



Propuesta de mejora a partir de
características del *Job Crafting* en una nueva
era de la virtualidad

Massella, Michelle Sol

Vicente, Lucía

Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata, 20 de septiembre de 2021



RINFI se desarrolla en forma conjunta entre el INTEMA y la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Propuesta de mejora a partir de
características del *Job Crafting* en una nueva
era de la virtualidad

Massella, Michelle Sol

Vicente, Lucía

Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata, 20 de septiembre de 2021

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

Massella, Michelle Sol

Vicente, Lucía

Directora:

Dra. Artigas, María Velia

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

Co-Directora:

Ing. Santille, Luciana

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

Evaluadores:

Mg. Morcela, Antonio Oscar

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

Ing. Company, Sergio Alejandro

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo final de carrera que estamos presentando es gracias a muchas personas que compartieron parte del gran camino que nos hizo llegar hasta acá. Terminar este proyecto no hubiera sido posible sin el apoyo profesional de nuestras tutoras. Agradecemos por su voluntad de siempre estar predispuestas y aconsejarnos en esta última etapa.

Agradecemos a nuestras familias que estuvieron en todo momento de la carrera y fueron nuestro principal apoyo en los buenos y malos momentos, siempre queriendo lo mejor para nosotras y ayudarnos a nunca bajar los brazos.

A nuestros compañeros y grandes amigos que nos dio la facultad por compartir, aprender, llenarnos de recuerdos y anécdotas. En especial, a ese amigo que la peleó hasta el final y nos enseñó a valorar cada instante juntos.

A nuestras amistades más antiguas, fuera de la Facultad porque sin ellas hubiera sido todo mucho más difícil. Gracias por cada juntada, salida, risas, llantos y el sostén incondicional.

Agradecemos a todos los integrantes de la Facultad de Ingeniería, a los profesores que hemos tenido el placer de cursar con ellos y todo el personal que acompañó durante todos estos años.

Y por último, pero no menos importante, a nuestros novios que a pesar de lo lejos o cerca que nos encontremos siempre nos brindaron su mayor preocupación y soporte para llegar a donde estamos hoy.

Michelle y Lucía.

I. ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Contexto de la modalidad del teletrabajo	9
2.2. Estrategia de rediseño: <i>Job Crafting</i>	10
2.2.1. Antecedentes del <i>Job Crafting</i>	10
2.2.2. Definición de puesto de trabajo	11
2.2.3. Identidad y significado del puesto de trabajo	11
2.2.4. Motivación según <i>Job Crafting</i>	12
2.2.5. Modelo del <i>Job Crafting</i>	12
2.3. Otros conceptos relevantes	13
2.4. Herramientas ingenieriles.....	15
2.4.1. Análisis FODA	15
2.4.2. Diagrama de causa y efecto	16
2.4.3. Ciclo PDCA.....	16
2.4.4. Tablero de Comando Integral (o Cuadro de Mando Integral).....	17
3. METODOLOGÍA	19
3.1. Selección del puesto de trabajo	19
3.2. Método de selección de muestra.....	20
3.3. Encuesta.....	20
3.4. Entrevista a una especialista.....	21
4. DESARROLLO	22
4.1. Contexto	22
4.2. Selección del puesto de trabajo	24
4.3. Encuesta a personal administrativo en el ámbito de la Educación	26
4.4. Análisis de los resultados	28
4.4.1. Primera sección: teletrabajo	29
4.4.1.1. Recursos del teletrabajo.....	30
4.4.1.2. Jornada laboral.....	31
4.4.1.3. Percepciones de experiencias de teletrabajadores.....	32
4.4.2. Segunda sección: <i>Job Crafting</i>	34
4.4.2.1. <i>Task Crafting</i>	34
4.4.2.2. <i>Relational Crafting</i>	36
4.4.2.3. <i>Cognitive Crafting</i>	38
4.4.3. Síntesis del análisis crítico	40
4.5. Propuestas de mejora	42
4.5.1. Primera propuesta de mejora: jornada laboral	42
4.5.2. Segunda propuesta de mejora: capacitación y habilidades	44
4.5.3. Tercera propuesta de mejora: comunicación efectiva.....	48
5. CONCLUSIONES.....	52
6. BIBLIOGRAFÍA.....	55
7. ANEXO.....	57
7.1. Anexo I: encuesta administrativo de Educación.....	57

II. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Área administrativa de la Institución Educativa.	29
Gráfico 2: Cambio a la modalidad virtual.	30
Gráfico 3: Cambio en la jornada laboral.	32
Gráfico 4: Planificación de tareas.	35
Gráfico 5: Trabajadores que conversan sobre aspectos negativos laborales.	37
Gráfico 6: Satisfacción laboral.	39
Gráfico 7: Resultados preguntas 15, 16 y 17.	40
Gráfico 8: Diagrama Causa-Efecto de las respuestas obtenidas en la encuesta. ...	41
Gráfico 9: Ciclo PDCA propuesto.	48

III. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo del <i>Job Crafting</i>	13
Ilustración 2: Ejemplo de base de datos de empleados.	42
Ilustración 3: Ejemplo de Tablero de Comando Integral	46

IV. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz Tablero de Comando.	18
Tabla 2: Matriz de ponderación.	25
Tabla 3: Enunciados para la medición de los factores de teletrabajo.	27
Tabla 4: Enunciados para la medición de los factores de <i>Job Crafting</i>	27
Tabla 5: Nombre del puesto de trabajo.	28
Tabla 6: Matriz FODA.	34

V. TABLA DE SIGLAS

PDCA: planear hacer verificar actuar (*plan do check act*)

FODA: fortalezas oportunidades debilidades amenazas

TIC: tecnologías de la información y comunicación

ISO: organización internacional de estandarización (*international organization for standardization*)

VI. RESUMEN

Este Trabajo Final de carrera de Ingeniería Industrial pone foco en la realización de propuestas de mejora para organizaciones educativas de la ciudad de Mar del Plata, las cuales afrontaron cambios en su forma de trabajo. La modalidad de trabajo se transformó a trabajo remoto, debido a la imposibilidad de asistir a los lugares de trabajo causada por la crisis sanitaria del COVID-19. De esta manera, el análisis se basó en el teletrabajo que se vieron obligados a desarrollar los trabajadores junto con la técnica llamada *Job Crafting*. Así, habiendo podido indagar y comprender la situación actual, se procedió a realizar un análisis crítico del escenario laboral de educación. En este proyecto de ingeniería, se detectaron cuatro problemáticas principales: el método de teletrabajo, las herramientas y los recursos, el talento humano y la resolución de tareas. Una vez evaluadas las problemáticas, se estableció como objetivo principal generar propuestas que permitieran la mejora del desempeño de los trabajadores mediante la eliminación de las causas raíz detectadas. Se obtuvieron en este sentido tres propuestas de mejora basadas en los pilares del *Job Crafting* y teletrabajo. Para finalizar, se elaboró un resumen de las ideas principales planteadas a lo largo del trabajo final y posteriormente, se evaluaron ventajas y desventajas de las propuestas de mejoras.

VII. PALABRAS CLAVE

job crafting, teletrabajo, puesto de trabajo, rediseño, pandemia, administrativo de educación

1. INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de diseño de intervención de ingeniería se estudian las nuevas tendencias virtuales en el mundo laboral y se lleva a cabo el análisis del rediseño de un puesto de trabajo “administrativo de educación” donde los cambios han sido de manera desafiante.

Se entiende por personal administrativo, a una persona que se encarga del sector de administración de una entidad o empresa, en este caso se trabaja en el análisis de un administrativo en instituciones de educación. Entre sus tareas más importantes están la de ordenar, organizar y disponer sobre diferentes cuestiones de las que es responsable de acuerdo al organigrama del lugar en donde trabaja. Para desarrollar esta tarea es común que se requiera contar con personas con manejo de informática, redacción y herramientas básicas del funcionamiento de una oficina. Entre las competencias blandas (*soft skills*) requeridas se pueden mencionar la comunicación y escucha activa entre niveles, la planificación y gestión del tiempo, la preparación y síntesis de información, la atención a varios interlocutores a la vez, el trato confidencial de datos, la flexibilidad, la orientación a resultados y ser proactivo.

Frente a un escenario nuevo y exigente debido a la crisis sanitaria provocada por el COVID-19, diversas organizaciones tuvieron la necesidad de implementar el modelo del teletrabajo para poder continuar con sus actividades laborales. Este cambio en la estructura laboral afecta a trabajadores en todo el mundo y a diferentes rubros. Por este motivo es que resulta de gran importancia estudiar el impacto para poder proponer mejoras en la adaptación al trabajo remoto.

En el ámbito de la educación, la totalidad de las instituciones desarrollaron las clases bajo la modalidad virtualidad a partir de marzo del 2020. A su vez, las tareas administrativas de las instituciones educativas también se vieron afectadas y cambiaron su lugar de trabajo habitual.

El presente trabajo se enfoca en el puesto administrativo que forma parte de los procesos de soporte de una institución educativa. En otras palabras, son los procesos de apoyo que acompañan a los procesos operativos para brindar educación y así cumplir con los objetivos de la organización.

El desarrollo de esta nueva modalidad de trabajo presenta ventajas y riesgos. Dentro de las principales ventajas, se destaca que el teletrabajo se ha convertido en una estrategia fundamental para que las instituciones puedan continuar operativas y sus trabajadores puedan acceder a las aplicaciones y datos que requieran para trabajar de forma productiva desde cualquier dispositivo, lugar y conectividad. Sin embargo, el principal desafío que

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

enfrentan las organizaciones es abordar el cambio de la estructura laboral con los recursos y capacitaciones que esto conlleva. Así mismo, en Argentina se está trabajando en un nuevo proyecto de ley sobre el teletrabajo que respalde los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores.

Paralelamente, el abordaje del proyecto se basa en los pilares del teletrabajo combinado con la técnica denominada *Job Crafting*. La técnica mencionada se define como “los cambios físicos o cognitivos que un individuo realiza sobre sus tareas o sobre los límites que pone a sus relaciones en el trabajo” (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Por lo tanto, se puede relacionar con el rendimiento, compromiso, satisfacción laboral, motivación, disposición y adaptación al cambio, entre otras variables. Es por este motivo que se seleccionó dicha práctica para trabajar en conjunto el análisis del rediseño del puesto de trabajo, a fin de poder afrontar el cambio manteniendo los estándares de trabajo que se contaba en el puesto tradicional previo a la pandemia. Similarmente, se busca alinear a los trabajadores administrativos en pos de los objetivos estratégicos en base a sus competencias.

Los objetivos propuestos para el desarrollo del proyecto de ingeniería implican indagar sobre el puesto de trabajo determinado y cómo interacciona con los trabajadores en su ambiente laboral, detectar a través de evidencias y percepciones de los trabajadores fortalezas y debilidades que modifiquen e impacten en sus puestos de trabajo, intervenir con la técnica de *Job Crafting* para aumentar el rendimiento de los trabajadores, examinar a nivel organizacional cuáles son las aptitudes y competencias para una modalidad de teletrabajo en esta nueva estructura virtual, analizar el proyecto de ley de teletrabajo para evaluar potenciales impactos en los puestos de trabajo, y por último, realizar un plan de mejoras a partir de la puesta en valor del *Job Crafting*.

Se espera que el presente trabajo, pueda favorecer a la gestión de las organizaciones que se encuentren modificando su estructura laboral al ofrecer un sustento académico para la realización de futuras investigaciones sobre el tema.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Contexto de la modalidad del teletrabajo

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina define al teletrabajo como una modalidad de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico. Se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador.

Esta nueva estructura laboral se implementó en la sociedad como estrategia ante la necesidad que se desata ante la urgencia Sanitaria por la pandemia originada a causa del COVID-19. Actualmente diversas organizaciones deliberan si su estructura se verá modificada en un futuro, prevaleciendo la virtualidad total o parcialmente.

Sin embargo, es una modalidad de trabajo que existe desde hace varios años y durante el paso del tiempo, se vuelve más estudiada en la sociedad. En el año 2009, los autores Robbins y Judge describen al teletrabajo, principalmente, como una herramienta para hacer más motivador el ambiente de trabajo. Los especialistas definen que el teletrabajo se refiere a los empleados que realizan su trabajo encasa al menos dos días de la semana en una computadora conectada con la oficina.

Con respecto al marco legal de esta modalidad de trabajo, a principios del año 2007 el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) de Argentina elaboró un proyecto de ley de teletrabajo en relación de dependencia, analizando sus ventajas y desventajas, intentando justificar la necesidad de una ley y estableciendo los mínimos requisitos para la implementación del teletrabajo. A partir de la publicación de la resolución 147/2012, se puede decir que se inaugura la creación de las normas de teletrabajo como política pública.

En base al contexto generado por la pandemia y los proyectos previamente planteados, se impulsa concretar el proyecto de ley "Modalidad de prestación del teletrabajo en relación de dependencia", el cual se aprobó el 14 de agosto de 2020. Este proyecto es una manera de "establecer derechos básicos" para los trabajadores que, ante el contexto, comenzaron a trabajar desde sus casas. La ley pasa a regular una forma de operar que, previamente de la pandemia, se desarrollaba sin una regulación clara.

2.2. Estrategia de rediseño: *Job Crafting*

La técnica *Job Crafting* representa un marco de acción para el análisis del rediseño del puesto de trabajo y la adaptación al cambio de modalidad virtual. Es por ello que durante el presente trabajo se demostrará la importancia de esta técnica para un incremento en el rendimiento de los teletrabajadores con el objetivo de beneficiar a las instituciones.

Un concepto importante a la hora de plantear el rediseño bajo el contexto mencionado, es el proceso de administración estratégica. Se basa en la creencia de que las empresas deben monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos, a fin de efectuar los cambios necesarios y oportunos. El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones han presentado un drástico aumento bajo un contexto mundial dinámico. Las empresas, como los organismos, deben ser “expertos en adaptación” si desean sobrevivir (David, 2013). Por lo que se refiere a generar organizaciones flexibles con altas posibilidades de responder a un contexto cambiante, se estudia la técnica de *Job Crafting* en donde el trabajador da forma, modela o redefine su puesto laboral de acuerdo a sus virtudes y debilidades (Varela, 2020).

El *Job Crafting* se define como “los cambios físicos o cognitivos que un individuo realiza sobre sus tareas o sobre los límites que pone a sus relaciones en el trabajo” (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Esta técnica se relaciona con variables que influyen en el puesto de trabajo, tales como son el rendimiento, compromiso, satisfacción laboral, motivación, entre otras.

2.2.1. Antecedentes del *Job Crafting*

Los investigadores organizacionales estudian cómo se compone la experiencia laboral. Previamente, ellos se enfocaban solamente en determinantes individuales como expectativas, valores, tareas o interacciones sociales en el trabajo. De esta manera, no se tenía en cuenta el valor del rol del empleado en ajustar el trabajo a su tarea y sus relaciones.

En el año 2001, la psicóloga organizacional estadounidense Amy Wrzesniewski junto a su compañera Jane E. Dutton, se encontraban realizando una tesis doctoral acerca de este concepto bajo el nombre de *Job Crafting*. Ellas afirman que todas las personas que poseen vocación, pueden ampliar la visión de su trabajo. Para esto, es necesario que el trabajo se adapte al trabajador.

