establecidos sean congruentes con la codificación, realizando una re-codificación e incorporando nuevos temas en caso de ser necesario. 5) *Definición y denominación de temas*: Se identifican de manera definitiva los temas y se establece lo esencial de cada uno, generándose una definición clara con respecto a qué significa cada tema. Luego, se les asigna un nombre apropiado, el cual debe capturar la esencia de los códigos que los constituyen. 6) *Generación del reporte*: Se construye una narrativa sustentada en la argumentación, que se deriva de la comprensión e interpretación de la información recogida. Contempla la selección de extractos de los datos que evidencien ejemplos vívidos y convincentes de los temas desarrollados, para posteriormente analizarlos en torno a la pregunta de investigación.

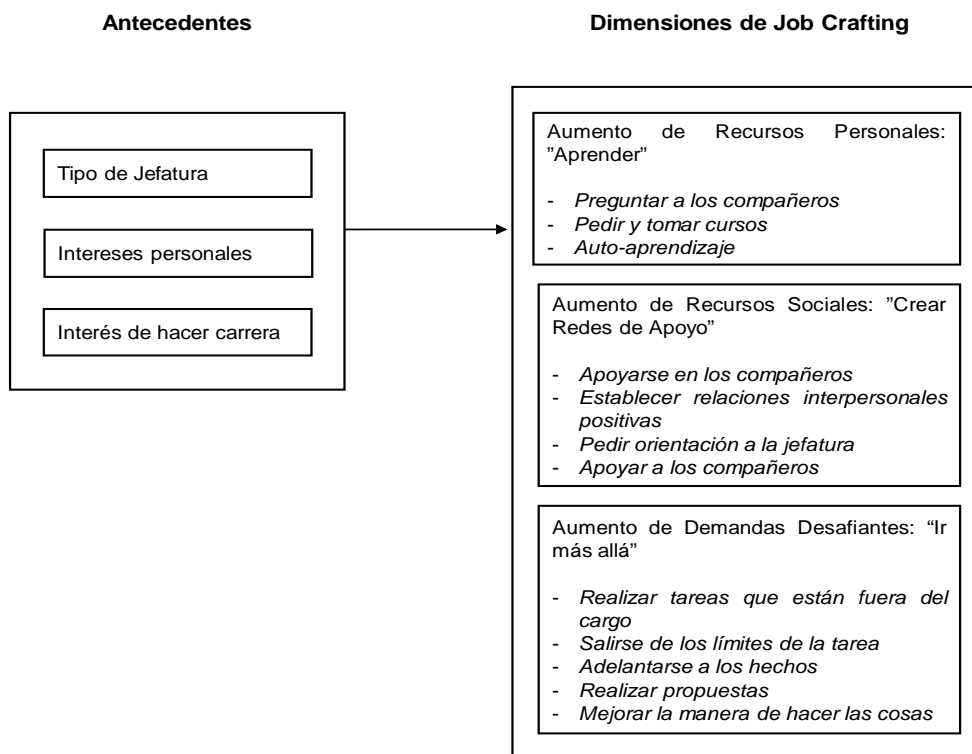
## VI. RESULTADOS

El análisis efectuado arrojó que los entrevistados realizan *job crafting* en tres de las cuatro dimensiones que propone el Modelo de Demandas y Recursos Laborales. Adicionalmente, se encontró una categoría que emergió desde el discurso de los propios entrevistados, la cual ha sido denominada “antecedentes”.

Con la finalidad de organizar la presentación de los hallazgos, se detallará en primer lugar el contexto en el cual se estudió la práctica de *job crafting*. Posteriormente, se hace referencia a aquellos temas que, a juicio de las autoras, se consideran como antecedentes de esta práctica. Por último, se exponen los temas y subtemas que constituyen las dimensiones del *job crafting* observadas en la muestra estudiada.

En el esquema expuesto a continuación se pueden apreciar de manera gráfica los resultados obtenidos:

**Figura 2. Esquema de resultados.**



## 1. Acerca de la organización y los participantes

La organización en que se desarrolló el presente estudio es una reconocida empresa chilena del rubro forestal, cuyo origen se remonta a mediados del siglo pasado. Con el transcurso de los años, la compañía creció a nivel de constituirse como una empresa grande, con más de ocho mil colaboradores, y cruzó la frontera al introducirse en mercados extranjeros. Desde sus inicios, las personas que ahí trabajan la han caracterizado por presentar una cultura conservadora, una marcada estructura jerárquica y una lógica paternalista que impregna hasta el día de hoy cada rincón de sus dependencias. Las investigadoras pudieron experimentar parte de este ambiente tradicional y estructurado, donde la formalidad de las relaciones y la importancia de los protocolos son transmitidas por cada uno de los miembros que conforma la organización. Este estilo de funcionamiento está fuertemente arraigado en el edificio corporativo, lugar donde se desenvuelven diariamente las secretarías e ingenieros que aceptaron colaborar con el estudio.

Mostrando disposición y un trato siempre cercano, las secretarías refieren que la esencia de su trabajo está en el apoyo que brindan a otras personas, dentro de las cuales se encuentra su jefatura, compañeros de trabajo, clientes y proveedores de la compañía. Sus labores administrativas sustentan el funcionamiento diario del departamento en el cual se desempeñan, por lo que aquello que hacen o dejan de hacer sin duda afectará el trabajo de quienes las rodean. Por su parte, de manera formal y respetuosa, los tres ingenieros comentan que su trabajo está orientado principalmente a la creación y puesta en marcha de distintos tipos de proyectos, lo cual les otorga grandes niveles de responsabilidad y les exige el manejo de altos conocimientos técnicos.

Un personaje anecdótico dentro del grupo de participantes es la ingeniera quien al momento de establecer el contacto ya no trabajaba en la organización. Motivada por la búsqueda de nuevos aprendizajes y una mayor experiencia laboral, decidió aventurarse hacia un cargo de mayor responsabilidad que le ofrecieron en otra empresa chilena de características similares. Gracias a lo anterior, aumentó la variedad de la muestra y se obtuvo una mirada complementaria respecto al fenómeno.

## 2. Elementos previos a la práctica de *job crafting*

Una vez iniciadas las entrevistas, emergieron del discurso de los participantes tres aspectos que llamaron la atención: intereses personales, interés de hacer carrera y tipo de jefatura. De acuerdo al relato de los trabajadores, pareciera que dichos elementos son previos a la práctica de *job crafting* y afectan su ejecución, razón por la cual se ha optado por denominar a esta categoría como “antecedentes”. A juicio de las autoras, los aspectos aquí agrupados podrían cumplir el rol de inhibidores o facilitadores de esta práctica.

Partiendo por la esfera personal, se observó en los trabajadores que sus intereses podrían determinar la forma y magnitud que adquiere la práctica de *job crafting*. Dicho de otra manera, aparentemente existe una relación entre los intereses personales del entrevistado y el tipo de *job crafting* predominante en su discurso. Esto se ve reflejado en el entrevistado B, quien realiza *job crafting* en la dimensión Aumento de Demandas Desafiantes al proponer proyectos a su jefatura. Como se observa en el siguiente extracto, el hecho de que el entrevistado proponga proyectos podría deberse a la naturaleza de sus intereses:

“...me gusta trabajar en proyectos, porque aprendís cosas nuevas, te relacionaí con gente distinta y vai aprendiendo cuestiones y eso es lo entretenido” (Entrevista B, p.5).

En este contexto, se pudo apreciar además que existen dos posibilidades en cuanto a los intereses personales, dado que éstos pueden bien coincidir con las funciones del cargo o no concordar con ellas. Al parecer, la forma que adquiere la práctica de *job crafting* va a depender de la naturaleza de dicha relación. De este modo, se encontró que si los intereses coinciden con el cargo, los entrevistados realizan *job crafting* con la intención de crear mayores oportunidades para poner en práctica dichos intereses. Un ejemplo de ello es el caso de la entrevistada A, quien tiene dentro de sus intereses relacionarse con personas, lo cual coincide con la labor de recepcionista que debe desempeñar en su cargo. De acuerdo a los resultados, dicha entrevistada presenta altos niveles de *job crafting* en la dimensión Aumento de Recursos Sociales, a través de lo cual aparentemente crea oportunidades para relacionarse con aún más personas.



En aquellos casos en que los intereses de los entrevistados no coinciden con las funciones del cargo, se observó que éstos realizan *job crafting* principalmente en la dimensión Aumento de Demandas Desafiantes. En esta línea, los trabajadores tienden a realizar actividades que no son parte del cargo, con la intención de incluir en él sus intereses personales. Así por ejemplo, uno de los participantes comenta que:

*“...trabajar en proyectos no es parte del cargo, yo creo que en ese caso concreto yo he sido como más de integrar cosas que me gustan...”* (Entrevista B, p.13).

De manera paralela a los intereses personales, emergió en las conversaciones el interés de hacer carrera que manifestaron algunos de los entrevistados, el cual alude a las ganas que tienen de desarrollarse laboralmente e ir escalando por los niveles jerárquicos de la organización. Al respecto, pareciera que quienes poseen un mayor interés de hacer carrera, presentan a su vez mayores niveles de *job crafting*, especialmente en la dimensión Aumento de Demandas Desafiantes. Así por ejemplo, uno de los trabajadores que presenta alto *job crafting*, toma cursos para desarrollarse laboralmente y señala explícitamente que quiere involucrarse en proyectos grandes, para en el corto plazo llegar a asumir un cargo de gerencia (Entrevista D). El caso opuesto también se observó, pues una entrevistada que presenta bajos niveles de *job crafting* menciona que se le han presentado diversas oportunidades para cambiar de cargo, pero ella prefiere quedarse tranquila en el puesto que desempeña hace años (Entrevista E).

Un último aspecto importante que pareciera afectar la práctica de *job crafting*, es el tipo de jefatura que poseen los entrevistados. Al respecto, se observó que ésta puede tomar dos formas, dependiendo del grado de libertad que entrega a sus colaboradores. En primer lugar, se encuentra aquella jefatura que otorga amplia libertad de acción al trabajador. Según el análisis, pareciera que los entrevistados que poseen dicha libertad, presentan mayores niveles de *job crafting*. Esto se ve reflejado en el siguiente extracto, perteneciente a un entrevistado que presenta alto *job crafting*:

*“...anoto todas mis tareas y las prioridades que me van dando y ahí voy complementando... pero sí, tienes que armarte tu agenda. Es que depende mucho también del tipo de jefatura que tengas, porque*

*por ejemplo la que tengo yo acá es bien libre, en el sentido que yo hago mis temas, no reporto mucho... entonces me dejan el espacio para hacer”* (Entrevista B, p. 7).

El segundo tipo de jefatura observado es aquel que tiende a restringir la libertad de acción del empleado, lo cual pareciera que actúa como inhibidor de la práctica de *job crafting*. En palabras de una de las entrevistadas:

*“...depende de las personas lo que yo siento que puedo hacer más, pero a lo mejor no hago. Pero ¿por qué? Porque a lo mejor “x” jefe considera que no es necesario que yo me involucre más, por decirte. En cambio hay otras personas que sí me pueden considerar más. Entonces yo siento que... eehh... me siento capaz de dar más, de entregar más, tengo ganas de hacer más cosas, pero no puedo decirte que estoy en un 100% porque no depende de mí”* (Entrevista C, p. 13).

### **3. Dimensiones del *job crafting***

Una vez que la práctica de *job crafting* toma lugar en los entrevistados, ésta adquiere diferentes formas dependiendo de la manera en que los trabajadores modifican su cargo. De acuerdo a la literatura, estas formas equivalen a las distintas dimensiones del modelo DRL. Específicamente, se encontró que los participantes realizan *job crafting* en las dimensiones Aumento de Recursos Personales, Aumento de Recursos Sociales y Aumento de Demandas Desafiantes. En este contexto, llama la atención que la cuarta dimensión establecida por la teoría, correspondiente a Disminución de Demandas Obstaculizantes, no se observó en el relato de los participantes.