Simultáneamente, en Europa se investigaban conceptos como *engagement*¹, teoría de las demandas y los recursos. Los investigadores consideran que una persona se

1 *Engagement*: término original del inglés que, en español, se usa para determinar el compromiso que se establece entre una marca y su audiencia en las distintas comunicaciones que producen entre sí.

encuentra bien equilibrada cuando existe un equilibrio entre las demandas del trabajo y los recursos de la persona. Para lograr este equilibrio, los individuos pueden ampliar sus recursos si es que la demanda los supera o viceversa.

2.2.2. Definición de puesto de trabajo

El puesto de trabajo es realizado bajo un conjunto de tareas agrupadas con un nombre del puesto (título) para ser desarrollado por un individuo (Ilgen & Hollenbeck, 1992). Sin embargo, las tareas representan la base más significativa en las relaciones entre empleados y la organización.

El *Job Crafting* no es una práctica estática debido a que se adapta constantemente a los contextos en los que se aplica, dependiendo de cada puesto de trabajo, cada persona y cada empresa. Para hacer uso de este método de manera más efectiva, existen **tres parámetros en función de los aspectos personales que se quieren reforzar:**

1. *Task Crafting*: significa analizar las aptitudes y competencias personales de cada profesional, para luego redefinir las responsabilidades habituales adaptándolas a sus capacidades. Se basa en cambiar la cantidad, el alcance y el tipo de tareas del puesto de trabajo. De esta manera, se logra reducir el esfuerzo y el tiempo requerido en cada tarea para aumentar la productividad.

2. *Relational Crafting*: significa estudiar la interacción de los profesionales con las personas de su entorno laboral, siendo más conscientes de los impactos positivos o negativos que estas relaciones pueden generar. Se basa en cambiar la calidad y/o la cantidad de interacciones con las demás personas del ambiente laboral. Se busca que haya una mayor incidencia positiva ya que aumenta la satisfacción laboral.

3. *Cognitive Crafting*: significa evaluar la percepción de cómo el trabajador entiende sus tareas y relaciones laborales. La persona refuerza el valor que sus tareas aportan a la organización, dejando de lado aquella impresión de que realiza tareas rutinarias y aisladas. Se basa en cambiar los parámetros cognitivos del trabajador. Por lo tanto, contribuye a una mayor motivación.

Al realizar cambios en cualquiera de los tres parámetros, el individuo altera el diseño del puesto de trabajo y el ambiente social en el cual trabaja.

2.2.3. Identidad y significado del puesto de trabajo

Además de definir qué es el puesto de trabajo, se deben diferenciar los conceptos de identidad y significado de un puesto de trabajo. Según Amy Wrzesniewski y Jane E. Dutton (2001), por un lado, "significado del puesto de trabajo" hace referencia aquello que el individuo entiende como propósito de su trabajo o lo que cree que se logrará con su trabajo.

En cambio, “identidad del puesto de trabajo” representa cómo los individuos se definen a ellos mismos en el trabajo, es decir sus atributos y su percepción cognitiva. De esta manera, los trabajadores crean diferentes puestos de trabajo para ellos mismos, siguiendo el contexto previo definido del puesto de trabajo.

2.2.4. Motivación según *Job Crafting*

Según las autoras Amy Wrzesniewski y Jane E. Dutton (2001), la motivación del *Job Crafting* ascienden de las tres necesidades que menciona McClelland en su teoría de las necesidades, como se verá en este mismo documento. Las autoras las definen como:

- Necesidad de control personal: es una práctica humana básica. Los humanos responden bien cuando poseen el control aún en aspectos pequeños. El hecho de tener al menos un mínimo control sobre el trabajo de uno mismo hace que los trabajadores hagan propio su trabajo y puedan perfeccionar ciertos aspectos.

- Necesidad de imagen positiva propia: se superan dificultades construyendo una imagen positiva y motivadora del puesto de trabajo.

- Necesidad de conexión humana: los seres humanos son motivados para crear lazos con los compañeros para darle marco al significado e identidad del trabajo. De esta manera, se ven como una parte clave dentro de la cadena.

2.2.5. Modelo del *Job Crafting*

Existe un modelo, el cual se muestra en la Ilustración 1 que regula la actividad de implementar *Job Crafting* basándose en los aspectos generales de esta técnica: motivaciones, variables críticas, prácticas de *Job Crafting* y efectos (específicos y generales).

Modelo del *Job Crafting*



Ilustración 1: Modelo del *Job Crafting*

Fuente: *Crafting a Job: Revisioning employees as an active crafters of their work*. Amy Wrzesniewski & Jane E. Dutton, 2001

Básicamente, el modelo explica cómo las diferentes motivaciones de los trabajadores, que se explicarán a continuación, conectan con las variables críticas del *Job Crafting*. Estas relaciones, conducen a cambios en los parámetros (*Task*, *Relational*, *Cognitive*). De esta manera, ocurren modificaciones tanto en el diseño como en el ambiente del puesto de trabajo, y similarmente en la identidad y significado del mismo.

2.3. Otros conceptos relevantes

Se puede relacionar el *Job Crafting* con conceptos que son valiosos mencionar. Uno de las variables que se tendrán en cuenta en el desarrollo del trabajo es la motivación laboral. Esta variable fue considerada en el proceso de realización de la encuesta y en su análisis posterior.

Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo (Robbins & Judge, 2009). Los tres elementos clave en la definición son: intensidad, dirección y persistencia. Cuando se habla de intensidad se refiere a la energía en la intención de una persona. No obstante, es necesario que la intensidad sea en dirección favorable para que se logre una adecuada motivación. En otras palabras, el esfuerzo que se busca es el que está

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

dirigido hacia los objetivos organizacionales y es consistente con éstos. El tercer elemento es la persistencia, la cual se define como la medida del tiempo que se mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

En el caso de la motivación en el trabajo, la definición más aceptada es aquella que la conceptualiza como fuerzas psicológicas que operan desde dentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales (Kanfer, 1990; Campbell & Pritchard, 1976; Vroom, 1964). Se trata, tal y como lo señalan Satham y Pinder (2005) y Latham y Ernst (2006), de un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas, etc.) y el ambiente tales como condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal, etc. (Arrieta-Salas & Navarro-Cid, 2008).

Con respecto al diseño de un puesto de trabajo, las investigaciones sobre la motivación se centran cada vez más en enfoques que relacionan los conceptos sobre ésta con cambios en la manera en que está estructurado el trabajo. Los estudios sobre el diseño del trabajo proporcionan evidencias bien sustentadas de que la forma en que se organizan los elementos de la tarea incrementan o disminuyen el esfuerzo que se le dedica (Robbins & Judge, 2009).

Por otro lado, se destacan competencias significativas en el desarrollo del proyecto. Según Martha Alles (2015), las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. A su vez, el modelo de competencias es el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales. Por otra parte, en el año 2006 el Consejo Federal de Decanos de Ingeniería de la República Argentina (CONFEDI) define a las competencias como la capacidad de articular eficazmente un conjunto de esquemas y valores, permitiendo movilizar distintos saberes, en un determinado contexto con el fin de resolver situaciones profesionales. Por último, el autor Jean Marie de Ketele (1996) define competencias como el conjunto ordenado de capacidades que son ejercidas sobre contenidos en una categoría dada de situaciones para resolver problemas que se presentan.

Uno de los conceptos relacionado a las competencias destacables en el presente proyecto de ingeniería es el empoderamiento. Esta variable es de suma importancia a la hora de trabajar junto con la técnica mencionada de *Job Crafting* debido a que es una de las bases para que se pueda aplicar sostenidamente.

El empoderamiento, más conocido en su término en inglés *empowerment*, deviene de la competencia "Conducción de personas". La conducción de personas es definida por Martha Alles (2015) como la capacidad para dirigir un grupo de colaboradores distribuyendo

tareas y delegando autoridad de modo tal de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Es la capacidad para fomentar la creatividad, liberar el talento y el potencial que existe en cada colaborador con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones asumiendo responsabilidades por su propio trabajo. Implica brindarles una retroalimentación oportuna sobre sus desempeños individuales a fin de lograr su desarrollo.

Asimismo, Alles (2015) define *empowerment* como “bajar” la toma de decisiones de modo tal que éstas tengan lugar lo más cerca posible de los hechos (clientes, proveedores, etc.). Es decir, que aquellas personas que se encuentren en contacto directo y cotidiano con los acontecimientos gocen de la autoridad necesaria para poder decidir cuál es el mejor curso de acción para cada caso. Durante este proceso el colaborador evoluciona y se transforma ya que va tomando conciencia y control sobre sus propias decisiones. Se convierte en dueño de su propio trabajo, se fomenta la innovación y participación activa en proyectos y actividades, tal como lo promueve el *Job Crafting*, lo que le permite utilizar todo sus talentos y competencias. De esta manera, los trabajadores aportan sus mejores ideas y reafirman su sentido de identificación con la organización, su prioridad es brindar mayores resultados, lo que se traduce en mayor productividad.

Para finalizar, resulta útil hacer una breve descripción sobre la competencia comunicación eficaz, la cual fue fundamental a la hora de realizar las propuestas de mejora. Por medio de la comunicación se crean, se modifican y se mantienen los procesos operacionales (Zanelli & Narbal, 2008). Paralelamente, los autores Robbins y Judge (2009) establecen que un medio indispensable de comunicación en las organizaciones actuales son las comunicaciones electrónicas, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, Internet y las videoconferencias.

2.4. Herramientas ingenieriles

A continuación, se hace mención de las herramientas que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del presente trabajo.

2.4.1. Análisis FODA

La Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a las organizaciones a desarrollar estrategias. Las fortalezas son aquellos factores internos que la organización realiza bien. Las debilidades son aquellos factores internos que la organización no realiza bien. Las oportunidades son aquellos factores externos que benefician a la organización. Las amenazas son aquellos factores externos que perjudican a la organización (David, 2013).

En el presente trabajo, el análisis se realiza según las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan los trabajadores en la nueva modalidad de trabajo remoto. Es decir, en lugar de analizar los factores que afectan a la organización a nivel

global, se puso el foco en las variables que interfieren al desarrollo del puesto de trabajo y a sus colaboradores. De esta manera se utiliza esta herramienta para entender e interpretar mejor el puesto de trabajo y elaborar las propuestas de mejoras.

2.4.2. Diagrama de causa y efecto

Los diagramas de causa y efecto se pueden utilizar para identificar las causas de un problema. Permiten dividir un problema grande en partes más manejables y sirven como representación visual para comprender los problemas y sus causas. Según Summers (2006), para construir un diagrama de causa y efecto se debe:

1. Identificar claramente el efecto o problema: colocar de manera concisa, en un recuadro al final de la línea, el efecto o problema señalado.

2. Identificar las causas: por lo general, las áreas comunes son métodos, materiales, máquinas, y gente, aunque se pueden agregar otras áreas si es necesario. Bajo cada área principal, se deben anotar las subcausas relacionadas con la causa principal. La lluvia de ideas es el método más utilizado para identificar estas causas.

3. Elaborar el diagrama: organizar las causas y subcausas en el formato del diagrama.

4. Analizar el diagrama: en este punto es necesario identificar soluciones para combatir las causas detectadas.

El diagrama de causa y efecto se utiliza para identificar, clasificar y seleccionar las causas principales que originan dificultades en la adaptación del puesto de trabajo en la nueva modalidad de teletrabajo que tienen relevancia con la encuesta realizada y el presente proyecto.

2.4.3. Ciclo PDCA

El ciclo PDCA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia (Norma ISO 9001:2015). A su vez, la Norma ISO 9001:2015 describe sus etapas de la siguiente manera:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- Hacer: implementar lo planificado;
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Como se aprecia en la Figura 1, el ciclo se basa en cuatro acciones que aplicadas respectivamente logran la mejora continua.



Figura 1: Ciclo de Deming – PDCA.

Fuente: Norma ISO 9001:2015.

El ciclo de Deming se utiliza durante la elaboración de las propuestas de mejoras, debido a que se trata de una herramienta de mejora continua y por ende contribuirá en ellas.

2.4.4. Tablero de Comando Integral (o Cuadro de Mando Integral)

El Tablero de Comando Integral es un sistema de gestión donde se realiza la medición y presentación de resultados que permiten gerenciar la implementación de un plan estratégico y trasladarlo a la acción, integrando la visión, misión, objetivos y estrategia de la organización a través de un conjunto de indicadores claves de actuación que ayudará a la toma oportuna de decisiones (Kaplan & Norton, 2000).

El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas bien equilibradas:

- Las finanzas: está directamente vinculada con la rentabilidad de la empresa.
- Los clientes: se vincula con la satisfacción del cliente.
- Los procesos internos: se relaciona con las actividades que logren los objetivos de rentabilidad y satisfacción del cliente.
- La formación y crecimiento: se vincula con la capacitación de los empleados y el clima organizacional.

Con las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton (2000) se confecciona el “Mapa Estratégico” que se utiliza como cimiento para la elaboración del “Tablero de Comando”. El “Mapa Estratégico” muestra cómo se conectan las cuatro perspectivas. Asimismo, describe lo que se debe hacer desde el punto de vista de cada perspectiva para el logro de un objetivo o estrategia.

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

Como señalan los autores, luego se completa la “Matriz Tablero de Comando” por cada perspectiva a evaluar descripta en la siguiente Tabla 1:

Objetivo	Meta	Indicador	Cómo se mide	Iniciativa

Tabla 1: Matriz Tablero de Comando

Fuente: Elaboración propia

En la columna “Objetivo” se define cual es el objetivo que se persigue, en la columna “Meta” se indica cuantitativamente lo que se espera aumentar o disminuir el indicador, en la columna “Indicador” se nombra el indicador a evaluar, en la columna “Cómo se mide” se describe cómo se mide el indicador y en la columna “Iniciativa” se expresa como se logra el objetivo definido en principio.

Finalmente, como expresan los autores citados, se construye el “Tablero de Comando” que presente los indicadores relevantes con semáforos que señalan los desvíos importantes.

El proceso de control mediante la aplicación de dicha herramienta es un proceso que consta de tres pasos, en el que se mide el desempeño real de los indicadores, se lo compara con la meta previamente definida y en base al resultado, se toman las decisiones (Kaplan & Norton, 2000).

3. METODOLOGÍA

Se explica la metodología con el propósito de definir cómo se obtienen y analizan los datos necesarios para desarrollar el presente trabajo. A continuación, se describen los procedimientos usados para la recolección y el procesamiento de datos del problema objeto de estudio del Trabajo Final.

En primer lugar, se define la “Selección del puesto de trabajo”, se explica cómo se utiliza en este proyecto y se describe la herramienta necesaria para llevarla a cabo, en este caso, la matriz de ponderación.

En segundo lugar, se expone el “Método de selección de muestra” que se utiliza para el presente proyecto.

Finalmente, se describe la técnica utilizada para recopilar la información de la fuente primaria, la cual fue una encuesta. Además, se hace una breve mención del instrumento utilizado para interiorizar en la técnica *Job Crafting*, es decir, una entrevista a un especialista en la temática.

3.1. Selección del puesto de trabajo

Para comenzar, se escoge el método para la selección del puesto de trabajo más conveniente para su posterior análisis a lo largo del proyecto por lo cual se procedió a realizar una matriz de ponderación.

La matriz de ponderación es una herramienta analítica que evalúa diferentes opciones para seleccionar la mejor alternativa de acuerdo a los factores críticos del proyecto (Sáenz, 2015).

Se usan cuando se tienen varios factores que se evalúan independientemente para distintas alternativas de acción, pero se quiere una jerarquización de todos los factores de forma global y simultánea.

En la matriz de ponderación se deben determinar los factores críticos para realizar la selección de la alternativa de mayor viabilidad. Luego, se hace una lista de los mismos y se determina una escala pertinente para evaluarlos.

En la matriz se usaron valores de 1 a 4 para evaluar el nivel que tiene cada puesto de trabajo, siendo el puntaje:

1: malo

2: regular

3: bueno

4: muy bueno

Por último, se deben sumar los valores ponderados de cada alternativa para obtener el resultado final de las mismas, y así concluir en la de mayor puntaje.

3.2. Método de selección de muestra

El muestreo es una herramienta de la investigación científica, cuya función básica es determinar qué parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población (Carrasco, 1995). A su vez, los autores Sampieri, Fernandez Collado & Baptista (2014) definen a la muestra como un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

En este proyecto, se realizó un muestreo intencional debido a que se trata de un proyecto de ingeniería guiado por los antecedentes bibliográficos para elegir a los integrantes que formarán parte del estudio. Es un método de muestreo no probabilístico, el cual ocurre cuando los elementos seleccionados para la muestra son elegidos por el criterio del investigador. En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. El procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008b).

3.3. Encuesta

Una vez definido el puesto de trabajo a analizar, se procedió a crear una encuesta *online* dirigida a los trabajadores, y de esta manera, poder recolectar la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

La encuesta es la técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria. Es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos (Mesonero de Miguel y Alcaide Casado, 2012).

En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede. Su principal ventaja es que puede reunir, en poco tiempo, una gran cantidad de información sobre actitudes, opiniones, comportamientos, reacciones, etc. (Mesonero de Miguel y Alcaide Casado, 2012).

A la hora de realizar una encuesta, se pueden considerar dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Por un lado, las preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar. Este es el caso de las preguntas con respuestas de opción múltiple. En cambio, las preguntas abiertas son aquellas que no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles

cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas (Sampieri, Fernandez Collado & Baptista, 2014).

A su vez, otra forma de recabar información de la muestra es a través de la escala de Likert. Se trata de un método para medir por escalas las variables que constituyen actitudes de los encuestados. La actitud se define como la predisposición aprendida para responder coherentemente de manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o símbolo. De esta manera, el método de escalamiento de Likert es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías (Sampieri, Fernandez Collado & Baptista, 2014).

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de recolección de datos, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz, y en especial bajo el contexto de aislamiento preventivo a nivel nacional. El cuestionario fue diseñado proporcionalmente con preguntas cerradas y abiertas, y además se utilizó la escala de Likert como escala psicométrica para medir actitudes y comportamientos. La encuesta se realizó bajo la plataforma *Google Forms* y fue enviada a trabajadores de diversas instituciones educativas.

3.4. Entrevista a una especialista

La entrevista cualitativa se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad (Sampieri, Fernandez Collado & Baptista, 2014).

En la entrevista semiestructurada (Corbetta, 2010) el entrevistador dispone de un "guión", con los temas que debe tratar en la entrevista. Sin embargo, el entrevistador puede decidir libremente sobre el orden de presentación de los diversos temas y el modo de formular las preguntas. En el ámbito de un tema determinado, el entrevistador puede plantear la conversación de la forma que desee, plantear las preguntas que considere oportunas, profundizar sobre algún aspecto cuando lo estime necesario, y establecer un estilo propio y personal de conversación.

En el presente proyecto, la entrevista a una especialista consistió en un diálogo personal y directo, a través de una plataforma de videoconferencia. Se realizaron preguntas sobre conceptos relacionados al *Job Crafting* y su importancia en el mundo laboral.

4. DESARROLLO

Para comenzar con el desarrollo del presente trabajo se hace una descripción del contexto en que se encuentra la Educación frente a la pandemia COVID-19 durante el año 2020 y cómo repercute en las instituciones educativas. Luego, se explica con qué método y procedimiento fueron elegidas las preguntas de la encuesta dirigida hacia el personal administrativo del ámbito de la Educación. En tercer lugar, se realizó al análisis de los datos obtenidos a través de instrumentos que facilitaron una mejor comprensión de los resultados. Por último, se aplican instrumentos y herramientas ingenieriles para proponer mejoras en el rediseño del puesto.

4.1. Contexto

La pandemia llevó al cierre de las instituciones educativas de naturaleza tanto pública como privada, a fin de evitar la propagación del COVID-19 y resguardar la seguridad de los estudiantes y trabajadores de los establecimientos. Según la Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), en América Latina se han visto afectados por el cierre de escuelas y universidades más de 160 millones de estudiantes. Y, a nivel global, esta cifra asciende a más de 1200 millones de estudiantes. A su vez, según el artículo "Argentina entre los países del mundo con menos clases presenciales" del diario La Política Online, en el año 2020 Argentina fue uno de los pocos países el cual estuvo todo el año sin regreso a aulas a nivel mundial.

La suspensión de clases presenciales fue la principal medida adoptada por los países de la región. En consecuencia, todas las instituciones educativas de la Argentina, desde nivel inicial hasta universitario, han puesto en marcha la modalidad de teletrabajo para su personal administrativo.

Bajo este contexto, en Argentina se introdujo el proyecto de ley "Modalidad de prestación del teletrabajo en relación de dependencia", el cual se aprobó el 14 de agosto de 2020. Este proyecto es una manera de "establecer derechos básicos" para los trabajadores que, ante el contexto, comenzaron a trabajar desde sus casas. Dentro de las propuestas que incluye la ley, se puede resaltar los límites en los horarios de las jornadas laborales, así como también el equipamiento necesario que debe ser proporcionado por el empleador.

Además, se sostiene que los trabajadores bajo modalidad de teletrabajo tendrán los mismos derechos y obligaciones que aquellos de modalidad presencial, y su remuneración no puede ser inferior a la que percibían o percibirían bajo modalidad presencial.

En cuanto a la jornada laboral, esta debe ser pactada previamente por escrito en el contrato de trabajo de conformidad con los límites legales y convencionales vigentes, tanto en lo que respecta a lo convenido por hora como por objetivos. Asimismo, se tendrá derecho a desconectarse de los dispositivos digitales y/o tecnologías de la información y comunicación, fuera de su jornada laboral y durante los períodos de licencias.

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

Otro lineamiento principal que menciona la ley, habla de los **recursos necesarios para el trabajador**. El empleador debe proporcionar el equipamiento *-hardware y software-*, las herramientas de trabajo y el soporte necesario para el desempeño de las tareas, y asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación de las mismas, o la compensación por la utilización de herramientas propias de la persona que trabaja. En ningún caso el trabajador responderá por el desgaste normal producto del uso o el paso del tiempo, y en caso de desperfectos, roturas o desgaste en los elementos, instrumentos y/o medios tecnológicos que impidan la prestación de tareas, el empleador deberá proveer su reemplazo o reparación a fin de posibilitar la prestación de tareas. Por otra parte, la persona que trabaja bajo la modalidad del teletrabajo tendrá derecho a la compensación por los mayores gastos en conectividad y/o consumo de servicios que deba afrontar.

El **derecho a la intimidad y la protección de los datos** no son un punto menor a pasar por alto dentro de la ley. Los sistemas de control destinados a la protección de los bienes e informaciones de propiedad del empleador deberán contar con participación sindical a fin de salvaguardar la intimidad de la persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo y la privacidad de su domicilio. Además, el empleador deberá tomar las medidas que correspondan, especialmente en lo que se refiere a *software*, para garantizar la protección de los datos utilizados y procesados por la persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo para fines profesionales, no pudiendo hacer uso de software de vigilancia que viole la intimidad de la misma tal como se menciona en la ley.

Por otro lado, la Ley tiene en cuenta a aquellos trabajadores que tienen el **cuidado de personas menores a 13 años**, personas con discapacidad o adultas mayores que requieran asistencia específica, otorgándoles horarios compatibles con las tareas de cuidado.

En esta modalidad se requiere de capacitaciones a las nuevas prácticas que afrontan los trabajadores desde sus hogares, por lo tanto, la Ley establece que el empleador deberá garantizar la **correcta capacitación de sus dependientes en nuevas tecnologías, brindando cursos y herramientas de apoyo**, tanto en forma virtual como presencial, que permitan una mejor adecuación de las partes a esta modalidad laboral. La misma no implicará una mayor carga de trabajo.

Para concluir, el contexto de la pandemia COVID-19 fue un punto crítico para **impulsar la nueva modalidad de trabajo y así agilizar** el proyecto de ley que lo abale. El **teletrabajo es una modalidad en crecimiento, y la reformulación de esta ley resulta adecuada ya que la sociedad se debe adaptar a los cambios en ella**. La normativa tiene en cuenta varios aspectos laborales y establece los derechos para afrontar este desafío planteado, considerando la revolución e implementación de nuevas tecnologías. Es una forma para que los trabajadores pueden tener en claro cuáles son sus derechos y obligaciones y no sobre-

exigirse. Los temas abarcados son razonables y fundamentados con profesionalidad. Por lo tanto, resulta de gran importancia contar con leyes que respalden y acompañen la evolución del mercado laboral.

4.2. Selección del puesto de trabajo

Para comenzar con el proyecto, el puesto de empleo se seleccionó de modo intencional en base a parámetros relevantes al contexto y se tuvo en cuenta aquellos puestos que debido a la pandemia hayan sufrido cambios en su estructura laboral transformándose de puestos presenciales a puestos virtuales. Además, se buscó estudiar un puesto de empleo basado en un mismo rubro teniendo en cuenta el tamaño (pequeña, mediana o grande) y el tipo de sector (estatales o privadas) de la organización.

De esta manera, se escogieron tres puestos de trabajo para analizarlos según los factores críticos a través de una matriz de ponderación. Los factores se debieron evaluar de forma independientemente para las distintas alternativas, siempre respetando una jerarquización de todos los factores de forma global y simultánea. Los valores descienden del 0,30 al 0,05, sumando una totalidad de 1,00. En el caso del presente proyecto, se definieron los factores “cambio a la virtualidad” y “esencialidad respecto a la pandemia” como los de mayor valor, representando un valor de 0,30 y 0,20 respectivamente. Esto se debe a que son aspectos cruciales dado que se trata de una indagación orientada al estudio del puesto laboral remoto, la cual simultáneamente analiza cuestiones relativas a los contextos sociales.

A continuación, se determinan los factores críticos utilizados:

- **Cambio a virtualidad:** proporción en que el puesto de trabajo se transformó a la virtualidad. Es decir, si el cambio de modalidad presencial a virtual fue total, parcial o mínimo.
- **Tecnologías y recursos requeridos:** nivel de tecnología de recursos y tecnologías que se requieren para desarrollar el puesto de trabajo en óptimas condiciones. En otras palabras, las herramientas básicas que necesitaría el trabajador a lo largo de su jornada laboral.
- **Atención al público:** tiempo de encuentro con el público. Interacción entre los colaboradores y terceros.
- **Agilidad/Ritmo de respuesta al cliente:** tiempo necesario para lograr los resultados. Es decir, la cantidad de minutos, horas o días que se toman para finalizar una tarea, como puede ser enviar un certificado oficial firmado.
- **Burocracia:** cantidad de niveles dentro de la cadena jerárquica en la toma de decisiones del puesto de trabajo.
- **Esencialidad respecto a la pandemia:** determinación del grado de esencialidad según la Legislación en septiembre 2020.

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

• **Jornada laboral:** número de horas que el trabajador trabaja efectivamente en un día.

Finalmente, para determinar la ponderación, se procedió a analizar cada factor crítico con su respectivo puesto de trabajo. Se utilizaron valores de 1 a 4 para evaluar el nivel que tiene cada puesto de trabajo, siendo el puntaje:

- 1: malo
- 2: regular
- 3: bueno
- 4: muy bueno

En la Tabla 2, se puede observar el desarrollo de la matriz de ponderación:

Factores críticos	Valor	Puesto de trabajo 1: Administrativo de Salud		Puesto de trabajo 2: Administrativo de Educación		Puesto de trabajo 3: Analistas de ventas	
		Nivel	Valor Ponderado	Nivel	Valor Ponderado	Nivel	Valor Ponderado
Cambio a virtualidad total	0,30	3	0,90	4	1,20	4	1,20
Tecnología y recursos requeridos	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Atención al público	0,10	3	0,30	3	0,30	1	0,10
Agilidad/Ritmo de respuesta al público	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Burocracia	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Esencialidad respecto a la pandemia	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Jornada laboral	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Total	1,00		3,35		3,70		3,00

Tabla 2: Matriz de ponderación

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar la matriz, se puede observar que los tres puestos de trabajo se encuentran dentro de 3,00-3,70 puntos, siendo valores cercanos y demostrando que los puestos son interesantes para abordar el análisis. Sin embargo, se puede concluir que la alternativa del puesto de trabajo 2, "Administrativo de Educación", es superior y por lo tanto se seleccionó para el estudio del presente proyecto.

En este sentido, bajo un contexto de pandemia donde se pueden distinguir fuertes restricciones formales a la circulación de trabajadores en los entornos laborales y con un sistema educativo trabajando en modalidades prácticamente fuera de lo cotidiano, resulta sumamente pertinente la selección del tema y el análisis del rubro de interés. Además, se

trata de un puesto de trabajo similar en los diversos niveles educativos (inicial, primaria, secundaria, terciario, universitario, etc.) y por lo tanto tendrá un alcance en todos ellos.

Una vez definido el puesto de trabajo a analizar, se procedió a crear una encuesta *online* dirigida a los trabajadores, y de esta manera, poder recolectar la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

4.3. Encuesta a personal administrativo en el ámbito de la Educación

Para la recopilación de información del puesto de trabajo obtenido en la matriz de ponderación, administrativo de Educación, se realizó una encuesta *online* a través de la plataforma *Google Forms* con el objetivo de obtener un diagnóstico de la situación del personal. Para ello, se procedió a trabajar sobre los temas de mayor relevancia y así, poder analizarlos una vez obtenidos los resultados.

En primera instancia, se estudiaron los factores críticos de la matriz de ponderación, los cuales se enfocan en el teletrabajo. En base a ellos, se obtuvieron las primeras preguntas de la encuesta. Entre ellos: cambio a virtualidad, tecnologías y recursos requeridos, atención al público, tiempo requerido para resolución de sus tareas, burocracia, esencialidad respecto a la pandemia y jornada laboral.