En relación al Aumento de Recursos Personales, se encontró que los entrevistados tienden a aumentar sus recursos mediante distintos tipos de aprendizaje, razón por la cual el concepto que mejor la representa es “aprender”. En este sentido, una de las formas a través de la cual los participantes aprenden cosas nuevas es realizando preguntas a sus compañeros de trabajo, las cuales generalmente tienen relación con dudas respecto a

cómo proceder en su propio trabajo o con inquietudes relacionadas con el trabajo que realizan sus compañeros. En palabras de una entrevistada:

*“...en el fondo porque a mí me gusta aprender, siempre me gusta estar como “oye y ¿por qué ustedes hacen eso? ¿y para qué lo hacen?”, soy como media preguntona... así me voy metiendo más en las cosas”* (Entrevista A, p. 5).

Paralelamente, los entrevistados aprenden cosas nuevas a través de acciones formativas. Al respecto, se encontró que algunos de los participantes asisten a cursos que han solicitado dentro de su propia organización, por lo cual este subtema se denominó pedir y tomar cursos. De esta forma, un entrevistado comenta que:

*“...he ido avanzando desde algo súper básico a ir adquiriendo conocimiento, yendo a cursos que pido aquí en la empresa y en eso mismo tratar de tomar cosas para poder aplicarlas”* (Entrevista B, p. 6).

Junto con preguntar y tomar cursos, se observó que algunos trabajadores aprenden por sí mismos cosas nuevas para poder desarrollar de mejor manera su trabajo. Este subtema ha sido denominado auto-aprendizaje y se ve reflejado en un entrevistado que aprendió por sí solo a utilizar el programa Excel:

*“Dije, “tengo que aprenderlo”. Entonces fue como que, aprovechando que recién estaba adentro y me daba el tiempo para aprender, me metí a Google a ver cómo se hacía, videos de Youtube, iba practicando así como puro ensayo y error, iba viendo lo que él hizo, veía “ya, si aprieto esto, pasa esto” y después de seis meses fui capaz de hacer algo y mejor que eso. Entonces fue como un aprendizaje total”* (Entrevista F, p. 3).

De manera paralela al Aumento de Recursos Personales, se pudo apreciar que los entrevistados realizan *job crafting* en la dimensión Aumento de Recursos Sociales. A juicio de las autoras, esta dimensión se ve representada en el concepto “crear redes de apoyo”, dado que los subtemas que la componen hacen referencia a la manera en que los entrevistados se apoyan en su entorno próximo para desarrollar su trabajo diario. Este

tema está conformado por cuatro subtemas, los cuales se presentan a continuación siguiendo un orden decreciente en cuanto a su densidad.

Lo primero que llama la atención es que el subtema apoyarse en los compañeros se presentó en todos los entrevistados, observándose que los participantes recurren a sus pares principalmente para resolver dudas y/o solucionar problemas. Esto aparentemente se da con mayor frecuencia cuando el trabajador es nuevo en su cargo y puede verse reflejado en la siguiente afirmación:

*“...al principio preguntaba harto porque no cachai obviamente y tení como que conocer los criterios de la empresa y ahora último más que nada sobre temas de gestión, que es más que nada cómo manejarte con ciertas personas”* (Entrevista F, p. 9).

Otro aspecto que mostró ser relevante en esta dimensión fue el hecho de establecer relaciones interpersonales positivas. En este sentido, se observó que los entrevistados tienden a llevarse bien con las personas de las cuales depende su trabajo, ya que ello al parecer facilita el desarrollo de sus labores. En palabras de una de las entrevistadas:

*“...aparte que como yo interactúo con las secretarías de otras empresas, entonces tiendo a tratar de tener una buena convivencia con todos en realidad. Así, el trabajo es más fluido, más rápido y... se hace más fácil”* (Entrevista A, p. 7).

Paralelo a lo anterior, se presentó el subtema pedir orientación a la jefatura, según el cual algunos entrevistados solicitan consejos a su supervisor en ciertas ocasiones. De acuerdo al relato de los participantes, esto ocurre principalmente en aquellos momentos en que se sienten inseguros respecto a cómo proceder. Así por ejemplo:

*“...cuando empezamos a ver lo de clima, yo tenía que empezar a comunicarme a nivel gerencial, entonces le decía a mi jefe “oye Luis, ¿cuál crees tú que es el mejor canal? O la mejor manera”, ¿cachai? Independiente de que yo tenía mi idea”* (Entrevista F, p. 9).

Por último, dentro de esta dimensión se encontró el subtema apoyar a los compañeros, el cual hace referencia a la voluntad que presentan ciertas entrevistadas para ayudar a sus pares en momentos de alta carga laboral. Llama la atención que este subtema se observó exclusivamente en el discurso de las secretarías (Entrevistadas A, C y E). Así lo expresa una de las participantes:

*“...igual de repente yo veo que otras compañeras están sobrecargadas con cosas, facturas y si yo puedo ayudar ¡me ofrezco! Entonces ayudo a mis compañeras de administración a hacer sus facturas por ejemplo porque es el mismo procedimiento”* (Entrevista E, p. 5).

Respecto a la dimensión Aumento de Demandas Desafiantes, se observó en los entrevistados que ésta alude al tiempo y esfuerzo que invierten en realizar acciones que no han sido solicitadas por una persona externa y que, por lo tanto, son llevadas a cabo por su propia iniciativa. Las investigadoras consideran que la esencia de esta dimensión es capturada en la idea de “ir más allá”, dado que ciertos trabajadores no se limitan a realizar aquello que les es exigido, sino que tienden a dirigir sus esfuerzos hacia actividades que podrían estar fuera de los límites de la tarea requerida o de las prescripciones del cargo. En este contexto surgieron cinco subtemas: (1) Realizar tareas que están fuera del cargo, (2) Salirse de los límites de la tarea, (3) Adelantarse a los hechos, (4) Realizar propuestas y (5) Mejorar la manera de hacer las cosas.

El subtema realizar tareas que están fuera del cargo, hace referencia al hecho de asumir responsabilidades que no tienen ninguna relación con las prescripciones del puesto de trabajo. Tal es el caso de un entrevistado que se desempeña como Ingeniero de Desarrollo Organizacional y decide alegrar el ambiente del área donde trabaja:

*“...un día encontré que la oficina era demasiado seria y poco desordenada y todo eso y todos como que estaban muy detrás de su computador, pegados. Entonces traje un frasco con dulces y mashmellows y pasé por la oficina diciéndoles “oye, saca tu momento dulce del día” y se reían y todo y provocó algo rico (...) Entonces, ¿qué paso? Mandé un correo: “oye, los que quieran participar se pueden*

*inscribir, la idea es que una vez a la semana alguien traiga un momento dulce”. Se inscribieron como 20 y tuvimos 20 semanas de momento dulce” (Entrevista F, p. 7).*

Por su parte, salirse de los límites de la tarea alude a aquellas situaciones en que le solicitan alguna tarea al trabajador y éste se esfuerza por entregar resultados de calidad, los cuales superan las expectativas esperadas. En este caso, a diferencia del subtema anterior, el entrevistado sigue dentro de los límites del cargo. En palabras de uno de los participantes:

*“...trato de hacer las cosas un poquito mejor, o dar un poquito más de lo que estoy haciendo... ¡o buscar un poco más! No me quedo con la primera impresión o el primer resultado nunca, siempre trato de entregar algo más sofisticado (...) trato a veces de ir un poquito más allá y decir “oye porqué está haciendo esto y por qué está pasando esto” y averiguo, si no encuentro la respuesta acá, llamo a la persona que lo está haciendo y a veces en ese ir y venir te metes en cosas que... en cachos que no te correspondían” (Entrevista B, p.9).*

En cuanto a adelantarse a los hechos, éste hace referencia a realizar una determinada tarea sin esperar que ésta sea solicitada, lo cual tiende a darse en aquellos entrevistados que poseen un tiempo considerable desarrollando el mismo cargo. Esto se puede apreciar en el siguiente extracto:

*“...siempre me estoy anticipando a lo que necesite mi jefe, siempre estoy tratando de estar ahí cuando lo necesite, porque uno sabe las funciones que tiene que hacer, pero es súper importante que cuando tu jefe te lo pida, tú ya estés preparada (...) me pasó hace poquito con Pedro, el nuevo gerente, que viajaron... cuando ellos viajan tienen que hacer un reembolso que es cuando ellos viajan al aeropuerto en sus vehículos, entonces, al otro día subí a saludar a Pedro y le digo “¡hola Pedro!, ¿cómo te ha ido?” Entonces, le dije “oye, te mandé un egreso” y me dice “¡sí!, ya... ¡oye! tenemos que ver el egreso de este tema”.*

*Entonces dije “¡ese es el egreso!” entonces jajaja... me dijo ¡pero no puede ser!, ya me lo trajiste hecho, ¡obvio! le dije” (Entrevista C, p.3).*

Un subtema que llama la atención dentro de esta dimensión es el de realizar propuestas, el cual da cuenta de que ciertos entrevistados tienden a proponer ideas a sus supervisores, las cuales generalmente tienen relación con nuevos proyectos, soluciones a problemas o mejoras que se podrían realizar en determinados procesos. Al respecto, un participante comenta:

*“...por lo general yo tengo varias ideas y todas se las digo a mi jefa, algunas me pesca y otras no me pesca pero es parte de. (...) Por ejemplo, yo tiré como idea que tengamos un alumno en práctica y que haga como un proyecto de tesis pa hacer un proyecto de factibilidad económica” (Entrevista B, p. 5).*

Finalmente, se destaca en esta dimensión el subtema de mejorar la manera de hacer las cosas, donde se engloban aquellas acciones que realizan los entrevistados para optimizar la forma de hacer su trabajo, lo cual tiende a tomarles una considerable cantidad de tiempo y esfuerzo. Lo anterior se puede apreciar en el siguiente comentario:

*“Lo que me gusta hacer, que yo después en la tarde, tipo 2-3, cierro el correo, cierro todo, el link [programa de mensajería instantánea de la compañía] y todo, y me gusta darme como mi tiempo para pensar o son los momentos en que trato de crear valor. Digo “ya, estoy haciendo esto, estos procesos, ya, ¿qué puedo mejorar?” y empiezo a hacer esto “ya, ¿qué le puedo agregar?”, esto” (Entrevista F, p. 3).*

Cabe señalar que los entrevistados que mostraron altos niveles de *job crafting* en la dimensión Aumento de Demandas Desafiantes, presentaron además una considerable densidad en las dimensiones asociadas al aumento de recursos.

Un aspecto que llama la atención dentro de los resultados obtenidos, es la manera en que se distribuyen estas dimensiones en cada uno de los entrevistados, encontrándose que la totalidad de ellos realiza *job crafting* en al menos dos de las tres dimensiones observadas. En esta línea, se destaca el hallazgo de que tres de los

entrevistados tienden a presentar mayores niveles de *job crafting* en una dimensión en particular. Específicamente, se observó que dos de ellos tienen una marcada tendencia a realizar *job crafting* en la dimensión Aumento de Demandas Desafiantes, mientras que el tercero presenta mayor *job crafting* en la dimensión Aumento de Recursos Sociales. Respecto a los demás entrevistados, se observó en ellos que la práctica de *job crafting* se distribuye de manera homogénea entre las tres dimensiones.

Por último, el análisis de los resultados dio cuenta de la existencia de cuatro grupos de *job crafters*, los cuales constituyen variaciones de esta práctica que podrían ser ubicadas en un continuo en relación a su intensidad. En el escalón más bajo de este continuo, se encuentra el nivel denominado por las autoras como "*job crafting* básico", el cual contempla cambios simples en el trabajo, los cuales no requieren de mayor esfuerzo por parte de los trabajadores. El segundo escalón ha sido denominado "*job crafting* intermedio", donde se encuentran aquellas personas que presentan intenciones de realizar grandes cambios, pero solo algunos son llevados a cabo. El tercer nivel se denominó "*job crafting* avanzado", el cual engloba aquellos participantes que frecuentemente realizan cambios de buena calidad en su trabajo, lo cual quiere decir que las modificaciones realizadas requieren de tiempo y esfuerzo por parte del trabajador. Por último, el cuarto nivel fue denominado "*job crafting* experto" y da cuenta de aquellos entrevistados para quienes realizar cambios de buena calidad es parte del día a día, por lo cual cada acción que realicen estará orientada a no hacer más de lo mismo.



## VII. DISCUSIÓN

En relación a los hallazgos del estudio, resulta interesante que hayan aparecido algunos antecedentes de la práctica de *job crafting*, los cuales aparentemente equivalen a las variables mediadoras propuestas en el modelo de Wrzesniewski y Dutton (2001). En este contexto, se observó que el “tipo de jefatura” se relaciona con la oportunidad percibida para hacer *job crafting* y los “intereses personales” podrían estar ligados al tipo de orientación hacia el trabajo. A juicio de las autoras, dependiendo de la naturaleza de los antecedentes, éstos podrían actuar como facilitadores o inhibidores de la práctica de *job crafting*, al igual como ocurre con las variables mediadoras de Wrzesniewski y Dutton.

Siguiendo con los antecedentes, se considera que éstos se pueden agrupar en dos categorías: situacionales e individuales, lo cual concuerda con la distinción presentada en la literatura respecto a los predictores del *job crafting* (Demerouti, 2014). Los “intereses personales” y el “interés de hacer carrera” se consideran predictores individuales, mientras que el “tipo de jefatura” es considerado un predictor situacional, dado que es un factor externo que no depende del trabajador.

Respecto al “interés de hacer carrera”, llama la atención que los entrevistados que mostraron mayor interés por crecer dentro de la organización, presentaron también mayores niveles de *job crafting*. Esto coincide con los resultados obtenidos por Petrou (2013), quien encontró que aquellos trabajadores interesados en desarrollarse laboralmente, realizan esta práctica en mayor magnitud. Según las investigadoras, lo anterior podría explicarse a través de la teoría de las expectativas de Vroom, donde se plantea que los sujetos realizan determinadas acciones con la expectativa de que “*al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo*” (Robbins, 2004, p. 173). En este contexto, probablemente la práctica de *job crafting* es llevada a cabo teniendo como expectativa recibir una recompensa específica, como lo sería un ascenso dentro de la organización.

En cuanto a las dimensiones de *job crafting* observadas, se destaca el hallazgo de que tres de los entrevistados presentaron mayores niveles de *job crafting* en una dimensión específica. Se observó que dos de ellos tuvieron una marcada tendencia a realizar *job crafting* en la dimensión Aumento de Demandas Desafiantes, mientras que el

tercero presentó mayor *job crafting* en la dimensión Aumento de Recursos Sociales. En este punto, resulta relevante destacar que quienes se inclinan hacia el Aumento de Demandas Desafiantes, presentaron una considerable densidad en las dimensiones de Aumento de Recursos Personales y Sociales. Dado que los recursos se han señalado como factores que ayudan a lidiar con las demandas (Bakker y Demerouti, 2007), podría especularse que al aumentar sus demandas, los entrevistados aumentan también sus recursos, de modo de poder responder de manera efectiva ante la carga de trabajo que han agregado. Este hallazgo se relaciona con el planteamiento de Tims y Bakker (2010), quienes postulan que los trabajadores solo van a aumentar sus demandas si cuentan con una suficiente cantidad de recursos para enfrentarlas.

Dentro de la dimensión Aumento de Demandas Desafiantes, cabe señalar que se encontraron ciertos elementos que no han sido contemplados por la literatura revisada. Según diversos autores, esta dimensión alude principalmente a ofrecerse en nuevos proyectos y asumir tareas que están fuera del cargo (Tims y Bakker, 2012; Tims et al., 2013a; Kanten, 2014). Sin embargo, en el relato de los participantes se observaron, además de dichos elementos, otras tres maneras de aumentar las demandas desafiantes, las cuales son: adelantarse a los hechos, realizar propuestas y mejorar la manera de hacer las cosas. Estas tres prácticas que emergieron de los datos se podrían relacionar con algunos de los conceptos propuestos por la literatura como antecedentes del *job crafting* (Tims y Bakker, 2010). De este modo, adelantarse a los hechos se asemeja al concepto de iniciativa personal (Frese et al., 1996), realizar propuestas se relaciona con el concepto de “voice” (LePine y Van Dyne, 1998) y mejorar la manera de hacer las cosas está ligado al concepto de revisión de las tareas (Staw y Boettger, 1990).

Adicionalmente, dentro de la dimensión Aumento de Demandas Desafiantes, es importante destacar el rol que cumple en ella el “interés de hacer carrera”. Como se mencionó en el apartado de resultados, quienes presentaron mayor “interés de hacer carrera”, mostraron tendencia a realizar más *job crafting* en esta dimensión. Se destaca en este punto que el “interés de hacer carrera”, aparentemente equivale a la motivación de logro propuesta por McClelland (1961), la cual alude a la necesidad de alcanzar el éxito. De acuerdo a los resultados obtenidos, se podría pensar que el Aumento de

Demandas Desafiantes es visto por los entrevistados como una forma a través de la cual se puede ascender y alcanzar el éxito laboral.

Respecto a quienes se inclinan hacia el Aumento de Recursos Sociales, se considera que el hecho de que la práctica de *job crafting* se concentre en esta dimensión, podría ser producto de la necesidad de afiliación (McClelland, 1961) que impulsa el comportamiento de algunas personas. Como ya se ha mencionado, la dimensión Aumento de Recursos Sociales alude a buscar y establecer vínculos con otras personas, lo cual se ajusta a lo planteado por dicha teoría de la motivación.

Por otro lado, dentro de la dimensión Aumento de Recursos Sociales, llama la atención que el subtema “apoyar a los compañeros” se haya presentado exclusivamente en el discurso de las secretarías. Al respecto, se podría especular que dicha práctica está relacionada con las características del cargo, elemento que es considerado en el Modelo de Wrzesniewski y Dutton (2001) dentro de la oportunidad percibida para hacer *job crafting*.

En función de los hallazgos que sugieren que la motivación de logro se relaciona con mayores niveles de *job crafting* en la dimensión Aumento de Demandas Desafiantes y la motivación de afiliación está ligada al Aumento de Recursos Sociales, resulta interesante cuestionarse si es que existe una relación entre las motivaciones individuales y las distintas dimensiones del *job crafting*. De acuerdo a la literatura revisada, los investigadores se han enfocado en estudiar esta práctica de modo general, sin considerar cómo se presentan cada una de las dimensiones en un sujeto particular, ni cómo éstas varían de una persona a otra. Por lo tanto, dichos resultados constituyen un aporte novedoso a la literatura existente.

En cuanto a la relación existente entre el concepto de proactividad y el de *job crafting*, se encontró que todas las dimensiones que componen esta práctica cumplen con los tres atributos requeridos para ser consideradas conductas proactivas (Parker et al., 2010). Dicho de otra manera, cada uno de los temas observados dan cuenta de conductas que: 1) Son realizadas por voluntad propia, 2) Se orientan al cambio y 3) Están enfocadas en el futuro. Esto se relaciona con el planteamiento de Tims y Bakker (2010), quienes consideran que el *job crafting* constituye una forma específica de proactividad. Sin

embargo, los resultados del presente estudio sugieren que más allá de ser un tipo de proactividad, el *job crafting* es un concepto que engloba distintas formas de conductas proactivas. Específicamente, se encontró que esta práctica está compuesta por uno o más tipos de conductas proactivas. Dado lo anterior, el concepto de *job crafting* muestra ser más amplio que los conceptos existentes previamente en la literatura (revisión de las tareas, comportamiento ciudadano, iniciativa personal, entre otros), ya que dichos conceptos hacen referencia a una conducta proactiva específica.

Cabe destacar que, a lo largo de su discurso, los entrevistados se refirieron de manera reiterada a distintos tipos de cambios que realizan en sus puestos, lo cual da cuenta del proceso de rediseño del trabajo, definido por Grant y Parker (2009) como una alteración de la estructura y diseño del cargo. De este modo, los resultados obtenidos demuestran que a través de la práctica de *job crafting*, los trabajadores efectivamente rediseñan sus puestos de trabajo (Tims y Bakker, 2010).

Por último, un aspecto que llama la atención en los resultados obtenidos, es la ausencia de la cuarta dimensión propuesta por el modelo DRL, denominada Disminución de Demandas Obstaculizantes. Según las investigadoras, el hecho de que dicha dimensión no se haya presentado podría estar relacionado con características de la muestra o con aspectos metodológicos propios del estudio. Dicho de otro modo, puede que los trabajadores simplemente no realicen *job crafting* en esta dimensión o que el instrumento utilizado no la haya abarcado de manera apropiada.

Respecto al diseño del instrumento utilizado, cabe señalar que las preguntas fueron construidas en base a los ítems que constituyen la Escala de *Job Crafting* (Tims et al, 2012), la cual se construyó en holandés y para efectos de la publicación fue traducida al inglés. En esta línea, se podría especular que la traducción realizada por las autoras al español, no fue la apropiada para indagar aquella dimensión en nuestra cultura. Ligado a lo anterior, se sospecha que podrían haber influido las diferencias existentes entre la cultura del país de origen y la latinoamericana, a partir de las cuales se habría alterado el significado de la variable Disminución de Demandas Obstaculizantes. De acuerdo a la Escala de *Job Crafting* (Tims et al., 2012), dicha variable alude a hacer el trabajo mental y emocionalmente menos intenso. Sin embargo, según el acercamiento que se pudo

obtener en este estudio, en Chile esta dimensión al parecer se entiende como eliminar o evadir ciertas tareas o responsabilidades del cargo.

Dado lo anterior y a juicio de las autoras, lo más probable es que la ausencia de la dimensión Disminución de Demandas Obstaculizantes se deba a la naturaleza de las preguntas utilizadas, las cuales si bien fueron reformuladas en una ocasión, abarcaron de manera directa la reducción de demandas. En este sentido, se considera que quizás utilizar preguntas directas no fue adecuado para la cultura chilena, donde por un tema de deseabilidad social, los trabajadores no van hacer referencia explícita a la manera en que reducen las demandas de su trabajo.

## VIII. CONCLUSIÓN

Al momento de acuñar el término, Wrzesniewski y Dutton (2001) establecieron que la práctica de *job crafting* se observa en todo tipo de ocupaciones, incluso en los trabajos más rígidos y limitados. Diversas investigaciones confirman dicho postulado, demostrando que es un concepto que aplica a nivel internacional (Ghitulescu, 2007; Leana et al., 2009; Nielsen y Simonsen, 2012). Teniendo esto en consideración, el objetivo del presente estudio fue dilucidar cómo se manifiesta esta práctica en Chile.

Al respecto, se destaca que en la muestra estudiada se manifestaron tres de las cuatro dimensiones de *job crafting* propuestas por el Modelo de Demandas y Recursos Laborales. Las dimensiones observadas fueron Aumento de Recursos Personales (aprender), Aumento de Recursos Sociales (crear redes de apoyo) y Aumento de Demandas Desafiantes (ir más allá). Dicho hallazgo ratifica los resultados obtenidos en estudios previos sobre el tema (Tims et al., 2012; Tims et al., 2013a).

Respecto a la ausencia de la dimensión Disminución de Demandas Obstaculizantes, se considera que esta podría explicarse por la naturaleza directa de las preguntas utilizadas para indagar en ella. Dado lo anterior, se sugiere que para efectos de futuras investigaciones, dicha dimensión sea estudiada utilizando una estrategia de indagación indirecta.

En cuanto a las dimensiones observadas, el análisis de los resultados dio cuenta de la existencia de diversos grupos de *job crafters*, dado que ciertos entrevistados mostraron mayores niveles de *job crafting* que otros. Dichos grupos fueron ordenados por las autoras en cuatro niveles: básico, intermedio, avanzado y experto. En este contexto, se considera que quienes presentaron mayores niveles de *job crafting* tienden a realizar cambios tipo 2 (Watzlawick, Weakland y Fisch, 1974), ya que realizan actividades que difieren de las que hacen normalmente las personas en sus puestos de trabajo, las cuales aluden a cambios sustantivos y de naturaleza disruptiva. Por su parte, quienes presentaron bajos niveles de *job crafting*, tienden a realizar cambios graduales dentro del mismo sistema, por lo cual constituyen cambios tipo 1 (Watzlawick et al., 1974). Dichos hallazgos resultan un aporte novedoso en este campo, dado que según la literatura revisada, los investigadores no han abordado las distintas magnitudes que puede tomar la

práctica de *job crafting*. Dado lo anterior, se sugiere la realización de investigaciones orientadas a examinar la naturaleza de los cambios y cómo puede variar la magnitud de esta práctica de un individuo a otro.

Adicionalmente, los resultados obtenidos sugieren que quienes poseen mayores niveles de *job crafting*, presentan además un mayor interés por ascender y crecer dentro de la organización. Como se mencionó en el apartado anterior, esta relación ya había sido identificada por Petrou (2013), por lo cual se considera relevante llevar a cabo investigaciones cuantitativas, donde se relacionen los intereses de carrera con la magnitud de la práctica de *job crafting*. De ese modo, se podrían corroborar los resultados obtenidos y estudiar en detalle la naturaleza de dicha relación.