La segunda instancia de la encuesta, se enfocó en la técnica *Job Crafting*. Para la familiarización de esta metodología, se realizó una entrevista a la especialista del tema, la Dra. Belén Varela. La profesional se dedica a mejorar el bienestar y la rentabilidad dentro de las organizaciones hace más de quince años. Dentro de sus especialidades se encuentran la estrategia de Recursos Humanos, optimismo, liderazgo, creatividad, psicología organizacional positiva, y por supuesto, *Job Crafting*. A su vez, se indagó sobre los tres parámetros del *Job Crafting* enunciados por las especialistas en el tema, Amy Wrzesniewski y Jane E. Dutton (2001): *task crafting*, *relational crafting* y *cognitive crafting*. De esta manera, en la segunda sección de la encuesta, las preguntas apuntaron a la planeación de tareas, las relaciones laborales, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral actual de los usuarios.

Por cada uno de los factores de teletrabajo a evaluar, se seleccionó un enunciado. Mientras que, por cada uno de los tres parámetros de *Job Crafting* fue posible identificar entre tres y cuatro enunciados relacionados.

De similar manera, se dio lugar para que los usuarios expongan su punto de vista y conformidades acerca del teletrabajo que fueron de gran colaboración para la propuesta de mejora del re diseño del puesto.

Los enunciados utilizados para el análisis de los factores de teletrabajo y *Job Crafting* se muestran en las Tablas 3 y 4 respectivamente:

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

Teletrabajo	
Factores a analizar	Enunciado
Cambio a la virtualidad total	¿En qué proporción se transformó a la virtualidad el puesto de trabajo?
Tecnología y recursos requeridos	¿Qué recursos y tecnologías se requieren para desarrollar el puesto de trabajo en óptimas condiciones?
Atención al público	Previamente a la pandemia, ¿el desarrollo de sus tareas tenía interacción directa con colegas, estudiantes y/o externos a la institución?
Tiempo requerido para la resolución de tareas	Considera que, en su puesto de trabajo, ¿realiza tareas que requieren bastante tiempo de resolución?
Jornada laboral	¿Cuál es su jornada laboral diaria actual?
	¿Cuál era su jornada laboral diaria previamente a la pandemia?
	¿Usted considera que durante una parte importante de la jornada laboral no se puede distraer?
Burocracia	¿Considera que la nueva modalidad de trabajo modificó la burocracia de tareas de su institución?
Planificación de tareas	¿Cómo le resulta planificar sus tareas en la nueva modalidad de trabajo a distancia?
Costumbre del teletrabajo	¿Cuántas veces a la semana solía realizar trabajo a distancia previamente a la pandemia?
Preferencia del trabajo	¿Qué opina acerca de adoptar la modalidad de teletrabajo post aislamiento?
Ventajas y Desventajas	¿Cuáles percibe que son las ventajas del teletrabajo? ¿Y las desventajas?

Tabla 3: Enunciados para la medición de los factores de teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia

Job Crafting	
Factores a analizar	Enunciado
<i>Task Crafting</i>	¿Cómo le resulta planificar sus tareas en la nueva modalidad de trabajo a distancia?
	¿Considera que la nueva modalidad de trabajo modificó la burocracia de tareas de su institución?
	Considera que, en su puesto de trabajo, ¿realiza tareas que requieren bastante tiempo de resolución?
<i>Relational Crafting</i>	Las tareas a desarrollar en su puesto de trabajo, ¿requieren de trabajo en equipo?
	Cuando hay reuniones para discutir ciertos aspectos en el trabajo, ¿participa en ellas?
	¿Habla con sus colegas sobre los aspectos negativos de su trabajo?
	Actualmente, cuando se presentan dificultades o problemas en el trabajo, ¿cómo se soluciona? Puede seleccionar más de una opción
<i>Cognitive Crafting</i>	¿Cómo define su satisfacción laboral actual? Puede seleccionar más de una opción
	¿Cree que se centra más en los aspectos negativos del trabajo que en los positivos?
	¿Siente que le da su propio estilo a su trabajo?
	¿Siente que realiza más tareas de las que debería?

Tabla 4: Enunciados para la medición de los factores de *Job Crafting*.

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se buscó comprender el funcionamiento básico del puesto de trabajo determinado a partir de su transformación e impacto a modalidad de teletrabajo. Es decir, se recopiló información clave para el análisis del puesto y el ambiente laboral. Además, se indagó acerca de las competencias requeridas para el puesto.

4.4. Análisis de los resultados

La encuesta fue llevada adelante en septiembre del 2020 a través de la difusión por la plataforma anteriormente mencionada *Google Forms*. Fue realizada por 72 usuarios del personal administrativo de Educación, correspondiendo el 65,3% de sector público y el 34,7% de sector privado. A su vez, se presentaron usuarios de los cinco niveles de educación:

- 14 corresponden al nivel inicial
- 21 corresponden al nivel primario
- 34 corresponden al nivel secundario
- 9 corresponden al nivel terciario
- 19 corresponden al nivel universitario.

De esta manera, se relevó información sobre el nombre del puesto de trabajo como personal administrativo y la cantidad de trabajadores dentro de éste área. En la Tabla 5 y el Gráfico 1, se puede observar los resultados respectivamente. Asimismo, cabe destacar que no se tomó en cuenta el rol gerencial, sino que se centró en la idea de que dicho puesto ejerce tareas administrativas, es decir, se enfocó en la parte operacional del puesto.

Nombre del puesto de trabajo	Cantidad de entrevistados
Secretaria administrativa	20
Auxiliar administrativo	14
Director/a	10
Preceptor/a	7
Jefe del departamento alumnos	3
Recepción y relaciones institucionales	3
Auxiliar secretaría de asuntos docentes	3
Jefe de la división docentes	2
Jefe del departamento económico-administrativo	1
Jefe de la división de despacho	1
Coordinadora de asuntos económicos	1
Auxiliar de la división de convenios, cultura y dirección	1
Asistente de la gestión	1
Asistente de la división tecnología	1
Bedelía	1
Orientadora de aprendizajes	1
Vicedirectora	2
Total	72

Tabla 5: Nombre del puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

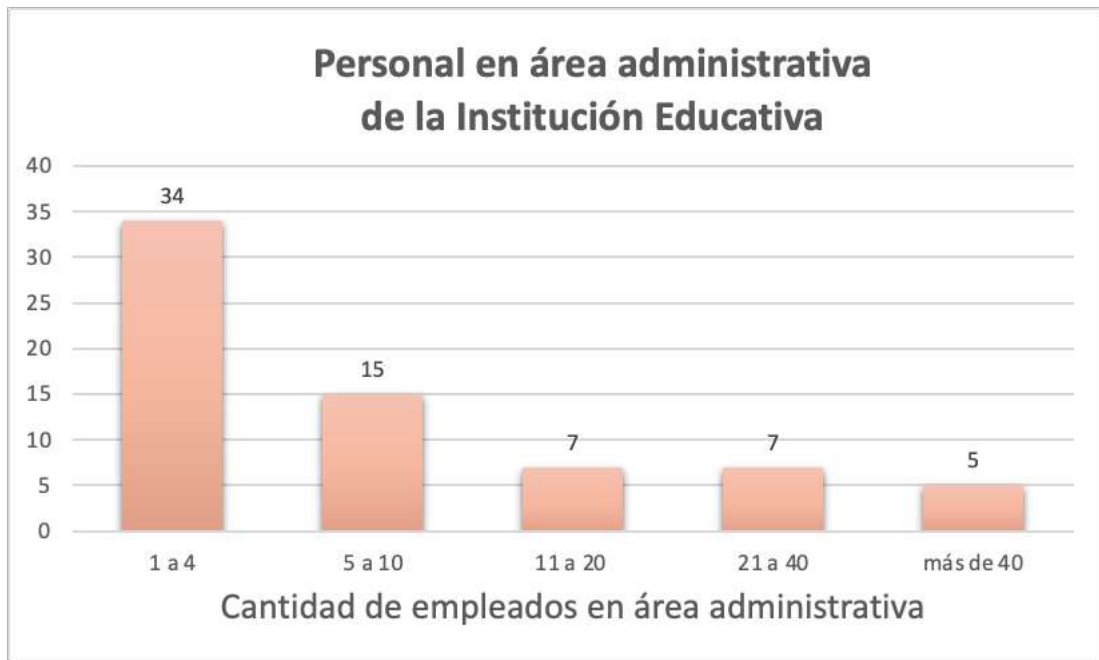


Gráfico 1: Área administrativa de la Institución Educativa.

Fuente: Elaboración Propia

Para adicionar, en el Gráfico 1 se puede ver que la muestra está conformada por distintos tamaños de áreas administrativas. En este caso, se puede identificar 3 tamaños principales los cuales podrían ir de 1 a 10 empleados (tamaño de área administrativa pequeño), de 11 a 40 empleados (tamaño de área administrativa mediano) y mayor a 40 empleados (tamaño de área administrativa grande). A modo de caracterizar a la muestra entrevistada, se puede observar que se entrevistaron mayormente a trabajadores que pertenecen a áreas administrativas de tamaño pequeño. Otro punto a destacar, es que los trabajadores de las instituciones elegidas pertenecen tanto al sector estatal como privado. Finalmente, el objetivo de este proyecto de ingeniería, fue recolectar información teniendo en cuenta los diferentes tamaños del área administrativa y ambos tipos de sectores para poder realizar una propuesta de mejora integral y que tenga un mayor alcance.

4.4.1. Primera sección: teletrabajo

Por lo que se refiere al teletrabajo, se comenzó analizando el grado de virtualidad de la estructura laboral de los trabajadores que respondieron la encuesta. Se observó que la gran mayoría de ellos transitó una transformación total en la modalidad de desarrollar su trabajo. El 81% de los usuarios corresponden a un cambio total, mientras que el 19% restante se enfrentó a cambios parciales, tal como se muestra en el Gráfico 2. Esta última modalidad se refiere a los casos que realizan tareas determinadas en el lugar del puesto de trabajo de la institución y otras desde sus hogares.

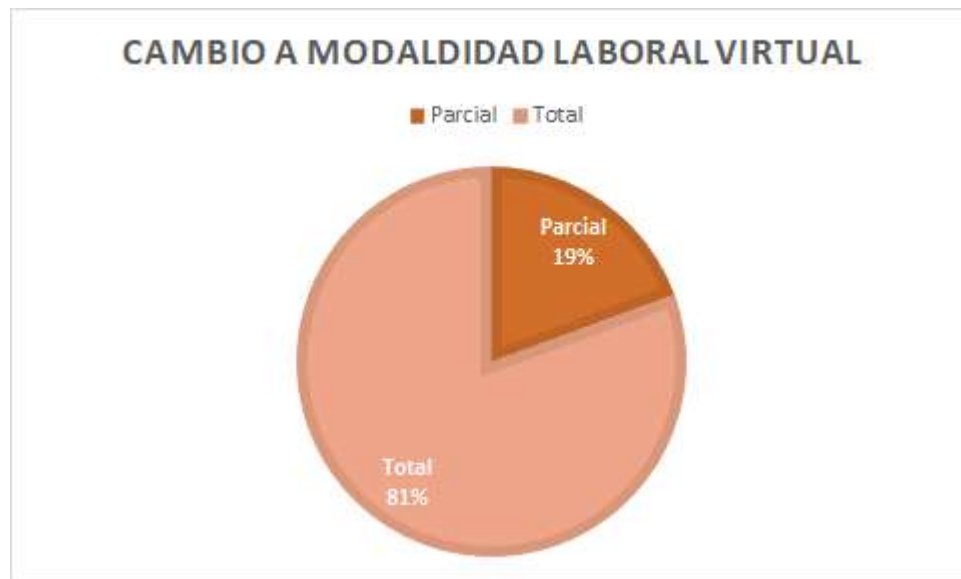


Gráfico 2: Cambio a la modalidad virtual.

Fuente: Elaboración Propia

4.4.1.1. Recursos del teletrabajo

La definición de teletrabajo trae implícito el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones como herramientas esenciales para el logro de los objetivos del puesto de trabajo. En este aspecto, la tecnología implica una combinación entre infraestructura, dispositivos, contenidos y aplicaciones, y en consecuencia de su uso efectivo para alcanzar las metas organizacionales. De esta manera, en cuanto a los recursos necesarios para desarrollar el puesto de trabajo seleccionado en óptimas condiciones, se destacan mayoritariamente el uso de la computadora y el teléfono, tanto personal como propio de la institución. A su vez, se destaca en una menor proporción el uso de dispositivos como impresora y/o fotocopidora.

Asimismo, diversas Instituciones utilizan una plataforma corporativa en la cual los trabajadores poseen acceso a la información necesaria para realizar sus tareas. Una plataforma corporativa es un sistema que permite la ejecución de distintas aplicaciones bajo un mismo entorno. En otras palabras, se trata de un “cara-cara virtual” entre los trabajadores de la Institución. Para el uso de estas plataformas es fundamental que los usuarios accedan a través de *Internet*. Por lo tanto, la conectividad es de carácter esencial dentro de los recursos necesarios para llevar a cabo el teletrabajo en óptimas condiciones.

Cabe destacar que muchos usuarios mencionaron que la mayoría de los recursos necesarios no son provistos por las instituciones y en especial, no reciben compensación por gastos de conectividad requeridos.

Por otro lado, no sólo se analizaron los recursos físicos necesarios para desarrollar el trabajo, sino también los recursos humanos dentro de las instituciones. Las instituciones educativas poseen como objetivo principal generar oportunidades y resultados educativos

de calidad para garantizar que los estudiantes logren sus aprendizajes para el desarrollo y la competitividad de su futuro profesional. En el proceso educativo interfieren factores humanos tales como maestros, alumnos y administradores del proceso. Para llevar a cabo los objetivos institucionales se requiere del cuidado y seguimiento de todos los agentes implicados en el proceso y la interacción entre ellos.

Por consiguiente, se analizó el grado de interacción del puesto de trabajo con los agentes mencionados dentro del proceso educativo. A partir de la encuesta, se observó que el 93% de los usuarios indicaron que “siempre/muchas veces” desarrollan tareas que implican la interacción con el resto de los agentes de la institución. De esta manera, se definió que el puesto posee un grado de interacción elevado. Lo cual es algo a considerar, ya que, si se evaluara continuar post pandemia con algunos puestos bajo el teletrabajo, habría que estudiar el costo-beneficio de estas relaciones de interacción en cuánto a su potencialidad e impacto en las relaciones interpersonales.

4.4.1.2. Jornada laboral

Según la Ley de Jornada Laboral, se define jornada laboral como todo el tiempo durante el cual el trabajador este a disposición del empleador en tanto no pueda disponer de su actividad en beneficio propio. Las jornadas laborales solían estar delimitadas ante el tiempo presencial en el espacio físico del trabajo. Por este motivo, un estudio realizado por la consultora nacional Adecco expone que un 42% de los trabajadores de Argentina se encuentran trabajando más horas que antes con la nueva modalidad de trabajo.

De similar manera, los administrativos de Educación encuestados manifestaron diversas críticas y observaciones a analizar sobre la jornada laboral. En primer lugar, la mayoría de los trabajadores se vieron afectados en la duración de sus jornadas laborales ante la pandemia. En el Gráfico 3, se puede observar cómo se vieron afectados. Se destaca la gran proporción de trabajadores que incrementaron la cantidad de horas laborales, la cual corresponde a un 58% del total de los encuestados. Además, según lo calculado en el cuestionario, se pudo observar que previamente a la pandemia el promedio de horas de una jornada laboral era de 6hs30', mientras que actualmente este promedio aumentó a 8hs.

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

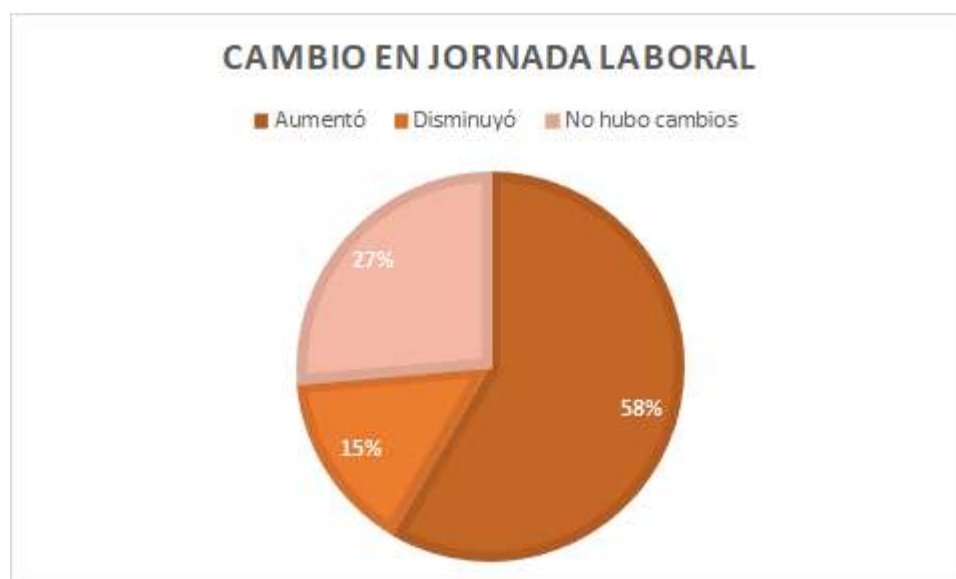


Gráfico 3: Cambio en la jornada laboral.

Fuente: Elaboración propia

Consecuentemente, hubo un gran aumento de la cantidad de personas que trabajan más de 8 horas por día. Los resultados indican que antes del confinamiento solamente el 7% de la muestra trabajan entre 9 horas hasta 12 horas, mientras que actualmente esta cifra se convirtió en un 31%. Esto se debe a que el trabajador estando en su casa y pasando la mayor parte del tiempo en ella, hace que sea muy posible que la institución solicite algún trabajo adicional. De esta forma, la motivación laboral disminuye y afecta la productividad que solía tener. Por lo tanto, la duración de la jornada laboral es un factor crítico a considerar en el rediseño del puesto de trabajo.

4.4.1.3. Percepciones de experiencias de teletrabajadores

A continuación, se utilizó una matriz FODA a partir de los resultados acerca de las ventajas y desventajas que expusieron los usuarios. Se recurrió a un análisis FODA para lograr categorizar los factores internos y externos que tienen influencia en el desarrollo de las tareas del puesto de trabajo. En la Tabla 6 se muestran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas acerca de la modalidad del teletrabajo en base a la información recolectada a partir de la pregunta 8 (ver Anexo I).

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> → Comodidad de estar en el hogar → Transporte (ahorro de tiempo, gastos y mayor seguridad) → Organización propia de horarios y manejo de tiempos → Mayor eficiencia en la resolución de tareas 	<ul style="list-style-type: none"> → Factores psicológicos: gran estrés y angustia → Barrera tecnológica. → Disponibilidad 24/7: generación de estrés psicológico, cansancio, agotamiento mental; poco tiempo de descanso; trabajar bajo presión

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

<p>→ Reducción del uso del papel mediante la digitalización de la documentación de las tareas</p>	<p>→ Jornada laboral más extensa: dificultad en poner límite al horario de trabajo</p> <p>→ Dificultad en la comunicación con los usuarios</p> <p>→ Pérdida del contacto físico: pérdida de vinculación con alumnos, de relaciones interpersonales y de interacción social</p> <p>→ Mayor demanda en el hogar</p> <p>→ Falta de espacio propio laboral en el hogar</p> <p>→ Complejidad en la resolución de tareas</p> <p>→ Problema de conectividad tanto de trabajadores como de los usuarios</p> <p>→ Repetición de tareas por falta de comunicación</p> <p>→ Falta de digitalización de documentación necesaria</p> <p>→ Dificultad con la tecnología por falta de recursos y falta de capacitación (nuevos procedimientos/procesos)</p> <p>→ Se acrecentó la falta de cooperación de los trabajadores que no colaboran en sus tareas</p> <p>→ Desgaste de los insumos tecnológicos personales</p> <p>→ Falta de gestión bajo la modalidad virtual</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>→ Alternativa de realizar teletrabajo en lugar de trabajo presencial, para evitar exposición en lugares de trabajo con contacto. Seguridad frente al COVID-19</p>	<p>→ Incremento en tarifas de servicios</p> <p>→ Falta de marco legal al respecto</p> <p>→ Falta de adaptación de organizaciones externas</p>

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

<ul style="list-style-type: none">→ Posibilidad de capacitación <i>online</i>: entidades públicas ofrecen cursos gratuitos→ Existencia de plataformas para cargar gran volumen de archivos→ Aplicaciones para videoconferencias	
---	--

Tabla 6: Matriz FODA.

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas mencionadas en la matriz FODA, se procedió a abrir un apartado de opinión acerca de adoptar el teletrabajo como modalidad de trabajo post aislamiento. En el contexto actual, la expresión "el teletrabajo llegó para quedarse" no es punto a pasar por alto debido a que es una alternativa que empleadores y empleados están analizando. De acuerdo a un estudio privado, un tercio de las compañías del país ya definió que adoptará un sistema mixto cuando finalicen las restricciones sanitarias. Las empresas anticipan que "se avecina una importante reestructuración" en el mundo laboral. Con respecto a la encuesta dirigida a personal administrativo del ámbito de educación, un 67% de los encuestados sostiene que le parece una buena alternativa mantener el teletrabajo cuando termine el confinamiento, mientras que el 33% lo descarta. Dentro de los usuarios que apoyan esta modalidad de trabajo, se dividen en dos grupos equitativos. Por un lado, se encuentran aquellos que prefieren adoptar la nueva modalidad de manera total, mientras que, por otro lado, están aquellos que optarían por una modalidad parcial. A pesar de dicha diferencia, ambos concuerdan que para adoptar la nueva modalidad es de carácter estricto tener capacitaciones con el objetivo de aprender a usar de forma óptima las nuevas herramientas y de respetar los tiempos de trabajo. Asimismo, otros aspectos a considerar en esta etapa de reestructuración podrían ser el compromiso, el desempeño y la eficiencia.

4.4.2. Segunda sección: *Job Crafting*

Como se mencionó con anterioridad, el *Job Crafting* no es una práctica estática. Es una técnica que se adapta constantemente a los contextos, dependiendo de cada puesto de trabajo, cada persona y cada organización. Para hacer uso de este método de manera más efectiva, se analizaron los tres parámetros en función del puesto de trabajo seleccionado.

4.4.2.1. *Task Crafting*

El primer parámetro del *Job Crafting* a estudiar es el "*Task Crafting*", el cual analiza las aptitudes y competencias personales de cada profesional, para luego redefinir las responsabilidades habituales adaptándolas a sus capacidades. Por ese motivo, se estudió la planificación y resolución de las tareas correspondientes a los administrativos de educación.

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

En base a la información proporcionada en la encuesta, se pudo observar que muchas personas actualmente se encuentran conformes con la planificación de sus tareas. Sin embargo, es necesario resaltar que el 43% de los usuarios tienen una percepción negativa de la planificación de sus tareas bajo la modalidad de teletrabajo, como se puede apreciar en el Gráfico 4.



Gráfico 4: Planificación de tareas.

Fuente: Elaboración propia

Este patrón permite detectar una oportunidad de mejora a la hora de realizar el rediseño del puesto. Además, los usuarios calificaron que sus tareas requieren de gran tiempo de resolución, por lo que se deberá tener en cuenta la complejidad de las mismas a la hora de su planificación correspondiente.

Otra característica importante que se analizó es la concentración requerida para la resolución de tareas en el lugar donde realizar el teletrabajo. Algunas distracciones e interrupciones en el actual lugar de trabajo son inevitables y pueden conducir a pérdida de productividad. Por ejemplo, las tareas de la casa pueden resultar una fuente importante de distracción en un ambiente de teletrabajo. De esta manera, al consultarlo, se obtuvo que 60% de los usuarios destacaron que resulta necesario mantener un alto nivel de concentración durante una parte importante de la jornada laboral. Además, al indagar sobre cómo abordan dicha situación desde sus hogares, se obtuvo que la gran mayoría destaca la importancia de un espacio aislado propio y la organización de las tareas prioritarias en horarios donde suele haber menos distracciones.

Por último, se analizó el grado de burocracia de los procesos en la virtualidad. Por un lado, se pudo observar que se redujo la cantidad de pasos en la toma de decisiones y en la resolución de problemas beneficiando así la eficiencia en la planificación de las tareas. Por ejemplo, ciertos usuarios indican que se agilizó el ritmo de los tiempos de espera. Además, la utilización de papel se redujo al mínimo, favoreciendo al envío instantáneo de

documentación vía *internet*. No obstante, es importante recalcar que el 46% de los usuarios indicaron que los procesos bajo esta modalidad se volvieron más tediosos al no estar físicamente en el mismo lugar.

En base a los párrafos anteriores, se puede concluir que el puesto de trabajo estudiado sugiere contar con la competencia de empoderamiento, a partir del cambio a una modalidad de teletrabajo. Esto se debe a que al modificar los canales en la de toma de decisiones, los trabajadores que tienen contacto directo con los sucesos, desarrollan la autoridad para poder decidir el mejor curso de acción. Se convierte en dueño de su propio trabajo. Es necesario que la planificación de las tareas pase a tener una percepción positiva, y el *empowerment* la fomenta.

4.4.2.2. Relational Crafting

En segundo lugar, se analizó el parámetro *Relational Crafting* el cual se enfoca en la interacción de los trabajadores con sus compañeros y los impactos que estas relaciones tienen en los resultados del desempeño.

Se trata de un puesto de trabajo que mayoritariamente se trabaja en equipo, la encuesta demostró que solamente un 6% de los usuarios no requiere de trabajo en equipo. La pregunta 10 de la encuesta (ver Anexo I) que indaga en este parámetro, presenta formato de respuesta múltiple con opción a exponer la percepción acerca de los cambios que generó la nueva modalidad a la hora de trabajar en equipo. De esta manera, se obtuvo que un 10% de los trabajadores percibieron un cambio negativo con respecto al trabajo en equipo. Estos valores nos indican que el resto de los usuarios que trabajan en equipo se sienten conformes a la hora de trabajar con sus compañeros de forma virtual. Algunos comentarios en esta sección destacan la importancia de la sinergia en los resultados que asegura el compromiso y el cumplimiento de las tareas cuando se pertenece a un grupo de trabajo.

Además, los usuarios comentan que para realizar trabajos de forma grupal utilizan diferentes aplicaciones para realizar videollamadas. Es el caso de las reuniones virtuales donde se realiza el intercambio de información y de opiniones para llevar a cabo la planificación de las tareas. De esta manera, se observó que 89% de los encuestados participan activamente de ellas, lo cual refleja interés y compromiso de parte de los trabajadores, mientras que un 8% es oyente y sólo un 3% no participa de ellas.

En este punto se intenta que los trabajadores sean conscientes de los efectos que tienen las interacciones en su trabajo. El lugar de trabajo es el escenario para la formación de vínculos extra laborales que impactan en sus vidas privadas y también de modo positivo, porque nutren sus relaciones laborales.

A la hora de realizar un trabajo, el ser humano tiende a conversar sobre la modalidad y la organización que posee la institución, además de realizar exclusivamente sus

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

tareas asignadas. De esta manera, se crea un apoyo en el compañero, en ocasiones es positivo para que la motivación no decaiga. Es una manera de desahogarse de los pequeños problemas que surgen en cualquier trabajo.

Por lo tanto, resultó de gran interés consultar en la encuesta con qué frecuencia los trabajadores conversan sobre aspectos negativos laborales, es decir, aquellas cuestiones que no se sienten conformes y cómodos. De hecho, un 93% de los encuestados manifestó poseer esta conducta, como se puede observar en el Gráfico 5.



Gráfico 5: Trabajadores que conversan sobre aspectos negativos laborales.

Fuente: Elaboración propia

Por último, se evaluó la manera que los trabajadores tienden a solucionar sus problemas, es decir, si acuden a un colega, ya sea compañero o su respectivo jefe. La mayoría de veces se solucionan los problemas junto con sus propios compañeros, mientras que solo algunas veces se solucionan acudiendo al jefe o por sus propios medios.

Por lo tanto, se puede concluir que el mundo laboral funciona a partir de relaciones interpersonales entre miembros de un equipo y entre éste con el resto de la institución. Las relaciones entre empleados son claves para el buen funcionamiento de toda institución y no sólo influyen en el ambiente de trabajo sino en el ejercicio constante de cada tarea.

Cuando se habla de sinergia, se hace referencia a una conexión favorable entre compañeros de trabajo. Dicha conexión es la que permitirá obtener resultados positivos acordes con los objetivos organizacionales. En cambio, en casos donde existe una relación antagónica, se obtendrá como resultado inestabilidad y tensión, y así será muy difícil lograr la eficacia. De forma similar, el *Relational Crafting* se vincula con una necesidad de la motivación del *Job Crafting*, la necesidad de conexión humana. Como previamente se mencionó, los seres humanos se ven motivados para crear vínculos con los compañeros

para darle marco al significado e identidad del trabajo. De esta manera, se ven como una parte clave dentro de la cadena y trabajan motivados para cumplir los objetivos.

4.4.2.3. Cognitive Crafting

Para finalizar, se estudió el tercer y último parámetro, llamado *Cognitive Crafting*, el cual se encarga de evaluar cómo el trabajador comprende la importancia de su puesto de trabajo, sus tareas y relaciones laborales.

Un pilar importante en el análisis de un puesto laboral es la satisfacción en el trabajo. Se define la satisfacción laboral como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud del individuo hacia su empleo, por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias (Robbins & Coulter, 2014). Además, la satisfacción en el trabajo considerada como actitud, puede sufrir alteraciones en virtud de los factores personales del individuo o de las influencias del medio, es decir la satisfacción en el trabajo estaría en función de la personalidad del individuo, de sus características sociodemográficas, del salario, de la situación objetiva en la que se encuentre y demás.