Por otro lado, se encontró que la mitad de la muestra presentó mayores niveles de *job crafting* en una dimensión específica. En este contexto, se observó que la motivación de logro (McClelland, 1961) se relaciona con una tendencia a realizar *job crafting* en la dimensión Aumento de Demandas Desafiantes y la motivación de afiliación (McClelland, 1961) está ligada al Aumento de Recursos Sociales. De acuerdo a la literatura revisada, no existen investigaciones que relacionen el perfil motivacional de los individuos con cada una de las dimensiones que componen la práctica de *job crafting*. Por lo tanto, dicho hallazgo abre las puertas para una futura línea de investigación, dentro de la cual sería interesante considerar qué motiva a las personas y cómo ello impacta en la forma que adquiere este fenómeno.

Si bien algunos de los resultados obtenidos sugieren que la práctica de *job crafting* depende de variables individuales, aparentemente ésta se ve influida además por otro tipo de factores. En esta línea, la literatura revisada y los resultados de la presente investigación indican que los factores que influyen en el *job crafting* se pueden agrupar en dos categorías: situacionales e individuales, los cuales al parecer actúan como inhibidores o facilitadores de esta práctica. Dado lo anterior, se puede concluir que el *job crafting* es un fenómeno que no ocurre de manera aislada, sino que las características que adquiere dependen tanto de la persona, como del contexto en cual se desarrolle.

Dados los hallazgos anteriormente mencionados, se recomienda realizar estudios que relacionen dichos factores con la práctica de *job crafting*. En cuanto a los factores

personales, la literatura revisada no especifica si el *job crafting* es un rasgo de personalidad o una habilidad que puede ser adquirida, por lo cual se considera necesario efectuar estudios al respecto. Esto resulta relevante dado que, en caso de estar asociada a rasgos de personalidad, ello podría tener implicancias, por ejemplo, para el proceso de selección de personal. En este sentido, si las organizaciones consideraran la necesidad de contratar *job crafters*, podrían orientar sus procesos a la búsqueda de personas con determinadas características, dado que van a tener mayor capacidad de hacer *job crafting* y, por ende, de adaptarse a trabajos ambiguos y demandantes. En cambio, si los resultados arrojaran que la práctica de *job crafting* es una habilidad, ello permitiría diseñar programas de desarrollo orientados a potenciar cierto tipo de *job crafting*. En este contexto, sería interesante además dilucidar si se trata de una habilidad cognitiva o conductual. En caso de ser una habilidad cognitiva, es decir, si corresponde a una forma de pensamiento o a esquemas cognitivos que poseen los *job crafters*, se propone para futuros estudios identificar y delimitar dichos esquemas. Si fuera una destreza conductual, es decir, prácticas o acciones que desarrollan estas personas, se sugiere revisar y recopilar las acciones que realizan los *job crafters* considerados expertos.

En cuanto a los factores situacionales, sería interesante examinar cómo influye el clima organizacional en la práctica de *job crafting*. Así por ejemplo, se podrían tomar dos organizaciones, una con buen clima y otra con mal clima, y comparar cómo varía esta práctica de una a otra. Dicho estudio permitiría examinar el impacto que tiene el contexto sobre este fenómeno, lo cual a su vez podría tener implicancias para la gestión de recursos humanos.

Es importante destacar que para la presente investigación, se optó por una metodología cualitativa enfocada en la experiencia de seis trabajadores, por lo tanto, si bien ofrece información valiosa, no puede considerarse representativa de la realidad nacional. El método utilizado mostró ser útil en función de objetivos exploratorios y descriptivos, por lo que en el caso que se requiera abarcar un mayor universo, será preciso reconsiderar la metodología y revisar los métodos utilizados en estudios a gran escala.

A lo largo de esta investigación surgieron diversas interrogantes que escapaban a los fines de este estudio, las cuales constituyen interesante material para el desarrollo de



futuras investigaciones, tanto cuantitativas como cualitativas. En primer lugar, se recomienda aumentar el número de participantes, de manera de estudiar la representatividad de estos resultados. Del mismo modo, se sugiere desarrollar un instrumento que permita pesquisar la información con mayor eficiencia.

Adicionalmente, para efectos de futuras investigaciones, las autoras consideran relevante contar con una traducción al español del concepto de *job crafting*, para lo cual se propone el término *moldeamiento individual del trabajo*. Contar con la traducción al español es fundamental por dos razones. Primero, la palabra *job* en inglés alude tanto al puesto de trabajo como al trabajo en general. En cambio, en español la palabra *trabajo* hace referencia a las tareas que componen un puesto determinado. En este sentido, se considera que el término propuesto logra capturar la esencia del concepto, facilitando su comprensión. En segundo lugar, traducir el concepto al español es de gran utilidad principalmente para posteriores estudios cualitativos, en los cuales el término que se utilice podría influir en los resultados obtenidos.

Por otro lado, dada la escasa información existente respecto a los efectos de la práctica de *job crafting* a nivel organizacional, se sugiere el desarrollo de investigaciones orientadas a estudiar detalladamente las consecuencias de este fenómeno. Si bien la literatura revisada sugiere que el *job crafting* tiende a tener un impacto positivo en las organizaciones, ciertos autores plantean que sus efectos pueden ser positivos o negativos, dependiendo de cómo y por qué los empleados deciden modificar sus puestos de trabajo (Berg et al., 2008). Al respecto, se considera que contar con datos concluyentes aportaría principalmente a las organizaciones, las cuales a partir de ello podrían tomar medidas orientadas a fomentar o inhibir la práctica de *job crafting*.

En cuanto a las implicancias del presente estudio, se considera que el concepto de *job crafting* resulta de gran utilidad para comprender cómo los trabajadores se desenvuelven en sus cargos. En este contexto, una conclusión relevante para la empresa participante es el hecho de que las características de un cargo no son fijas, sino que van variando dependiendo del trabajador que lo desempeñe. Todas las personas son diferentes y poseen distintas necesidades e intereses, los cuales muchas veces van a ser integrados en el puesto de trabajo. Es importante que los directivos tengan conocimiento de este fenómeno, de modo de fomentar en el trabajador aquellas prácticas de *job crafting* que se

alinean con los objetivos del cargo y evitar aquellas que podrían dificultar el cumplimiento de las metas organizacionales.

Considerando lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el *job crafting* es un concepto que aplica para la realidad chilena y que resulta de gran utilidad dadas las características del contexto laboral actual. Como se mencionó al inicio del presente documento, la sociedad globalizada necesita de organizaciones que fomenten en sus trabajadores comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más exigente (Bedodo y Giglio, 2006). Adicionalmente, si bien la práctica de *job crafting* muestra ser útil para adaptarse a la complejidad propia del escenario expansivo, las autoras consideran que también puede ser de gran utilidad en ambientes presionados por una economía restrictiva. Frente a un escenario de ese tipo, donde las organizaciones suelen recurrir a una reducción de su dotación, el *job crafting* podría facilitar la adaptación de quienes permanecen en la organización y sufren un aumento importante de su carga de trabajo. Por otro lado, es importante mencionar que existe una tendencia en los trabajadores a demandar mayores niveles de autonomía, estructuras menos rígidas y mayores espacios para la creatividad (Visión Humana, 2014). Por lo tanto, la práctica de *job crafting* ayudaría a responder tanto a las necesidades de la organización, como a las demandas que presentan los trabajadores de hoy en día, quienes son cada vez más autónomos y menos dependientes de la organización donde trabajan.

## IX. REFERENCIAS

- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Aust, B. Rugulies, R., Finken, A. y Jensen, C. (2010). When workplace interventions lead to negative effects: Learning from failures. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38, 106-119.
- Ayyappan, T. y Ramachandran, S. (2013). A Study on Work Simplification with Job Satisfaction to Improve the Productivity in Indian Automobile Industries. *Indian Journal of Applied Research*, 3 (11), 290-295.
- Bakker, A. (2010). Engagement and job crafting: engaged employees create their own great place to work. En S. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement* (pp. 229-244). United Kingdom: MPG Books Group.
- Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.
- Bakker, A., Rodríguez-Muñoz, A. y Derks, D. (2012). La emergencia de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. *Psicothema*, 24, 66-72.
- Bakker, A., Tims, M., y Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378.
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107-115.
- Bateman, T. y Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Memoria para optar al título de Psicólogo. Universidad de Chile, Santiago, Chile.

- Berg, J., Dutton, J., y Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter?* Extraído el 5 de abril de 2014 desde <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
- Berg, J., Wrzesniewski, A., y Dutton, J. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.
- Bindl, U. y Parker, S. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. En S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Biron, C., Karanika-Murray, M. y Cooper, C. (2012). *Improving organizational interventions for stress and well being: Addressing process and context*. London: Routledge.
- Black, S., y Ashford, S. (1995). Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires. *Human Relations*, 48, 421-437.
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Brull, E. y Gil, M. (2005). *Mintzberg: La estructuración de las organizaciones*. Extraído el 4 de diciembre de 2014, desde [http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG-Mintzberg\\_20100606182617.pdf](http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG-Mintzberg_20100606182617.pdf).
- Caamaño, E. (2005). Las transformaciones del trabajo, la crisis de la relación laboral normal y el desarrollo del empleo atípico. *Revista de Derecho*, 18, 25-53.
- Campbell, D. y Pritchard, R. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. En M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 63-130). Chicago: Rand McNally.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Coloma, F., y Rojas, P. (2001). Evolución del mercado laboral en Chile: Reformas y Resultados. En F. Larraín y R. Vergara (Eds.), *La transformación económica de Chile* (pp. 491-540).

- Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (1999). *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Deci, E. y Ryan, R. (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. En M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation and Self-Determination Theory* (pp. 13-32). New York: Oxford University Press.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–247.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E. y Bakker, A. (2006). Employee well-being and job performance: Where we stand and where we should go. En S. McIntyre y J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice* (Vol. 1, pp. 83-111). Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- Demerouti, E. y Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. En A. Bakker y M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). Hove: Psychology Press.
- Demerouti, E. y Bakker, A. (2014). Job Crafting. En M. Peeters, J. De Jonge y Taris, T. (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 414-433). New York: John Wiley & Sons.
- Dörnyei, Z. (2007). *Research methods in applied linguistics*. New York: Oxford University Press.
- Dugdill, L., y Springett, J. (1994). Evaluation of workplace health promotion: A review. *Health Education Journal*, 53, 337–347.
- Emery, F. y Trist, E. (1969). Socio-technical systems. En F. Emery (Ed.), *Systems thinking*. London: Penguin.

- Frese, M., Kring, W., Soose, A. y Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Frese, M. y Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M., Garst, H., y Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1084–1102.
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the job diagnostic survey and job characteristics inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 690–697.
- Fried, Y. y Ferris, G. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Análisis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Fried, Y., Grant, A., Levi, A., Hadani, M., y Slowik, L. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 911–927.
- Fuller, B. y Marler, L. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345.
- Gergen, K. (1994). *Realities and relationships: Soundings in social constructionism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ghitulescu, B. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Unpublished doctoral dissertation. University of Pittsburgh, Pittsburgh, United States.
- Graham, B. (1994). *Employee Participation and Work Simplification*. Extraído el 24 de noviembre de 2014 desde, <http://www.worksimp.com/newsletter/employee-participation-and-work-simplification.pdf>.
- Grant, A. y Parker, S. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 317-375.

- Hackman, J., y Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Jhon Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1987). One more time: ¿How do you motivate employees? *Harvard Business Review Special Reprint*, 5-16.
- Hornung, S., Rousseau, D., y Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655–664.
- Hornung, S., Rousseau, D., Glaser, J., Angerer, P. y Weigl, M. (2010). Beyond top down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187– 215.
- Humphrey, S., Nahrgang, J. y Morgeson, F. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356.
- Ibañez, J. (1986). Perspectivas de la Investigación Social: El Diseño de las Tres Perspectivas. En J. García, J. Ibañez y F. Alvira, (Comps.), *Análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación* (pp. 49-83). Alianza Universidad Textos.
- Ilggen, D. y Hollenbeck, J. (1992). The structure of work: Job design and roles. En M. Dunnette y L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 165-207). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. En M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 75-130). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Kanten, P. (2014). The antecedents of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3, 113-128.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- Kira, M., van Eijnatten, F. y Balkin, D. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23, 616-632.
- Kirstein, M. (2010). *The role of motivation in Human Resource Management: Importance of motivation factors among future business persons*. Master thesis. Aarhus School of Business. Aarhus University, Aarhus, Denmark.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Piados.
- Lai, L., Rousseau, D., y Chang, K. (2009). Idiosyncratic deals: Coworkers as interested third parties. *Journal of Applied Psychology*, 94, 547–556.
- Leana, C., Appelbaum, E., y Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169-1192.
- LePine, J. y Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853–868.
- LePine, J., Podsakoff, N. y LePine, M. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- Locke, E. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 3, 157-189.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, 25–36.
- Maslow, A. (1943). A theory of motivation. *Psychology Review*, 370-396.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand Reinhold.



- McClelland, D. (1966). That Urge to Achieve. *Think Magazine*, 82-89.
- McClelland, G., Leach, D., Clegg, C. y McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 464–486.
- Mieles, Tonon y Alvarado. (2012). Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social. *Universitas Humanística*, 72, 195-225.
- Morgeson, F. y Campion, M. (2003). Work design. En W.Borman, R. Klimoski y D.Ilgén (Eds.), *Handbook of psychology, volume doce: Industrial and organizational psychology* (pp. 423–452). New York: John Wiley.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Nielsen, K. y Simonsen, J. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress: An international journal of work, health & organization*, 26, 365-384.
- Nohria, N., Groysberg, B. y Lee, L. (2008). Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo. *Harvard Business Review América Latina*, 86(7), 84-91.
- OIT. (2010). *Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención en un mundo de trabajo en transformación*. Extraído el 10 de julio de 2014 desde [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_124341.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_124341.pdf)
- Oldham, G., y Hackman, J. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 463-479.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Osca, A. y Urien, B. (2001). Rediseño de tareas, satisfacción laboral y rendimiento: un estudio en la industria de la automoción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17, 327-340.

- Parker, S. y Wall, T. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. Londres: Sage.
- Parker, S. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An international Review*, 49, 447-469.
- Parker, S., Wall, T. y Cordery, J. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413–440.
- Parker, S., y Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. En R. Kanfer, G. Chen y R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future*. SIOP Organizational Frontiers Series.
- Parker, S., Bindl, U. y Strauss, K. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, 827-856.
- Paul, J., Robertson, K. y Herzberg, F. (1969). Job enrichment pays off. *Harvard Business Review*, 47, 61-78.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W. y Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Petrou, P. (2013). Crafting the change: The role of job crafting and regulatory focus in adaptation to organizational change. Unpublished doctoral dissertation, Utrecht University, Utrecht, The Netherlands. Extraído el 4 de mayo de 2014, desde <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/PhD/PhD%20Paris%20Petrou%202013.pdf>
- Pucheu, A. (2012). *Desarrollo y eficacia organizacional. Cómo desarrollar capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Pearson.
- Rodríguez, G., Gil J. y García, E. (1996). *Metodología de investigación cualitativa*. España: Ediciones Aljibe.

- Ryan, R. y Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Salancik, G. y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Sauter, S., Hurrell, J. y Cooper, C. (1989). *Job control and worker health*. New York: Wiley.
- Schaufeli, W., Bakker, A. y 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.
- Schein, E. (1971). Occupational socialization in the professions: The case of role innovation. *Journal of Psychiatric Research*, 8, 521-530.
- Sisto, V. (2009). Cambios en el trabajo, identidad e inclusión social en Chile: Desafíos para la investigación. *UNIVERSUM*, 24, 192-216.
- Slemp, G. y Vella-Brodrick, D. (2013a). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well being. *Journal Happiness Stud*, 15, 957-977.
- Slemp, G. y Vella-Brodrick, D. (2013b). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Staw, B. y Boettger, R. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534-559.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos de investigación cualitativa*. España: Paidós.
- Ten Brummelhuis, L., Bakker, A., Hetland, J. y Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24, 113–120.
- Tims, M., y Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9.

- Tims, M., Bakker, A. B., y Derks, D. (2012). The development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80,173–186.
- Tims, M., Bakker, A. B., y Derks, D. (2013a). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230–240.
- Tims, M., Bakker, A. B., y Derks, D. (2013b). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 490-507.
- Turner, A. y Lawrence, P. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- UNESCO. (1997). *Educación de las personas adultas y el mundo del trabajo*. Extraído el 27 de Agosto de 2014 desde [www.unesco.org/education/uie/confintea/pdf/5a\\_span.pdf](http://www.unesco.org/education/uie/confintea/pdf/5a_span.pdf)
- Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vives, A. y Jaramillo, H. (2010). Salud laboral en Chile. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 13, 150-156.
- Visión humana. (2014). *Paneles de tendencias 2014. Dónde estamos y hacia dónde vamos*. Extraído el 25 de julio de 2014 desde [http://issuu.com/visionhumana/docs/panelesdetendencias\\_v1](http://issuu.com/visionhumana/docs/panelesdetendencias_v1)
- Volman, M. (2011). Putting the context back in job crafting research. Causes of job crafting behavior. Master's thesis Human Resource studies, Tilburg University, Netherlands.
- Watzlawick, P., Weakland, J. y Fisch, R. (1974). *Change: Principles of problem formation and problem resolution*. Oxford: W. W. Norton.
- Weller, J. (2009). Avances y retos para el perfeccionamiento de la institucionalidad laboral en América Latina. En J. Weller (Ed.), *El nuevo escenario laboral latinoamericano. Regulación, protección y políticas activas en los mercados de trabajo*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Wrzesniewski, A., y Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.

- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. y Berg, J. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. En A. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Work*, (Vol. 1, pp. 281-302). United Kingdom: Emerald.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. y Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.

## X. ANEXOS

### PAUTA DE ENTREVISTA 1

#### Preguntas de inicio:

1. Nombre y cargo.
2. ¿En qué consiste su trabajo?
3. ¿Considera que su trabajo es rutinario o variado? ¿Por qué?
4. ¿Qué es lo que más le interesa de su trabajo?
5. ¿Cuáles son sus principales habilidades que le permiten desempeñar su trabajo?

#### Preguntas de desarrollo:

6. ¿Cómo organiza su trabajo?
7. De 1 a 7, ¿Cuál es el nivel de autonomía que tiene en el cargo? ¿Sobre qué cosas puedes decidir y sobre cuáles no?
8. Para una persona recién llegada, realizar su trabajo requiere que aprenda muchas cosas. ¿Ha debido aprender cosas nuevas para desempeñar su cargo? ¿Cómo cuáles? ¿Cómo lo hizo?
9. De 1 a 7, ¿en qué medida su trabajo le exige aprender cosas nuevas?
10. ¿Cuáles son sus metas en este cargo?
11. De 1 a 7, ¿En qué medida siente que ha cumplido sus metas a lo largo de su trabajo?
12. De 1 a 7, ¿En qué medida consulta a otros para realizar su trabajo?
13. De 1 a 7, ¿Recibe retroalimentación de otros respecto de su trabajo?
14. De 1 a 7, ¿Qué tan desgastante es su trabajo? ¿Por qué?
15. ¿Qué hace para lidiar con las situaciones desgastantes?
16. De 1 a 7, ¿Qué tan satisfactorio es su trabajo? ¿Por qué?

#### Preguntas de cierre:

17. ¿Ha logrado ir integrando en su trabajo aquellas cosas que le interesan fuera de lo laboral?
18. De 1 a 7, ¿En qué medida considera que su trabajo se ajusta a sus intereses?

## PAUTA DE ENTREVISTA 2

### Preguntas de inicio:

1. Nombre y cargo.
2. ¿En qué consiste su trabajo?
3. ¿Considera que su trabajo es rutinario o variado? ¿Por qué?
4. ¿Qué es lo que más le interesa de su trabajo?
5. ¿Cuáles considera que son sus principales habilidades? ¿Considera que utiliza al máximo sus habilidades en el cargo?

### Preguntas de desarrollo:

6. ¿Cómo organiza su trabajo?
7. De 1 a 7, ¿Cuál es el nivel de autonomía que tiene en el cargo?
8. ¿Sobre qué cosas puede decidir y sobre cuáles no?
9. Para una persona recién llegada, realizar su trabajo requiere que aprenda muchas cosas. ¿Ha debido aprender cosas nuevas para desempeñar su cargo? ¿Cómo cuáles? ¿Cómo lo hizo?
10. De 1 a 7, ¿en qué medida su trabajo le exige aprender cosas nuevas?
11. ¿Qué hace cuando la carga de trabajo es baja?
12. ¿Considera usted que asume tareas que van más allá de sus responsabilidades? Si la respuesta es sí, ¿Por qué?
13. ¿Qué hace para que su trabajo le resulte más interesante?
14. ¿Cuáles son sus desafíos en este cargo?
15. De 1 a 7, ¿Siente que ha cumplido sus metas a lo largo de su trabajo?
16. De 1 a 7, ¿En qué medida consulta a otros para realizar su trabajo?
17. De 1 a 7. ¿En qué medida recibe retroalimentación de otros respecto de su trabajo?
18. ¿En qué medida sus compañeros le facilitan o dificultan su trabajo diario?
19. De 1 a 7, ¿Qué tan desgastante es su trabajo? ¿Por qué?
20. ¿Qué hace para lidiar con las situaciones desgastantes?
21. ¿Qué hace para que su trabajo sea menos demandante?
22. De 1 a 7. ¿Qué tan satisfactorio es su trabajo? ¿Cuáles son las situaciones más satisfactorias?

### Preguntas de cierre:

23. ¿Ha logrado ir integrando en su trabajo aquellas cosas que le interesan fuera de lo laboral?
24. De 1 a 7, ¿En qué medida considera que su trabajo se ajusta a sus intereses?
25. ¿Qué considera que le falta a su trabajo para que se ajuste a sus intereses?

### PAUTA DE ENTREVISTA 3

#### Preguntas de inicio:

1. Nombre y cargo.
2. ¿En qué consiste su trabajo?
3. ¿Considera que su trabajo es rutinario o variado? ¿Por qué?
4. ¿Qué es lo que más le interesa de su trabajo?
5. ¿Cuáles considera que son sus principales habilidades? ¿Considera que utiliza al máximo sus habilidades en el cargo?

#### Preguntas de desarrollo

6. ¿Cómo organiza su trabajo?
7. De 1 a 7, ¿Cuál es el nivel de autonomía que tiene en el cargo?
8. ¿Sobre qué cosas puede decidir y sobre cuáles no?
9. Para una persona recién llegada, realizar su trabajo requiere que aprenda muchas cosas. ¿Ha debido aprender cosas nuevas para desempeñar su cargo? ¿Cómo cuáles? ¿Cómo lo hizo?
10. De 1 a 7, ¿en qué medida su trabajo le permite aprender cosas nuevas?
11. ¿Qué hace cuando la carga de trabajo es baja?
12. ¿Considera usted que asume tareas que van más allá de sus responsabilidades? Si la respuesta es sí, ¿Por qué?
13. ¿Qué hace para que su trabajo le resulte más interesante?
14. De 1 a 7, ¿Siente que ha cumplido sus metas a lo largo de su trabajo?
15. De 1 a 7, ¿En qué medida consulta a otros para realizar su trabajo?
16. De 1 a 7, ¿En qué medida recibe retroalimentación de otros respecto de su trabajo?
17. ¿En qué medida sus compañeros le facilitan o dificultan su trabajo diario?
18. De 1 a 7, ¿Qué tan desgastante es su trabajo? ¿Por qué?
19. ¿Qué hace para lidiar con las situaciones desgastantes?
20. ¿Qué hace para que su trabajo sea menos demandante?

#### Preguntas de cierre:

21. ¿Ha logrado ir integrando en su trabajo aquellas cosas que le interesan fuera de lo laboral?
22. De 1 a 7, ¿En qué medida considera que su trabajo se ajusta a sus intereses?
23. ¿Qué considera que le falta a su trabajo para que se ajuste a sus intereses?

NOTA: Si bien la construcción de las pautas contempló la evaluación de ciertas variables en una escala de uno a siete, ésta mostro ser irrelevante y no fue considerada para efectos del análisis de resultados.