Teniendo en cuenta este pilar, en la encuesta se procedió a consultar en la pregunta 14 (ver Anexo I) sobre cómo se sentían actualmente los trabajadores, con la posibilidad de marcar más de una opción. Esto se definió así ya que la satisfacción laboral nunca es constante y se pueden atravesar por varios estados durante el mismo trabajo. Como se puede observar en el Gráfico 6, 35 encuestados indicaron que se sentían muy satisfechos con su trabajo y 26 encuestados indicaron que su jornada laboral parece interminable. Con respecto a este último punto, muchos trabajadores expusieron en el apartado de opinión su insatisfacción sobre las largas jornadas laborales, que no poseen límites y no se respetan los horarios de descanso. Por otro lado, se puede destacar comentarios acerca de la falta de adaptación a la nueva modalidad laboral que genera ausencia de entusiasmo, inseguridades, estrés, frustración, soledad, entre otros malestares psicológicos. De esta manera, todos estos factores perjudican a la satisfacción laboral y por ende a la motivación y productividad en el trabajo.



Gráfico 6: Satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia

Según un estudio realizado por la Revista Forbes (Nombella, 2020²) una actitud positiva y optimista en el trabajo, ayuda a mejorar la calidad de las relaciones laborales y estar satisfecho con su puesto de trabajo. Dentro de sus ventajas, se puede encontrar herramientas para superar las dificultades percibiéndolas como un aprendizaje, y no tanto como un fracaso, obteniendo mayores logros, aunque no sea el primer intento. Además, otra virtud que se puede mencionar, es la de reducir el estrés. Las personas optimistas confían más en sus cualidades que las personas pesimistas o realistas, y por ello afrontan el trabajo de una manera más relajada. Se ha demostrado que eliminando el estrés y la ansiedad se es capaz de rendir más y aprovechar mejor el tiempo de trabajo, por eso se comenzaría cada jornada y cada proyecto con la certeza de que su trabajo va a resultar exitoso. Como última ventaja, se hace mención que, si se trabaja de manera positiva, se sienten los logros como una motivación, aumentando la productividad.

Asimismo, se analizó el énfasis que le dan los trabajadores a los aspectos negativos del trabajo sobre los positivos. Afortunadamente, la gran mayoría indicó poseer una conducta positiva a la hora de centrarse en ellos, como se puede observar en la pregunta 15 del Gráfico 7.

Por otro lado, se detecta una oportunidad de mejora a partir de los datos obtenidos al consultar si los trabajadores realizan más tareas de las que tienen asignadas, como se

2 Nombella, Carolina G. (2020). Por qué debes ser optimista en tu trabajo. *Revista Forbes*.

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

refleja en los resultados de la pregunta 17 del Gráfico 7. Es importante resaltar que este aspecto no necesariamente conduce a un parámetro negativo, ya que lo que realmente importa es cómo el trabajador asume estas tareas y responsabilidades extras. De hecho, cada uno establece su manera de trabajar según las cualidades adoptadas a lo largo de la experiencia laboral y dependiendo de la personalidad. Algunos trabajadores, se sienten cómodos ayudando a otros colegas o realizando tareas que exceden sus responsabilidades. De esta manera, existen diversas perspectivas de cómo asumir el trabajo a través del estilo de cada trabajador. Precisamente, en la pregunta 16, cuyos resultados se reflejan en el Gráfico 7, demuestra el elevado número de encuestados que afirman dar su propio estilo a la hora de realizar su trabajo.

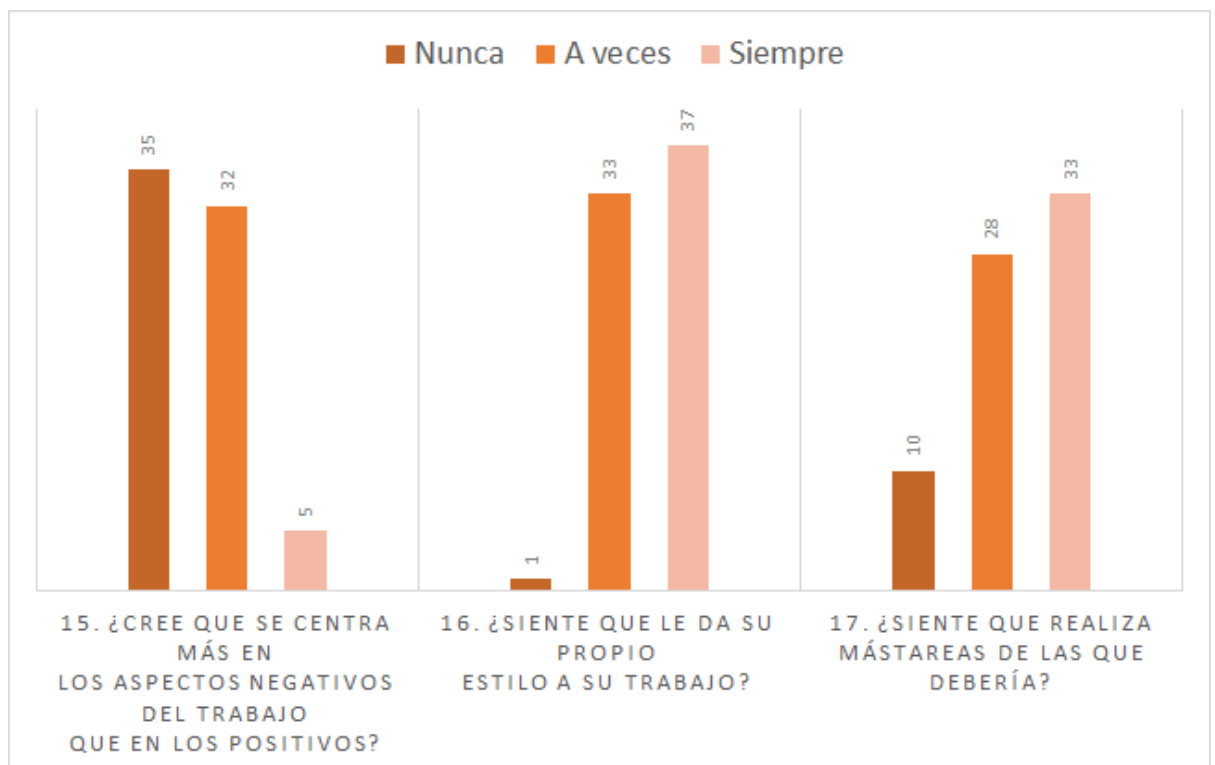


Gráfico 7: Resultados preguntas 15, 16 y 17.

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Síntesis del análisis crítico

Para estudiar las causas que originan dificultades en la adaptación del puesto de trabajo en la nueva modalidad de teletrabajo se realiza el Diagrama de Causa – Efecto que se muestra en el Gráfico 8:

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad



Gráfico 8: Diagrama Causa-Efecto de las respuestas obtenidas en la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Si se estudia el diagrama presentado anteriormente, se puede observar que se divide en cuatro categorías de causas para la mejor comprensión y análisis de la problemática. La información expuesta fue seleccionada a partir de los resultados de la encuesta.

En primer lugar, se resumieron las causas principales relacionadas al método del teletrabajo que originan dificultades en el desarrollo del puesto de trabajo. Se destaca una falta de gestión en la nueva modalidad debido a que se presentaron capacitaciones al personal en el desarrollo de sus tareas a través de programas y herramientas nuevas. Además, los usuarios llevan a cabo el trabajo con sus propios recursos sin tener el apoyo de la institución y su lugar físico dentro del hogar no se encuentra preparado para asumir el nuevo rol de espacio laboral. Esto conlleva a la re-organización de las tareas laborales y del hogar. Todos estos cambios provocaron dificultades en las relaciones laborales que también asumen una nueva vía de comunicación. Por lo tanto, resulta necesaria la formulación de una propuesta que permita abordar esta problemática.

4.5. Propuestas de mejora

Disponiendo del análisis de los resultados de la encuesta y la ley de teletrabajo, y con el objetivo de elaborar propuestas efectivas respecto al rediseño del puesto para el desempeño de sus actividades diarias, se realizan las siguientes propuestas.

4.5.1. Primera propuesta de mejora: jornada laboral

Como propuesta de mejora para la problemática de poner límites al horario laboral, se propone el **desarrollo de una base de datos que contenga la información laboral de cada empleado**. De esta manera, los trabajadores deben indicar sus datos de contacto laborales, por ejemplo, completarían con su número de teléfono de empleado, el correo electrónico correspondiente a su trabajo, el usuario y plataforma que utilicen de ser necesario para videoconferencias, y fundamentalmente, aclarar los horarios disponibles para realizar sus actividades y ser contactados en caso de ser necesario. Esto requiere que los empleados establezcan límites claros, distribuyendo de manera adecuada su tiempo familiar, tiempo personal, tiempo libre y horas de sueño. No obstante, los horarios indicados por los administrativos deben estar sujetos al rango establecido previamente por la institución. Además, se puede optar por un mensaje automático que recuerde los horarios de atención, en caso de ser contactado fuera de horario. A base de ejemplo, en la Ilustración 2 se muestra el ejemplo de base de datos:

Base de datos de empleados						
Nombre	Apellido	Correo electrónico	Teléfono laboral	Usuario	Plataforma (videoconferencia)	Horario laboral

Ilustración 2: Ejemplo de base de datos de empleados

Fuente: elaboración propia

Para que el uso de la planilla sea eficaz se debe considerar que sea **fácil de completar, sencilla de comprender y accesible** a todas las partes interesadas de la institución. Una buena estrategia sería implementarla como una nueva sección en la plataforma utilizada por cada institución con el fin de que los usuarios puedan acceder a ella sin inconvenientes. En caso de que el establecimiento cuente con más de un nivel educativo o diferentes áreas, se sugiere realizar sub-secciones para cada una de ellas y así se facilite la utilización de la misma.

Por otro lado, el hecho de que la jornada laboral se presente en el hogar conlleva a diversas problemáticas que se deben resolver, tales como distracciones, interrupciones, tareas del hogar, falta de un espacio propio, falta de concentración, entre otras.

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

En primer lugar, según la información brindada en la entrevista con Belén Varela³, especialista en la técnica *Job Crafting* y Organizaciones Optimistas, es fundamental contar con un espacio aislado propio y la organización de las tareas prioritarias en horarios donde suele haber menos distracciones. La profesional expone que, en este sentido la oficina no se limita únicamente a un lugar, sino que el concepto del trabajo se vincula directamente a la persona ya que se puede trabajar desde cualquier lugar.

De esta manera, se propone a los administrativos y empleadores **diseñar un espacio laboral en el hogar**. Existen varias opciones que pueden elegir los trabajadores. Una opción es destinar una habitación adicional y transformarla en una pequeña oficina. Otra opción es habilitar un espacio en alguna habitación de tamaño conveniente dentro del hogar. Las alternativas que se escojan deben tener claro que el objetivo es que el trabajador se acostumbre a trabajar en un solo ambiente donde cuente con las condiciones adecuadas, y así se logrará que asocie de forma consciente o inconsciente ese espacio con sus tareas labores y con la concentración requerida. Asimismo, contar con un espacio exclusivo de trabajo, permite establecer horarios y llevar las actividades de manera ordenada. Para ello se aconseja contar con elementos como agendas, calendarios o pizarras que permitan organizar todas las actividades laborales. También es indispensable para el desarrollo eficiente de la jornada laboral contar con muebles que colaboren en la postura que adaptarán los trabajadores, es decir, mesa de tamaño y altura adecuada, silla ergonómica y buena iluminación. Por último, se aconseja tener en cuenta la funcionalidad, sobre todo, pero sin dejar de lado la decoración. Según lo expuesto por la especialista Belén Varela, se puede concluir que un lugar agradable y en el que los trabajadores se sientan cómodos se trabaja mejor. Pensar en espacios estratégicamente diseñados potencia la creatividad, maximiza los resultados y provoca bienestar del trabajador.

Otra problemática que se destaca en esta nueva modalidad de trabajo, es la dificultad de lograr la **concentración** requerida durante la totalidad de la jornada laboral. En este punto se mencionan las distracciones que pueden presentarse al desarrollar las tareas desde el hogar. Las distracciones o interrupciones se presentan con frecuencia, pero una capacitación colabora en mantener la mente enfocada en la tarea que el trabajador ejecuta. Para que esto no sea un impedimento en el transcurso de la jornada laboral previamente establecida, se recomienda informarles a las personas con las que convive que tengan en claro y respeten el lugar y las horas de trabajo. Además, en algunos ambientes de trabajo usar audífonos con música a bajo volumen puede relajar al trabajador y ayudarlo a concentrarse en sus tareas. Natalia Fabeni, periodista y editora senior en *LinkedIn* noticias

3 Belén Varela: Experta en organización y personas, imparte conferencias y asesora a las empresas en gestión del talento, *Job Crafting* y organización del trabajo. Es impulsora del movimiento FET (Felicidad en el Trabajo).

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

de América Latina, afirma que, de acuerdo con numerosos estudios, escuchar música ayuda a la liberación de dopamina en el cerebro, lo que reduce el estrés, ayuda a la motivación y aumenta la felicidad. También, hace que el trabajador sea más rápido y creativo. De similar manera, es aconsejable tener en cuenta un descanso obligatorio debido a que trabajar sin descanso durante largos períodos de tiempo genera estrés y cansancio. Por este motivo, es importante hacer pausas para refrescar la mente y retomar el trabajo con mayor concentración. En conclusión, contar con un ambiente para trabajar previamente preparado les brindaría a los administrativos la motivación adecuada para realizar sus labores, y evitar la frustración que la gran mayoría manifiestan actualmente. Asimismo, esta propuesta se relaciona con la competencia empoderamiento, ya que fomenta a los trabajadores a aportar sus mejores ideas con el objetivo de brindar mayores resultados, lo que se traduce en mayor productividad a la organización.

4.5.2. Segunda propuesta de mejora: capacitación y habilidades

A la hora de realizar un análisis de los **recursos tecnológicos** necesarios para desarrollar la actividad de teletrabajo en óptimas condiciones, resulta importante **proponer un sistema de medición, evaluación y seguimiento de capacitaciones en el aprendizaje de las nuevas herramientas**. La Ley 27.555 exige que el empleador debe garantizar la correcta capacitación de los empleados en nuevas tecnologías, brindando cursos y herramientas de apoyo, tanto en forma virtual como presencial, que permitan una mejor adecuación de las partes a esta modalidad laboral. De esta manera, es vital la implementación de un sistema de capacitaciones que le permita a la institución analizar en profundidad y conocer el estado de las competencias adquiridas por sus trabajadores. El desarrollo del talento humano es un factor clave para que una organización tenga una óptima gestión y esté constantemente en crecimiento para alcanzar los objetivos planteados. Con la finalidad de que los objetivos de las organizaciones se concreten, es fundamental que cada empleado tenga conciencia de su papel como individuo dentro de ella, lo que va más allá de tener una visión dentro del área en la que se especializa y también de compartir ideas que sean compatibles con las metas de la organización. Además, contar con una correcta gestión de talentos promueve el desarrollo y el descubrimiento de habilidades y talentos en empleados que presenten un potencial y disposición para aprender.