## CONSENTIMIENTO INFORMADO

### **CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Estudio sobre la práctica de Job Crafting en Chile  
Rosario García Cifuentes – Ma. Francisca Sánchez  
Universidad de Chile

#### **1. Propósito de la investigación:**

El propósito de este estudio es poder conocer y ahondar en la práctica de *job crafting*, la cual hace referencia a los cambios que realizan las personas en su puesto de trabajo y cómo lo adaptan a sus propios intereses y habilidades. A nivel específico, se pretende conocer en qué consiste su trabajo, cuáles son sus intereses y habilidades, qué cambios realiza en su puesto de trabajo y cómo incluye en él sus gustos e intereses personales.

#### **2. Procedimiento a ser usados:**

Usted participará de una entrevista guiada en base a una pauta pre-establecida de preguntas, las cuáles se orientan a generar un diálogo abierto y libre a partir de temáticas relacionadas con los cambios que realizan las personas en su puesto de trabajo.

#### **3. Duración de la participación:**

La duración de su participación será de aproximadamente 45 minutos, en una sola instancia de entrevista.

#### **4. Respecto a los riesgos de la participación:**

Los datos obtenidos se utilizarán para fines netamente académicos, por lo tanto, bajo ninguna circunstancia constituyen información para la jefatura directa ni para la organización. Asimismo, los hallazgos de esta investigación no tendrán ningún impacto en el desarrollo de su trabajo.

#### **5. Potenciales beneficios de mi participación:**

Los beneficios directos de este estudio radican en que su contribución será un aporte para la investigación en Psicología Organizacional, específicamente en la temática de *job crafting*. Lo mencionado resulta un aporte en el desarrollo de material teórico y empírico en

el área, lo cual progresivamente podrá ir sustentando la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

**6. Confidencialidad de la información:**

El equipo investigador mantendrá confidencialidad con respecto a cualquier información obtenida en este estudio. Durante el procedimiento de rotulación, tanto la identidad de la muestra (personas entrevistadas) como de la Organización, será conservada con etiquetas alternativas tanto en su proceso de guardado o almacenaje, como en la exposición o eventual publicación de la información recolectada.

**7. Naturaleza voluntaria de la participación:**

Usted no está obligado a participar en este estudio. Si accede a participar, puede dejar de hacerlo en cualquier momento sin sanción alguna.

HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE LEER ESTA DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, HACER PREGUNTAS ACERCA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, Y ACEPTO PARTICIPAR EN ESTE PROYECTO.

---

Nombre del Participante

---

Firma del Participante

---

Firmas de las Investigadoras

---

Fecha

## CODIFICACIÓN ENTREVISTAS

### 1. ANTECEDENTES

#### 1.1. Tipo de jefatura

- "...mi jefatura confían en mí, entonces eso me da seguridad y me gusta". (A,2).
- "...Además que siento que las jefaturas me han permitido desenvolverme bien en el trabajo" (A,5).
- "...con la Naty, con la Sole, con la Laura; que son mis jefas más directas, tengo súper buena confianza en preguntarle estas cosas" (A,6).
- "...para ti es la cara visible y es tu día a día, entonces es muy importante la jefatura para poder desarrollarte. Tiene que ver con la calidad de jefaturas que tenemos en la empresa, y yo tengo la suerte que la Angélica ha sido un 7 conmigo entonces siempre he sido como bien libre, me acomoda mucho el estilo de ella" (B, 7).
- "...anoto todas mis tareas y las prioridades que me van dando y ahí voy complementando... pero sí, tienes que armarte tu agenda. Es que depende mucho también del tipo de jefatura que tengas, porque por ejemplo la que tengo yo acá es bien libre, en el sentido que yo hago mis temas, no reporto mucho... entonces me dejan el espacio para hacer" (B, 7).
- "...depende del área, hay áreas que te hacen participar más, por lo tanto, uno puede tratar de apoyar más, vender más y obviamente demostrar cosas nuevas y todo... pero hay áreas en que no te dejan po, por ejemplo me estaba acordando, de cuando aprendí SAP, es que se instaló SAP y se hizo una capacitación general pa todos y mi jefe de ese momento encontró que era mejor que no fuera porque no podía dejar mi puesto solo... entonces no me dejó..." (C,4).
- "...depende de las personas lo que yo siento que puedo hacer más, pero a lo mejor no hago. Pero ¿por qué? Porque a lo mejor "x" jefe considera que no es necesario que yo me involucre más, por decirte. En cambio hay otras personas que sí me pueden considerar más. Entonces yo siento que... eehh... me siento capaz de dar más, de entregar más, tengo ganas de hacer más cosas, pero no puedo decirte que estoy en un 100% porque no depende de mí" (C,13).
- "Por ejemplo, hay cosas, proyectos que han sacado que están llenos de errores y mi jefe es como... "sí, igual..." como que no transparenta la realidad... como que es medio pasivo y ¡sí cacha, si siempre le decimos! Entonces como para quedar él bien, como que no proyecta la realidad a veces para quedar bien... entonces al final ¡perjudica el proyecto!, ¡perjudica a la gente!, perjudica un montón de cosas po..." (D, 2).
- "Mi jefe yo creo que... no. Mi jefe no... como que no hace avanzar la cosa. Yo creo que no. No facilita. Como que incluso de repente da lata, porque uno le dice algo, como esperando que haga algo y después... te llega por otro lado "oye, ¿por qué no dijeron que esto estaba mal?", ¿cachai? No sé po, yo le digo a mi jefe "oye tal cosa no funciona" o "tal cuestión" yo... después cuando pase esto otro va a quedar la cagá... y él no se lo dice a nadie, entonces después cuando pasa eso otro, al final queda la cagá y nos dicen a nosotros" (D, 12).

- “Y de hecho el otro día en una reunión con mi equipo, igual ellos dijeron que... lo mismo... o sea, no voy a andar pelando al jefe pero... como que da lata porque él no tiene... como que no corta. Tampoco tiene el carácter, por ejemplo pa uno que está a su cargo, tampoco le dice “oye, has esto”. Es como que lo deja ser, entonces el hueón hace cualquier cosa y yo no le puedo dar órdenes a él, entonces al final es como... al final él no hace nada. Es como si estuviéramos cuatro personas dependiendo de nadie” (B, 12).
- “Lo que me ha pasado a mí es que mi jefe me ha dejado ser muy autónomo, o sea, si tú me dices nómbrame la autonomía en una escala de 1 a 100, 200. Entonces lo que ha pasado con esto, no sé si es que confía mucho en mí que yo creo que es así, pero también es su estilo de liderazgo dejarte ser autónomo (...) Entonces eso es súper rico, porque a pesar de que estoy como en el primer nivel jerárquico de la organización, siento que tengo la posibilidad de hacer muchas cosas.” (...) Entonces finalmente siento que tengo una autonomía mayor de la que le corresponde a mi cargo, pero no me incomoda, de hecho me agrada mucho, porque siento que empuja a que después yo pueda lograr como, estar un poco más arriba” (F, 4).

## 1.2. Intereses Personales

- “Siempre me gusta aprender, siempre me gusta estar ahí, soy trabajólica, me gusta aprender, me gusta...” (A,6).
- “En realidad a mí me gusta aprender siempre, entonces como que soy media ansiosa en ese sentido... entonces a veces siento como que “pucha, llegué hasta acá, pero podría ser más” (A,5).
- “Me gusta ayudar a la gente, ayudarlos a todos, ayudar en lo que sea, ayudarlos...” (A,8).
- “Me gusta interactuar con la gente, me gusta relacionarme con ellos, todo eso po... aprender” (A,8).
- “A mí me gusta hartito trabajar en proyectos, es un tema que me entretiene. Me gusta hartito hacer cosas nuevas entonces eso va de la mano con los proyectos que se van ir metiendo” (B, 4).
- “me gusta trabajar en proyectos, porque aprendís cosas nuevas, te relacionai con gente distinta y vai aprendiendo cuestiones y eso es lo entretenido” (B, 5).
- “...me gusta mucho el análisis, me gustan los números, me gusta analizar cosas...” (B, 5).
- “El tema de ir desarrollándote más, es un tema que a mí me entretiene hartito... y mientras me tengan entretenido haciendo cosas, me va a costar menos mirar para el lado” (B, 10).
- ¡Me encanta cuando aprendo cosas nuevas!, me encanta cuando me siento integrada a los equipos de trabajo. Eso es lo más me gusta, por ejemplo, cuando en auditoría me dicen “Julietta ¿sabes qué? Tenemos tal cosa, tal pega que hacer (como en el tema de los informes)... ¡y meterme al sistema de auditoría! Es que es distinto, es algo nuevo, pa’ mí esos son desafíos ¡Me encanta eso! Cuando tengo desafíos, me encanta eso” (C,2).
- “Hay cosas que no sé, obviamente, pero ¡me encanta aprender! Me encanta aprender, me gusta, ¡me gusta!, me gusta aprender...” (C,2).

- “¿Qué es lo que más me gusta? Es que son hartas cosas yo creo, es que es la experiencia, que voy mejorando yo como profesional, porque o sea, nunca fue como mi sueño trabajar en una cuestión financiera, no. Como que siento que como profesional estoy aprendiendo harto, como cómo manejar gente, como cómo organizarme, cómo hacer esto otro... que antes no tenía idea po, y tampoco lo enseñan en la u, por lo menos en mi u no lo enseñan” (B, 15).
- “...me gusta tratar bien a los demás” (E,6).

### 1.3. Interés de hacer carrera

- “...entonces a veces siento como que “pucha, llegué hasta acá, pero podría ser más” (A,5).
- “...me gustaría llegar a ser secretaria de gerencia...” (A,10).
- “Yo creo que mi desafío va en desarrollo externo... irme a otra empresa. Yo creo que tu llegai a cierto nivel y creo que he llegado a conocer tanto esto, a trabajarlo tanto, que de repente es bueno buscar en otro lado para poder conocer otras formas de hacer las cosas y adquirir otras responsabilidades” (B,10).
- “...yo creo que ya tengo que buscar otras oportunidades, tal vez hacerme cargo yo de un área, va por ahí yo creo. A mí ya me desarrollaron, lo veo así, como que he llegado a cierto punto, varios años desarrollándome acá, he aprendido harto, me he entretenido harto, pero yo creo que ya llegó un momento donde tienes que buscar otras cosas no más. Si tu encontrai que ya tení que mirar para el lado, tení que hacerlo no más” (B,11).
- “...veo como dos cosas: yo trabajando independiente o yo en otra empresa haciéndome cargo del área”. (B,11)
- “...siento que tengo una autonomía mayor de la que le corresponde a mi cargo (...) siento que empuja a que después yo pueda lograr estar un poco más arriba. Y me gusta, siento que tengo que empoderarme de ese rol y de la oportunidad que me dan” (F,4).
- “...hoy en día estoy teniendo un poco más de responsabilidad en clima tomando decisiones en lo operativo-táctico y hasta me quiero involucrar un poco en lo estratégico” (F,5).

## 2. DIMENSIONES DEL JOB CRAFTING

### 2.1. Aumento de Recursos Personales

#### 2.1.1. Preguntar a los compañeros

- “...en el fondo porque a mí me gusta aprender, siempre me gusta estar como “oye y ¿por qué ustedes hacen eso? ¿y para qué lo hacen?”, soy como media preguntona... así me voy metiendo más en las cosas” (A,5).
- “En realidad aprendo nuevas cosas mirando y preguntado. Y cuando pregunto es cuando voy a coordinar los talleres, o cosas así... es que van saliendo preguntas en el día a día” (A, 6).
- “...como que pregunto así como “¡oye!, me podís explicar” y tampoco es como “¡toma hazlo tú!”, es como ¿me podís explicar? Así como pa ir aprendiendo de a poco...” (D,6).
- “¡Que pregunto po!, pregunto po y trato de meterme en lo que hacen de lo que están... los analistas de lo que están viendo, no es que me lo expliquen en detalle pero... no sé po si hacen una reunión, ¡por ejemplo hoy día! Hicimos una reunión

pa aclarar un tema entonces se juntaron con el usuario, con harta gente para aclararlo ¿cachai?, yo igual fui y me podría haber mantenido al margen (...) en general la idea es ir aprendiendo más del sistema y cómo funciona la cuestión del crédito que yo no tenía idea, entonces voy preguntando, le pregunto a alguien, ahí voy como de a poco en general” (D,7).