El sistema de medición, evaluación y seguimiento de capacitaciones en el aprendizaje de las nuevas herramientas se basará en la metodología PDCA. Esta metodología proporciona una mejora continua precisamente porque funciona de forma cíclica. Es decir, que cada etapa del sistema planteado pasará por la misma fase del ciclo varias veces, asegurando que los errores se puedan corregir y adaptando las necesidades a la situación real de la institución. Además, el ciclo PDCA tiene la ventaja de adaptarse a

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

fácilmente a cualquier tipo de organización, independientemente su tamaño (pequeña, mediana o grande). A continuación, se describe cada etapa del ciclo:

✓ Planear

Dentro de cada institución, se deben establecer los objetivos a alcanzar mediante las capacitaciones y programar las acciones a seguir. En este punto se pueden mencionar:

- Definir las temáticas a dictar en cada capacitación.
- Determinar un calendario para organizar las problemáticas a abordar en cada curso y asegurar que los medios y recursos necesarios para llevarlos a cabo se encuentren disponibles en la fecha.
- Determinar la plataforma para llevar a cabo las capacitaciones. Se sugieren videoconferencias no mayores a 20 personas.
- Analizar y seleccionar el responsable que estará a cargo de cada capacitación.
- Definir parámetros e indicadores objetivos a alcanzar a través de cada capacitación (Por ejemplo: cantidad de empleados, tiempo de resolución de tareas, contenidos a abordar, etc.).
- Establecer herramientas complementarias *post* capacitaciones tal como los instructivos o resúmenes de las capacitaciones por *mail*.
- Diseñar el “Tablero de Comando Integral” según las necesidades de la organización para la etapa de verificación.
- Establecer la plataforma donde se guardarán las capacitaciones dictadas para su posterior re visualización.
- Determinar acciones de seguimiento tal como encuestas para medir el impacto de las capacitaciones y obtener retroalimentación.

✓ Hacer

En esta etapa se llevan a cabo las capacitaciones planificadas y luego las encuestas de seguimiento correspondientes. Estas segundas son fundamentales para obtener indicadores y poder medir el grado de efectividad de la capacitación.

✓ Verificar

El objetivo es determinar en qué medida se cumplió lo planificado, analizando los parámetros en base a las capacitaciones y el impacto a través del Tablero de Comando Integral, adaptándolo a la situación planteada.

En esta etapa del proceso se deben volcar los resultados obtenidos de las capacitaciones en el “Tablero de Comando”. Luego se deben analizar los datos y verificar si se lograron los objetivos deseados planteados en la etapa de Planear, documentar las diferencias, revisar las desviaciones y la evaluación de errores. Por último, en base al resultado de la medición, evaluación y seguimiento de las capacitaciones, se deben tomar decisiones y acciones correctivas en “Actuar”.

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

Para la correcta elaboración del tablero, el primer paso será definir la visión, la misión, los objetivos a alcanzar mediante las capacitaciones y la estrategia a utilizar por cada institución. Paralelamente, se deben establecer las perspectivas mediante las cuales se medirá la actuación de las instituciones a través de los parámetros en la fase de planeación. Puede existir el caso, en el cual la institución opte por no utilizar las cuatro perspectivas clásicas (clientes, financiero, aprendizaje y procesos internos), dependiendo los objetivos planteados por cada organización.

Una vez definidas las perspectivas y sus objetivos, el segundo paso es confeccionar el Mapa Estratégico, el cual muestra cómo se conectan las perspectivas planteadas. Es necesario encadenar verticalmente los indicadores, de acuerdo a las perspectivas de la organización ya que más de un conflicto tiene origen en no haber clarificado cómo debería contribuir cada actor al logro de los objetivos de la institución. De esta manera, todos los actores involucrados a los procesos de capacitaciones conocen los detalles del plan estratégico con el fin de alinear los esfuerzos en una única dirección.

Luego, en tercer lugar, se lleva a cabo la Matriz Tablero de Comando que detalla de cada perspectiva los objetivos, la meta a alcanzar, el indicador, cómo se mide y la iniciativa para conseguir la meta.

Finalmente, se construye el Tablero de Comando. Se puede optar por utilizar un software basado en una planilla Excel que presente los indicadores de cada perspectiva. Para poder detectar las desviaciones que presenta el sistema de medición, evaluación y seguimiento de capacitaciones, será útil otorgar tres niveles de aceptación. Estos niveles de aceptación serán: bien, regular y mal, y estarán indicados con verde, amarillo y rojo respectivamente. En la Ilustración 3, se puede observar un esquema de ejemplo del mismo.

	Objetivos	Indicadores	Meta	Valor obtenido
Perspectiva 1				
Perspectiva 2				
Perspectiva 3				
Perspectiva 4				

	Bien
	Regular
	Mal

Ilustración 3: Ejemplo de Tablero de Comando Integral

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

Al igual que el ciclo PDCA, este tablero tiene la característica de ser dinámico, por lo tanto, es viable que se vayan agregando objetivos en cada perspectiva a medida que se van cumpliendo las primeras metas.

✓ Actuar

Luego de analizar los resultados mediante el “Tablero de Comando” obtenidos de las capacitaciones, se implementan las acciones correctivas que determine cada institución para ajustar las brechas evidenciadas en la verificación, las cuales se deben planificar, comunicar e implementar. También, se tendrán en cuenta los resultados de las encuestas. En esta etapa, se establecen las acciones para mejorar, y si surgen problemas se debe verificar cuál es su causa y se deben recopilar los datos necesarios. Por ejemplo, pueden surgir futuras capacitaciones o recomendaciones para derivar en una mejora continua en el desarrollo en la metodología de teletrabajo.

Cabe destacar la importancia de compartir los resultados de las encuestas con los participantes del estudio, es decir, que se debe demostrar el propósito de la información relevada y los efectos o estrategias pensadas a partir de ellas. En el caso de que se hayan obtenidos resultados negativos, la organización debe informarlo y proponer una solución para revertir ese escenario. De no ser así, los resultados positivos se darán a conocer a los trabajadores con el fin de felicitarlos por su trabajo y esfuerzo para adquirir las nuevas capacidades y de esta forma, la motivación en su propio crecimiento y desarrollo profesional aumentará.

En conclusión, se trata de una etapa en la cual se realiza la retroalimentación total del proceso, donde los actores involucrados en el mismo puedan tener un espacio de diálogo para analizar el desarrollo del proceso y determinar las acciones para su mejora.

A continuación, se presenta en el Gráfico 9, como resumen del ciclo PDCA propuesto. Luego de terminar las cuatro etapas del “Ciclo PDCA” se vuelve a comenzar por la etapa de planeación, se continúa con la etapa hacer, se vuelve a verificar y se toman las acciones correctivas correspondientes, y así sucesivamente. El objetivo de utilizar esta herramienta es generar un círculo para lograr la mejora continua dentro del sistema de medición, evaluación y seguimiento de las capacitaciones.

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad



Gráfico 9: Ciclo PDCA propuesto

Fuente: Elaboración propia

4.5.3. Tercera propuesta de mejora: comunicación efectiva

A partir del análisis en el impacto del cambio de modalidad de trabajo, se evidenció la falta de gestión en la comunicación dentro de las instituciones educativas. Por este motivo, a la hora de capacitar y formar a los empleados para ser más efectivos virtualmente, resulta necesario hacer énfasis en una correcta gestión de la comunicación, además de actualizar las habilidades digitales. En la jornada laboral, los administrativos de educación interactúan con sus compañeros, superiores, estudiantes, profesores, etc. Del mismo modo, reciben información, dan o aceptan instrucciones y se coordinan con equipos de trabajo. De esta forma, se destaca la importancia de lograr una buena gestión de la comunicación en las instituciones educativas.

Como se refleja en la encuesta realizada, el puesto de trabajo analizado involucra trabajo en equipo constante. A la hora de implementar la modalidad de teletrabajo, en primer lugar, se debe desarrollar e incrementar el espíritu de trabajo en equipo. Los éxitos, los fracasos y la información clave deben compartirse para conjuntar y motivar a los profesionales que trabajan en el mercado con objetivos comunes, y donde la comunicación debe mantenerse con el fin de no romper las relaciones de equipo (Videgain Muro, 1996).

En segundo lugar, es clave para el buen desempeño del trabajo en equipo, definir las responsabilidades dado que si no se conoce exactamente cuáles son las tareas que se deben realizar, se dificulta cumplir con los objetivos del mismo. En consecuencia, un

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

ambiente donde no estén claramente definidos los roles y responsabilidades de cada trabajador, puede derivar en la repetición de tareas y volver ambigua la comunicación. Por medio de la comunicación se crean, se modifican y se mantienen los procesos operacionales (Zanelli & Narbal, 2008).

Para potenciar el proceso descrito, se propone estandarizar herramientas de comunicación en las instituciones con el fin de hacer más sencillas las tareas que hoy en día resultan complejas de utilizar.

Para comenzar, se debe identificar en qué estado se encuentran los canales de comunicación y la participación entre los empleados a la hora de trabajar en equipo para realizar sus tareas. Se puede optar por que cada trabajador elabore un listado de los mismos. Paralelamente, la institución hace un diagnóstico acerca de la planificación y de los objetivos de la organización relacionados a la comunicación interna. En esta instancia, también se pueden analizar conceptos tales como la identidad, la misión, la visión y los valores de la institución que se desean transmitir en la modalidad de teletrabajo.

Luego, se deben definir las herramientas digitales con las que actualmente cuenta la organización. Se debe tener en cuenta que las herramientas digitales no garantizan la participación ni el compromiso, sino que se debe fomentar día a día el trabajo como equipo para obtener el cumplimiento esperado. A continuación, se pueden mencionar en qué consisten y cómo han evolucionado algunas de las herramientas digitales de comunicación:

- Videoconferencias:** Se trata de una herramienta fundamental para trabajar y comunicarse “cara a cara” generando mayor claridad y asertividad en la comunicación interna y externa. Estas reuniones virtuales de los miembros les permiten verse, oírse y hablar entre sí. En efecto, la tecnología de videoconferencias permite que los empleados realicen reuniones interactivas sin necesidad de que estén todos físicamente en el mismo sitio (Alles, 2015). Esta herramienta viene a reemplazar las reuniones presenciales. Puede ser un hábito saludable mantener una videoconferencia semanal entre compañeros, con un orden del día enviado previamente a los participantes para ahorrar tiempo. A pesar de la flexibilidad de la jornada de cada teletrabajador, el horario establecido para las videoconferencias debe estar sujeto a un momento conveniente para los participantes.

- Mensajes:** según Martha Alles (2015) existen diferentes medios para enviar mensajes. Por un lado, se encuentra el correo electrónico, el cual utiliza Internet para transmitir y recibir textos y documentos generados en computadora. Como medio de comunicación, el correo electrónico tiene una larga lista de beneficios. Entre ellos, se pueden mencionar que los mensajes se escriben, editan y almacenan con rapidez, el costo de enviar mensajes de correo electrónico formales a los empleados es una fracción del costo de imprimir, copiar y distribuir una carta o folleto comparable. Dentro de las limitaciones más significativas se encuentran: interpretar mal el mensaje, comunicación de

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

mensajes negativos, uso excesivo del correo electrónico, etc. Por otro lado, se puede identificar el canal de mensajería instantánea como una vía de comunicación escrita entre los trabajadores. La diferencia que presenta con el *email* es que la mensajería instantánea suele ser desde dispositivos móviles y en tiempo real. Este medio es preferible para enviar mensajes de uno o dos renglones que sólo saturarían la casilla de correo electrónico. De esta manera, debido a la naturaleza del trabajo en remoto, los trabajadores deben ser capaces de seleccionar el canal de mensajería más adecuado dependiendo la situación. Previamente, las personas se acercaban a las mesas de sus colegas, mientras que actualmente se recurre a una plataforma de *chat* o *email*.

•**Almacenamiento:** las computadoras han dejado de ser el lugar ideal para guardar nuestra información, debido a la incorporación de nuevas herramientas que ofrecen un espacio para almacenar y acceder a los datos desde, prácticamente, cualquier dispositivo conectado a *Internet*. La nube se ha convertido en el mejor lugar para guardar la información sin problemas de pérdida o filtro de la misma. Una gran ventaja que presenta la nube, es la posibilidad de acceder simultáneamente en distintos usuarios y compartir información en ella. Además, permite almacenar grandes cantidades de archivos, sin necesidad de ocupar espacio en los dispositivos informáticos. En conclusión, trabajar en la nube posibilita acceder a aplicaciones informáticas, plataformas de desarrollo de softwares, transmisión y almacén de datos en poco tiempo y desde cualquier lugar del mundo.

De esta manera, tal y como lo establecen los autores Robbins y Judge (2009), las comunicaciones electrónicas son un medio indispensable de comunicación dentro de las organizaciones. A pesar de las grandes ventajas que tienen las formas de comunicación electrónica, sus desventajas son numerosas. Como se obtiene tanto significado del modo en que se comunica un mensaje (tono de voz, expresiones faciales, lenguaje corporal, etc.), hay muchas posibilidades de comprender mal el significado en los comunicados electrónicos (Robbins & Judge, 2009). Dadas las maneras en que la tecnología de la comunicación ha transformado el lugar de trabajo, se debe poner mayor atención a la eficacia de la comunicación en las instituciones educativas. Por lo tanto, es necesario encontrar un equilibrio, con el fin de hacer seguimiento de los canales de comunicación y la retroalimentación de los mismos. Para ello, se puede optar por analizar la necesidad de comunicación del trabajador en su puesto, qué canales de comunicación prefiere y cómo se siente más integrado.

Asimismo, **para lograr la gestión de la comunicación efectiva a través de la técnica *Job Crafting*, será de gran utilidad tener en cuenta los conceptos de “significado del trabajo” y de “identidad del trabajo” explicados previamente. Cada teletrabajador debe saber identificar cuál es su propósito de trabajo, es decir, cuál es su rol dentro de la organización.** Este concepto comprende las tareas específicas a realizar en un entorno laboral a fin de

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

asegurar la productividad y resultados dentro del equipo de trabajo. Uno de los beneficios de interpretar claramente cuál es el propósito como trabajador es brindar un trabajo con mayor eficacia basada en la comunicación, la productividad y la eficiencia. **Adicionalmente, este concepto está relacionado a la identidad del trabajo, en la cual los individuos establecen sus virtudes y habilidades a desarrollar. Por lo tanto, las organizaciones deben tener en cuenta estos aspectos a la hora de asignar las responsabilidades y canales de comunicación.**

En definitiva, se puede afirmar que debido al cambio de modalidad de teletrabajo las instituciones analizadas están acelerando su proceso de digitalización. Para ello, es esencial que los trabajadores sean conscientes y logren comprender como las herramientas digitales se están convirtiendo en instrumentos fundamentales en el desarrollo de su rol laboral. **La tercera propuesta de mejora propone realizar un diagnóstico de recursos y canales para lograr una comunicación eficaz dentro de las instituciones educativas.** Con el objetivo de lograr mayor rendimiento de la gestión de la comunicación, se tuvo en cuenta a **la totalidad de la organización, destacando a los líderes, para mejorar las competencias de comunicación y habilidades de forma virtual.**

5. CONCLUSIONES

A través del presente trabajo resulta posible la realización de una propuesta de mejora para un puesto de administrativo de institución educativa, mediante la aplicación de herramientas ingenieriles. Se tuvo en cuenta la técnica *Job Crafting* ya que permitió darle un nuevo enfoque al puesto de trabajo por medio de la adaptación a las competencias de cada trabajador en la relación a la virtualidad.