### 2.1.2. Pedir y tomar cursos

- “...voy a congresos porque yo quiero y porque me sirven, por ejemplo este jueves tengo uno que hacen todos los años con respecto a los temas que veo en la empresa, a lo que viene, a lo que se hace” (B, 2).
- “...he ido avanzando desde algo súper básico a ir adquiriendo conocimiento, yendo a cursos que pido aquí en la empresa y en eso mismo tratar de tomar cosas para poder aplicarlas” (B, 6).
- “Por lo general a los cursos que he ido los he pedido todos yo, creo que hay un solo curso al que me mandaron, el resto todos los he pedido yo” (B, 6).
- “Yo pedí aprender inglés y estos últimos años he estado aprendiendo...” (C,5)  
“...la primera vez pedí el curso de inglés y ¡lo pedí, lo pedí, lo pedí... tantas veces!... desde que entré a la empresa” (C,6).
- “...por ejemplo en el diplomado... porque estoy tomando un diplomado y cómo llegue fue porque cuando yo entré sabía que habían cursos de inglés o de diplomado, entonces de a poco empecé como a “averiguar”, como... “¡ah, sí!, me contaron que han hecho diplomados” ¿cachai?, empecé como averiguar y supe quién lo organizaba y ahí en conversación de pasillo le pregunté y al final me terminó inscribiendo” (D,3).
- “...hace poco inclusive pedí acá el curso de inglés, cuando nos evaluaron...” (E, 7).
- “...mi jefe es la raja con eso, capacitación que le he pedido me la ha dado...” (F, 6).

### 2.1.3. Auto-aprendizaje

- “...Entonces después sola me fui leyendo los manuales y de a poco fui aprendiendo y al final yo era una de las que más cachaban...” (C,4).
- “Dije, “tengo que aprenderlo”. Entonces fue como que, aprovechando que recién estaba adentro y me daba el tiempo para aprender, me metí a google a ver cómo se hacía, videos de youtube, iba practicando así como puro ensayo y error, iba viendo lo que él hizo, veía “ya, se aprieta esto, pasa esto” y después de 6 meses fui capaz de hacer algo y mejor que eso. Entonces fue como un aprendizaje total” (F, 3).
- “...Porque no creo que el trabajo te permita aprender, sino que creo que uno mismo es el que quiere aprender. O sea, si yo no hubiera querido aprender todo lo que he aprendido y me hubiera quedado con lo del principio, yo creo que todavía estaría leyendo un libro y planillando, y ¡me hubiesen echado!” (F, 6).
- “...como que observo harto y trato de aprender harto, por eso me gusta harto la pega igual, porque tengo hartas instancias para conocer el resto y agarrar las cualidades que encuentro que les funcionan” (D,16).

## 2.2. Aumento de Recursos Sociales

### 2.2.1. Apoyarse en los compañeros

- “Siempre me aparecen dudas... yo me he apoyado mucho en la Josefa... Entonces, pido apoyo en situación de que mmm... no sé, por ejemplo cosas como consejos recurro a ella, a mi jefa, a la Sole... generalmente recurro a ellas” (A,6).
- “O no sé, temas de decisiones de fechas, ahí también pido ayuda. Pido que ellos decidan o elijan las fechas de viajes” (A,6).
- “...me aprovecho de la buena onda que tengo con mis compañeros de trabajo, si hay alguna emergencia digo: “oye, le podemos ayudar esto con mi jefa” o “oye, podemos hacer esto” (A,9).
- “yo creo que es súper importante... que uno se apoye mucho en el resto, yo muchas veces tengo que preguntar cosas y no hay problema si necesitas ayuda... (...) y de repente puedo pedir ayuda “oye, sabí que tengo un problema, no me sale esta fórmula, ¿por qué no me ayudai?” (B,12).
- “Cuando se da la oportunidad, siempre pregunto, si no sé, obviamente pregunto a quien sabe... eh... yo por ejemplo cuando tenía que hacer unos informes mensuales para uno de mis jefes, que era un análisis de gastos y me pidió que yo lo hiciera, y resulta que yo no me manejaba mucho en Excel, entonces ahí iba y le preguntaba a los chiquillos que eran ingenieros ponte tú, que ellos cachaban harto, me sentaba con ellos y les decía “por favor enseñame, quiero hacer tal cosa” y ellos me enseñaron...” (C,9).
- “..... si aprendo algo nuevo obviamente voy a preguntar, siempre pregunto... siempre” (C,9).
- “Es que es cuando no sé algo, ahí les pregunto. No es como todo el rato, porque tampoco voy a aburrir... trato de no aburrir... no po, ya sería mucho... o sea, no sé po, por ejemplo cosas de... a veces cosas funcionales de la tarjeta que yo no sé (...) Entonces a veces pregunto “oye, ¿tu cachai...?”, como que trato de preguntar... y si me dicen “no, no sé, pero a lo mejor el “tanto” sabe”, entonces ahí voy y le pregunto. Pero igual no estoy todo el rato preguntando... y lo anoto al tiro, entonces así no pregunto nunca más esa cuestión” (D,11).
- “Es que habían secretarias que enseñaban y yo recurría a ellas (...) cuando uno está sola igual surgen dudas y uno dice “¡oh! No me acuerdo que era aquí” y ahí recurría a las secretarias que estaban alrededor y les preguntaba” (E, 4).
- “...al principio preguntaba harto porque no cachai obviamente y tenía como que conocer los criterios de la empresa y ahora último más que nada sobre temas de gestión, que es más que nada cómo manejarte con ciertas personas” (F, 9).

### 2.2.2. Establecer relaciones interpersonales positivas

- “...aparte que como yo interactúo con las secretarias de otras empresas, entonces tiendo a tratar de tener una buena convivencia con todos en realidad. Así, el trabajo es más fluido, más rápido y... se hace más fácil” (A,7).
- “...además como tengo buena relación con todos me es fácil que si yo pido algo, pucha de verdad no es porque sea yo pero... ¡al tiro me ayudan!” (A,9).
- “...yo llego y regaloneo a mis jefes porque yo los regaloneo con el cafecito que le gusta a cada uno, su agüita, el café, la coca cola, todo eso... em... cuando tenemos el día de la fruta, ¡la fruta que le gusta a cada uno!” (C,1).
- “...entonces hago que se sientan bien igual y escuchados porque... en general, en todas estas áreas (es la impresión que me ha dado del principio) que hay mucha molestia, porque no los escuchan de arriba” (D,2).

- “Igual me comunico bien con mi equipo, no así como autoritaria, como “hay que hacer esto!” Pero dirijo y llegamos a un consenso entre todos y obviamente si opino algo es como “ya está cuestión se hace así” y hartas veces he dicho “ya, esto es así”... pero por lo general conversamos todos para que estemos de acuerdo” (D,3).
- “...por lo general aprovecho las oportunidades como para tener buenas relaciones entonces así es más fácil que los demás hagan lo que uno quiere que hagan. Como... por ejemplo el área que me reporta las incidencias, igual trato de llevarme súper bien con ellos...” (D,4).
- “...de hecho eso me sirvió harto porque me hice “como amiga” de alguien que en general la gente lo encuentra conflictivo. Entonces, yo no lo conocía a él pero todo el mundo lo encuentra conflictivo y como que yo lo conocí específicamente igual, o sea no específicamente porque igual me caía bien, pero porque... ¡no sé po! pa’ hablar con todo el mundo, etc. Y al final eso igual me ayudó en el trabajo (...) igual me sirve al final po, si le pido ayuda igual me va a ayudar, en cambio, a otros es como “¡ah! Hazlo tú”” (D,6).
- “Es que ahí jugando fútbol igual me sirve pa’ conocer gente y después es más fácil la pega (...) Porque en mi cargo, igual me sirve cachar gente de todas las áreas porque si hay cosas que son de las otras áreas... tengo que saber a quién le corresponde, porque al principio me pasaba... ¡no sé po! esta lo del área... ¡tanto!, ¡ya!, el área tanto era como... “pero... ¿quién ve eso?, ¿quién ve eso?, ¿quién me puede ayudar?, ¿cómo me comunicó con él?, ¿dónde está?” ¡y más encima... son como tres edificios!, como donde están ubicados no es todo lo mismo. Entonces, esas instancias así igual me ayudan, en general trato de que haya buena onda (no sé si resulta)” (D,8).
- “...en general hago que el equipo se lleve bien y de llevarnos bien con los otros equipos, porque así funciona mejor”. (D,9,3).

### 2.2.3. Pedir orientación a la jefatura

- “...la Laura... con ella son muchos talleres al año, entonces con ella me apoyo harto” (A,4).
- “...yo en algunas cosas no me manejo mucho entonces le digo oye Naty, en el menú por ejemplo, “no sé qué es esto, qué me recomendai tú”” (A,4).
- “...cuando empezamos a ver lo de clima, yo tenía que empezar a comunicarme a nivel gerencial, entonces le decía a mi jefe “oye Luis, ¿cuál crees tú que es el mejor canal? O la mejor manera”, ¿cachai? Independiente de que yo tenía mi idea” (F, 9).
- “con él y la Sol me apoyo mucho, como ellos conocen la historia política y la historia y la génesis de la empresa y del área, en cómo llevar a cabo ciertos procesos (...) Entonces cuando siento que involucre ciertas responsabilidades que pueden afectar a otra persona, ahí prefiero preguntar” (F, 9).

### 2.2.4. Apoyar a los compañeros

- “Es gratificante que me den las gracias y todo eso, aparte aprovecho de conocerlos más y así tengo la instancia de poder ayudarlos mejor. En realidad es por eso, trato de conocerlos más, para que así la cosa sea más fluida” (A,7)



- “Entonces cuando uno forma equipos de trabajo, da lo mismo si es la Juanita, si es Pedrito, ¿da lo mismo el puesto! entre paréntesis, pero la idea es que uno apoye al que no está, ¿cachai? Entonces yo como mi función ¡claro yo no soy ingeniero! Pero si puedo apoyar y saber temas que maneja la Juanita”(C,2,5).
- “...el jefe me preguntó si le podía hacer ese favor a mí compañera y yo le dije ¡ya!... ¡a mí no me sobra tiempo! Pero también creo que uno puede ayudar, le dije ¡bueno!”. (C,4,5).
- “...yo por ejemplo, cuando me voy de vacaciones y queda alguna compañera, yo le doy anotado todo lo que les gusta a mis jefes. Que a este le gusta con leche, a este no le gusta, a este le gustan las coca-colas en el día, etc. Porque la idea es que todo funcione como si yo estuviera, que no cambie nada”. (C,14,1).
- “...igual de repente yo veo que otras compañeras están sobrecargadas con cosas, facturas y si yo puedo ayudar ¡me ofrezco!” (E, 5, 2). “...entonces ayudo a mis compañeras de administración a hacer sus facturas por ejemplo porque es el mismo procedimiento.”(E, 5, 4).

### 2.3. Aumento de Demandas Desafiantes

#### 2.3.1. Realizar tareas que están fuera del cargo

- “... trabajar en proyectos no es parte del cargo, yo creo que en ese caso concreto yo he sido como más de integrar cosas que me gustan...” (B, 13).
- “...yo averiguaba y después lo sabía, entonces al final empecé eh... a meterme tanto y a mí me encantaba SAP que... em... terminé siendo una de las que más sabía SAP, y terminé capacitando a las secretarias que se integraban a la compañía” (C,4).
- “...después hasta viajé a capacitar a Conce, se expandió el tema de SAP a la provincia, entonces ahí fui a enseñarles...” (C,5).
- “...yo preparaba las capacitación en SAP, de hecho participé en la preparación los manuales que después les dábamos” (C,5).
- “...hace muchos años que decoro los arbolitos para navidad de la empresa, y me quedo a hacer esa decoración una vez al año que lo hacemos con una amiga y... ¡eso no es parte de mi función! pero, sin embargo, me gusta y lo hago ¿te fijas? Entonces, siento que siempre hago cosas que... que no están, porque secretaria podría ser ¡ya!, contesto el teléfono, atiendo lo justo y necesario que me piden, pero... ¡siempre hago más!, nunca... nunca hago menos” (C,7).
- “...se me ocurrió llevar galletas a las reuniones que ¡igual es una tontera!, pero...fue como “¡ay!, ¡traje galletas!” y “ah, podríamos traer todas las semanas alguien distinto”, entonces, no sé po eran 10 personas en la reunión y cada semana toca alguien distinto... y ahora se instalo e igual es como entretenido” (D,4).
- “...cuando habían cumpleaños también organicé una cuestión, en otro salimos a comer afuera... como ese tipo de cosas. Invitaba a otra gente (...) la señora como a los dos meses después estaba de cumpleaños, ya... le compré una torta, compré pancito... dije “esta es mi oportunidad de reivindicarme” y compré galletitas y la cuestión, y después invité a harta gente po, no solamente a los tres analistas, invité a otros, fuimos a la cocina e hicimos un desayuno. Ahí estaban todos contentos. Son cuestiones chicas...” (D,15).

- “...un día encontré que la oficina era demasiado seria y poco desordenada y todo eso y todos como que estaban muy detrás de su computador, pegados. Entonces traje un frasco con dulces y mashmellows y pasé por la oficina diciéndoles “oye, saca tu momento dulce del día” y se reían y todo y provocó algo rico (...) Entonces, ¿qué paso? Mandé un correo: “oye, los que quieran participar se pueden inscribir, la idea es que una vez a la semana alguien traiga un momento dulce”. Se inscribieron como 20 y tuvimos 20 semanas de momento dulce.” (F, 7).
- “...siempre trato de crearme alguna actividad que mantenga en paralelo a mi cargo, como Espíritu de la Empresa, donde yo me hice generalista de la Piru y vamos y actividades y le creé una página web y la fui a defender para que ella gane, etc.” (F, 7, 2).
- “...que pasó, el año pasado... “oye, espíritu de la empresa”, entonces teniai que nominar. Resulta que yo, con una secretaria acá, la Juanita, es un amor así espectacular, representa todo lo que una organización debiese tener, entonces yo dije “Juanita, yo te voy a nominar”. Y resulta que la nominé y me dijeron “oye, el nominador tiene que defenderla y hacerle campaña” y yo me auto puse el nombre de generalista de campaña (...) Entonces llegué y lo asumí no más po (...) Entonces eso como que te complementa el día a día. Siempre trato de hacer algo que me divierta” (F, 7).
- “...mi desafío, para este año es “quiero lograr tener un nivel de influencia en los gerentes”, y poder movilizarlos yo, y no tener que tener el espaldarazo de mi jefe. Y para eso estoy creando informes semanales, las cosas que hago, los procesos que faltan acá y que ellos valoran, ¿cachai? Y si tú lo vei no es como el desafío de estar en la planilla, pero lo va complementando” (F, 8).
- “...me arrepiento porque en un momento me asigné carga que no era mía” (D,8).
- “Me pongo desafíos, trato de ponerme siempre metas y trato de que siempre esté involucrado, o que trabaje comúnmente con personas, ¿cachai? Que me tenga que relacionar hartito con gente, trato de ponerle estas actividades extra-programáticas cosa que lo complementen (...) Entonces lo que tenía que complementar es ponerle desafíos o chiches que lo hagan más entretenido” (F, 8).

### 2.3.2. Salirse de los límites de la tarea

- “...trato de hacer las cosas un poquito mejor, o dar un poquito más de lo que estoy haciendo... ¡o buscar un poco más! No me quedo con la primera, no me quedo con la primera impresión o el primer resultado nunca, siempre trato de entregar algo más... más sofisticado (...) trato a veces de ir un poquito más allá y decir “oye porqué está haciendo esto y por qué está pasando esto” y averiguo, si no encuentro la respuesta acá llamo a la persona que lo está haciendo para... y a veces en ese ir y venir te metes en cosas que... en cachos que no te correspondían” (B, 9).
- “...a veces me podría quedar con el mismo número, pero la idea es entender porqué a la planta, la producción le ha ido tan mal” (B,11).
- “...no a todo el mundo le gusta SAP y ¡oh! Tengo tal problema y ¡vamos! y yo me encargaba de averiguarle...” (C,4).

- "... a veces trato de solucionar cosas siempre, por ejemplo, aquí llaman mucho para pago de proveedores y yo tengo que dar un teléfono y un mail, pero si veo que hay poco trabajo... o que puedo ayudar a esta persona, porque ha llamado muchas veces y no le contesto... yo puedo verlo en el sistema, a través de mi sistema veo si esa factura está pagado, no está pagada, en qué paso va, entonces, ahí digo yo puedo ayudar a esa persona pero sino yo voy despachando no más los llamados, los transfiero, no sé... (...) Sí, ayudar a la persona... ver por qué esa persona no está, "le aviso por mail que usted lo está llamando, deme su número", una cosa así..." (E, 5).

### 2.3.3. Adelantarse a los hechos

- "...tú ya sabes lo que viene, entonces siempre me estoy anticipando a lo que necesite mi jefe, siempre estoy tratando de estar ahí cuando lo necesite porque uno sabe las funciones que tiene que hacer pero es súper importante que cuando tu jefe te lo pida tu ya ¡estés lista!... preparada (...) me pasó hace poquito con Pedro (el nuevo gerente), em... ¡viajaron! Cuando ellos viajan tienen que hacer un reembolso que es cuando ellos viajan al aeropuerto en sus vehículos, entonces, al otro día subí a saludar a Pedro y le digo "¡hola Pedro!, ¿cómo te ha ido?"...entonces, eh... le dije "oye, te mandé un egreso" y me dice "¡sí!, ya... ¡oye! tenemos que ver el egreso de este tema", entonces dije "¡ese es el egreso!" entonces jajaja... me dijo ¡pero no puede ser!, ya me lo trajiste hecho, ¡obvio! le dije..." (C,3).
- "... ¡Y de hecho! Al niño que me informa las incidencias ¡le pasé un papel también!, le dije "ya, si es esto, esto, esto y esto, ¡no es para mí!" jajaja pero súper en buena y me dijo "¡oh, gracias!" y lo pegó jajaja entonces ahí igual me bajó el número de incidencias, porque eran cosas que no eran pa mí. Así que el recordatorio me sirvió a mí y a él también. Entonces igual trato de hacer ese tipo de cosas" (D,11).

### 2.3.4. Realizar propuestas

- "Así es, sí, por lo general yo tengo varias ideas y todas se las digo a mi jefa, algunas me pesca y otras no me pesca pero es parte de... (...) Por ejemplo, yo tiré como idea que tengamos un alumno en práctica y que haga como un proyecto de tesis pa hacer un proyecto de factibilidad económica". (B, 5).
- "Igual tengo hartas instancias en que puedo hablar con el jefe de mi jefe... varias reuniones y ahí siempre me meto pacíficamente para dar sugerencias acerca de los temas que se den en el momento, sin pasar a llevar a mi jefe po" (D,2).
- "...hay proyectos que yo me he auto-hecho como proyecto, que lo he propuesto para ir trabajando" (B, 6).
- "...puedo decidir sobre todo aquello que no haya una política clara. Sobre esas cosas yo decido y hago las cosas y las propongo, digo "mira, esto no hay nada al respecto, yo creo que podríamos hacerlo así" (...) pero igual doy el primer paso, yo digo "mira, hagámoslo así" (B, 8).
- "...porque estas mejoras que propuse para un tema, hicimos esa mejora y... ¡bacán!, y todo el tema y los recursos y ¡bacán! Pero, en otro tema yo sabía que había algo en lo que todos reclamaban, entonces, yo propuse algo y dije: "¡ah!, podríamos hacer esto"" (D,8).

- “Con respecto a este proceso que estoy liderando, me estoy metiendo en lo estratégico, en ver cómo agregamos más valor y cómo vamos trabajar con esto. Estoy haciendo las propuestas, hasta ahora las han tomado” (F, 5).
- “...me surgió una inquietud en esa misma planilla (...) esa escala pa mi ya no esta buena, hay que cambiarla, entonces tengo que hacer una propuesta que además de subirla a 450 se me ocurrió hacer la propuesta escala ¡Vamos a ver si me pescan!” (B, 5)
- “...por ejemplo el tema de los reportes, de la mejora de la reportabilidad, es un tema que yo propuse. De hecho propuse hace tiempo otra cosa que era similar a eso, que tenía que ver con el tema de cambiar muchas cosas en reportes de SAP” (B, 7).
- “...yo por ejemplo he hecho cosas que he mejorado no solamente como el club... una vez que hice una propuesta de rediseño pa todos los soportes de SAP, que eran re malos, que no tenían información, que no servían para ná” (B, 4).
- “...es que yo creo que más que ver un problema y reclamar, es poner soluciones, es como... “pasa esto y yo propongo esto, esto y esto”, entonces ahí ellos eligen una alternativa no más. Varias cosas las he hecho así... (...) Entonces, era como “esto está mal” y yo propongo hagamos esto o que hagamos esto, ¿cachai?... cosas de ese estilo. (...) ahí empecé a proponer po como esos nuevos proyectos que trajimos para desarrollar y todo... “¡ya!, este es un problema, ya entonces desarrollemos algo para arreglarlo” (D,3).

#### 2.3.5. Mejorar la manera de hacer las cosas

- “...habían reuniones que antes lo único que hacían era contar algunas cosas, y yo como que hice una presentación... porque ahí iba el gerente, entonces dije “ah, esta es mi oportunidad” como para mostrar que lo estoy haciendo bien po. Entonces hice como toda una presentación y como que exponía, en vez de andar contando “mira, éstas son las cosas que tenemos”, era como... del total... ¿cachai? Mostraba como dibujitos, como el gráfico... y los colorcitos... con rojo lo importante...” (D,13).
- “Iba cambiando durante los meses. Al principio como que mostraba todo. Después me di cuenta que teníamos como 30 incidencias. Y después empecé a probar cosas distintas, como que al final cada semana trataba de probar algo distinto y yo creo que lo de ahora es como lo que más nos acomoda en general” (D,10).
- “...automaticé algunas cosas para corregir una incidencia que se daba frecuentemente, por ejemplo...Y así he ido creando como... ¡como optimizando las cosas! para... facilitar nuestra propia pega también po y corregir las cosas, que sea todo más rápido y eso es con automatizaciones...” (D,1).
- “..yo me he preocupado de que sea como más dinámico (...) me he preocupado de ir agregando cosas dentro de esa rutina y de entretenerme. Entonces en un principio, lo que era reporte y análisis de la información, era la típica manera como “planilla, copiar-pegar, mandar”, entonces como que tengo un jefe que igual me motivó y como que le agregamos otra cosa, automatizamos, como que creamos un mini-programa para que sea más entretenido y sea mejor” (F,1).

- “...este era el segundo año que teníamos que hacer esta revisión de matrices de potencial desempeño, que el año pasado ya lo había hecho, entonces “oh, que fome” y como tenía tiempo para... o me gusta tener tiempo para mejorar las cosas, agarré esta matriz, le hice unas mejoras y quedó casi como un software que tu comprai, pero es una planilla Excel. Entonces igual a mí eso me entretiene, porque es como ir creando e innovando (...) comúnmente cuando antes se hacían los reportes de información, con suerte era una planilla Excel. Entonces cuando yo agarré esto y le empecé a agregar éstas cosas y crearle este valor, para las otras áreas incluso recibo comentarios de que esa es una manera innovadora” (F,2).
- “mi desafío es como... o con que me entretengo, es viendo cómo puedo hacer mis cosas mejor, más rápido, pero a la vez que sean más creativas e innovadoras, que traten de salir un poco del status quo que hay acá” (F, 2).
- “Lo que me gusta hacer, que yo después en la tarde, tipo 2-3, cierro el correo, cierro todo, el link y todo, y me gusta darme como mi tiempo para pensar o son los momentos en que trato de crear valor. Digo “ya, estoy haciendo esto, estos procesos, ya, ¿qué puedo mejorar?” y empiezo a hacer esto “ya, ¿qué le puedo agregar? Esto” (F, 3).
- “Entonces el año pasado se hicieron entre 10 personas en 3 meses, entonces ¿cuál era mi meta? Que sólo tenía que hacerlo en dos semanas. Entonces, ¿qué significa eso? Que tenía que automatizar esa cuestión. Ya, me cranié y todo y ¡lo sacamos en dos semanas! Entonces el desafío era súper alto, pero yo sabía que se podía hacer. Porque sabía que como se hacía era muy poco eficiente” (F, 8).
- “....trato de buscar nuevas cosas... nuevas formas de hacerlas, optimizar, hacer proyectos, buscar ideas... yo creo que eso hace más interesante la pega” (B, 10).