Para comenzar, la idea inicial del proyecto fue realizar las encuestas con los trabajadores de forma presencial. Sin embargo, el contexto de la pandemia imposibilita que tengan lugar las encuestas planeadas y se tuvo que optar por realizarlas de forma *online*. A pesar de las restricciones que el aislamiento social impuso en la planificación del trabajo, se pudo abordar sin problemas la recopilación de información a través de la plataforma *Google Forms*. No obstante, esta nueva alternativa trajo consigo varios aspectos positivos que otorgaron un buen desempeño de la actividad. Con respecto al tiempo empleado en la resolución de las encuestas, se pudo utilizar este recurso de manera más eficiente. El hecho de no tener que trasladarse a las distintas instituciones para poder realizar las encuestas ha permitido ahorrar significativamente la duración de esta etapa. Además, se obtuvo un mayor número de encuestados al esperado presencialmente ya que el interrogatorio *online* fue un medio eficaz para alcanzar una mayor cifra de usuarios.

Otro punto a destacar es que después de comenzar a interiorizarnos en la temática, y evaluar diferentes opciones para indagar, consideramos que la pandemia produjo cambios y grandes desafíos en el terreno de la educación. Por lo cual, las variaciones del contexto laboral resultaron una gran oportunidad para analizar. En consecuencia, se demuestra cómo un proyecto ingenieril puede ser aplicado en ámbitos diferentes a los habituales, ya que resulta muy valioso la gestión en la optimización de recursos en una institución educativa. De esta manera, parte de las herramientas adquiridas a lo largo de la carrera se presentaron en el desarrollo del presente trabajo.

En primer lugar, mediante una matriz de ponderación, se pudo definir el puesto de trabajo con mayor potencial a estudiar en esta ocasión. Se pudieron comparar las distintas alternativas en función a indicadores críticos basados en la modalidad de un puesto de trabajo remoto. Luego, en base a los resultados de la pregunta 8 de la encuesta (ver Anexo I), se procedió a realizar un análisis FODA sobre el puesto de trabajo analizado bajo la nueva modalidad. Cabe destacar que la herramienta utilizada se adaptó al análisis del puesto a diferencia de las matrices FODA que habitualmente se hacen a la totalidad de una organización. Además, resulta de gran utilidad poder categorizar la información recopilada y diferenciar los factores internos y externos que tienen influencia en el desarrollo de las tareas del puesto de trabajo.

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

Otra herramienta clave fue el diagrama de causa y efecto. En base a cuatro causas previamente establecidas, se pudieron definir los motivos que afectan a la adaptación de la nueva modalidad de trabajo y, de esta manera, obtener fundamentos para abordar las propuestas de mejora.

Una vez relevada y comprendida la situación actual, se procede a realizar un análisis crítico para el rediseño del puesto de trabajo, centrándose en las principales problemáticas detectadas. Se elaboraron tres propuestas de mejora, con grandes diferencias en cuanto a su complejidad y la gestión de recursos necesarios para su implementación, pero con un objetivo en común: la eliminación de las causas raíz que daban origen a las problemáticas detectadas.

En cuanto a la problemática del método de teletrabajo, se propone organizar la jornada laboral mediante una base de datos con la información necesaria de cada trabajador. No obstante, es fundamental la correcta utilización para poder cumplir el objetivo buscado, el cual es establecer límites claros en la jornada laboral. Por otro lado, se plantea la importancia del espacio físico donde se llevan a cabo las tareas laborales. Un aspecto negativo acerca de la propuesta establecida puede ser la dificultad en el alcance de ella, debido a que depende de cada trabajador y su compromiso.

Las dificultades ocasionadas por herramientas y recursos en las tareas laborales fueron frecuentes en las respuestas de la encuesta. En este sentido, se trabaja sobre la necesidad de capacitación al personal mediante el diseño de un sistema de medición, evaluación y seguimiento de las capacitaciones para reforzar los conocimientos en la ejecución del trabajo. El sistema mencionado debe seguir las directrices que presenta el ciclo PDCA, a través de un tablero de comando para la etapa de control. Este sistema presenta la ventaja de incrementar la productividad del personal a través de la mejora continua.

Finalmente, para abordar la causa derivada del talento humano se propone realizar un diagnóstico de los recursos y canales para llevar a cabo una correcta gestión de la comunicación. Se tuvo en cuenta la participación de los líderes y de toda la organización para mejorar las competencias de comunicación y habilidades de forma virtual.

De esta manera, se logra intervenir con la técnica de *Job Crafting* para aumentar el rendimiento de los administrativos de educación, mejorar sus aptitudes e incorporar competencias para desarrollarse en el sistema de manera eficaz. Se analiza el puesto de trabajo determinado y cómo interacciona con los trabajadores en su ambiente laboral. Además, se detectan evidencias y percepciones de los trabajadores que demostraron fortalezas y debilidades que impactan en sus puestos de trabajo.

A partir del desarrollo del presente trabajo se puede sugerir la realización de futuras investigaciones para continuar con el seguimiento de la modalidad de trabajo analizada que

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

se encuentra en pleno crecimiento. Se pueden mencionar posibles áreas de estudio como Administración de Recursos Humanos, Derecho Laboral, entre otras. Asimismo, otro estudio en el futuro puede ser acerca de la comparación entre hora hombre presencial vs hora hombre remota. La aplicación de herramientas ingenieriles fue de gran utilidad para la realización de este trabajo enfocado en los recursos humanos de las organizaciones. Como se menciona anteriormente, el factor humano es el elemento más importante en las actividades de una organización, y a su vez es un recurso que forma parte de los procesos principales. Por este motivo se eligió como temática abordada y se logró alcanzar las expectativas.

A modo de cierre, se considera que los objetivos planteados al inicio del trabajo pudieron ser alcanzados exitosamente. Las distintas herramientas adquiridas a lo largo de la carrera sirvieron como base para el desarrollo del trabajo, así como para la elaboración de las propuestas de mejora.

6. BIBLIOGRAFÍA

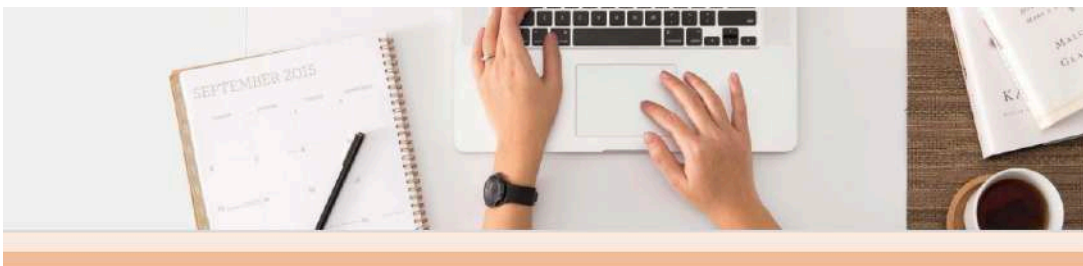
- Arrieta Salas, C., & Navarro Cid, J. (2008). *Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes*. Jan sosé, Costa Rica: Instituto de Investigaciones Psicológicas.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Carrasco. (1995). *El método estadístico en la investigación médica*. Madrid: Ciencia.
- Constitución Nacional República Argentina. (14 de Agosto de 2020). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Obtenido de Ley 27555: Régimen legal del Contrato del Teletrabajo: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: MacGrawHill.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración Estratégica*. Pearson.
- Fabeni, N. (Abril de 2021). *Emprendimiento Social, Innovación y Startups*. (D. TV, Entrevistador)
- Ilgen, & Hollenbeck. (1992). *The structure of work: Job desing and roles*.
- ISO. (2015). *Norma ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos*. 5ta Edición.
- Kaplan, & Norton. (2000). *Cuadro de mando integral*. Gestión.
- Kowalski, V., Morano, D., Erck, M., & Enriquez, H. (2018). *Programa de Formación Docente Formación por Competencias en Carreras de Ingeniería*. Obera.
- La Política Online . (23 de enero de 2021). *Argentina, entre los países del mundo con menos clases presenciales*. Obtenido de <https://www.lapoliticaonline.com.ar/nota/131657-argentina-entre-los-paises-del-mundo-con-menos-clases-presenciales/>
- Mesonero de Miguel, M., & Alcaide Casado, J. C. (2012). *Marketing Industrial*. ESIC.
- Ministerio de Trabajo, E. y. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/que-es>
- Nombella, C. G. (2020). *Por qué debes ser optimista en tu trabajo*. *Revista Forbes*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Sáenz, G. (25 de Agosto de 2015). *Técnicas de decisión*. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/gsaenz/matriz-de-ponderacion>
- Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Grall Hill. 6ta Edición.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

- UNESCO. (26 de Marzo de 2020). Más de 156 millones de estudiantes están fuera de la escuela en América Latina debido al coronavirus . *Noticias ONU*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/03/1471822>
- Varela, B. (3 de Agosto de 2020). Entrevista a especialista en Job Crafting . (L. Vicente, & M. S. Massella, Entrevistadores)
- Varela, B. (Octubre de 2020, octubre). *Belén Varela. Organizaciones optimistas*. Obtenido de <https://www.belenvarela.com>
- Videgain Muro, J. (1996). IBM España, una experiencia europea de teletrabajo. Barcelona, España.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). *Crafting a Job: Revisioning employees as an active crafters of their work*.
- Zanelli, J., & Silvia, N. (2008). *Interacción Humana y Gestión*.

7. ANEXO

7.1. Anexo I: encuesta administrativo de Educación



Encuesta laboral hacia personal administrativo en el ámbito de la Educación

¡Hola! Somos Michelle Massella y Lucía Vicente, estudiantes de Ingeniería Industrial de la UNMdP y estamos realizando nuestro trabajo final de la carrera, titulado: "Propuesta de mejora a partir de características del Job Crafting en una nueva era de la virtualidad".

El objetivo principal del proyecto es proponer mejoras para un puesto laboral administrativo de educación frente a los cambios que trajo la Pandemia, teniendo en cuenta la técnica Job Crafting. El Job Crafting es una nueva metodología para personalizar tu trabajo, sumarle valor y que sea mucho más satisfactorio. Es una forma artesanal e individual de adaptar tu trabajo y aportar lo mejor de uno mismo.

Para el éxito del proyecto, los invitamos a completar la siguiente encuesta. Asimismo, les agradeceríamos la difusión de la encuesta con sus compañeros de trabajo y colegas.

REQUISITO: Ser personal administrativo en el ámbito de la educación.
Puede realizarse desde una tablet, PC o celular.

Es importante destacar que toda información proporcionada permanecerá totalmente confidencial (Ley N°25.326) y será utilizada solo para la investigación en el contexto de este estudio.

Desde ya, agradecemos profundamente su participación.

Ante cualquier duda estamos a disposición.

Michelle: michumassella@gmail.com

Lucía: luciavicenteipr@gmail.com

¡Gracias por su tiempo!

***Obligatorio**

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

Introducción

La institución donde trabaja es: *

Pública

Privada

¿En qué nivel educativo trabaja? *

Inicial

Primario

Secundario

Terciario

Universitario

¿Cuál es el nombre del puesto en el que trabaja? *

Tu respuesta

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

¿Cuántas personas corresponden al área administrativa de la institución? *

Tu respuesta

Acerca del puesto de trabajo

1. ¿En qué proporción se transformó a la virtualidad el puesto de trabajo?

No hubo cambios, sigo presencial

Parcialmente

Totalmente

Otro: _____

2. ¿Qué recursos y tecnologías se requieren para desarrollar el puesto de trabajo en óptimas condiciones? Puede seleccionar más de una opción

Computadora

Impresora

Teléfono personal

Teléfono propio de la institución

Servidor (conexión a la plataforma o programa específico de la institución)

Otro: _____

3. Previamente a la Pandemia, ¿el desarrollo de sus tareas tenía interacción directa con colegas, estudiantes y/o externos a la institución ?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

4. Considera que en su puesto de trabajo, ¿realiza tareas que requieren bastante tiempo de resolución?

- Si, se requiere de mucho tiempo para la resolución de tareas
- No, no se requiere de mucho tiempo para la resolución de tareas
- Ni mucho, ni poco
- Otro: _____

5. A) ¿Cuál es su jornada laboral diaria actual?

Tu respuesta _____

5. B) ¿Cuál era su jornada laboral diaria previamente a la Pandemia?

Tu respuesta _____

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

6. ¿Usted considera que durante una parte importante de la jornada laboral no se puede distraer? Si su respuesta es SÍ, explique cómo aborda esta situación desde su casa en la casilla "otro"

Si

No

Otro: _____

7. ¿Considera que la nueva modalidad de trabajo modificó la burocracia de tareas de su institución? Puede contar su experiencia si lo desea en la casilla "otro".

Si, se redujo la cantidad de pasos en la toma de decisiones o para la resolución de problemas.

Si, los procesos son más tediosos al no estar físicamente en el mismo lugar

No, sigue igual.

Otro: _____

8. ¿Cuáles percibe que son las ventajas del teletrabajo? ¿Y las desventajas?

Tu respuesta _____

9. A) ¿Cómo le resulta planificar sus tareas en la nueva modalidad de trabajo a distancia?

Tu respuesta _____

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

9.B)¿Cuántas veces a la semana solía realizar trabajo a distancia previamente a la Pandemia?

Tu respuesta _____

9.C)¿Qué opina acerca de adoptar la modalidad de teletrabajo post aislamiento?

Tu respuesta _____

10. Las tareas a desarrollar en su puesto de trabajo, ¿requieren de trabajo en equipo? Si su respuesta es Si, puede escribir si lo desea en la casilla "otro" si ha notado cambios en la forma de trabajar. Puede seleccionar más de una opción

- No, no requieren de trabajo en equipo.
- Si, negativamente
- Si, positivamente
- Si, se requiere de trabajo en equipo pero se conserva igual
- Otro: _____

11. Cuando hay reuniones para discutir ciertos aspectos en el trabajo, ¿participa en ellas?

- Si, participo activamente
- Si, soy oyente
- No, no asisto

12. ¿Habla con sus colegas sobre los aspectos negativos de su trabajo?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

13. Actualmente, cuando se presentan dificultades o problemas en el trabajo, ¿cómo se soluciona? Puede seleccionar más de una opción

- Recorro a mis compañeros al igual que lo hacía en modo presencial
- Recorro a mi jefe
- Lo trato de resolver por mis propios medios
- Espero que otro compañero lo resuelva
- Otro: _____

14. ¿Cómo define su satisfacción laboral actual? Puede seleccionar más de una opción

- Me siento muy satisfecho con mi trabajo
- Estoy entusiasmado con mi trabajo
- Mi jornada laboral parece interminable
- Siento que soy una parte fundamental dentro de la institución
- Otro: _____

Propuesta de mejora a partir de características del *Job Crafting* en una nueva era de la virtualidad

	Nunca	A veces	Siempre
15. ¿Cree que se centra más en los aspectos negativos del trabajo que en los positivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. ¿Siente que le da su propio estilo a su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. ¿Siente que realiza más tareas de las que debería?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¡Muchas gracias!

Enviar